

## บทที่ 7

### การถ่ายทอดการบริหารความเสี่ยงไปสู่ระดับต่างๆ ของหน่วยงาน

ขั้นตอนนี้จะเป็นการกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนจนถึงระดับบุคคล เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าโครงการหรือมาตรการต่างๆ ที่สำนักบริหารวิชาการได้จัดทำขึ้นนั้น มีการถ่ายทอดและเชื่อมโยงผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคลจะกำหนดขึ้นเฉพาะส่วนประกันคุณภาพเท่านั้น

#### 7.1 การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วน

ตัวชี้วัดความเสี่ยงในที่นี้จะกำหนดขึ้นเฉพาะในระดับส่วนและระดับบุคคล โดยจะไม่กำหนดในระดับสายงานภายใต้ส่วนประกันคุณภาพ เนื่องจากตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนของส่วนประกันคุณภาพนั้นได้ระบุถึงสายงานที่ต้องดูแลรับผิดชอบอย่างชัดเจนแล้ว ดังนั้น ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนจึงเปรียบเสมือนตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับสายงานโดยปริยาย สำหรับการกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วน ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

##### ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำตารางเมตริกซ์

ผู้วิจัยจัดทำตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างโครงการหรือมาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์กับส่วนที่รับผิดชอบ ดังแสดงในตารางที่ 7.1 ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าแต่ละโครงการหรือมาตรการนั้น ส่วนใดเป็นผู้รับผิดชอบ ทั้งนี้จะไม่นำโครงการหรือมาตรการที่ผู้อำนวยการสำนักบริหารวิชาการหรือหัวหน้ากิจกรรมธุรการเป็นผู้ดูแลโดยตรงมาพิจารณา เนื่องจากโครงการหรือมาตรการดังกล่าวถือว่าเป็นการรับผิดชอบต่อระดับบุคคล ประกอบกับเสมือนมีการกำกับโดยตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักหรือตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับสำนักอยู่แล้ว

##### ขั้นตอนที่ 2 การประชุมกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วน

ผู้วิจัยจัดประชุมแสดงความคิดเห็นร่วมกันภายในส่วน เพื่อระบุตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนจากโครงการหรือมาตรการที่แต่ละส่วนเป็นผู้ดูแล โดยจะต้องสามารถชี้ให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินโครงการหรือมาตรการดังกล่าวได้ ทั้งนี้ ผู้เข้าประชุมประกอบด้วย ผู้อำนวยการส่วนและหัวหน้าสายงานทั้ง 3 สายงาน

ตารางที่ 7.1 ความสัมพันธ์ระหว่างโครงการหรือมาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์กับ ส่วนที่รับผิดชอบ

| รหัส | ความเสี่ยง   | โครงการ/มาตรการ  | ส่วนที่รับผิดชอบ |    |    |
|------|--|--|------------------|----|----|
|      |  |  | AC               | RD | QA |
| SR10 | มหาวิทยาลัยอื่น ดำเนินการ ประชาสัมพันธ์เชิงรุกมากขึ้น                                  | โครงการพัฒนาการประชาสัมพันธ์ข่าวสารด้านวิจัย ร่วมกับสำนักงานสารสนเทศ   |                  | ○  |    |
| SR15 | ระบบฐานข้อมูลด้านวิชาการและวิจัย ยังไม่สามารถเชื่อมโยงจากคณะและ สถาบันมายังมหาวิทยาลัย | โครงการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างคณะ/ สถาบันกับมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนา ระบบ ฐานข้อมูลด้านวิชาการและวิจัย  | ○                | ○  |    |
| SR17 | นโยบายการสนับสนุนทุนวิจัยบูรณาการ ขนาดใหญ่ของประเทศไม่ชัดเจน                           | โครงการประสานงานเพื่อพัฒนาหัวข้อวิจัยหลักของ มหาวิทยาลัย   |                  | ○  |    |
|      |  | มาตรการติดตามการเปลี่ยนแปลงนโยบายการ สนับสนุนทุนวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่และ ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ   |                  | ○  |    |
| SR18 | การขาดปัจจัยสนับสนุนเพื่อทำวิจัย ร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับ หน่วยงานภายนอก           | โครงการพัฒนาผู้นำหัวหน้าเครือข่ายเพื่อให้เกิดความ ร่วมมือด้านวิจัยกับหน่วยงานภายนอก  |                  | ○  |    |
|      |  | โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญ ด้านวิจัย   |                  | ○  |    |
| SR24 | แหล่งทุนภายนอกยุติการสนับสนุนทุน วิชาการและวิจัยอย่างถาวร                              | กำหนดมาตรการควบคุม และกำกับ/ติดตาม โครงการวิจัยให้ดำเนินตามแผนที่กำหนด   |                  | ○  |    |
|      |  | กำหนดมาตรการสร้างแรงจูงใจแก่นักวิจัยที่มีความ เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน   |                  | ○  |    |
| SR27 | การถ่ายทอดทิศทางการพัฒนา หน่วยงานสู่บุคลากรไม่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล              | กำหนดให้มีการประชุมเพื่อถ่ายทอดข่าวสาร/การ เปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ หรือวิเคราะห์/แก้ไขปัญหา ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรสำนักบริหาร วิชาการ และบันทึกรายงานการประชุมทุกครั้ง | ○                | ○  | ○  |
| SR38 | ความไม่คล่องตัวในการใช้งบประมาณ  | ปรึกษา ทำความเข้าใจหรือสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับ รายละเอียดของนโยบายกับผู้บริหารมากขึ้น   | ○                | ○  | ○  |
|      |  | นำรายละเอียดขั้นตอนการรับทุนวิจัยจากแหล่งทุน ภายนอกและรูปแบบการจัดทำประกาศบริหารเงิน อุดหนุนวิจัยลงเว็บไซต์ส่วนฯ วิจัย ให้สามารถดาวน์โหลด (Download) ได้                           |                  | ○  |    |
|      |  | ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานจัดทำประกาศการ บริหารเงินอุดหนุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกให้ คล่องตัวขึ้น   |                  | ○  |    |

ตารางที่ 7.1 ความสัมพันธ์ระหว่างโครงการหรือมาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์กับ ส่วนที่รับผิดชอบ (ต่อ)

| รหัส | ความเสี่ยง  | โครงการ/มาตรการ  | ส่วนที่รับผิดชอบ |    |    |
|------|---|--|------------------|----|----|
|      |   |  | AC               | RD | QA |
|      |   | โครงการลดขั้นตอนการพิจารณาให้ทุนจากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย                                      |                  | ○  |    |
|      |   | จัดทำแนวทางปฏิบัติและขั้นตอนในการเบิกจ่ายงบประมาณ  |                  | ○  |    |
| SR39 | ระบบประกันคุณภาพไม่สอดคล้องกับสภาพของแต่ละหน่วยงาน  | โครงการจัดทำแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงระบบประกันคุณภาพ  |                  |    | ○  |
| SR44 | ผลการตรวจประเมินคุณภาพของหน่วยงานในบางประเด็นอยู่ภายใต้การใช้ดุลยพินิจของผู้ตรวจประเมินคุณภาพ | โครงการจัดทำแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงระบบประกันคุณภาพ  |                  |    | ○  |
|      |   | โครงการพัฒนาหลักสูตรเพื่อเพิ่มพูนขีดความสามารถและเทคนิคการตรวจประเมินแบบใหม่ให้กับผู้ตรวจประเมิน |                  |    | ○  |
| SR46 | ความไม่พร้อมที่จะรองรับบทบาทของส่วนประกันคุณภาพในฐานะเป็นผู้วิเคราะห์รายงานประจำปีของหน่วยงาน | โครงการจัดทำสมรรถนะหลักของบุคลากรส่วนประกันคุณภาพ  |                  |    | ○  |
|      |   | โครงการจัดทำแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล                      |                  |    | ○  |

### ขั้นตอนที่ 3 การระบุรายละเอียดและยืนยันตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วน

จากนั้น ผู้เข้าประชุมระบุรายละเอียดของตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนและทบทวนผลลัพธ์ร่วมกัน ได้แก่ ระดับที่ยอมรับไม่ได้ ความถี่ในการวัด ผู้ดูแลตัวชี้วัดและผู้เก็บข้อมูล ดังแสดงในตารางที่ 7.3-7.12 โดยนำเสนอผ่านความเสี่ยงด้านกลยุทธ์แต่ละตัว ทั้งนี้ ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนที่กำหนดขึ้นมานั้นสามารถแบ่งได้ 3 ประเภท ดังนี้

- ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนที่เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับสำนัก เช่น ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วน รหัส RI10.3.1 มาจากการวัดผลส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก RI10.3 เป็นต้น
- ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนที่เป็นตัวเดียวกันกับตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับสำนัก เช่น ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วน รหัส RI17.2 รหัส RI18.2 รหัส RI24.1 เป็นต้น

- ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนที่กำหนดขึ้นใหม่ เช่น ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วน รหัส RI17.3 รหัส RI18.3 รหัส RI24.3 เป็นต้น

การที่ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนสามารถเป็นตัวเดียวกันกับตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับสำนักได้นั้น เนื่องจากตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับสำนักที่มีอยู่สามารถชี้ให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินโครงการหรือมาตรการได้เช่นกัน ดังนั้นจึงไม่มีความจำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงอื่นขึ้นมาใหม่

ทั้งนี้ จำนวนตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนขึ้นอยู่กับจำนวนโครงการหรือมาตรการที่แต่ละส่วนต้องรับผิดชอบ ซึ่งพบว่า ส่วนส่งเสริมและพัฒนางานวิจัยมีจำนวนตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนมากที่สุด ตามด้วยส่วนประกันคุณภาพและส่วนส่งเสริมและพัฒนางานวิชาการ ดังแสดงในตารางที่ 7.2

ตารางที่ 7.2 จำนวนตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนจำแนกตามส่วนต่างๆ

| ส่วน                           | จำนวนตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วน |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| ส่วนส่งเสริมและพัฒนางานวิชาการ | 4                                 |
| ส่วนส่งเสริมและพัฒนางานวิจัย   | 15                                |
| ส่วนประกันคุณภาพ               | 8                                 |

ตารางที่ 7.3 ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนที่กำกับโครงการ/มาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR10

| วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : พัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์ข่าวสารให้ถึงกลุ่มเป้าหมาย |          |  |                               |         |                  |              |    |               |    |             |
|---|----------|--|-------------------------------|---------|------------------|--------------|----|---------------|----|-------------|
| ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ : มหาวิทยาลัยอื่นดำเนินการประชาสัมพันธ์เชิงรุกมากขึ้น   |          |  |                               |         |                  |              |    |               |    |             |
| โครงการ/มาตรการ   | รหัส     | ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วน   | ระดับที่ยอมรับไม่ได้          | ความถี่ | ผู้ดูแลตัวชี้วัด |              |    | ผู้เก็บข้อมูล |    |             |
|   |          |  |                               |         | AC               | RD           | QA | AC            | RD | QA          |
| โครงการพัฒนาการประชาสัมพันธ์ข่าวสารด้านวิจัยร่วมกับสำนักงาน สวทช              | RI10.3.1 | ระดับของการประเมินความคิดเห็นของผู้ใช้บริการที่มีต่อการประชาสัมพันธ์ข่าวสารด้านวิจัยของมหาวิทยาลัย | ≤ 3.51 คะแนน (จากคะแนนเต็ม 5) | ปี      | -                | ผอ.ศกษ.วิจัย | -  | -             | -  | น.ส.จุฑามาศ |



ตารางที่ 7.4 ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนที่กำกับโครงการ/มาตรการตอบสนองของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR15

| วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : ประสานการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาและการให้บริการงานวิชาการและวิจัย |          | ความเสี่ยงระดับส่วนที่กำกับโครงการ/มาตรการตอบสนองของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR15  |   | ผู้ดูแลตัวชี้วัด |                    | ผู้เก็บข้อมูล    |    |   |    |             |
|--|----------|---|---|------------------|--------------------|------------------|----|---|----|-------------|
| โครงการ/มาตรการ  | รหัส     | ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วน  | ระดับที่ยอมรับไม่ได้  | ความถี่          | AC                 | RD               | QA | AC  | RD | QA          |
| โครงการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างคณะ/สถาบันกับมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านวิชาการและวิจัย         | RI15.4.1 | จำนวนเจ้าหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารหน่วยงานให้มีภาระงานประจำด้านการรับผิดชอบการประสานงานและจัดทำข้อมูลด้านวิชาการ(หลักสูตรและทุนวิชาการ) | มีอย่างน้อย 1 หน่วยงานที่ไม่ได้มอบหมายภาระงานประจำดังกล่าวให้แก่เจ้าหน้าที่ | ปี               | ผอ.สอ.ฯ<br>วิชาการ | -                | -  | หน.สอ.งาน<br>พัฒนหลักสูตร,<br>หน.สอ.งาน<br>บริหารทุน<br>วิชาการ | -  | -           |
|  | RI15.4.2 | จำนวนเจ้าหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารหน่วยงานให้มีภาระงานประจำด้านการรับผิดชอบการประสานงานและจัดทำข้อมูลด้านวิจัย                          | มีอย่างน้อย 1 หน่วยงานที่ไม่ได้มอบหมายภาระงานประจำดังกล่าวให้แก่เจ้าหน้าที่ | ปี               | -                  | ผอ.สอ.ฯ<br>วิจัย | -  | -   | -  | น.ค.อ.น.ช.า |

ตารางที่ 7.5 ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนที่กำกับโครงการ/มาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR17

| วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานการขนส่ง   |        |  |                               |         |                  |  |    |               |             |    |
|---|--------|--|-------------------------------|---------|------------------|--|----|---------------|-------------|----|
| ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ : นโยบายการสนับสนุนวิทยุการบินของประเทศไทย                                    |        |  |                               |         |                  |  |    |               |             |    |
| โครงการ/มาตรการ   | รหัส   | ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วน   | ระดับที่ยอมรับไม่ได้          | ความถี่ | ผู้ดูแลตัวชี้วัด |  |    | ผู้เก็บข้อมูล |             |    |
|   |        |  |                               |         | AC               | RD   | QA | AC            | RD          | QA |
| โครงการประสานงานเพื่อพัฒนาหัวข้อวิจัยของมหาวิทยาลัย   | RI17.3 | ร้อยละของจำนวนข้อเสนอโครงการวิจัยที่ได้รับทุนต่อจำนวนข้อเสนอโครงการวิจัยที่พัฒนาขึ้น   | ≤ 10%                         | ปี      | -                | ผ.ส.น. วิจัย, หน.สายงานบริหารทุนวิจัย                      | -  | -             | น.ส.สุภัทญา | -  |
| มาตรการติดตามการเปลี่ยนแปลงนโยบายการสนับสนุนวิทยุการบินขนาดใหญ่และประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง | RI17.2 | ระดับความพึงพอใจของผู้บริหารและผู้ให้บริการที่มีต่อการประชาสัมพันธ์ข่าวสารภายในมหาวิทยาลัยด้านนโยบายการสนับสนุนวิทยุการบิน การขนาดใหญ่ | ≤ 3.51 คะแนน (จากคะแนนเต็ม 5) | ปี      | -                | ผ.ส.น. วิจัย, หน.สายงานบริหารทุนวิจัย, หน.สายงานประเมินผลฯ | -  | -             | น.ส.จุฑามาศ | -  |

ตารางที่ 7.6 ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนที่กำกับโครงการ/มาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR18

| วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : พัฒนาให้เกิดโครงการวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่                                 |        |   |                             |         |                  |                                   |    |               |    |                   |
|--|--------|---|-----------------------------|---------|------------------|-----------------------------------|----|---------------|----|-------------------|
| ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ : การขาดปัจจัยสนับสนุนเพื่อทำวิจัยร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานภายนอก |        |   |                             |         |                  |                                   |    |               |    |                   |
| โครงการ/มาตรการ  | รหัส   | ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วน                            | ระดับที่ยอมรับไม่ได้        | ความถี่ | ผู้ดูแลตัวชี้วัด |                                   |    | ผู้เก็บข้อมูล |    |                   |
|  |        |   |                             |         | AC               | RD                                | QA | AC            | RD | QA                |
| โครงการพัฒนาผู้นำหัวหน้าเครื่องมือช่วยเพื่อให้เกิดความร่วมมือด้านวิจัยกับหน่วยงานภายนอก            | RI18.3 | จำนวนหัวหน้าแผนงานวิจัยบูรณาการ                         | ≤ 5 คน                      | ปี      | -                | หอส่วนวิจัย                       | -  | -             | -  | หน.สถานพัฒนาวิจัย |
| โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญด้านวิจัย  | RI18.2 | ร้อยละความสมบูรณ์ของระบบฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญด้านวิจัย | ≤ 30 %<br>(≤ 1,000 ระเบียบ) | ปี      | -                | หอส่วนวิจัย,<br>หน.สถานประเมินผลฯ | -  | -             | -  | น.ศ.ไอเซา         |





ตารางที่ 7.7 ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงระดับสูงที่กำกับโครงการ/มาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR24

| วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : แสงทงแหล่งทุนวิชาการและวิจัยเพิ่มขึ้น                  |        |  |                                    |         |                  |                                      |    |               |                        |    |
|--|--------|--|------------------------------------|---------|------------------|--------------------------------------|----|---------------|------------------------|----|
| ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ : แหล่งทุนภายนอกยุติการสนับสนุนทุนวิชาการและวิจัยอย่างถาวร |        |  |                                    |         |                  |                                      |    |               |                        |    |
| โครงการ/มาตรการ  | รหัส   | ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับสูง  | ระดับที่ยอมรับไม่ได้               | ความถี่ | ผู้ดูแลตัวชี้วัด |                                      |    | ผู้เก็บข้อมูล |                        |    |
|  |        |  |                                    |         | AC               | RD                                   | QA | AC            | RD                     | QA |
| กำหนดมาตรการควบคุมและกำกับ/ติดตามโครงการวิจัยให้ดำเนินตามแผนที่กำหนด             | RI24.1 | ร้อยละของจำนวนโครงการวิจัยที่ล่าช้าหรือไม่มีความคืบหน้า  | $\geq 60\%$                        | ปี      | -                | นอ.ส่วน วิจัย, น.ส.สายงานบริหารวิจัย | -  | -             | นางไพรินทร์, น.ส.ศอทัย | -  |
| กำหนดมาตรการสร้างแรงจูงใจแก่นักวิจัยที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน                  | RI24.3 | ระดับความพึงพอใจของนักวิจัยที่มี ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านต่อสิ่งอำนวยความสะดวกและสิทธิประโยชน์ ที่มหาวิทยาลัยจัดสรรให้ | $\leq 3.51$ คะแนน (จากคะแนนเต็ม 5) | ปี      | -                | นอ.ส่วน วิจัย, น.ส.สายงาน พัฒนวิจัย  | -  | -             | น.ส.สุพามาศ            | -  |

ตารางที่ 7.8 ตัวชี้วัดความเสียระดับส่วนที่กำกับโครงการ/มาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR27

| วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์   |            | พัฒนาการบริหารจัดการของสำนักบริหารวิชาการให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง  |                      |         |                  |               |                 |                 |             |    |            |
|---|------------|---|----------------------|---------|------------------|---------------|-----------------|-----------------|-------------|----|------------|
| ความเสียด้านกลยุทธ์   |            | การถ่ายทอดทิศทาง การพัฒนาหน่วยงานบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล   |                      |         |                  |               |                 |                 |             |    |            |
| โครงการ/มาตรการ   | รหัส       | ตัวชี้วัดความเสียระดับส่วน  | ระดับที่ยอมรับไม่ได้ | ความถี่ | ผู้ดูแลตัวชี้วัด |               |                 | ผู้เก็บข้อมูล   |             |    |            |
|   |            |   |                      |         | AC               | RD            | QA              | AC              | RD          | QA |            |
| กำหนดให้มีการประชุมเพื่อถ่ายทอดข่าวสาร/การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ หรือวิเคราะห์/แก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร สำนักบริหารวิชาการ และบัณฑิตวิทยาลัย | RI27.2.1.1 | จำนวนการประชุมระหว่างผู้บริหารระดับนโยบายที่กำกับดูแลด้านวิชาการกับผู้บริหารระดับสำนักและ/หรือระดับส่วนและระดับสายงานของสำนักวิชาการ          | < 3 ครั้งต่อปี       | ปี      | ผอ.สำนักวิชาการ  | -             | -               | ผอ.สำนักวิชาการ | -           | -  | -          |
|   | RI27.2.1.2 | จำนวนการประชุมระหว่างผู้บริหารระดับนโยบายที่กำกับดูแลด้านวิจัยกับผู้บริหารระดับสำนักและ/หรือระดับส่วนและระดับสายงานของ สำนักวิจัย             | < 3 ครั้งต่อปี       | ปี      | -                | ผอ.สำนักวิจัย | -               | -               | น.ส.จุฑามาศ | -  | -          |
|   | RI27.2.1.3 | จำนวนการประชุมระหว่างผู้บริหารระดับนโยบายที่กำกับดูแลด้านประกันคุณภาพกับผู้บริหารระดับสำนักและ/หรือระดับส่วนและระดับสายงานของส่วนประกันคุณภาพ | < 3 ครั้งต่อปี       | ปี      | -                | -             | ผอ.ประกันคุณภาพ | -               | -           | -  | น.ส.อุไรใจ |
|   | RI27.2.3.1 | จำนวนการประชุมบุคลากรภายใน ส่วนวิชาการ  | < 1 ครั้งต่อเดือน    | เดือน   | ผอ.สำนักวิชาการ  | -             | -               | ผอ.สำนักวิชาการ | -           | -  | -          |
|   | RI27.2.3.2 | จำนวนการประชุมบุคลากรภายใน ส่วนวิจัย  | < 1 ครั้งต่อเดือน    | เดือน   | -                | ผอ.สำนักวิจัย | -               | -               | น.ส.จุฑามาศ | -  | -          |
|   | RI27.2.3.3 | จำนวนการประชุมบุคลากรภายใน ส่วนประกันคุณภาพ   | < 1 ครั้งต่อเดือน    | เดือน   | -                | -             | ผอ.ประกันคุณภาพ | -               | -           | -  | น.ส.อุไรใจ |

ตารางที่ 7.9 ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนที่กำกับโครงการมาตรฐานของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR38

| วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : บริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ  |            |  |                               |         |                     |   |                       |                     |             |            |
|---|------------|--|-------------------------------|---------|---------------------|---|-----------------------|---------------------|-------------|------------|
| ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ : ความไม่คล่องตัวในการใช้งบประมาณ   |            |  |                               |         |                     |   |                       |                     |             |            |
| โครงการ/มาตรการ   | รหัส       | ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วน   | ระดับที่ยอมรับไม่ได้          | ความถี่ | ผู้ดูแลตัวชี้วัด    |   |                       | ผู้เก็บข้อมูล       |             |            |
|   |            |  |                               |         | AC                  | RD  | QA                    | AC                  | RD          | QA         |
| ปรึกษา หักความเข้าใจหรือสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับรายละเอียดของนโยบายกับผู้บริหารมากขึ้น  | R127.2.1.1 | จำนวนการประชุมระหว่างผู้บริหารระดับนโยบายที่กำกับดูแลด้านวิสัยทัศน์กับผู้บริหารระดับสำนักและ/หรือ ระดับส่วนและระดับสายงานของส่วนฯ วิจัยฯ | < 3 ครั้งต่อปี                | ปี      | ผอ.ส่วนฯ<br>วิชาการ | -   | -                     | ผอ.ส่วนฯ<br>วิชาการ | -           | -          |
|   | R127.2.1.2 | จำนวนการประชุมระหว่างผู้บริหารระดับนโยบายที่กำกับดูแลด้านวิสัยทัศน์  | < 3 ครั้งต่อปี                | ปี      | -                   | ผอ.ส่วนฯ วิจัย  | -                     | -                   | น.ส.จุฑามาศ | -          |
|   | R127.2.1.3 | จำนวนการประชุมระหว่างผู้บริหารระดับนโยบายที่กำกับดูแลด้านประสิทธิผลของตัวชี้วัดระดับสำนักและ/หรือ ระดับส่วนและระดับสายงานของส่วนฯ วิจัยฯ | < 3 ครั้งต่อปี                | ปี      | -                   | -   | ผอ.ประจักษ์<br>คุณภาพ | -                   | -           | น.ส.อุบลไป |
| นำรายละเอียดขั้นตอนการรับทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกและรูปแบบการจัดทำประกาศบริหารเงินอุดหนุนวิจัยของเว็บไซต์ส่วนฯ วิจัย ให้สามารถดาวน์โหลด (Download) ได้ | R138.3     | จำนวนเรื่องที่มีการเผยแพร่รายละเอียดการรับทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก  | ≥ 5 เรื่อง                    | ปี      | -                   | ผอ.ส่วนฯ วิจัย,<br>น.ส.อรทัย                            | -                     | -                   | น.ส.อรทัย   | -          |
| ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานจัดทำประกาศการบริหารเงินอุดหนุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกให้ชัดเจน  | R138.4     | ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อการปรับปรุงกระบวนการจัดทำประกาศการบริหารเงินอุดหนุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก                         | ≤ 3.51 คะแนน (จากคะแนนเต็ม 5) | ปี      | -                   | ผอ.ส่วนฯ วิจัย,<br>น.ส.อรทัย                            | -                     | -                   | น.ส.จุฑามาศ | -          |
| โครงการสนับสนุนการพิจารณาให้ทุนจากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย  | R138.5     | ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อการสนับสนุนการพิจารณาให้ทุนจากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย  | ≤ 3.51 คะแนน (จากคะแนนเต็ม 5) | ปี      | -                   | ผอ.ส่วนฯ วิจัย,<br>น.ส.อรทัย,<br>น.ส.สายงาน<br>3 สายงาน | -                     | -                   | น.ส.จุฑามาศ | -          |
| จัดทำแนวทางปฏิบัติและขั้นตอนในการเบิกจ่ายงบประมาณ   | R138.6     | ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อการจัดทำแนวทางปฏิบัติและขั้นตอนในการเบิกจ่ายงบประมาณ  | ≤ 3.51 คะแนน (จากคะแนนเต็ม 5) | ปี      | -                   | ผอ.ส่วนฯ วิจัย,<br>น.ส.สายงาน<br>3 สายงาน               | -                     | -                   | น.ส.จุฑามาศ | -          |

ตารางที่ 7.10 ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนที่กำกับโครงการ/มาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR39

| ประเด็น : การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ   |        |   |                      |         |                  |    |                                    |               |    |           |
|--|--------|---|----------------------|---------|------------------|----|------------------------------------|---------------|----|-----------|
| ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ : ระบบประกันคุณภาพไม่สอดคล้องกับสภาพของแต่ละหน่วยงาน |        |   |                      |         |                  |    |                                    |               |    |           |
| โครงการ/มาตรการ  | รหัส   | ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วน  | ระดับที่ยอมรับไม่ได้ | ความถี่ | ผู้ดูแลตัวชี้วัด |    |                                    | ผู้เก็บข้อมูล |    |           |
|  |        |   |                      |         | AC               | RD | QA                                 | AC            | RD | QA        |
| โครงการจัดทำแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงระบบประกันคุณภาพ                      | RI39.1 | ร้อยละของหน่วยงานที่รายงานความไม่ชัดเจนหรือไม่เข้าใจต่อระบบประกันคุณภาพ                 | > 10%                | ปี      | -                | -  | ผลสัมฤทธิ์กันคุณภาพ, หน่วยงานพัฒนา | -             | -  | นางจินตนา |
|  | RI39.2 | ร้อยละของตัวชี้วัดภายใต้ระบบประกันคุณภาพที่ไม่ชัดเจนหรือทำให้เกิดความไม่เข้าใจของผู้ใช้ | > 10%                | ปี      | -                | -  | ผลสัมฤทธิ์กันคุณภาพ, หน่วยงานพัฒนา | -             | -  | นางจินตนา |

ตารางที่ 7.11 ตัวชี้วัดความเสียระดับส่วนที่กำกับโครงการ/มาตรฐานตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR44

| ประเด็น : การตรวจประเมินคุณภาพ  |        |  |                              |         |                  |    |                                      |               |    |           |
|---|--------|--|------------------------------|---------|------------------|----|--------------------------------------|---------------|----|-----------|
| ความเสียด้านกลยุทธ์ : ผลการตรวจประเมินคุณภาพของหน่วยงานในบางประเด็นอยู่ภายใต้การใช้ดุลยพินิจของผู้ตรวจประเมินคุณภาพ |        |  |                              |         |                  |    |                                      |               |    |           |
| โครงการ/มาตรการ   | รหัส   | ตัวชี้วัดความเสียระดับส่วน   | ระดับที่ยอมรับไม่ได้         | ความถี่ | ผู้ดูแลตัวชี้วัด |    |                                      | ผู้เก็บข้อมูล |    |           |
|   |        |  |                              |         | AC               | RD | QA                                   | AC            | RD | QA        |
| โครงการจัดทำแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงระบบประกันคุณภาพ   | RI44.1 | ระดับความพึงพอใจที่มีต่อผู้ตรวจประเมินคุณภาพเฉพาะประเด็นการใช้ดุลยพินิจในการวินิจฉัยหรือตัดสินผลการประเมินคุณภาพ | < 3.5 คะแนน (จากคะแนนเต็ม 5) | ปี      | -                | -  | ผอ.ส่วนประกันคุณภาพ, หน.สายงานบริหาร | -             | -  | นางจิรตนา |
| โครงการพัฒนาหลักสูตรเพื่อเพิ่มพูนขีดความสามารถและเทคนิคการตรวจประเมินแบบใหม่ให้กับผู้ตรวจประเมิน                    |        |  |                              |         |                  |    |                                      |               |    |           |

ตารางที่ 7.12 ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนที่กำกับโครงการ/มาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR46

| ประเด็น   |        | การปรับเปลี่ยนบทบาทของส่วนประสมกับคุณภาพ ด้านการประมวลจุดเด่นและจุดอ่อนจากรายงานประจำปีของหน่วยงาน (Annual Quality report)  |  |         |                  |    |                    |               |    |    |        |
|---|--------|---|--|---------|------------------|----|--------------------|---------------|----|----|--------|
| ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์                               |        | ความไม่พร้อมที่จะรองรับบทบาทของส่วนประสมกับคุณภาพในฐานะเป็นผู้วิเคราะห์รายงานประจำปีของหน่วยงาน   |  |         |                  |    |                    |               |    |    |        |
| โครงการ/มาตรการ                                     | รหัส   | ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วน  | ระดับที่ยอมรับไม่ได้                                     | ความถี่ | ผู้ดูแลตัวชี้วัด |    |                    | ผู้เก็บข้อมูล |    |    |        |
|   |        |   |  |         | AC               | RD | QA                 | AC            | RD | QA |        |
| โครงการจัดทำสมรรถนะหลักของบุคลากรส่วนประสมกับคุณภาพ | RI46.1 | บุคลากรระดับบริหารได้รับการเพิ่มพูนความรู้เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการ หรือการพัฒนาความรู้ความสามารถ ด้านการวิเคราะห์สรุปเหตุผลและ/หรือสังเคราะห์ข้อมูลอย่างน้อย 2 หลักสูตร (หรือครึ่ง)ต่อคนต่อปี | มีบุคลากรที่ไม่ได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ตามเกณฑ์ที่กำหนด | ปี      | -                | -  | ขอส่งประเมินคุณภาพ | -             | -  | -  | นางรัช |
|   | RI46.3 | บุคลากรระดับปฏิบัติงานได้รับการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถด้านการวิเคราะห์สรุปเหตุผลและ/หรือสังเคราะห์ข้อมูลหรือหลักสูตรอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย 1 หลักสูตรต่อคนต่อปี                             | มีบุคลากรที่ไม่ได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ตามเกณฑ์ที่กำหนด | ปี      | -                | -  | ขอส่งประเมินคุณภาพ | -             | -  | -  | นางรัช |

## 7.2 การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคล

การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคลของส่วนประกันคุณภาพ ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำตารางเมตริกซ์

ผู้วิจัยจัดทำตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างโครงการหรือมาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์กับสายงานที่เกี่ยวข้อง ดังแสดงในตารางที่ 7.13 ซึ่งจะทำให้ทราบว่าแต่ละโครงการหรือมาตรการนั้น มีสายงานใดบ้างที่มีส่วนร่วมในความสำเร็จของโครงการหรือมาตรการดังกล่าว

ตารางที่ 7.13 ความสัมพันธ์ระหว่างโครงการหรือมาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์กับสายงานที่เกี่ยวข้อง

| รหัส | ความเสี่ยง   | โครงการ/มาตรการ  | สายงานที่เกี่ยวข้อง                 |                                      |  |
|------|--|--|-------------------------------------|--------------------------------------|--|
|      |  |  | สายงานพัฒนา<br>ระบบประกัน<br>คุณภาพ | สายงานบริหาร<br>ระบบประกัน<br>คุณภาพ | สายงานระบบ<br>ฐานข้อมูลเพื่อการ<br>บริหารวิชาการ |
| SR27 | การถ่ายทอดทิศทางการพัฒนาหน่วยงานสู่บุคลากรไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล                        | กำหนดให้มีการประชุมเพื่อถ่ายทอดข่าวสาร/การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ หรือวิเคราะห์/แก้ไขปัญหาพร้อมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรสำนักบริหารวิชาการ และบันทึกรายงานการประชุมทุกครั้ง | ○                                   | ○                                    | ○  |
| SR38 | ความไม่คล่องตัวในการใช้งบประมาณ  | ปรึกษา ทำความเข้าใจหรือสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับรายละเอียดของนโยบายกับผู้บริหารมากขึ้น  | ○                                   | ○                                    | ○  |
| SR39 | ระบบประกันคุณภาพไม่สอดคล้องกับสภาพของแต่ละหน่วยงาน   | โครงการจัดทำแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงระบบประกันคุณภาพ  | ○                                   |                                      | ○  |
| SR44 | ผลการตรวจประเมินคุณภาพของหน่วยงานในบางประเด็นอยู่ภายใต้การใช้ดุลยพินิจของผู้ตรวจประเมินคุณภาพ  | โครงการจัดทำแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงระบบประกันคุณภาพ  | ○                                   |                                      | ○  |
|      |  | โครงการพัฒนาหลักสูตรเพื่อเพิ่มพูนขีดความสามารถและเทคนิคการตรวจประเมินแบบใหม่ให้กับผู้ตรวจประเมิน   | ○                                   | ○                                    | ○  |
| SR46 | ความไม่พร้อมที่จะรองรับบทบาทของส่วนประกันคุณภาพ ในฐานะเป็นผู้วิเคราะห์รายงานประจำปีของหน่วยงาน | โครงการจัดทำสมรรถนะหลักของบุคลากรส่วนประกันคุณภาพ  | ○                                   | ○                                    | ○  |
|      |  | โครงการจัดทำแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรด้านการวิเคราะห์และ/ส่งเคราะห์ข้อมูล   | ○                                   | ○                                    | ○  |

## ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำแผนผังเมตริกซ์รูปตัว T

เนื่องจากโครงการหรือมาตรการที่ตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์นั้นอยู่ภายใต้ขอบเขตการดูแลและผลักดันของผู้บริหารโดยตรง โดยที่บุคลากรระดับปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์หรือส่งผลกระทบต่อทางอ้อมกับโครงการหรือมาตรการดังกล่าว ดังนั้น การระบุตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคลจากโครงการหรือมาตรการต่างๆ โดยตรงอาจจะไม่เหมาะสม ผู้วิจัยจึงเสนอให้ระบุตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคลจากภาระงานของบุคลากรแต่ละสายงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการหรือมาตรการดังกล่าว

ด้วยเหตุผลข้างต้น ผู้วิจัยจึงจัดทำแผนผังเมตริกซ์รูปตัว T ของแต่ละสายงานขึ้น เพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง 3 ตัวแปร ได้แก่ โครงการหรือมาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ภาระงานของบุคลากรแต่ละสายงานทั้งจากคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) หรือจากงานพัฒนาหน่วยงาน และรายชื่อบุคลากรแต่ละสายงาน ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคล ดังแสดงในตารางที่ 7.14-7.16

## ขั้นตอนที่ 3 การประชุมกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคล

ผู้วิจัยจัดประชุมแสดงความคิดเห็นร่วมกันภายในส่วนประกันคุณภาพ เพื่อระบุตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคลจากภาระงานของบุคลากรแต่ละสายงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการหรือมาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องสามารถชี้ให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานตามภาระงานดังกล่าวได้ ทั้งนี้ ผู้เข้าประชุมประกอบด้วยผู้อำนวยการส่วนประกันคุณภาพและหัวหน้าสายงานทั้ง 3 สายงาน

## ขั้นตอนที่ 4 การระบุรายละเอียดและยืนยันตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคล

จากนั้น ผู้เข้าประชุมระบุรายละเอียดของตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคลและยืนยันผลลัพธ์ที่ได้ร่วมกัน ได้แก่ ระดับที่ยอมรับไม่ได้ ความถี่ในการวัด ผู้ดูแลตัวชี้วัดและผู้เก็บข้อมูล ดังแสดงในตารางที่ 7.17-7.20 ส่วนจำนวนตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคลแสดงดังตารางที่ 7.21 โดยตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคลที่กำหนดขึ้นมานั้น สามารถแบ่งได้ 2 ประเภท ดังนี้

- ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคลที่เป็นตัวเดียวกันกับตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วน ได้แก่ ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคล รหัส RI27.2.1.3 ซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของผู้บริหารระดับส่วนและระดับสายงาน
- ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคลที่กำหนดขึ้นใหม่ เช่น ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคล รหัส RI27.3 รหัส RI46.4 รหัส RI46.5 รหัส RI46.6 เป็นต้น



นอกจากนี้ ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคลของส่วนประกันคุณภาพสามารถจำแนกได้อีก 2 ประเภทเช่นกัน หากพิจารณาจากลักษณะความรับผิดชอบเป็นหลัก ดังนี้

- ตัวชี้วัดความเสี่ยงแบบร่วม คือ ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่รับผิดชอบร่วมกัน ได้แก่ ตัวชี้วัดระดับบุคคล รหัส RI27.2.1.3 รหัส RI44.6 รหัส RI44.7 รหัส RI44.8
- ตัวชี้วัดความเสี่ยงแบบรายบุคคล คือ ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่รับผิดชอบผู้เดียว หรือแยกกันรับผิดชอบ ได้แก่ ตัวชี้วัดระดับบุคคล รหัส RI27.3 รหัส RI46.2 รหัส RI46.4 รหัส RI46.5 รหัส RI46.6 รหัส RI46.7 รหัส RI46.8

ตารางที่ 7.21 จำนวนตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคล

| ส่วน/สายงาน                              | บุคลากรส่วนประกันคุณภาพ      |  | จำนวนตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคล |
|--|------------------------------|--|------------------------------------|
| ส่วนประกันคุณภาพ                         | นางศิรินาถ ทัพแสง            | ผู้อำนวยการส่วนประกันคุณภาพ              | 3                                  |
| สายงานพัฒนาระบบประกันคุณภาพ              | นางจินตนา หัตถโกศล           | หัวหน้าสายงานฯ                           | 3                                  |
|  | น.ส.อุณใจ ชวงฉ่ำ             | เจ้าหน้าที่บริการการศึกษา (วิชาการศึกษา) | 2                                  |
|  | น.ส.แก้วประกาย จันทร์เจริญ   | พนักงานธุรการ ระดับ 4                    | 2                                  |
| สายงานบริหารระบบประกันคุณภาพ             | นางวรัท ไชยสนธิ              | หัวหน้าสายงานฯ                           | 3                                  |
|  | นางสาวนฤมล อ่อนภิรมย์        | นักวิชาการศึกษา ระดับ 4                  | 2                                  |
|  | นางสาวกฤษณา เมธีพลากร        | พนักงานธุรการ ระดับ 4                    | 2                                  |
|  | นายมัธยดี แวดราแม            | เจ้าหน้าที่บริการการศึกษา (วิชาการศึกษา) | 2                                  |
| สายงานระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารวิชาการ | (ตำแหน่งว่าง)                | หัวหน้าสายงานฯ                           | 6                                  |
|  | นางสาวนริศรา พงษ์วงศ์        | นักวิชาการศึกษา ระดับ 4                  | 5                                  |
|  | นายวิบูลย์ คงดี              | เจ้าหน้าที่บริการการศึกษา (วิชาการศึกษา) | 4                                  |
|  | นายธงชัย ปีติมนัสกุล         | เจ้าหน้าที่บริการการศึกษา (วิชาการศึกษา) | 4                                  |
|  | นางสาวแก้วทิพย์ ประจักษ์จิตร | เจ้าหน้าที่สำนักงาน (ธุรการ)             | 4                                  |

จากตารางที่ 7.21 พบว่า บุคลากรส่วนประกันคุณภาพจะมีตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคลของตนเองประมาณ 2-3 ตัวชี้วัด ยกเว้น ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคลของสายงานระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารวิชาการที่ดูเหมือนว่ามีจำนวนค่อนข้างมาก แต่ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคลดังกล่าวส่วนใหญ่เป็นตัวชี้วัดความเสี่ยงแบบร่วม คือ บุคลากรในสายงานจะรับผิดชอบตัวชี้วัดความเสี่ยงนี้ร่วมกันประมาณ 3-4 ตัวชี้วัด ดังนั้นจึงอาจถือว่าตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคลดังกล่าวมีจำนวนไม่มากจนเกินไปนัก

การที่ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคลระบุจากภาระงาน ดังนั้น หากส่วนประกันคุณภาพรับบุคลากรใหม่เข้ามาปฏิบัติงาน ผู้บริหารส่วนประกันคุณภาพก็จะสามารถกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคลให้กับบุคลากรผู้นั้นได้โดยทันที ด้วยการพิจารณาจากแผนผังเมตริกซ์รูปตัว T ในส่วนภาระงานประจำหรืองานพัฒนาที่บุคลากรผู้นั้นมีส่วนเกี่ยวข้อง



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





ตารางที่ 7.16 แผนผังเมตริกซ์รูปตัว T ที่ใช้ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดความเสียหายจากระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารวิชาการ

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| หัวหน้าสายงานระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารวิชาการ : (ตำแหน่งว่าง)  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| นางสาวนริศรา แพงวงศ์ :   | นักวิชาการศึกษา ระดับ 4                  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| นายวิบูลย์ คงดี :  | เจ้าหน้าที่บริการการศึกษา (วิชาการศึกษา) |  |  |  |  |  |  |  |  |
| นายอภัย บิติมโนสกุล :  | เจ้าหน้าที่บริการการศึกษา (วิชาการศึกษา) |  |  |  |  |  |  |  |  |
| นางสาวแก้วทิพย์ ประจักษ์จิตร :   | เจ้าหน้าที่สำนักงาน (ธุรการ)             |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>บุคลากรสายงานบริหารระบบประกัน</b><br><b>โครงการมาตรการ</b><br><b>ภาวระงานประจำ/พัฒนา</b>              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| กำหนดให้มีการประชุมเพื่อถ่ายทอดข่าวสารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ (จาก SR27)                             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ปรึกษา ทำความเข้าใจหรือสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับรายละเอียดของนโยบายกับผู้บริหารมากขึ้น (จาก SR38)         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| โครงการจัดทำแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงระบบประกันคุณภาพ (จาก SR39 และ SR44)                              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| โครงการพัฒนาหลักสูตรเพื่อเพิ่มพูนขีดความสามารถและเทคนิคการตรวจประเมินใหม่ให้กับผู้ตรวจประเมิน (จาก SR44) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| โครงการจัดทำสมรรถนะหลักของบุคลากรส่วนประกันคุณภาพ (จาก SR46)   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| โครงการจัดทำแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรด้านภาววิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล (จาก SR46)                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

ตารางที่ 7.17 ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคลของผู้อำนวยความสะดวกด้านคุณภาพ

| รหัส | ความเสี่ยง  | โครงการมาตรการ   | รหัส       | ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคล  | ประเภท |       | ระดับที่ยอมรับไม่ได้      | ความถี่ | ผู้ดูแลตัวชี้วัด | ผู้เก็บข้อมูล      |
|------|---|--|------------|--|--------|-------|---------------------------|---------|------------------|--------------------|
|      |   |  |            |  | รวม    | เดียว |                           |         |                  |                    |
| SR27 | การถ่ายทอดทิศทางงานพัฒนาหน่วยงานสู่บุคลากรไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ                      | กำหนดให้มีการประชุมเพื่อถ่ายทอดข่าวสาร/การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ หรือวิเคราะห์/แก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรด้านบริหารวิชาการ และบันทึกรายงานการประชุมทุกครั้ง | RI27.3     | จำนวนครั้งของการไม่เข้าร่วมประชุมภายในส่วนประกันคุณภาพ   | ✓      |       | > 2 ครั้งต่อปี            | ปี      | นางสิริมาภ       | น.ส.แก้ว<br>ประกาย |
| SR38 | ความไม่คล่องตัวในการใช้งบประมาณ   | ปรึกษา ทักความเข้าใจหรือสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับรายละเอียดของนโยบายกับผู้บริหารมากขึ้น   | RI27.2.1.3 | จำนวนการประชุมระหว่างผู้บริหารระดับโยบภายในกำกับดูแลด้วยประเด็นคุณภาพกับผู้บริหารระดับสำนักและ/หรือ ระดับส่วนและระดับสายงานของส่วนประกันคุณภาพ | ✓      |       | < 3 ครั้งต่อปี            | ปี      | นางสิริมาภ       | น.ส.สุใจ           |
| SR39 | ระบบประกันคุณภาพไม่สอดคล้องกับสภาพของแต่ละหน่วยงาน  | โครงการจัดทำแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงระบบประกันคุณภาพ  | RI46.4     | ระดับผลการประเมินติดตามการปฏิบัติงานและวิเคราะห์สังเกตหรือข้อผิดพลาด   | ✓      |       | < 3.5 คะแนน (คะแนนเต็ม 5) | ปี      | นางสิริมาภ       | ผอ.สิริมาภ         |
| SR44 | ผลการตรวจประเมินคุณภาพของหน่วยงานในบางประเด็นอยู่ภายใต้การยึดโดยดีใจของผู้ตรวจประเมินคุณภาพ   | โครงการจัดทำแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงระบบประกันคุณภาพ<br>โครงการพัฒนาหลักสูตรเพื่อเพิ่มพูนขีดความสามารถและเทคนิคการตรวจประเมินแบบใหม่ให้กับผู้ตรวจประเมิน                    | RI46.4     | ระดับผลการประเมินติดตามการปฏิบัติงานและวิเคราะห์สังเกตหรือข้อผิดพลาด   | ✓      |       | < 3.5 คะแนน (คะแนนเต็ม 5) | ปี      | นางสิริมาภ       | ผอ.สิริมาภ         |
| SR46 | ความไม่พร้อมที่จะรองรับบทบาทของส่วนประกันคุณภาพในฐานะเป็นผู้วิเคราะห์รายงานประจำปีของหน่วยงาน | โครงการจัดทำสมรรถนะหลักของบุคลากรส่วนประกันคุณภาพ<br>โครงการจัดทำแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรด้านกรวิเคราะห์และสังเกตหรือข้อผิดพลาด  | RI46.4     | ระดับผลการประเมินติดตามการปฏิบัติงานและวิเคราะห์สังเกตหรือข้อผิดพลาด   | ✓      |       | < 3.5 คะแนน (คะแนนเต็ม 5) | ปี      | นางสิริมาภ       | ผอ.สิริมาภ         |

ตารางที่ 7.18 ตัวชี้วัดความเสียงระดับบุคคลของสายงานพัฒนาาระบบประกันคุณภาพ

| รหัส | ความเสี่ยง   | โครงการ/มาตรการ  | รหัส       | ตัวชี้วัดความเสียงระดับบุคคล   | ประเภท |        | ระดับที่ยอมรับไม่ได้      | ความถี่ | ผู้ดูแลตัวชี้วัด      |                       |                       | ผู้เก็บข้อมูล  |
|------|--|--|------------|--|--------|--------|---------------------------|---------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|      |  |  |            |  | ร่วม   | เดี่ยว |                           |         | ศูนย์บ่มผู้แทน        | ศูนย์ฯ ๒/๒๕๒๕         | ศูนย์ฯ ๒/๒๕๒๕         |                |
| SR27 | การถ่ายทอดทิศทาง การพัฒนาหน่วยงานสู่บุคลากรไม่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ                       | กำหนดให้มีการประชุมเพื่อถ่ายทอดข่าวสาร/ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ หรือวิเคราะห์/ แก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรสำนักบริหารวิชาการ และบัณฑิต รายงานการประชุมทุกครั้ง | RI27.3     | จำนวนครั้งที่ขอการไม่เข้าร่วมประชุมภายใน ส่วนประกันคุณภาพ  | ✓      |        | > 2 ครั้งต่อปี            | ปี      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | น.ส.แก้วประกาย |
| SR38 | ความไม่คล่องตัว ในการใช้งบประมาณ   | ปรึกษา ทำความเข้าใจหรือสร้างความชัดเจน เกี่ยวกับรายละเอียดของนโยบายกับผู้บริหารมากขึ้น   | RI27.2.1.3 | จำนวนการประชุมระหว่างผู้บริหารระดับ นโยบายที่กำกับดูแลด้านประกันคุณภาพกับผู้บริหารระดับสำนักและ/หรือ ระดับส่วน และระดับสายงานของส่วนประกันคุณภาพ | ✓      |        | < 3 ครั้งต่อปี            | ปี      | <input type="radio"/> |                       |                       | น.ส.รุ่งใจ     |
| SR39 | ระบบประกันคุณภาพไม่สอดคล้องกับสภาพของแต่ละหน่วยงาน   | โครงการจัดทำแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงระบบประกันคุณภาพ  | RI46.4     | ระดับผลการประเมินชี้วัดสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานและวิเคราะห์/สังเคราะห์ข้อมูล  | ✓      |        | < 3.5 คะแนน (คะแนนเต็ม 5) | ปี      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                       | หอสีนิล        |
| SR44 | ผลการตรวจประเมินคุณภาพของหน่วยงานในบางประเด็น อยู่ภายใต้การวิพากษ์วิจารณ์ของผู้ตรวจประเมินคุณภาพ | โครงการจัดทำแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงระบบประกันคุณภาพ โครงการพัฒนาหลักสูตรเพื่อเพิ่มพูนขีดความสามารถและเทคนิคการตรวจประเมินแบบใหม่ให้กับผู้ตรวจประเมิน                           | RI46.5     | จำนวนครั้งของการตรวจตอบการใช้จ่าย รongจ่าย   | ✓      |        | < 1 ครั้ง ต่อเดือน        | เดือน   |                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | น.ส.แก้วประกาย |
|      |  |  | RI46.4     | ระดับผลการประเมินชี้วัดสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานและวิเคราะห์/สังเคราะห์ข้อมูล  | ✓      |        | < 3.5 คะแนน (คะแนนเต็ม 5) | ปี      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                       | หอสีนิล        |
|      |  |  | RI46.5     | จำนวนครั้งของการตรวจตอบการใช้จ่าย รongจ่าย   | ✓      |        | < 1 ครั้ง ต่อเดือน        | เดือน   |                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | น.ส.แก้วประกาย |

ตารางที่ 7.18 ตัวชี้วัดความเสียงระดับบุคคลของสายงานพัฒนาระบบประกันคุณภาพ (ต่อ)

| รหัส | ความเสี่ยง  | โครงการมาตรการ  | รหัส   | ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคล   | ประเภท |        | ระดับที่ยอมรับไม่ได้ | ความถี่ | ผู้ดูแลตัวชี้วัด                                   |  |  |           |
|------|---|---|--------|---|--------|--------|----------------------|---------|--|--|--|-----------|
|      |   |   |        |   | รวม    | เดี่ยว |                      |         | ศูนย์บ่มเพาะ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี | ศูนย์บ่มเพาะ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี | ศูนย์บ่มเพาะ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี |           |
| SR46 | ความไม่พร้อมที่จะรองรับบทบาทของส่วนประกันคุณภาพในฐานะเป็นผู้วิเคราะห์รายงานประจำปีของหน่วยงาน | โครงการจัดทำสมรรถนะหลักของบุคลากรส่วนประกันคุณภาพ<br>โครงการจัดทำแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรด้านการวิเคราะห์และ/หรือส่งเคราะห์ข้อมูล | RI46.4 | ระดับผลการประเมินขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงานและวิเคราะห์/ส่งเคราะห์ข้อมูล | ✓      |        | < 3.5 คะแนน          | ปี      | ○  | ○  | ○  | ผอ.คิรินก |



ตารางที่ 7.19 ตัวชี้วัดความเสียระดับบุคคลของสายงานบริหารระบบประกันคุณภาพ

| รหัส | ความเสี่ยง  | โครงการ/มาตรการ  | รหัส       | ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคล  | ประเภท |                           | ระดับที่ยอมรับไม่ได้ | ความถี่ | ผู้ดูแลตัวชี้วัด |                    |               |                    | ผู้เก็บข้อมูล |
|------|---|--|------------|--|--------|---------------------------|----------------------|---------|------------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|
|      |   |  |            |  | รวม    | เดี่ยว                    |                      |         | ครูสอนพิเศษ ๒๐๒๓ | คณาจารย์พิเศษ ๒๐๒๓ | คณาจารย์ ๒๐๒๓ | คณาจารย์พิเศษ ๒๐๒๓ |               |
| SR27 | การถ่ายทอดทิศทาง การพัฒนาหน่วยงานสู่บุคลากร ไม่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล                                  | กำหนดให้มีการประชุมเพื่อถ่ายทอดข่าวสารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ หรือวิเคราะห์/แก้ปัญหาร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรสำนักงานบริหาร วิชาการ และบัณฑิตวิทยาลัยประชุมทุก ครั้ง | RI27.3     | จำนวนครั้งของการไม่เข้าร่วมประชุมภายใน ส่วนประกันคุณภาพ  | ✓      | > 2 ครั้งต่อปี            | ปี                   | 0       | 0                | 0                  | 0             | น.ส.แก้วประกาย     |               |
| SR38 | ความไม่คล่องตัวในการใช้งบประมาณ   | ปรึกษา ทำความเข้าใจหรือสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับรายละเอียดของนโยบาย กับผู้บริหารมากขึ้น   | RI27.2.1.3 | จำนวนการประชุมระหว่างผู้บริหารระดับ นโยบายที่กำกับดูแลด้านประกันคุณภาพกับผู้บริหารระดับสำนักและ/หรือ ระดับส่วนและ ระดับสายงานของส่วนประกันคุณภาพ | ✓      | < 3 ครั้งต่อปี            | ปี                   | 0       |                  |                    |               | น.ส.อุไรใจ         |               |
| SR44 | ผลการตรวจประเมินคุณภาพ ของหน่วยงานในบางประเด็น อยู่ภายใต้การเฝ้าดูโดยผู้ตรวจประเมิน ของผู้ตรวจประเมินคุณภาพ | โครงการพัฒนาหลักสูตรเพื่อเพิ่มพูนขีด ความสามารถและเทคนิคการตรวจ ประเมินแบบใหม่ให้กับผู้ตรวจประเมิน   | RI46.4     | ระดับผลการประเมินขีดสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานและวิเคราะห์/สังเคราะห์ข้อมูล   | ✓      | < 3.5 คะแนน (คะแนนเต็ม 5) | ปี                   | 0       | 0                | 0                  | 0             | ผ.อ.ศิริภาค        |               |
| SR46 | ความไม่พร้อมที่จะรองรับ บทบาทของส่วนประกัน คุณภาพ ในฐานะเป็นผู้วิเคราะห์รายงานประจำปี ของหน่วยงาน           | โครงการจัดทำสมรรถนะหลักของบุคลากร ส่วนประกันคุณภาพ โครงการจัดทำแผนพัฒนาขีดสมรรถนะ ของบุคลากรดำเนินการวิเคราะห์และ/ สังเคราะห์ข้อมูล  | RI46.4     | ระดับผลการประเมินขีดสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานและวิเคราะห์/สังเคราะห์ข้อมูล   | ✓      | < 3.5 คะแนน               | ปี                   | 0       | 0                | 0                  | 0             | ผ.อ.ศิริภาค        |               |



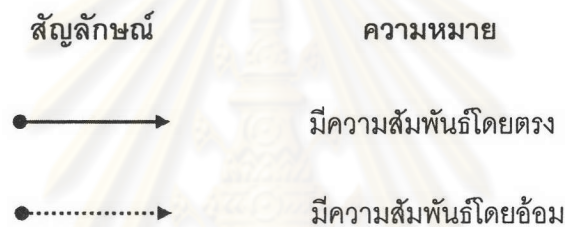
ตารางที่ 7.20 ตัวชี้วัดความเสี่ยระดับบุคคลของสายงานระบบงานข้อมูลเพื่อการบริหารวิชาการ (ต่อ)

| รหัส | ความเสี่ยง  | โครงการ/มาตรการ   | รหัส   | ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคล  | ประเภท |        | ระดับที่ยอมรับไม่ได้           | ความถี่ | ผู้ดูแลตัวชี้วัด        |               |               |             |               | ผู้เก็บข้อมูล |
|------|---|---|--------|--|--------|--------|--------------------------------|---------|-------------------------|---------------|---------------|-------------|---------------|---------------|
|      |   |   |        |  | รวม    | เดี่ยว |                                |         | แผนปฏิบัติการแผนงาน/แผน | บุคลากรในแผนก | บุคลากรภายนอก | ศูนย์ข้อมูล | ศูนย์สารสนเทศ |               |
| SR46 | ความไม่พร้อมที่จะรองรับบทบาทของส่วนประสานคุณภาพในฐานะเป็นผู้วิเคราะห์รายงานประจำปีของหน่วยงาน | โครงการจัดทำสมรรถนะหลักของบุคลากรส่วนประกันคุณภาพ<br>โครงการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล | RI46.2 | จำนวนหลักสูตร(หรือครั้ง) ที่ได้รับการเพิ่มพูนความรู้เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการหรือการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการวิเคราะห์รูปแบบเหตุผลและสังเคราะห์ข้อมูล | ✓      |        | < 2 หลักสูตร (หรือครั้ง) ต่อปี | ปี      | 0                       | 0             | 0             |             |               | นางรวิศ       |

### 7.3 การแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับต่างๆ

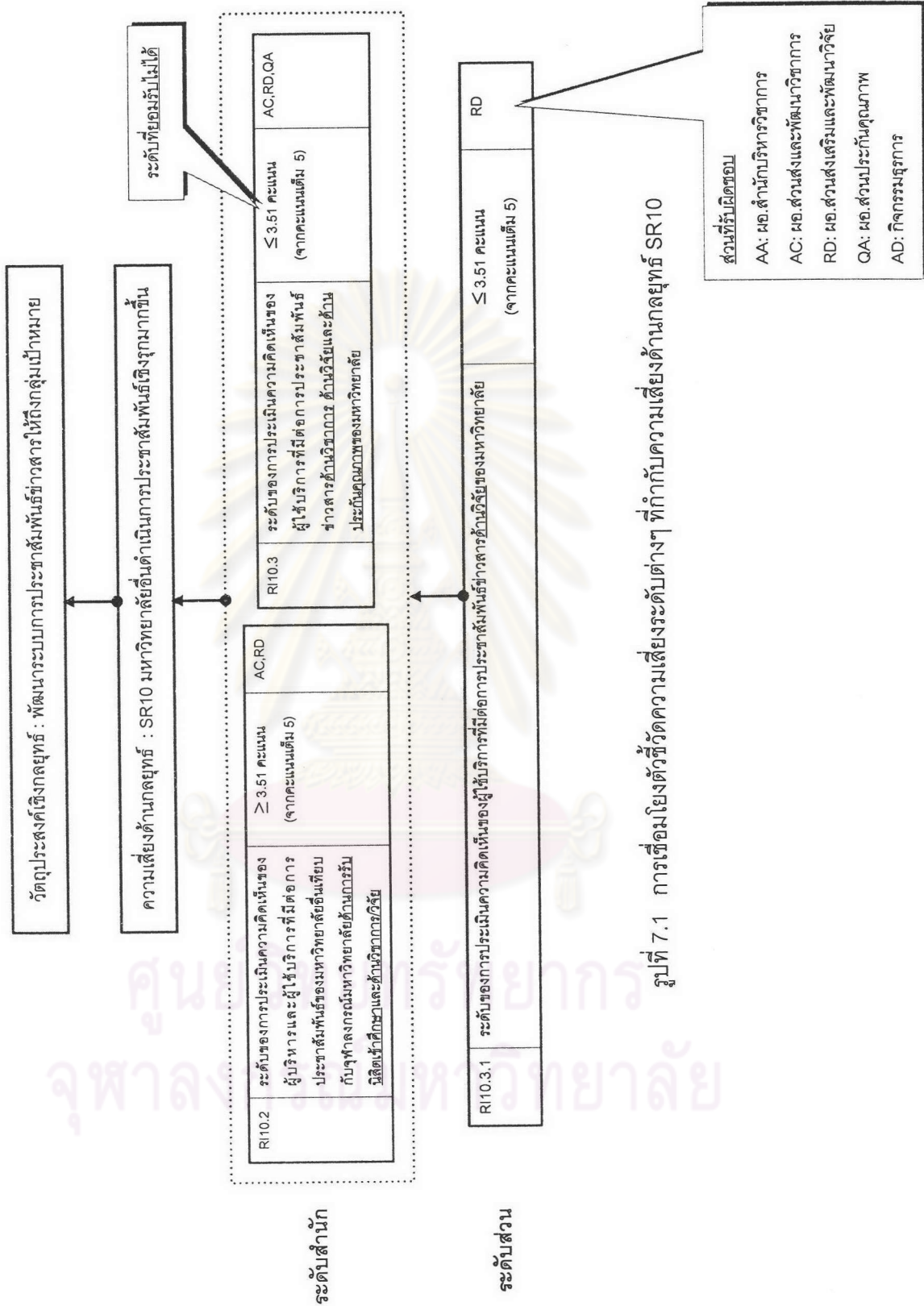
ตามที่ผู้บริหารสำนักบริหารวิชาการได้กำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับต่างๆ ขึ้น ผู้วิจัยจึงนำตัวชี้วัดความเสี่ยงในแต่ละระดับมาเชื่อมโยงความสัมพันธ์กัน เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องและการถ่ายทอดของตัวชี้วัดความเสี่ยง ดังแสดงในรูปที่ 7.1-7.10 ซึ่งในที่นี้จะไม่นำเสนอตัวชี้วัดความเสี่ยง RI61.1 ที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR61 การปรากฏภาพลักษณ์ที่ไม่ดีของมหาวิทยาลัยผ่านสื่อต่างๆ เนื่องจากตัวชี้วัดความเสี่ยงดังกล่าวกำหนดขึ้นเฉพาะระดับสำนักเท่านั้น นั่นคือไม่มีการถ่ายทอดไปยังระดับต่างๆ

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดความเสี่ยงเป็น 2 ประเภท คือ ความสัมพันธ์โดยตรง (Direct Relation) และความสัมพันธ์โดยอ้อม (Indirect Relation) โดยมีสัญลักษณ์ ดังนี้



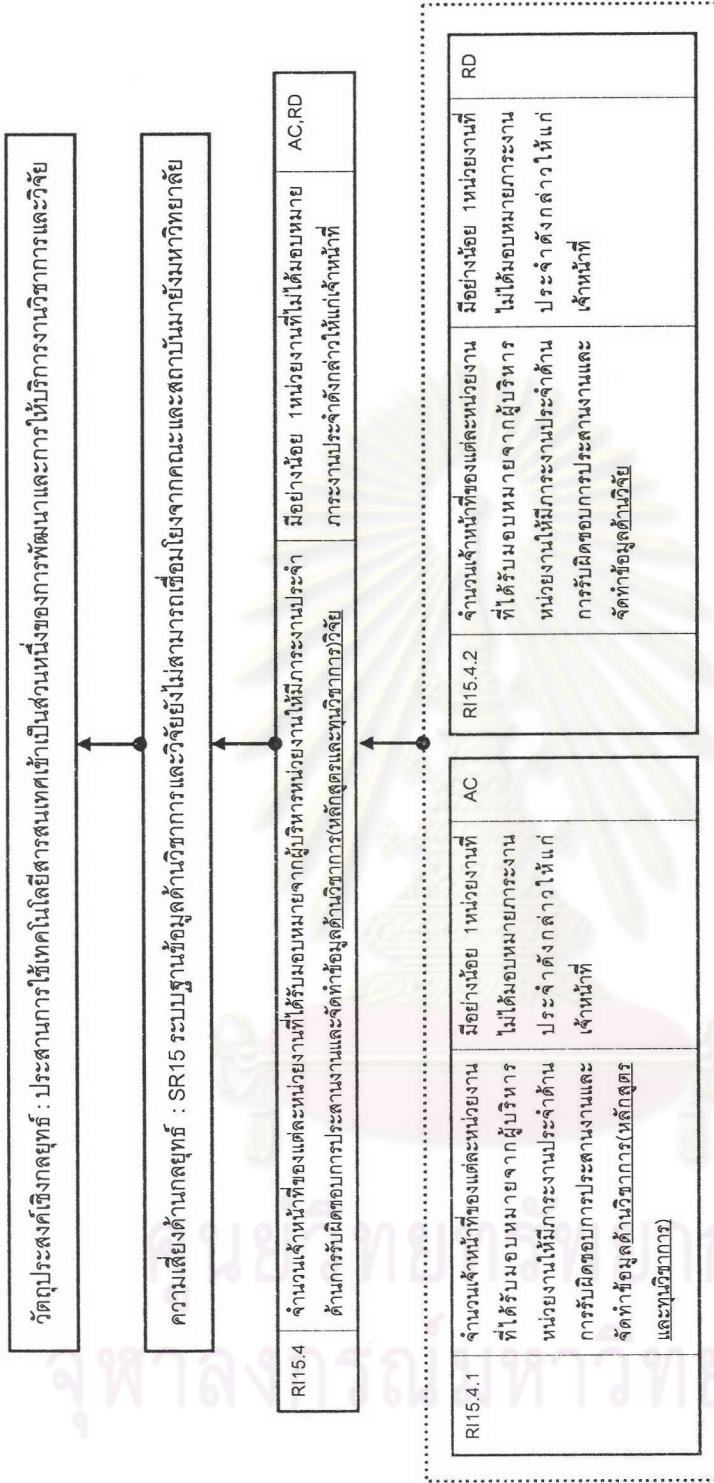
จากรูปที่ 7.1-7.10 จะสรุปให้เห็นภาพรวมของตัวชี้วัดความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจนว่า มีตัวชี้วัดความเสี่ยงใดบ้าง ตั้งแต่ระดับสำนัก ระดับส่วน จนถึงระดับบุคคลที่กำกับหรือติดตามระดับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และบอกให้ทราบถึงระดับที่ยอมรับไม่ได้ และส่วนที่ทำหน้าที่รับผิดชอบตัวชี้วัดความเสี่ยงดังกล่าว ตลอดจนแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดความเสี่ยงทั้งโดยตรงและโดยอ้อมได้เช่นกัน

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

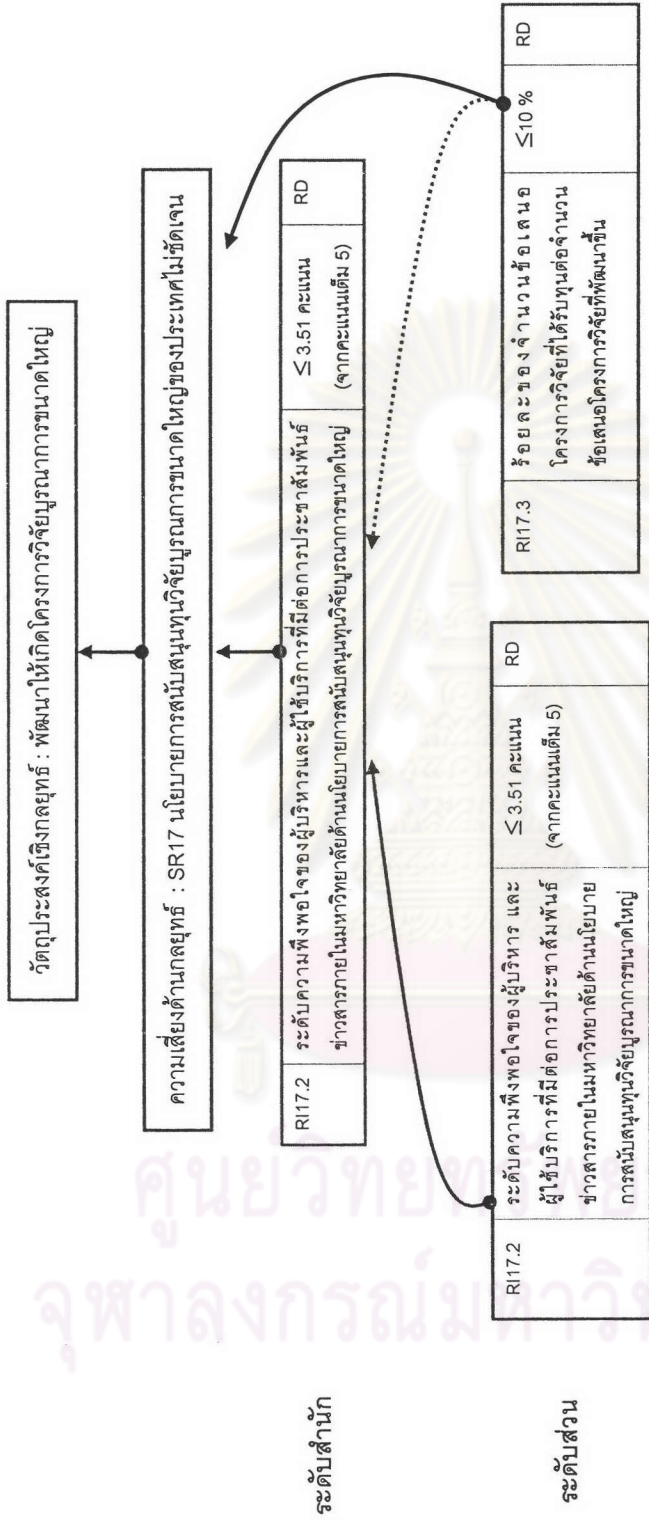


ระดับสัมฤทธิ์

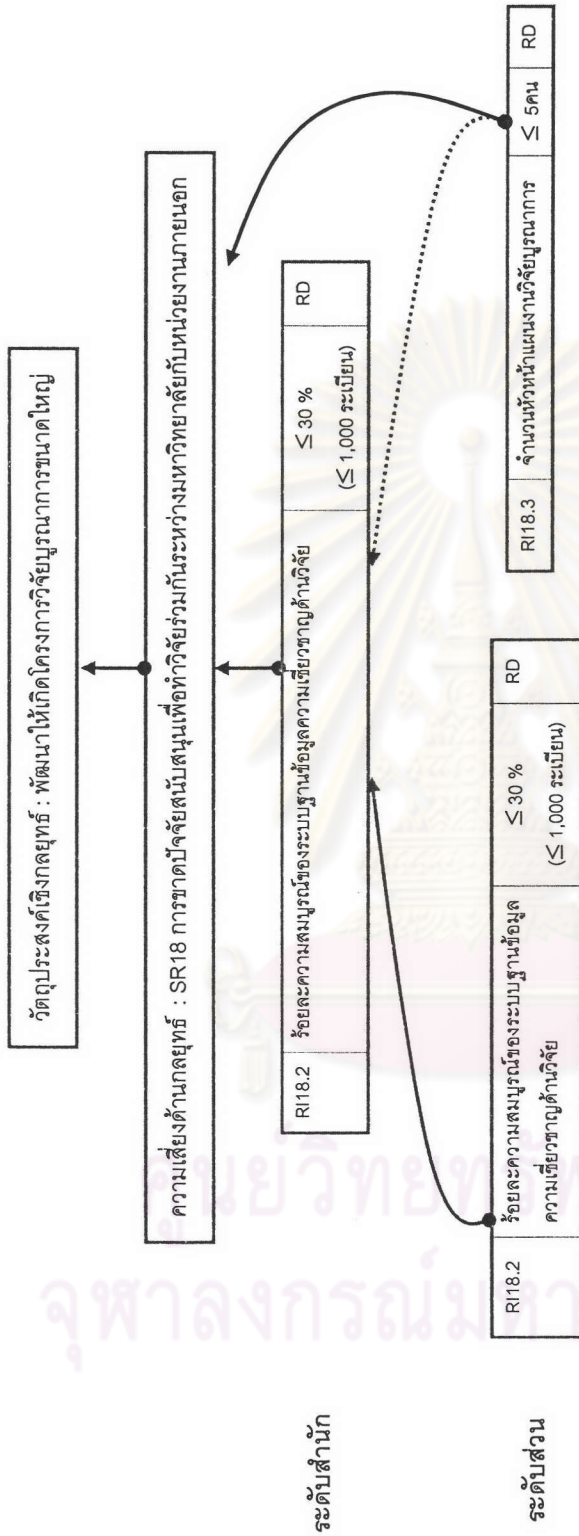
ระดับส่วน



รูปที่ 7.2 การเชื่อมโยงตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับต่างๆ ที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR15

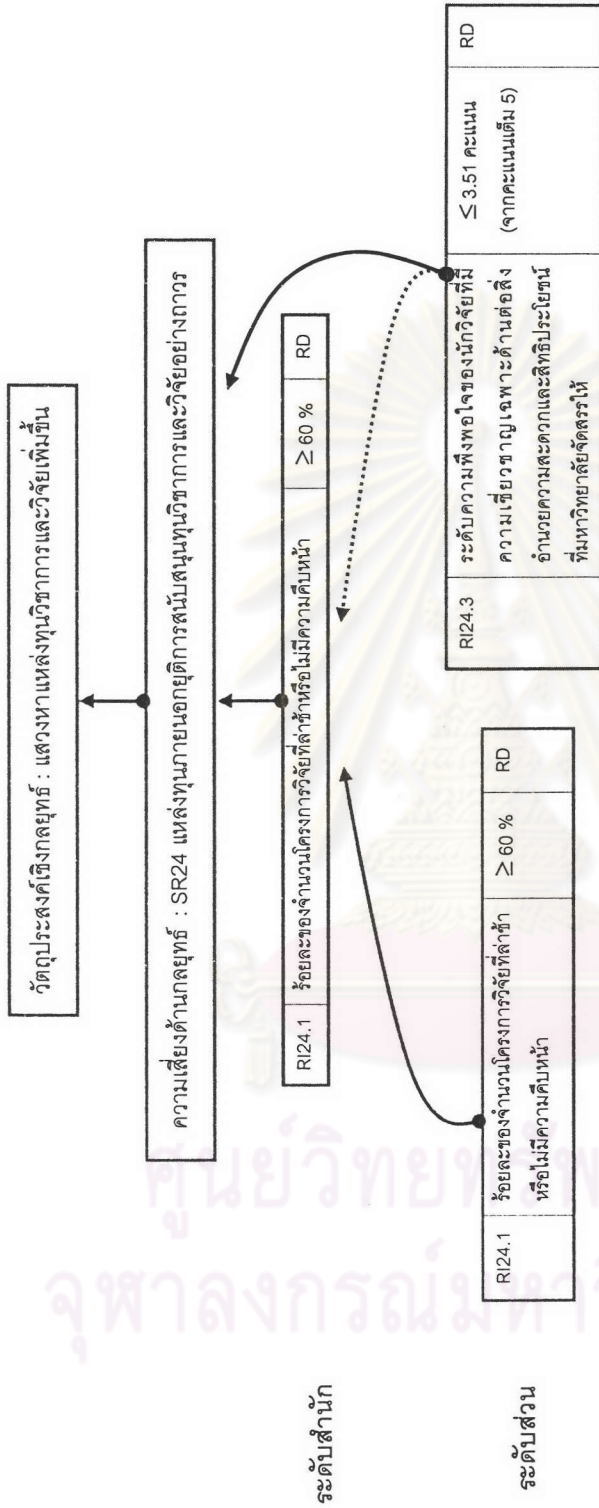


รูปที่ 7.3 การเชื่อมโยงตัววัดความเสี่ยงระดับต่างๆ ที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR17



รูปที่ 7.4 การเชื่อมโยงตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับต่างๆ ที่ทำกับความความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR18

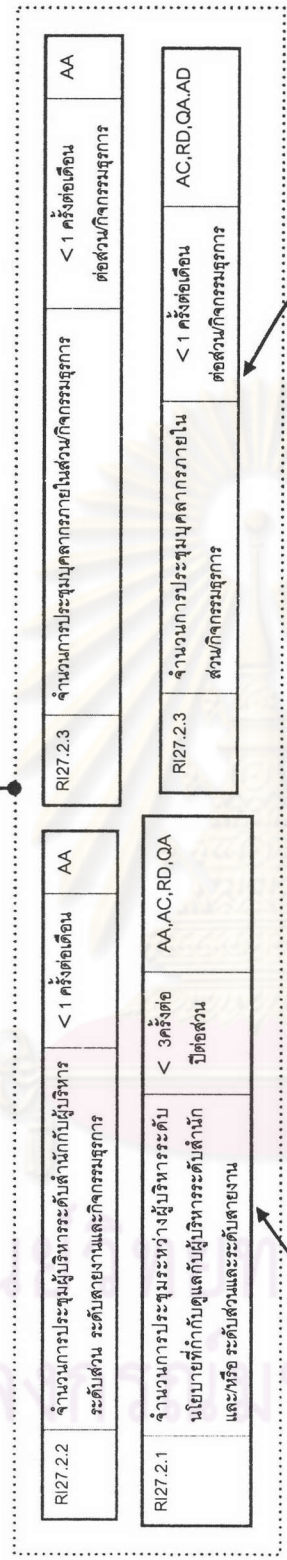




รูปที่ 7.5 การเชื่อมโยงตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับต่างๆ ที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR24

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : พัฒนาการบริหารจัดการของสำนักงานบริหารวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ : SR27 การถ่ายทอดทิศทางการพัฒนาหน่วยงานสู่บุคลากรไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



ระดับสำนัก

ระดับส่วน

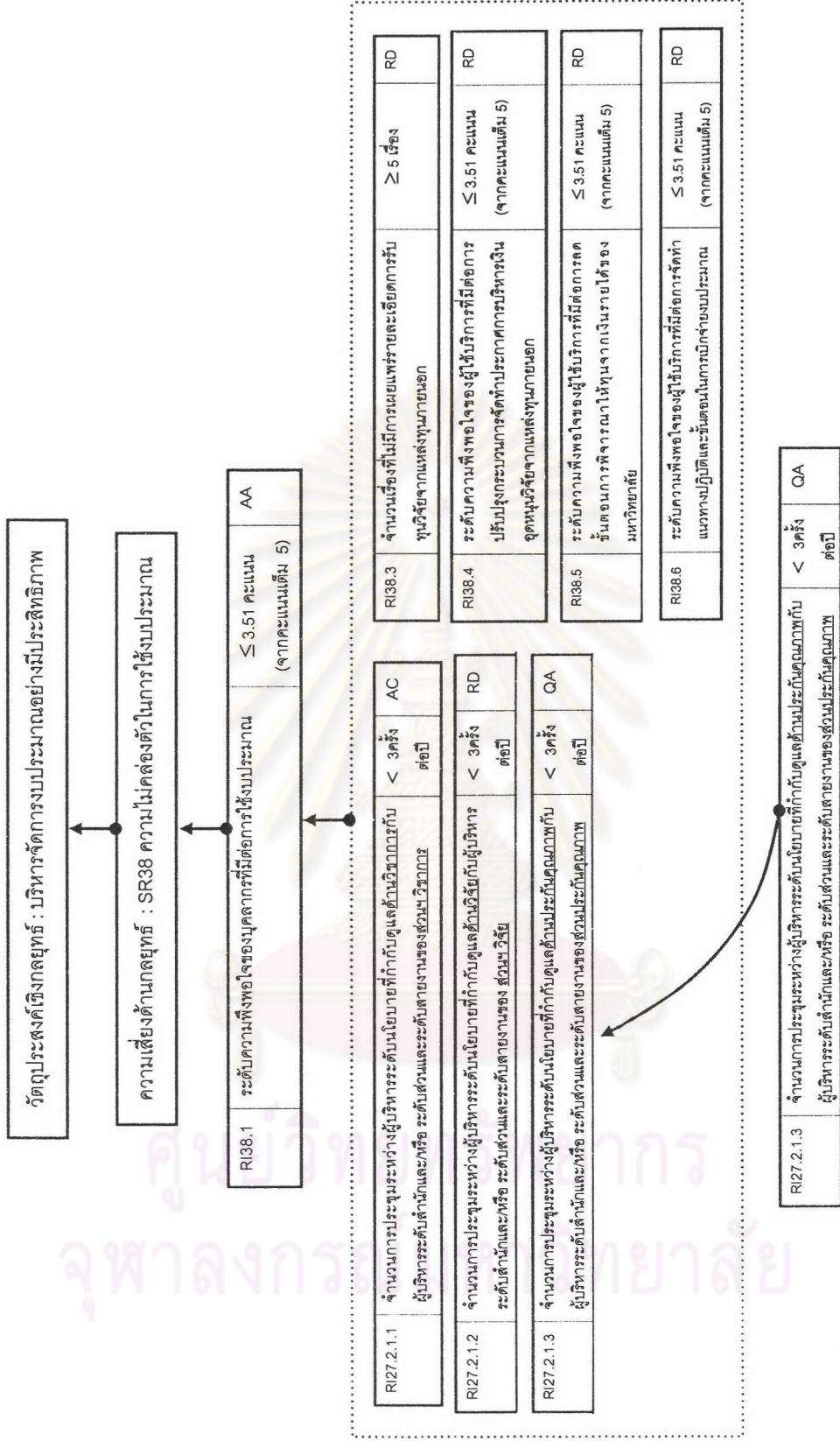
ระดับบุคลากร

|            |   |                |                |    |
|------------|---|----------------|----------------|----|
| RI27.2.1.1 | จำนวนการประชุมระหว่างผู้บริหารระดับนโยบายที่กำกับดูแลชั้นเรียนวิชาการกับผู้บริหารระดับสำนักและ/หรือ ระดับส่วนและระดับสายงานของ ส่วนฯ วิทยาลัย       | AA, AC, RD, QA | < 3 ครั้งต่อปี | AC |
| RI27.2.1.2 | จำนวนการประชุมระหว่างผู้บริหารระดับนโยบายที่กำกับดูแลชั้นเรียนวิชาการกับผู้บริหารระดับสำนักและ/หรือ ระดับส่วนและระดับสายงานของ ส่วนฯ วิทยาลัย       | AA, AC, RD, QA | < 3 ครั้งต่อปี | RD |
| RI27.2.1.3 | จำนวนการประชุมระหว่างผู้บริหารระดับนโยบายที่กำกับดูแลชั้นเรียนวิชาการกับผู้บริหารระดับสำนักและ/หรือ ระดับส่วนและระดับสายงานของส่วนประกอบของวิทยาลัย | AA, AC, RD, QA | < 3 ครั้งต่อปี | QA |

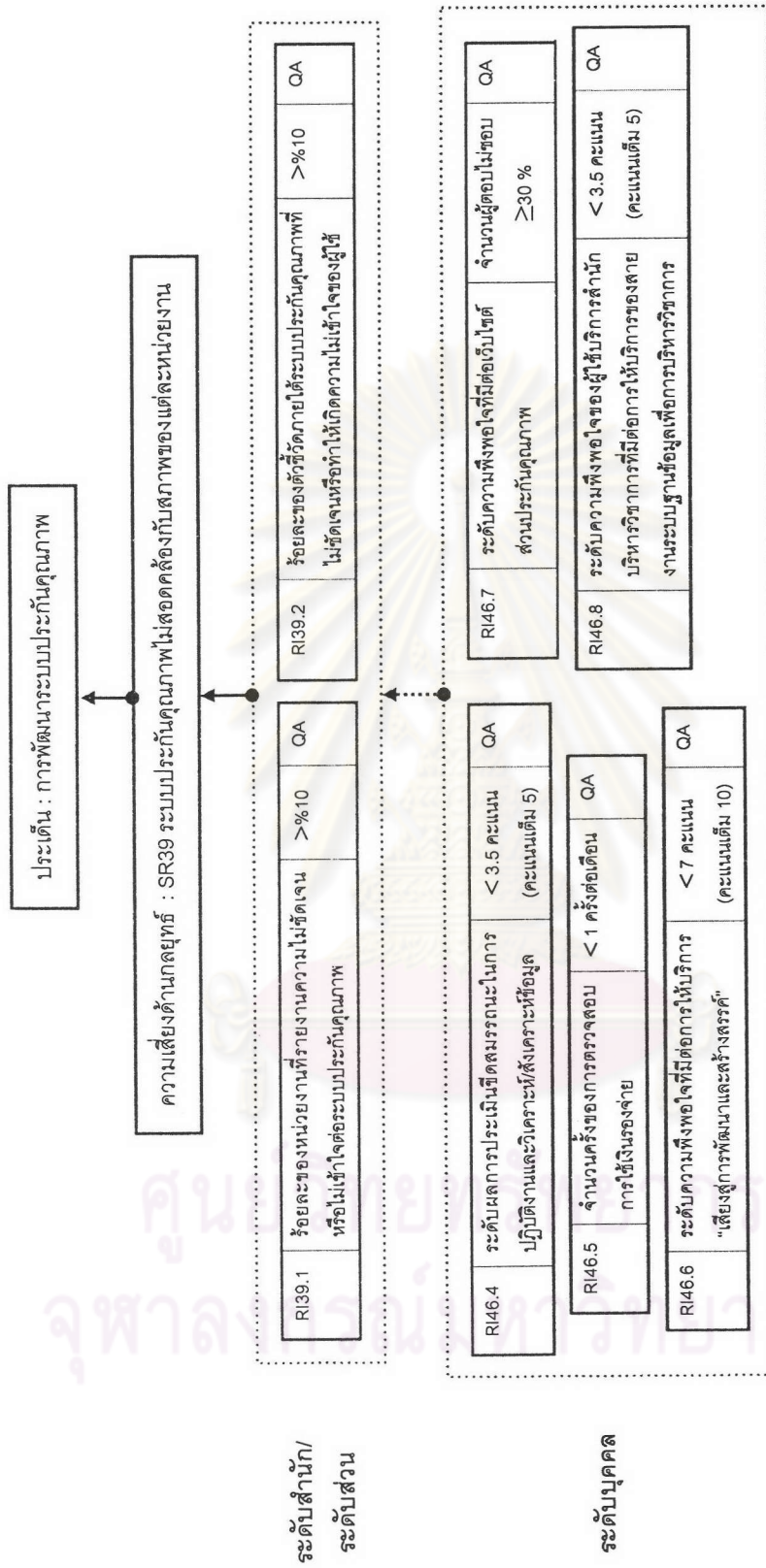
|            |   |                   |    |
|------------|---|-------------------|----|
| RI27.2.3.1 | จำนวนการประชุมบุคลากรภายในส่วนฯ วิทยาลัย        | < 1 ครั้งต่อเดือน | AC |
| RI27.2.3.2 | จำนวนการประชุมบุคลากรภายในส่วนฯ วิทยาลัย        | < 1 ครั้งต่อเดือน | RD |
| RI27.2.3.3 | จำนวนการประชุมบุคลากรภายในส่วนประกอบของวิทยาลัย | < 1 ครั้งต่อเดือน | QA |

|        |   |                |    |
|--------|---|----------------|----|
| RI27.3 | จำนวนครั้งของการไม่เข้าร่วมประชุมภายในส่วนประกอบของวิทยาลัย | > 2 ครั้งต่อปี | QA |
|--------|---|----------------|----|

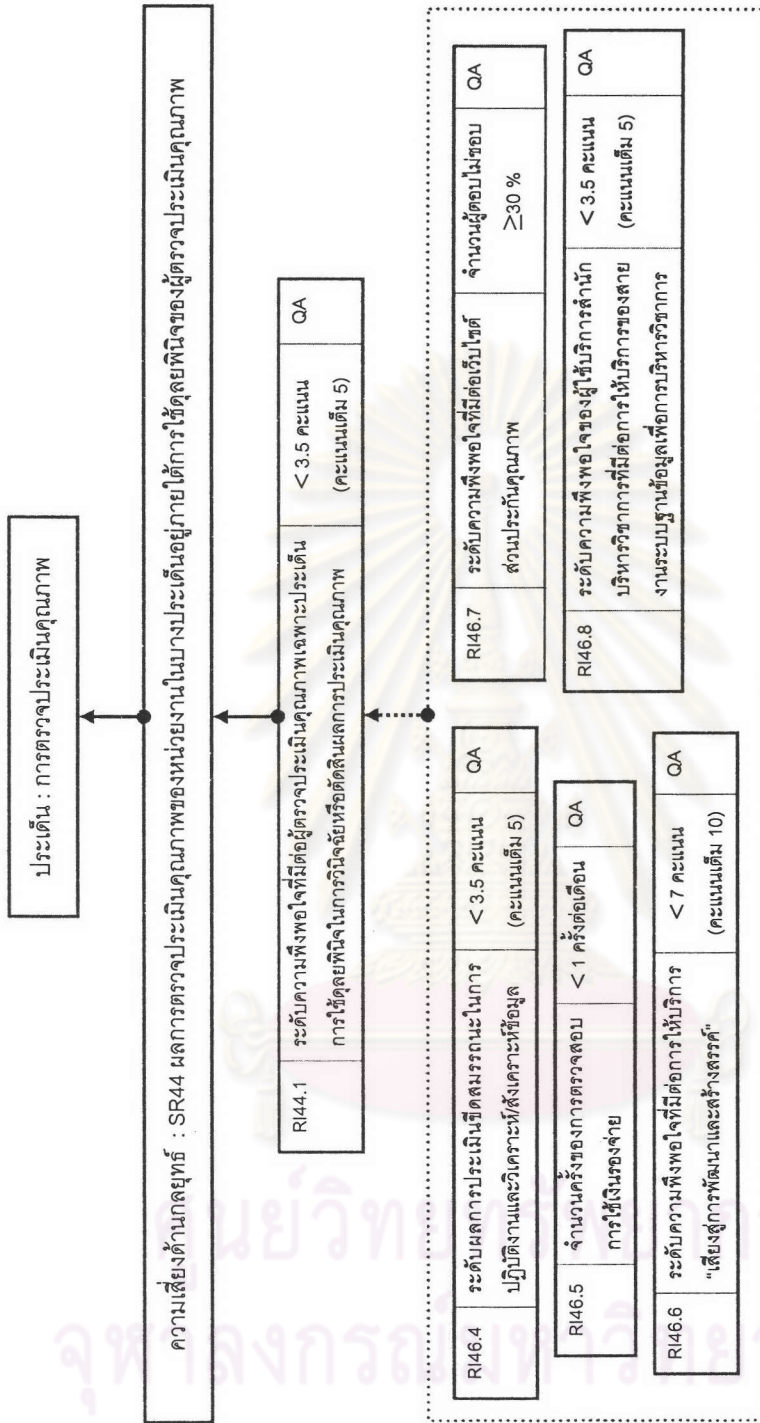
รูปที่ 7.6 การเชื่อมโยงตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับต่างๆ ที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR27



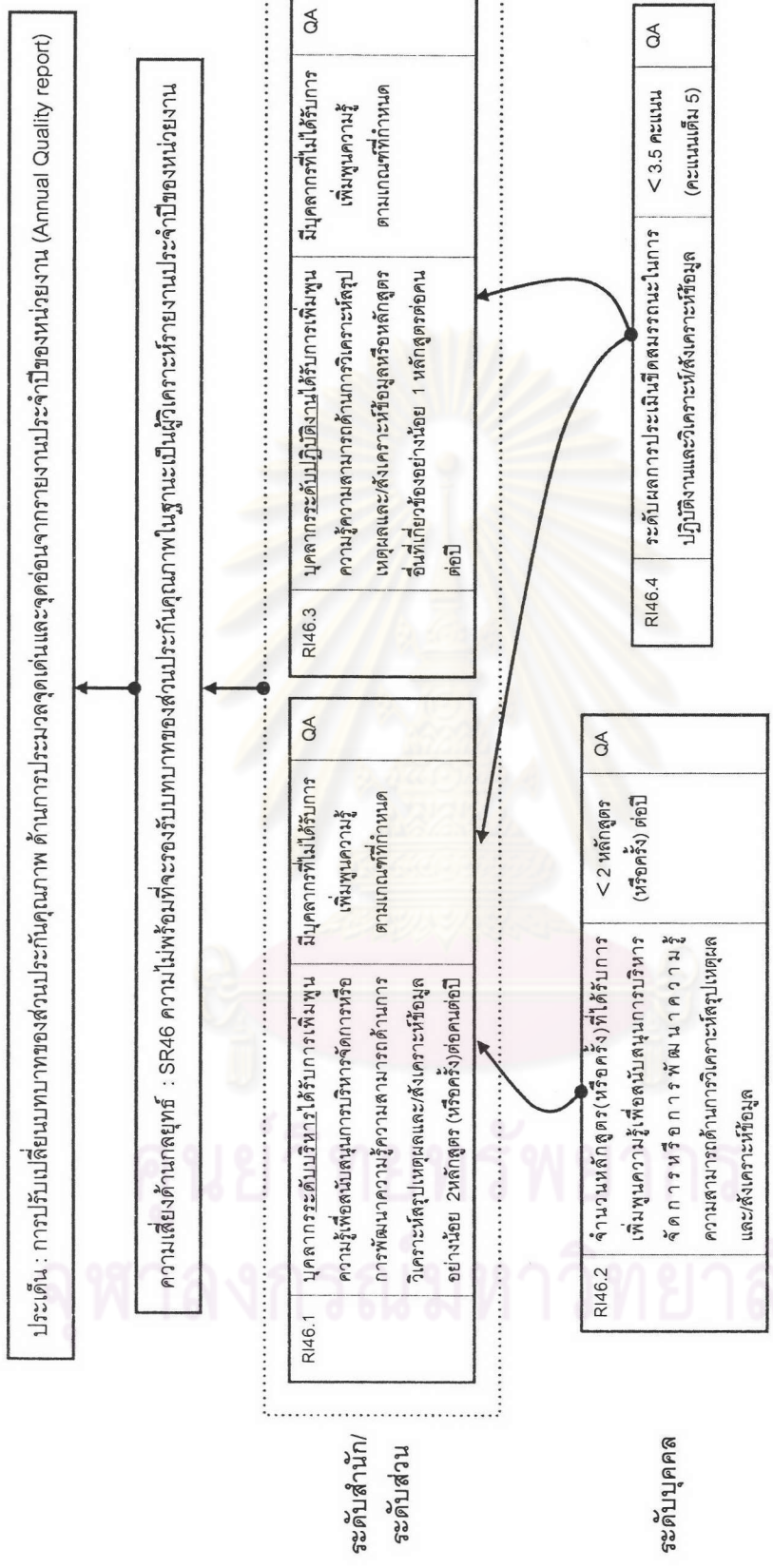
รูปที่ 7.7 การเชื่อมโยงตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับต่างๆ ที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR38



รูปที่ 7.8 การเชื่อมโยงตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับต่างๆ ที่ทำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR39



รูปที่ 7.9 การเชื่อมโยงตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับต่างๆ ที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR44



รูปที่ 7.10 การเชื่อมโยงตัววัดความเสี่ยงระดับต่างๆ ที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR46

## 7.4 การเปรียบเทียบระหว่างตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) กับตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

ผลลัพธ์ส่วนหนึ่งที่สำนักบริหารวิชาการได้รับจากกระบวนการทั้งหมดที่ผ่านมา คือ การมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ซึ่งใช้วัดความสำเร็จจากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ถ่ายทอดมาจากวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ตลอดจนมีตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ที่ใช้เป็นสัญญาณเตือนถึงระดับความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน จากผลลัพธ์ทั้งสองข้างต้นแสดงให้เห็นว่า สำนักบริหารวิชาการมีระบบการบริหารหน่วยงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยจึงได้จัดทำตารางตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและตัวชี้วัดความเสี่ยงภายใต้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขึ้นมา เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์และภาพรวมดังกล่าวได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังแสดงในตารางที่ 7.22 และ 7.23 โดยตัวชี้วัดความเสี่ยงในที่นี่จะนำเสนอเฉพาะตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับสำนักเท่านั้น

ตารางที่ 7.22 การอธิบายความหมายเพื่อใช้เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) กับตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

| วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์                           | ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน         | ค่าเป้าหมาย                        | ตัวชี้วัดความเสี่ยง  | ระดับที่ยอมรับไม่ได้                                   |
|---|---------------------------------|------------------------------------|--|--|
| สิ่งที่สำนักบริหารวิชาการต้องการจะบรรลุความสำเร็จ | สิ่งที่ใช้วัดความสำเร็จดังกล่าว | ระดับที่บ่งชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จ | สิ่งที่ผู้บริหารใช้เป็นสัญญาณเตือนให้มีการปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือการบรรลุความสำเร็จ | ระดับที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือการบรรลุความสำเร็จ |

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 7.23 การเปรียบเทียบระหว่างตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) กับตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

| รหัส | วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์  | รหัส | ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI)  | ค่าเป้าหมาย   | รหัส   | ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)   | ระดับที่ยอมรับไม่ได้  |
|------|--|------|--|---|--------|---|---|
| OB13 | พัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์ข่าวสารให้ถึงกลุ่มเป้าหมาย  | PI18 | จำนวนการประชาสัมพันธ์ข่าวสาร   | 15 เรื่อง   | RI10.2 | ระดับของการประเมินความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ให้บริการที่มีต่อความสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยอื่นเทียบกับบุคลากรมหาวิทยาลัยด้านบริการที่ติดต่อศึกษาและด้านวิชาการ/วิจัย    | ≥ 3.51 คะแนน (จากคะแนนเต็ม 5)   |
| OB15 | ประสานการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาและการให้บริการงานวิชาการและวิจัย | PI20 | ร้อยละของจำนวน Course Syllabus/ Course Outline ที่เผยแพร่บนเว็บไซต์ ต่อจำนวน Course Syllabus/ Course Outline ทั้งหมด | Course Syllabus - 50 %<br>Course Outline - 20 %                                       | RI15.4 | จำนวนเจ้าหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารหน่วยงานให้มีการงานประจำด้านการรับผิดชอบการประสานงานและจัดทำข้อมูลด้านวิชาการ (หลักสูตรและทุนวิชาการ)/วิจัย | มีอย่างน้อย 1 หน่วยงานที่ไม่ได้มอบหมายภาระงานประจำดังกล่าวให้แก่เจ้าหน้าที่ |
|      |  | PI21 | ร้อยละความสมบูรณ์ของระบบฐานข้อมูลด้านวิจัย   | ข้อมูลที่ต้องถูกรวบรวม - 100 %<br>จำนวนข้อมูลอยู่ในระบบ - 60 %                        |        |   |   |
| OB17 | พัฒนาให้เกิดโครงการวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่   | PI23 | จำนวนโครงการวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่  | 8 โครงการ   | RI17.2 | ระดับความพึงพอใจของผู้บริหารและผู้ให้บริการที่มีต่อการประชาสัมพันธ์ข่าวสารถายในมหาวิทยาลัยด้านนโยบายการสนับสนุนทุนวิชาการขนาดใหญ่                                       | ≤ 3.51 คะแนน (จากคะแนนเต็ม 5)   |
|      |  | PI24 | จำนวนเงินทุนภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยที่สนับสนุนให้เกิดโครงการวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่                                  | 180,000,000 บาท   | RI18.2 | ร้อยละความสมบูรณ์ของระบบฐานข้อมูลความเสี่ยงทางด้านวิจัย   | ≤ 30 % (≤ 1,000 ระเบียบ)  |
| OB19 | แสวงหาแหล่งทุนวิชาการและวิจัยเพิ่มขึ้น   | PI26 | จำนวนเงินทุนวิชาการหรือวิจัยที่เพิ่มขึ้น   | เงินทุนวิชาการ เพิ่มขึ้น - 50,000,000 บาท<br>เงินทุนวิจัย เพิ่มขึ้น - 100,000,000 บาท | RI24.1 | ร้อยละของจำนวนโครงการวิจัยที่สำเร็จหรือไม่มีควมคืบหน้า  | ≥ 60 %  |



ตารางที่ 7.23 การเปรียบเทียบระหว่างตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) กับตัวชี้วัดความเสีย (KRI) (ต่อ)

| รหัส | วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์  | รหัส | ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI)  | คำเป้าหมาย              | รหัส     | ตัวชี้วัดความเสีย (KRI)   | ระดับที่ยอมรับไม่ได้                      |
|------|--|------|--|-------------------------|----------|---|---|
| OB21 | พัฒนาการบริหารจัดการของสำนักบริหารวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลง | PI28 | ตัวชี้วัดผลการทำงาน (KPI)<br>ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน              | 3.5 คะแนน (คะแนนเต็ม 5) | RI27.2.1 | จำนวนการประชุมระหว่างผู้บริหารระดับนโยบายที่กำกับดูแลกับผู้บริหารระดับสำนักและ/หรือ ระดับส่วนและระดับสายงาน | < 3 ครั้งต่อปีต่อส่วน                     |
|      |  |      |  |                         | RI27.2.2 | จำนวนการประชุมผู้บริหารระดับสำนักกับผู้บริหารระดับส่วน ระดับสายงานและกิจการรณรงค์                           | < 1 ครั้งต่อเดือน                         |
|      |  |      |  |                         | RI27.2.3 | จำนวนการประชุมบุคลากรภายในส่วน/กิจการรณรงค์   | < 1 ครั้งต่อเดือน                         |
|      |  |      |  |                         | RI27.2.3 | จำนวนการประชุมบุคลากรภายในส่วน/กิจการรณรงค์   | ต่อส่วน/กิจการรณรงค์<br>< 1 ครั้งต่อเดือน |
| OB25 | บริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ   | PI34 | ร้อยละของงบประมาณที่ใช้จริงต่องบประมาณที่จัดสรร (ในนี้คืองบประมาณที่สนับสนุนพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย) | 80 %                    | RI38.1   | ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการใช้งบประมาณ  | ≤ 3.51 คะแนน (จากคะแนนเต็ม 5)             |

## 7.5 การสอบทานระบบบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ขั้นตอนสุดท้ายของการวิจัยนี้ คือ การสอบทานระบบบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ โดยอาศัยการประชุมแสดงความคิดเห็นร่วมกัน ระหว่างผู้อำนวยการสำนักบริหารวิชาการ ผู้อำนวยการส่วนทั้ง 3 ส่วน หัวหน้าสายงานของแต่ละส่วน และหัวหน้ากิจกรรมธุรการ รวมทั้งสิ้น 13 ท่าน ตลอดจนผู้บริหารระดับนโยบาย เพื่อทบทวนและปรับปรุงเนื้อหาให้มีความถูกต้องและครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

สำหรับการสอบทานระบบบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์นั้น ประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้

### ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมเอกสารประกอบการประชุม

เริ่มจากผู้วิจัยจัดทำเอกสารประกอบการประชุมซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ที่ผ่านมาในแต่ละขั้นตอนและรายการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk Register) ซึ่งสรุปเนื้อหาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์แต่ละตัวให้อยู่ภายในเอกสารแผ่นเดียว เพื่อช่วยให้ผู้เข้าประชุมเข้าใจภาพรวมของการจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์แต่ละตัวได้อย่างสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งได้แสดงตัวอย่างไว้ในตารางที่ 7.24

### ขั้นตอนที่ 2 การประชุมสอบทานระบบบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ผู้วิจัยนำเสนอผลลัพธ์ที่ผ่านมาให้ผู้เข้าประชุมรับทราบ จากนั้นจึงจะเริ่มเข้าสู่ขั้นตอนการสอบทานระบบบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่แท้จริง โดยอาศัยรายการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เป็นเอกสารหลักเพื่อใช้ประกอบการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน สำหรับแนวทางในการสอบทานระบบบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์จะอธิบายตามหมายเลขดังรูปที่ 7.11



รูปที่ 7.11 แนวทางการสอบทานระบบบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของสำนักบริหารวิชาการ

ผู้เข้าประชุมพิจารณาว่ามีความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ใดเพิ่มเติมอีกหรือไม่ หากมีการระบุเพิ่มเติม ผู้วิจัยจะต้องพิจารณาว่าความเสี่ยงดังกล่าวใช่ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์หรือไม่ หากใช่ ให้นำความเสี่ยงดังกล่าวมาประเมินตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง หากผลการประเมินความเสี่ยงมีค่าระดับความเสี่ยงอยู่ในช่วงระดับความเสี่ยงสูงสุด 3 อันดับแรก ให้นำความเสี่ยงดังกล่าวไปจัดการต่อไป (①)

ผู้เข้าประชุมทบทวนว่า ปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่ระบุขึ้นมาเป็นสาเหตุให้เกิดความเสี่ยงจริง (②) จากนั้น ผู้เข้าประชุมพิจารณาว่า โครงการหรือมาตรการต่างๆ ที่กำหนดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยงนั้นสามารถตอบสนองความเสี่ยงได้จริง (③, ④)

ผู้เข้าประชุมพิจารณาว่า ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นมาเหมาะสมที่จะใช้เป็นเครื่องมือเตือนถึงระดับความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือไม่ รวมทั้งทบทวนค่าระดับที่ยอมรับไม่ได้ หากตัวชี้วัดความเสี่ยงเดิมไม่เหมาะสม ให้ผู้เข้าประชุมเสนอตัวชี้วัดความเสี่ยงอื่นเพิ่มเติม จากนั้นนำตัวชี้วัดความเสี่ยงดังกล่าวมาประเมินตามเกณฑ์การประเมินตัวชี้วัดความเสี่ยง หากผลการประเมินความเสี่ยงได้ระดับคะแนนสูงกว่าตัวชี้วัดความเสี่ยงเดิม ให้นำตัวชี้วัดความเสี่ยงนั้นไปดำเนินการต่อไปหรือใช้แทนตัวชี้วัดความเสี่ยงเดิม (⑤) ขณะเดียวกัน โครงการหรือมาตรการที่กำหนดขึ้นควรที่จะตอบสนองตัวชี้วัดความเสี่ยงได้ด้วย(⑥)

### ขั้นตอนที่ 3 การสอบทานตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนและระดับบุคคล

ผู้วิจัยนำตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนและระดับบุคคลเสนอให้ผู้อำนวยการส่วนทั้ง 3 ส่วนพิจารณาทบทวนและปรับปรุงเนื้อหาให้มีความถูกต้องและครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

### ขั้นตอนที่ 4 การประชุมสอบทานระบบบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์กับผู้บริหารระดับนโยบาย

ผู้บริหารระดับนโยบายในที่นี้ประกอบด้วย รองอธิการบดีด้านวิชาการ รองอธิการบดีด้านวิจัย และผู้ช่วยอธิการบดีด้านประกันคุณภาพ เพื่อขอความคิดเห็นและคำแนะนำ โดยจะเน้นพิจารณาที่แนวทางการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และตัวชี้วัดความเสี่ยงเป็นหลัก

ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะขอไม่นำเสนอสิ่งที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขจากขั้นตอนการสอบทานระบบบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์นี้ เพื่อป้องกันไม่ให้อ่านเกิดความสับสน และทำที่สุด ผู้บริหารสำนักบริหารวิชาการจะต้องคอยติดตามและทบทวนผลการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นมีความเหมาะสมและถูกนำไปใช้จริง

ตารางที่ 7.24 ตัวอย่างรายการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk Register)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์: พัฒนาให้เกิดโครงการวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่

SR18: การขาดปัจจัยสนับสนุนเพื่อทำวิจัยร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานภายนอก

| รหัส   | ปัจจัยเสี่ยง   | การตอบสนองความเสี่ยง |  |          |         | ส่วนที่เกี่ยวข้อง  |    |    |    | ผู้ดำเนินการหลัก |  |
|--------|--|----------------------|--|----------|---------|--|----|----|----|------------------|--|
|        |  | ประเภท               | โครงการมาตรการ   | ระยะสั้น | ระยะยาว | คำอธิบาย/เหตุผล  | AC | RD | QA |                  | AD                                     |
| RF18.1 | การขาดผู้นำหัวหน้าเครือข่ายที่เป็นผู้ประสานงานให้เกิดความร่วมมือด้านวิจัยกับหน่วยงานภายนอก | ลด                   | โครงการพัฒนาผู้นำหัวหน้าเครือข่ายเพื่อให้เกิดความร่วมมือด้านวิจัยกับหน่วยงานภายนอก | -        | ✓       | โครงการดังกล่าวจะประกอบด้วย การแสวงหาแหล่งทุนวิจัย การพิจารณา/ทบทวนสิทธิประโยชน์หรือผลตอบแทนที่จะได้รับ เป็นต้น จากโครงการดังกล่าวจะทำให้เกิดการพัฒนางานวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอก และมีโอกาสได้รับงบประมาณสนับสนุนผลงานวิจัยมากขึ้น   |    |    |    |                  | ผอ.ส่วนฯ วิจัย                         |
| RF18.2 | การขาดระบบฐานข้อมูล ความเชี่ยวชาญด้านวิจัย เพื่อใช้ติดต่อสื่อสารและสืบค้นข้อมูล            | ลด                   | โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญด้านวิจัย                                    | -        | ✓       | โครงการดังกล่าวจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้วิจัย จนกระทั่งมีการพัฒนาหัวข้อวิจัยร่วมกัน ซึ่งอาจส่งผลให้ผู้วิจัยมีโอกาสดำเนินโครงการพัฒนางานวิจัยมากขึ้น  |    |    |    |                  | ผอ.ส่วนฯ วิจัย,<br>หน.สายงานประเมินผลฯ |
| RF18.3 | การขาดการประสานงานระดับปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นสนับสนุนให้เกิดการวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอก  | ยอมรับ               | -  | -        | -       | ส่วนฯ วิจัยตระหนักถึงความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงนี้ จึงได้พัฒนาช่องทางทางการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานภายนอกต่างๆ ด้วยการจัดทำนโยบายเจ้าหน้าที่ ส่วนฯ วิจัย ผ่านทางเว็บไซต์ของส่วนฯ วิจัย แต่ด้วยข้อจำกัดของภาวการณ์ปฏิบัติงานบุคลากรของส่วนฯ วิจัย ทำให้มีโอกาสประสานงานกับหน่วยงานภายนอกต่างๆ ได้น้อย ดังนั้น ผู้บริหารระดับส่วนฯ และระดับสายงานของส่วนฯ วิจัยจึงเห็นควรยอมรับความเสี่ยงนี้ |    |    |    |                  | -                                      |

| รหัส   | ตัวชี้วัดความเสี่ยง                                     | ระดับที่ยอมรับไม่ได้                                | ความถี่ | ผู้ดูแล                                | ผู้เก็บข้อมูล                 |
|--------|---|---|---------|--|-------------------------------|
| RF18.2 | ร้อยละความสมบูรณ์ของระบบฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญด้านวิจัย | ระดับที่ยอมรับไม่ได้<br>≤ 30 %<br>(≤ 1,000 ระเบียบ) | ปี      | ผอ.ส่วนฯ วิจัย,<br>หน.สายงานประเมินผลฯ | ผอ.ส่วนฯ วิจัย,<br>น.ค.อ.ในซา |