

บทที่ 8

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

บทนี้จะกล่าวถึงการสรุปผลการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เชิงบูรณาการกับตัวชี้วัด สำหรับหน่วยงานสนับสนุน กรณีศึกษา สำนักบริหารวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตลอดจนข้อจำกัดและข้อเสนอแนะของงานวิจัยนี้

8.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถสรุปเนื้อหาได้ 4 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์และการระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
- ส่วนที่ 2 การประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
- ส่วนที่ 3 การระบุปัจจัยเสี่ยง แผนจัดการความเสี่ยงและตัวชี้วัดความเสี่ยง
- ส่วนที่ 4 การถ่ายทอดการบริหารความเสี่ยงไปสู่ระดับต่างๆ ของหน่วยงาน

ส่วนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์และการระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่ดีควรเริ่มจากการทบทวนสภาพเบื้องต้นของหน่วยงาน ดังนั้น ผู้บริหารสำนักบริหารวิชาการจึงเห็นสมควรให้มีการทบทวน SWOT ของหน่วยงาน แล้วนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการทบทวนวิสัยทัศน์ของหน่วยงานต่อไป เนื่องจากวิสัยทัศน์เดิมมีจุดอ่อน คือ ขาดความท้าทาย ไม่ทราบผลลัพธ์และกรอบเวลาที่จะบรรลุผลสำเร็จอย่างชัดเจน ซึ่งในระยะเบื้องต้น ส่วนส่งเสริมและพัฒนาวิชาการและส่วนส่งเสริมและพัฒนาวิจัยจะเป็นส่วนนำร่องในการบรรลุวิสัยทัศน์ โดยถือว่าส่วนประกันคุณภาพนั้น อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของวิสัยทัศน์ ดังแสดงในรูปที่ 8.1

วิสัยทัศน์ สำนักบริหารวิชาการ ภายในปี พ.ศ.2552

“เป็น **หน่วยงานหลัก** ที่ทำหน้าที่ **ส่งเสริมเชิงรุก** ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย **ดำเนินการผลิตบัณฑิต** ที่มี **ขีดความสามารถแข่งขัน** ใน **ระดับนานาชาติ** และ **ผลิตองค์ความรู้** ที่ **ได้รับการยอมรับ** ให้เป็น **แหล่งความรู้** และเป็น **แหล่งอ้างอิงของแผ่นดิน**”

รูปที่ 8.1 วิสัยทัศน์ใหม่ของสำนักบริหารวิชาการ

ขั้นตอนถัดไปจะเป็นการถ่ายถอดวิสัยทัศน์ดังกล่าว ด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขึ้น เพื่อระบุถึงสิ่งที่ต้องบรรลุเพื่อให้วิสัยทัศน์สำเร็จตามที่คาดหวัง โดยอาศัยวิธีการตามแนวทางของ Balanced Scorecard ภายใต้การพิจารณาจากมุมมองทั้ง 4 ด้าน ดังนี้ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา และมุมมองด้านการเงิน ตามลำดับ จากนั้น ผู้วิจัยนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ระบุขึ้นมาทั้งหมดมาเชื่อมโยงกันอย่างเป็นเหตุเป็นผลในรูปของแผนที่กลยุทธ์ เพื่อสอบทานความสมบูรณ์ของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และใช้เป็นเครื่องมืออธิบายกลยุทธ์ของหน่วยงาน

ทั้งนี้ สำนักบริหารวิชาการมีจำนวนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น 25 ข้อ โดยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายใต้มุมมองด้านลูกค้าจะเป็นภารกิจหลักของคณะ/สถาบัน/หน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย ในขณะที่สำนักบริหารวิชาการจะหน้าที่ส่งเสริมเชิงรุกภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา และมุมมองด้านการเงิน เพื่อให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ต่างๆ ภายใต้มุมมองด้านลูกค้าบรรลุผลสำเร็จ จากนั้นกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของหน่วยงานจำนวนทั้งสิ้น 34 ตัวชี้วัด เพื่อวัดความก้าวหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แต่ละด้าน รวมทั้งกำหนดโครงการหรือกิจกรรมใหม่ (Initiative) และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย

หลังจากทบทวนสภาพเบื้องต้นของหน่วยงานแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 64 ความเสี่ยง โดยระบุจากที่มา 3 แหล่ง ดังนี้

- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสำนักบริหารวิชาการ โดยระบุเฉพาะความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่อยู่ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา และมุมมองด้านการเงิน ซึ่งมีจำนวนความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ทั้งสิ้น 38 ความเสี่ยง
- แนวทางของส่วนประกันคุณภาพที่สนับสนุนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย เนื่องจาก การระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์จากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสำนักบริหารวิชาการเพียงอย่างเดียว จะทำให้ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของส่วนประกันคุณภาพไม่ปรากฏอย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงเสนอให้ระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เพิ่มเติมจากแนวทางของส่วนประกันคุณภาพที่สนับสนุนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยด้วย นั่นคือ “การปรับปรุงกระบวนการและกิจกรรมคุณภาพ และพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง” ซึ่งถ่ายถอดมาจากยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะกร กกลยุทธ์การสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารของมหาวิทยาลัย โดยส่วนประกันคุณภาพจะใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวทางดังกล่าวมาแยกได้ 5 ประเด็น ได้แก่ ประเด็น

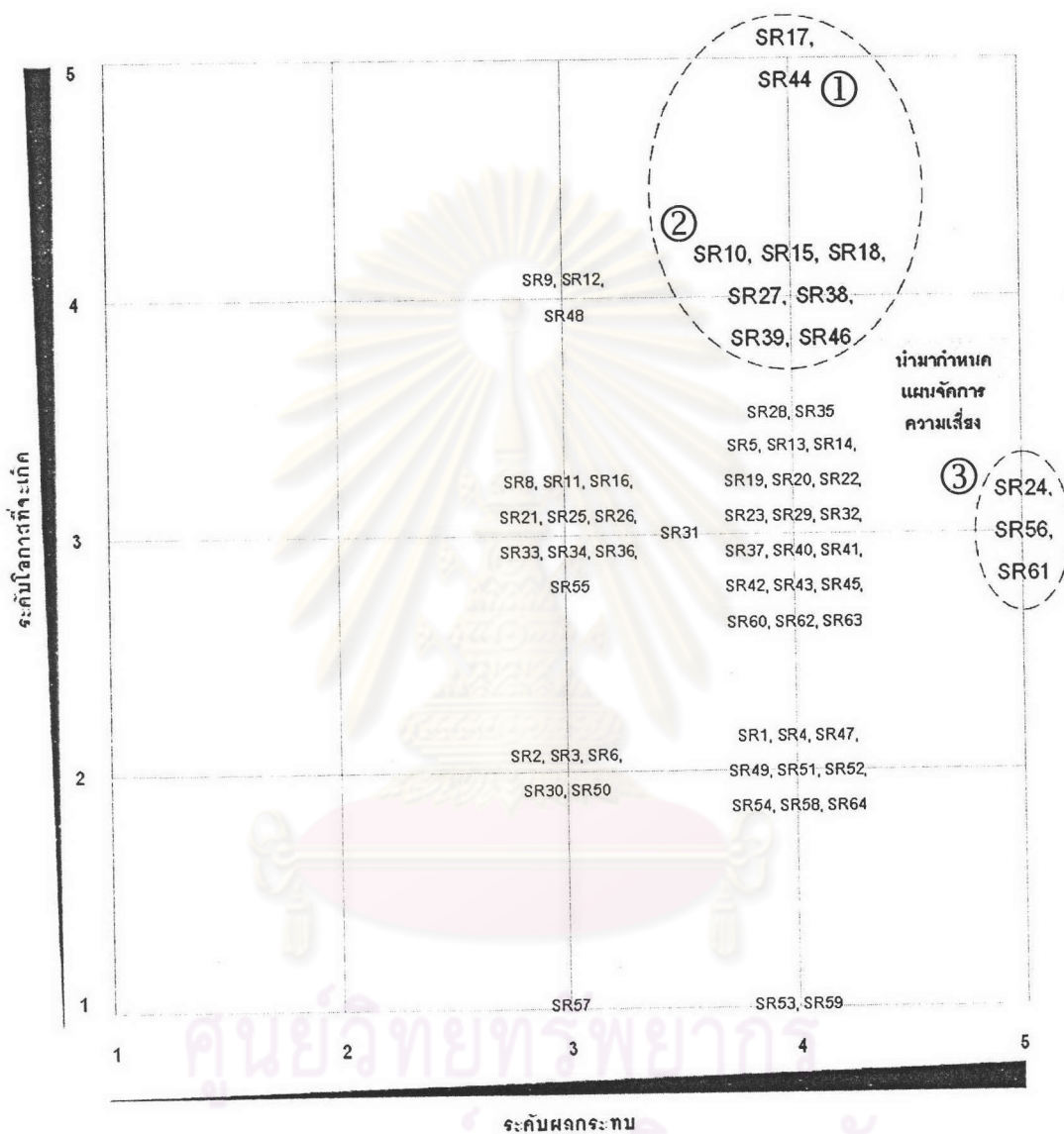
การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ ประเด็นการตรวจประเมินคุณภาพ ประเด็นการบริหารองค์ความรู้ด้านกิจกรรมคุณภาพและระบบบริหารความเสี่ยง ประเด็นการปรับเปลี่ยนบทบาทของส่วนประกันคุณภาพด้านการประมวลจุดเด่นและจุดอ่อนจากรายงานประจำปีของหน่วยงาน (Annual Quality Report) และประเด็นภาพลักษณ์หรือทัศนคติที่มีต่อระบบประกันคุณภาพ เพื่อช่วยให้การระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์มีความสะดวกและชัดเจน ซึ่งมีจำนวนความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ทั้งสิ้น 9 ความเสี่ยง

- ที่มาแห่งความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เพื่อให้การระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของสำนักบริหารวิชาการมีความครบถ้วนและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ด้วยการระบุจากความเสี่ยงพื้นฐานซึ่งเป็นที่มาแห่งความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานหลัก ความเสี่ยงด้านการเสื่อมถอยของสินทรัพย์ และความเสี่ยงด้านสภาพการแข่งขัน ซึ่งหากความเสี่ยงพื้นฐานใดอยู่ในระดับสูงมาก จะส่งกระทบต่อการสูญเสียความเชื่อมั่นของหน่วยงาน ในที่สุด ซึ่งมีจำนวนความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ทั้งสิ้น 17 ความเสี่ยง

ส่วนที่ 2 การประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ด้วยข้อกำหนดต่างๆ ทำให้สำนักบริหารวิชาการไม่สามารถตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ได้ทั้งหมด ดังนั้น สำนักบริหารวิชาการจึงควรคัดเลือกเฉพาะความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่มีระดับความเสี่ยงสูงเท่านั้นมาจัดการต่อไป โดยประเมินตามเกณฑ์ผลกระทบและโอกาสในการเกิดความเสี่ยง ซึ่งแต่ละเกณฑ์จะแบ่งการประเมินออกเป็น 5 ระดับ ผู้ประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับนโยบายและผู้บริหารสำนักบริหารวิชาการ 8 ท่าน ได้แก่ รองอธิการบดีด้านวิชาการ รองอธิการบดีด้านวิจัย ผู้ช่วยอธิการบดีด้านประกันคุณภาพ ผู้อำนวยการสำนักบริหารวิชาการ ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมและพัฒนาวิชาการ ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมและพัฒนาวิจัย และผู้อำนวยการส่วนประกันคุณภาพ ซึ่งล้วนแต่เป็นผู้ที่มีความรู้และมีประสบการณ์ในด้านการบริหารงานวิชาการ วิจัย และประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยและสำนักบริหารวิชาการเป็นอย่างดี โดยอาศัยแบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยจะเลือกใช้ค่าฐานนิยมเป็นค่ากลางของข้อมูล เนื่องจากการใช้ค่าฐานนิยมนั้นเปรียบเสมือนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่และเป็นการหลีกเลี่ยงคะแนนที่ผิดปกติ กรณีที่ไม่สามารถหาค่าฐานนิยมได้ ผู้วิจัยจะใช้ค่ามัธยฐานเป็นค่ากลางของข้อมูลแทน

ผู้วิจัยนำความเสี่ยงด้านกลยุทธ์มาจัดอันดับความสำคัญตามระดับความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินและนำเสนอผ่านแผนที่ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk Map) ซึ่งจะบ่งบอกถึงการกระจายตัวของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ทั้งหมด ดังรูปที่ 8.2



รูปที่ 8.2 แผนที่ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

จากรูปที่ 8.2 พบว่า ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของสำนักบริหารวิชาการศึกษากระจายตัวเป็นกลุ่มตามระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน โดยความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ส่วนใหญ่กว่า 70 เปอร์เซ็นต์ (จำนวน 43 ความเสี่ยง จากจำนวนทั้งสิ้น 63 ความเสี่ยง) เป็นความเสี่ยงที่มีระดับผลกระทบสูง (ระดับ 4) ถึงขั้นวิกฤติ (ระดับ 5) เพียงแต่แตกต่างกันในระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นเท่านั้น โดยสำนักบริหาร

วิชาการจะกำหนดโครงการหรือมาตรการจัดการความเสี่ยงเฉพาะความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่มีระดับความเสี่ยงสูงสุด 3 อันดับแรกเท่านั้น ซึ่งแสดงภายในเส้นประบนแผนที่ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ จำนวนทั้งสิ้น 3 กลุ่มหรือ 12 ความเสี่ยง ดังตารางที่ 8.1

ตารางที่ 8.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่มีระดับความเสี่ยงสูงสุด 3 อันดับแรก

กลุ่ม	รหัส	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
กลุ่มที่ 1 : ความเสี่ยงที่ค่อนข้างน่ากังวลและส่งผลกระทบสูง	SR17	นโยบายการสนับสนุนทุนวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่ของประเทศไม่ชัดเจน
	SR44	ผลการตรวจประเมินคุณภาพของหน่วยงานในบางประเด็นอยู่ภายใต้การใช้ดุลยพินิจของผู้ตรวจประเมินคุณภาพ
กลุ่มที่ 2 : ความเสี่ยงที่โอกาสเกิดเป็นไปได้มากและส่งผลกระทบสูง	SR10	มหาวิทยาลัยอื่นดำเนินการประชาสัมพันธ์เชิงรุกมากขึ้น
	SR15	ระบบฐานข้อมูลด้านวิชาการและวิจัยยังไม่สามารถเชื่อมโยงจากคณะและสถาบันมายังมหาวิทยาลัย
	SR18	การขาดปัจจัยสนับสนุนเพื่อทำวิจัยร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานภายนอก
	SR27	การถ่ายทอดทิศทางการพัฒนานหน่วยงานสู่บุคลากรไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
	SR38	ความไม่คล่องตัวในการใช้งบประมาณ
	SR39	ระบบประกันคุณภาพไม่สอดคล้องกับสภาพของแต่ละหน่วยงาน
	SR46	ความไม่พร้อมของบุคลากรที่จะรองรับบทบาทของส่วนประกันคุณภาพในฐานะเป็นผู้วิเคราะห์รายงานประจำปีของหน่วยงาน
กลุ่มที่ 3 : ความเสี่ยงที่เชื่อว่าเป็นไปได้ที่จะเกิดและส่งผลกระทบในขั้นวิกฤติ	SR24	แหล่งทุนภายนอกยุติการสนับสนุนทุนวิชาการและวิจัยอย่างถาวร
	SR56	นิสิตถูกดำเนินคดีระหว่างศึกษา
	SR61	การปรากฏภาพลักษณ์ที่ไม่ดีของมหาวิทยาลัยผ่านสื่อต่างๆ

นอกจากนี้ ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมและพัฒนาศึกษาและหัวหน้าสายงานทั้ง 3 สายงานเสนอความคิดเห็นร่วมกันว่า ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ “SR56 นิสิตถูกดำเนินคดีระหว่างศึกษา” สมควรถ่ายโอนไปยังสำนักงานนิสิตสัมพันธ์ เนื่องจากเป็นภารกิจหลักของหน่วยงานนี้โดยตรง ประกอบกับมีความพร้อมมากกว่าส่วนส่งเสริมและพัฒนาศึกษา ดังนั้น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์นี้จะไม่ปรากฏในขั้นต่อไป

ส่วนที่ 3 การระบุปัจจัยเสี่ยง แผนจัดการความเสี่ยงและตัวชี้วัดความเสี่ยง

ขั้นตอนนี้เป็นการค้นหาสาเหตุหรือปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงต้นเหตุของปัญหา อันจะนำไปสู่การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมต่อไป นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดให้มีการประเมินปัจจัยเสี่ยงตามลักษณะความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น ผล

ปรากฏว่า ทุกปัจจัยเสี่ยงนั้นเคยเกิดขึ้นอย่างน้อย 1 ครั้งในอดีตหรือกำลังเผชิญอยู่ อยู่ ณ ปัจจุบัน ดังนั้น สำนักบริหารวิชาการจะต้องกำหนดโครงการหรือมาตรการเพื่อตอบสนองทุกปัจจัยเสี่ยงอย่างเร่งด่วน

สำหรับรูปแบบในการตอบสนองความเสี่ยงนั้นสามารถเลือกดำเนินการได้ 4 แนวทาง ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การถ่ายโอนความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง ซึ่งขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง โดยสำนักบริหารวิชาการได้กำหนดแนวทางเพื่อตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์จำนวนทั้งสิ้น 20 โครงการหรือมาตรการ ดังแสดงในตารางที่ 8.2

ตารางที่ 8.2 โครงการหรือมาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของสำนักบริหารวิชาการ

รหัส	ความเสี่ยง	โครงการ/มาตรการ
SR10	มหาวิทยาลัยอื่น ดำเนินการประชาสัมพันธ์เชิงรุกมากขึ้น	โครงการพัฒนาการประชาสัมพันธ์ข่าวสารด้านวิจัยร่วมกับสำนักงานสารสนเทศ
SR15	ระบบฐานข้อมูลด้านวิชาการและวิจัยยังไม่สามารถเชื่อมโยงจากคณะและสถาบันมายังมหาวิทยาลัย	โครงการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างคณะ/สถาบันกับมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านวิชาการและวิจัย
SR17	นโยบายการสนับสนุนทุนวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่ของประเทศไม่ชัดเจน	โครงการประสานงานเพื่อพัฒนาหัวข้อวิจัยหลักของมหาวิทยาลัย มาตรการติดตามการเปลี่ยนแปลงนโยบายการสนับสนุนทุนวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่และประชาสัมพันธ์ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ
SR18	การขาดปัจจัยสนับสนุนเพื่อทำวิจัยร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานภายนอก	โครงการพัฒนาผู้นำหัวหน้าเครือข่ายเพื่อให้เกิดความร่วมมือด้านวิจัยกับหน่วยงานภายนอก โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญ ด้านวิจัย
SR24	แหล่งทุนภายนอกยุติการสนับสนุนทุนวิชาการและวิจัยอย่างถาวร	กำหนดมาตรการควบคุมและกำกับ/ติดตามโครงการวิจัยให้ดำเนินการตามแผนที่กำหนด กำหนดมาตรการสร้างแรงจูงใจแก่นักวิจัยที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
SR27	การถ่ายทอดทิศทางการพัฒนาหน่วยงานสู่บุคลากรไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	กำหนดให้มีการประชุมเพื่อถ่ายทอดข่าวสาร/การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ หรือวิเคราะห์/แก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร สำนักบริหารวิชาการ และบันทึกรายงานการประชุมทุกครั้ง
SR38	ความไม่คล่องตัวในการใช้งบประมาณ	ปรึกษา ทำความเข้าใจหรือสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับรายละเอียดของนโยบายกับผู้บริหารมากขึ้น นำรายละเอียดขั้นตอนการรับทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกและรูปแบบการจัดทำประกาศบริหารเงินอุดหนุนวิจัยลงเว็บไซต์ส่วนฯ วิจัย ให้สามารถดาวน์โหลด (Download) ได้

ตารางที่ 8.2 โครงการหรือมาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของสำนักบริหาร
วิชาการ (ต่อ)

รหัส	ความเสี่ยง	โครงการ/มาตรการ
		ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานจัดทำประกาศการบริหารเงินอุดหนุน วิจัยจากแหล่งทุนภายนอกให้คล่องตัวขึ้น
		โครงการลดขั้นตอนการพิจารณาให้ทุนจากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย
		จัดทำแนวทางปฏิบัติและขั้นตอนในการเบิกจ่ายงบประมาณ
SR39	ระบบประกันคุณภาพไม่สอดคล้องกับ สภาพของแต่ละหน่วยงาน	โครงการจัดทำแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงระบบประกันคุณภาพ
SR44	ผลการตรวจประเมินคุณภาพของ หน่วยงานในบางประเด็นอยู่ภายใต้ การใช้ดุลยพินิจของผู้ตรวจประเมิน คุณภาพ	โครงการจัดทำแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงระบบประกันคุณภาพ โครงการพัฒนาหลักสูตรเพื่อเพิ่มพูนขีดความสามารถและเทคนิคการ ตรวจประเมินแบบใหม่ให้กับผู้ตรวจประเมิน
SR46	ความไม่พร้อมที่จะรองรับบทบาทของ ส่วนประกันคุณภาพในฐานะเป็นผู้ วิเคราะห์รายงานประจำปีของ หน่วยงาน	โครงการจัดทำสมรรถนะหลักของบุคลากรส่วนประกันคุณภาพ โครงการจัดทำแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรด้านการวิเคราะห์ และ/ส่งเคราะห์ข้อมูล

นอกจากนี้ สำนักบริหารวิชาการได้กำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือใน
การให้สัญญาณเตือนก่อนที่ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์จะรุนแรงเกินกว่าระดับที่ยอมรับไม่ได้ ซึ่งจะทำ
ให้หน่วยงานสามารถตอบสนองความเสี่ยงได้เร็วขึ้น โดยกำหนดให้แต่ละความเสี่ยงด้านกลยุทธ์มี
ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักกำกับอย่างมากที่สุด 1 ตัวชี้วัด ยกเว้น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR10 SR39
และ SR46 ซึ่งผู้บริหารที่เกี่ยวข้องแนะนำให้มีตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักกำกับอยู่ 2 ตัวชี้วัด เพื่อให้
ครอบคลุมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ดังกล่าวมากขึ้น สรุปแล้วตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักมีจำนวนทั้งสิ้น
14 ตัวชี้วัด

ทั้งนี้ ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักดังกล่าวยังสามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ ตัวชี้วัดชี้นำ
ความเสี่ยง (Leading KRI) และตัวชี้วัดติดตามความเสี่ยง (Lagging KRI) ซึ่งแบ่งตามช่วงเวลา
ที่ถูกวัด โดยตัวชี้วัดชี้นำความเสี่ยงมีจำนวนทั้งสิ้น 6 ตัวชี้วัดและตัวชี้วัดติดตามความเสี่ยงมีจำนวน
ทั้งสิ้น 8 ตัวชี้วัด ดังแสดงในตารางที่ 8.3

ตารางที่ 8.3 การจำแนกประเภทตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก

รหัส	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	รหัส	ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก	ประเภท KRI	
				Leading	Lagging
SR10	มหาวิทยาลัยอื่นดำเนินการประชาสัมพันธ์เชิงรุกมากขึ้น	RI10.2	ระดับของการประเมินความคิดเห็นของผู้บริหาร และ ผู้ใช้บริการ ที่มีต่อการประชาสัมพันธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นด้านการรับนิสิตเข้าศึกษาและด้านวิชาการ/วิจัย		○
		RI10.3	ระดับของการประเมินความคิดเห็นของผู้ใช้บริการที่มีต่อการประชาสัมพันธ์ข่าวสารด้านวิชาการ ด้านวิจัยและด้านประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย		○
SR15	ระบบฐานข้อมูลด้านวิชาการและวิจัยยังไม่สามารถเชื่อมโยงจากคณะและสถาบันมายังมหาวิทยาลัย	RI15.4	จำนวนเจ้าหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารหน่วยงานให้มีภาระงานประจำด้านการรับผิดชอบการประสานงานและจัดทำข้อมูลด้านวิชาการ (หลักสูตรและทุนวิชาการ/วิจัย)	○	
SR17	นโยบายการสนับสนุนทุนวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่ของประเทศไม่ชัดเจน	RI17.2	ระดับความพึงพอใจของผู้บริหารและผู้ใช้บริการที่มีต่อการประชาสัมพันธ์ข่าวสารภายในมหาวิทยาลัยด้านนโยบายการสนับสนุนทุนวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่		○
SR18	การขาดปัจจัยสนับสนุนเพื่อทำวิจัยร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานภายนอก	RI18.2	ร้อยละความสมบูรณ์ของระบบฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญด้านวิจัย	○	
SR24	แหล่งทุนภายนอกยุติการสนับสนุนทุนวิชาการและวิจัยอย่างถาวร	RI24.1	ร้อยละของจำนวนโครงการวิจัยที่ล่าช้าหรือไม่มีความคืบหน้า	○	
SR27	การถ่ายทอดทิศทางการพัฒนานหน่วยงานสู่บุคลากรไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	RI27.2	จำนวนครั้งของการประชุมชี้แจงการพัฒนาหน่วยงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ	○	
SR38	ความไม่คล่องตัวในการใช้งบประมาณ	RI38.1	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการใช้งบประมาณ		○
SR39	ระบบประกันคุณภาพไม่สอดคล้องกับสภาพของแต่ละหน่วยงาน	RI39.1	ร้อยละของหน่วยงานที่รายงานความไม่ชัดเจนหรือไม่เข้าใจต่อระบบประกันคุณภาพ		○

ตารางที่ 8.3 การจำแนกประเภทตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก (ต่อ)

รหัส	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	รหัส	ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก	ประเภท KRI	
				Leading	Lagging
		RI39.2	ร้อยละของตัวชี้วัดภายใต้ระบบประกันคุณภาพที่ไม่ชัดเจนหรือทำให้เกิดความไม่เข้าใจของผู้ใช้		○
SR44	ผลการตรวจประเมินคุณภาพของหน่วยงานในบางประเด็นอยู่ภายใต้การใช้ดุลยพินิจของผู้ตรวจประเมินคุณภาพ	RI44.1	ระดับความพึงพอใจที่มีต่อผู้ตรวจประเมินคุณภาพเฉพาะประเด็นการใช้ดุลยพินิจในการวินิจฉัยหรือตัดสินผลการประเมินคุณภาพ		○
SR46	ความไม่พร้อมที่จะรองรับบทบาทของส่วนประกันคุณภาพในฐานะเป็นผู้วิเคราะห์รายงานประจำปีของหน่วยงาน	RI46.1	บุคลากรระดับบริหารได้รับการเพิ่มพูนความรู้เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการหรือการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการวิเคราะห์สรุปเหตุผลและ/ส่งเคราะห์ข้อมูลอย่างน้อย 2 หลักสูตรหรือครั้ง (ต่อคนต่อปี)	○	
		RI46.2	บุคลากรระดับปฏิบัติงานได้รับการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถด้านการวิเคราะห์สรุปเหตุผลและ/ส่งเคราะห์ข้อมูลหรือหลักสูตรอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย 1 หลักสูตรต่อคนต่อปี	○	
SR61	การปรากฏภาพลักษณ์ที่ไม่ดีของมหาวิทยาลัยผ่านสื่อต่างๆ	RI61.1	จำนวนการปรากฏภาพลักษณ์ที่ไม่ดีของสำนักบริหารวิชาการซึ่งกระทบต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยผ่านหนังสือพิมพ์ วิทยุและโทรทัศน์		○

ส่วนที่ 4 การถ่ายทอดการบริหารความเสี่ยงไปสู่ระดับต่างๆ ของหน่วยงาน

ขั้นตอนนี้จะเป็นการกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนและระดับบุคคล ซึ่งตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคลจะกำหนดขึ้นเฉพาะส่วนประกันคุณภาพเท่านั้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าโครงการหรือมาตรการต่างๆ ที่สำนักบริหารวิชาการได้จัดทำขึ้นนั้น มีการถ่ายทอดและเชื่อมโยงผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในขณะที่ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับสายงานภายใต้ส่วนประกันคุณภาพจะไม่มีการระบุขึ้นมา เนื่องจากตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนของส่วนประกันคุณภาพนั้นได้ระบุถึงสายงานที่ต้องดูแลรับผิดชอบอย่างชัดเจนแล้ว ดังนั้น ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนจึงเปรียบเสมือนตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับสายงานโดยปริยาย

สำหรับตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนจะกำหนดจากโครงการหรือมาตรการที่แต่ละส่วนเป็นผู้ดูแล ซึ่งจะต้องสามารถแสดงให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน

โครงการหรือมาตรการดังกล่าวได้ โดยจำนวนตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนจำแนกตามส่วนได้ ดังตารางที่ 8.4

ตารางที่ 8.4 จำนวนตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนของแต่ละส่วน

ส่วน	จำนวนตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วน
ส่วนส่งเสริมและพัฒนาวิชาการ	4
ส่วนส่งเสริมและพัฒนาวิจัย	15
ส่วนประกันคุณภาพ	8

นอกจากนี้ ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนที่กำหนดขึ้นมานั้นยังสามารถแบ่งได้ 3 ประเภท ดังนี้ ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนที่เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับสำนัก ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนที่เป็นตัวเดียวกับกับตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับสำนัก และตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนที่กำหนดขึ้นใหม่ โดยเหตุผลที่ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนสามารถเป็นตัวเดียวกับกับตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับสำนักได้ เนื่องจากตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับสำนักที่มีอยู่สามารถชี้ให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินโครงการหรือมาตรการได้เช่นกัน ดังนั้นจึงไม่จำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงอื่นขึ้นมาใหม่

ในขณะที่ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคลจะระบุจากภาระงานของบุคลากรแต่ละสายงาน ภายใต้ส่วนประกันคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับโครงการหรือมาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เนื่องจากโครงการหรือมาตรการดังกล่าวไม่ได้อยู่ในความรับผิดชอบของบุคลากรระดับปฏิบัติงาน แต่จะอยู่ภายใต้ขอบเขตการดูแลของผู้บริหารระดับส่วนและระดับสายงานของส่วนประกันคุณภาพ ดังนั้น บุคลากรระดับปฏิบัติงานจึงมีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับโครงการหรือมาตรการดังกล่าว โดยจำนวนตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคลสามารถจำแนกตามแต่ละบุคคลได้ ดังตารางที่ 8.5

ตารางที่ 8.5 จำนวนตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคล

ส่วน/สายงาน	บุคลากรส่วนประกันคุณภาพ		จำนวนตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคล
ส่วนประกันคุณภาพ	นางศิรินา ทัพแสง	ผู้อำนวยการส่วนประกันคุณภาพ	3
สายงานพัฒนาระบบประกันคุณภาพ	นางจินตนา หัตถโกศล	หัวหน้าสายงานฯ	3
	น.ส.อุณใจ ชวงอำ	เจ้าหน้าที่บริการการศึกษา (วิชาการศึกษา)	2
	น.ส.แก้วประกาย จันทร์เจริญ	พนักงานธุรการ ระดับ 4	2

ตารางที่ 8.5 จำนวนตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคล (ต่อ)

ส่วน/สายงาน	บุคลากรส่วนประกันคุณภาพ		จำนวนตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคล
สายงานบริหารระบบประกันคุณภาพ	นางวรัท ไชยสนิท	หัวหน้าสายงานฯ	3
	นางสาวนฤมล อ่อนภิรมย์	นักวิชาการการศึกษา ระดับ 4	2
	นางสาวกฤษณา เมธีพลากร	พนักงานธุรการ ระดับ 4	2
	นายมีชัย เวตราแม	เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษา (วิชาการศึกษา)	2
สายงานระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารวิชาการ	(ตำแหน่งว่าง)	หัวหน้าสายงานฯ	6
	นางสาวนริศรา พวงวงศ์	นักวิชาการการศึกษา ระดับ 4	5
	นายวิบูลย์ คงดี	เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษา (วิชาการศึกษา)	4
	นายธงชัย ปิติมนัสกุล	เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษา (วิชาการศึกษา)	4
	นางสาวแก้วทิพย์ ประจักษ์จิตร	เจ้าหน้าที่สำนักงาน (ธุรการ)	4

จากตารางที่ 8.5 พบว่า บุคลากรส่วนประกันคุณภาพจะมีตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคลของตนเองประมาณ 2-3 ตัวชี้วัด ยกเว้น ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคลของสายงานระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารวิชาการที่ดูเหมือนว่ามีจำนวนค่อนข้างมาก แต่ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคลดังกล่าวส่วนใหญ่เป็นตัวชี้วัดความเสี่ยงแบบร่วม คือ บุคลากรในสายงานจะรับผิดชอบตัวชี้วัดความเสี่ยงนี้ร่วมกันประมาณ 3-4 ตัวชี้วัด ดังนั้นจึงอาจถือว่าตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคลดังกล่าวมีจำนวนไม่มากจนเกินไปนัก

8.2 ข้อจำกัดของการวิจัย

1. การดำเนินขั้นตอนต่างๆ ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการประชุมแสดงความคิดเห็นร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นการประชุมสอบถามกับผู้บริหารระดับนโยบาย การประชุมร่วมกันทั้ง 3 ส่วน หรือการประชุมภายในของแต่ละส่วน ซึ่งข้อดีของการประชุมดังกล่าว คือ ทำให้ผู้เข้าประชุมได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและรับรู้ถึงปัญหาซึ่งมีแง่มุมที่หลากหลายจากผู้เข้าประชุมท่านอื่น ตลอดจนได้ข้อสรุปที่เป็นมติเอกฉันท์ร่วมกันในที่สุด แต่มีข้อเสียคือ ผู้วิจัยและผู้เข้าประชุมแต่ละคนจะต้องมีเวลาว่างตรงกัน ประกอบกับการประชุมแต่ละครั้งจะต้องมีระยะเวลาเพียงพอต่อเนื้อหาของแต่ละกิจกรรม
2. เนื่องจากสำนักบริหารวิชาการไม่เคยมีการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์มาก่อน ดังนั้น ผลลัพธ์ที่ได้จึงอยู่ภายใต้กรอบความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจมีความคลาดเคลื่อนได้บ้าง

3. โครงการหรือมาตรการส่วนใหญ่ที่กำหนดขึ้นมานั้นจัดอยู่ในระดับกลยุทธ์ ซึ่งอาจจะต้องประชุมเพื่อหาแนวทางร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ขอคำปรึกษาจากผู้บริหารระดับนโยบายหรือผู้บริหารหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ร่างข้อเสนอโครงการ วางแผนขั้นตอนการดำเนินงาน ตลอดจนมอบหมายภาระงานแก่บุคลากร ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาพอสมควร ดังนั้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงไม่ระบุถึงรายละเอียดของการนำโครงการหรือมาตรการดังกล่าวไปปฏิบัติ เพียงแต่อธิบายเหตุผลและนำเสนอตัวอย่างแนวทางการดำเนินโครงการบางส่วนเท่านั้น
4. ถึงแม้ตัวชี้วัดความเสี่ยงและแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นส่วนหนึ่งอาจจะอยู่ภายใต้กรอบการดำเนินงานเดิมหรือมีรูปแบบเชิงตั้งรับกับความเสี่ยง (Offensive) แต่อย่างไรก็ตาม ผลลัพธ์ดังกล่าวถือว่าเป็นก้าวแรกของการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ดังนั้น หากมีการทบทวนครั้งต่อไป ผู้บริหารควรกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ให้มีความเป็นเชิงรุกมากขึ้น (Defensive) เพื่อให้หน่วยงานสามารถปรับทิศทางการดำเนินงานได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงยิ่งขึ้น อาทิ การวางแผนและพัฒนาหลักสูตรให้ทันต่อความต้องการของตลาดแรงงานในอนาคต การพัฒนาหัวข้อวิจัยล่วงหน้า เป็นต้น

8.3 ข้อเสนอแนะ

1. สำนักบริหารวิชาการเป็นหน่วยงานหนึ่งที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนภารกิจต่างๆ ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย ดังนั้น การพัฒนาระบบความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในที่นี้ อาจจะเริ่มจากการระบุความเสี่ยงจากวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จากนั้นกระจายความเสี่ยงดังกล่าวไปยังหน่วยงานปฏิบัติ (Operation Units) และหน่วยงานสนับสนุน (Support Units) ตามภาระงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อหามาตรการตอบสนองความเสี่ยงต่อไป ซึ่งความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่กำหนดจากแนวทางดังกล่าวจะมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง ตลอดจนมีการเชื่อมโยงการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานปฏิบัติและหน่วยงานสนับสนุน ซึ่งจะทำให้การจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น
2. การที่ผู้ระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ส่วนหนึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นซึ่งมักจะมีมุมมองในด้านการปฏิบัติงานเป็นหลักและคุ้นเคยกับความเสี่ยงในประเด็นที่ค่อนข้างย่อยและ

เฉพาะเจาะจง ผู้วิจัยจะต้องทบทวนระหว่างการประชุมตลอดเวลากว่า ความเสี่ยงที่ระบุขึ้นมานั้นเป็น "ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์" ไม่ใช่ "ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน" ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์จะเป็นความเสี่ยงในภาพกว้างและสามารถเกิดขึ้นได้หลายรูปแบบ

3. ความหมายของแต่ละระดับการประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์จะต้องกำหนดความหมายให้สอดคล้องกับสภาพการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานอย่างแท้จริง
4. การประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์หรือการกำหนดระดับที่ยอมรับไม่ได้ของตัวชี้วัดความเสี่ยงอาจจะต้องมีการเก็บข้อมูลประกอบการตัดสินใจเพิ่มเติม เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ได้มีความถูกต้องและสอดคล้องกับสถานการณ์จริงมากยิ่งขึ้น
5. แบบสอบถามเพื่อคัดเลือกตัวชี้วัดความเสี่ยง โดยอาศัยการประเมินตามเกณฑ์ต่างๆ นั้น ผู้วิจัยจะต้องอธิบายความหมายหรือยกตัวอย่างการประเมินตามเกณฑ์อย่างละเอียด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเข้าใจอย่างถูกต้องและตรงกัน
6. บุคลากรระดับปฏิบัติงานควรมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคลของตนเองด้วย เพื่อให้เกิดการยอมรับร่วมกัน ซึ่งถือว่าเป็นกลไกหนึ่งในการผลักดันให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องระมัดระวังไม่ให้ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคลถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือจับผิดพฤติกรรมหรือการทำงาน ซึ่งอาจบั่นทอนต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในที่สุด
7. การวิจัยนี้สิ้นสุดที่การสร้างแผนจัดการความเสี่ยง ดังนั้น เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีความเหมาะสมและได้นำไปประยุกต์ใช้จริง ผู้บริหารสำนักบริหารการจะต้องติดตามและทบทวนผลการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยอาจจะระบุให้เป็นวาระหนึ่งในการประชุมประจำเดือนของหน่วยงาน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย