

## บทที่ 6

### การระบุปัจจัยเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยง และแผนจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

หลังจากการประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และจัดอันดับความสำคัญแล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการค้นหาสาเหตุหรือปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น ซึ่งจะทำให้ทราบถึงต้นเหตุแห่งปัญหา อันจะนำไปสู่การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ยิ่งไปกว่านั้น การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงจะทำให้หน่วยงานทราบถึงระดับความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน ตลอดจนสามารถตอบสนองความเสี่ยงได้เร็วขึ้นด้วย

#### 6.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง

การระบุปัจจัยเสี่ยง คือ การค้นหาสาเหตุทั้งที่มาจากปัจจัยภายในหรือภายนอก ซึ่งอาจส่งผลกระทบทำให้เกิดความเสี่ยง ภายใต้การพิจารณาจากสมมติฐานต่างๆ (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย [กฟผ.], 2547: 9) สำหรับการระบุปัจจัยเสี่ยงประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

##### ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมข้อมูลประกอบการระบุปัจจัยเสี่ยง

ผู้วิจัยคิดคำถามและรวบรวมปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่เป็นไปได้ให้มากที่สุด ตลอดจนจัดทำเอกสารประกอบการระบุปัจจัยเสี่ยง

##### ขั้นตอนที่ 2 การประชุมระบุปัจจัยเสี่ยง

การระบุปัจจัยเสี่ยงจะอาศัยวิธีการประชุมแสดงความคิดเห็นร่วมกันภายในส่วน ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการส่วนและหัวหน้าสายงานทั้ง 3 สายงาน ซึ่งความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่นำมาระบุปัจจัยเสี่ยงของแต่ละส่วนนั้นจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขอบเขตภาระงานของส่วน โดยผู้วิจัยตั้งคำถามกับผู้เข้าประชุมว่า “ท่านคิดว่า มีสาเหตุอะไรบ้างที่อาจส่งผลกระทบทำให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าว” นอกจากนี้ ในระหว่างการประชุมผู้วิจัยอาจนำเสนอปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่ได้รวบรวมไว้ให้ผู้เข้าประชุมแสดงความคิดเห็นร่วมกันว่า ปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวใช้สาเหตุแห่งความเสี่ยงนั้นหรือไม่

ทั้งนี้ การกำหนดให้หัวหน้าสายงานเป็นหนึ่งในผู้ระบุปัจจัยเสี่ยงจะทำให้ทราบข้อมูลเชิงลึก เกิดความเข้าใจ ตลอดจนรับรู้ปัญหาพร้อมกันระหว่างผู้บริหารระดับส่วนและระดับสายงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลดีต่อการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงและการมอบหมายผู้รับผิดชอบในขั้นตอนถัดไป ในขณะที่ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับนโยบายหรือทิศทางการบริหารงานโดยตรง อาทิ “SR17 นโยบายการสนับสนุนทุนวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่ของประเทศไม่ชัดเจน” ผู้ระบุปัจจัยเสี่ยงนี้จะเป็นผู้บริหารระดับส่วน เนื่องจากความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ดังกล่าวอยู่เหนือวิสัยของผู้บริหารระดับ สายงาน

### ขั้นตอนที่ 3 การสอบทานและสรุปผลการระบุปัจจัยเสี่ยง

ผู้วิจัยรวบรวมปัจจัยเสี่ยงเบื้องต้นนำเสนอแก่ผู้เข้าร่วมกลุ่มเดิมเพื่อทบทวนผลลัพธ์ดังกล่าว จากนั้น ผู้วิจัยนำปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดเสนอให้ผู้อำนวยการสำนักบริหารวิชาการสอบทานแก้ไขและเพิ่มเติมข้อมูลให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ดังแสดงในตารางที่ 6.1

ตารางที่ 6.1 การระบุปัจจัยเสี่ยงจากความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

รหัส	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	รหัส	ปัจจัยเสี่ยง
SR10	มหาวิทยาลัยอื่นดำเนินการประชาสัมพันธ์เชิงรุกมากขึ้น	RF10.1	มหาวิทยาลัยอื่นมีการวางแผนและใช้เทคนิคการประชาสัมพันธ์ที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึงและน่าสนใจ
		RF10.2	มหาวิทยาลัยอื่นวางแผนการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง
		RF10.3	มหาวิทยาลัยอื่นจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการประชาสัมพันธ์อย่างเต็มที่
		RF10.4	มหาวิทยาลัยอื่นมีรูปแบบหรือช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย รวดเร็วและทั่วถึง
		RF10.5	มหาวิทยาลัยอื่นมีบุคลากรที่มีความรู้/ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านประชาสัมพันธ์โดยตรง
		RF10.6	มหาวิทยาลัยอื่นมีบุคลากรส่วนหนึ่งเข้าร่วมกิจกรรมของแหล่งทุนวิชาการหรือวิจัย
SR15	ระบบฐานข้อมูลด้านวิชาการและวิจัยยังไม่สามารถเชื่อมโยงจากคณะและสถาบันมายังมหาวิทยาลัย	RF15.1	การขาดการประสานงานและติดตามการพัฒนาระบบฐานข้อมูล
		RF15.2	การพัฒนาระบบฐานข้อมูลขาดความต่อเนื่อง
		RF15.3	ความแตกต่างระหว่างระบบฐานข้อมูลของแต่ละคณะและสถาบัน
		RF15.4	การขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเต็มที่และต่อเนื่อง
		RF15.5	การจัดส่งข้อมูลด้านวิชาการ/วิจัยของคณะ/สถาบันต่างๆ มายังมหาวิทยาลัยล่าช้า

ตารางที่ 6.1 การระบุปัจจัยเสี่ยงจากความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (ต่อ)

รหัส	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	รหัส	ปัจจัยเสี่ยง
SR17	นโยบายการสนับสนุนทุนวิจัย บูรณาการขนาดใหญ่ของ ประเทศไม่ชัดเจน	RF17.1	การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร (รองนายกรัฐมนตรีซึ่งกำกับดูแล ศธ.)
		RF17.2	การเปลี่ยนแปลงนโยบายที่กำหนดหน่วยงานซึ่งทำหน้าที่จัดสรร ทุนวิจัย
		RF17.3	การขาดการประชาสัมพันธ์หรือสื่อสารให้ทราบถึงหน่วยงานที่ รับผิดชอบด้านการจัดสรรทุนตามกลยุทธ์ต่างๆ
SR18	การขาดปัจจัยสนับสนุนเพื่อทำ วิจัยร่วมกันระหว่าง มหาวิทยาลัยกับหน่วยงาน ภายนอก	RF18.1	การขาดผู้นำหัวหน้าเครือข่ายที่เป็นผู้ประสานงานให้เกิดความ ร่วมมือด้านวิจัยกับหน่วยงานภายนอก
		RF18.2	การขาดระบบฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญด้านวิจัยเพื่อใช้ ติดต่อสื่อสารและสืบค้นข้อมูล
		RF18.3	การขาดการประสานงานระดับปฏิบัติงานเพื่อการสนับสนุนให้ เกิดการวิจัยร่วมกับมหาวิทยาลัยภายนอก
SR24	แหล่งทุนภายนอกยุติการ สนับสนุนทุนวิชาการและวิจัย อย่างถาวร	RF24.1	โครงการ/ผลงานวิจัยไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย
		RF24.2	โครงการ/ผลงานวิจัยไม่มีความคืบหน้า
		RF24.3	การไม่ส่งรายงานโครงการ/ผลงานวิจัย
		RF24.4	การเริ่มต้นโครงการ/ผลงานวิจัยล่าช้า
		RF24.5	แนวโน้มจำนวนนักวิจัยที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านลดลง
SR27	การถ่ายทอดทิศทางการพัฒนา หน่วยงานสู่บุคลากรไม่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล	RF27.1	บุคลากรบางระดับไม่มีโอกาสได้รับทราบถึงทิศทางการพัฒนา หน่วยงาน
		RF27.2	การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรบางระดับไม่มี ประสิทธิภาพเท่าที่ควร
SR38	ความไม่คล่องตัวในการใช้ งบประมาณ	RF38.1	ระเบียบการเบิกจ่ายงบประมาณแผ่นดินมีการเปลี่ยนแปลง
		RF38.2	ระเบียบการเบิกจ่ายงบประมาณเข้าใจยาก ต้องมีการตีความหรือ ใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติและมีหลายขั้นตอน
		RF38.3	การจัดทำแผนงบประมาณไม่สอดคล้องกับการดำเนินกิจกรรมที่ เกิดขึ้นจริง
		RF38.4	การจัดทำประกาศแหล่งทุนล่าช้า
		RF38.5	การอนุมัติและจัดทำประกาศให้ทุนจากเงินรายได้มหาวิทยาลัย ล่าช้า
		RF38.6	อาจารย์หรือนักวิจัยประจำไม่ทราบระเบียบปฏิบัติในการเบิกจ่าย งบประมาณ
SR39	ระบบประกันคุณภาพไม่ สอดคล้องกับสภาพของแต่ละ หน่วยงาน	RF39.1	ตัวชี้วัดภายใต้ระบบประกันคุณภาพไม่ได้พัฒนาขึ้นจาก พันธ กิจของหน่วยงานอย่างแท้จริง
		RF39.2	ข้อกำหนดในบางมาตรฐานใช้ภาษาด้านธุรกิจอุตสาหกรรม

ตารางที่ 6.1 การระบุปัจจัยเสี่ยงจากความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (ต่อ)

รหัส	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	รหัส	ปัจจัยเสี่ยง
SR44	ผลการตรวจประเมินคุณภาพของหน่วยงานในบางประเด็นอยู่ภายใต้การใช้ดุลยพินิจของผู้ตรวจประเมินคุณภาพ	RF44.1	ความไม่ชัดเจนของเกณฑ์การประเมินคุณภาพ
		RF44.2	การขาดแคลนผู้ตรวจประเมินคุณภาพที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
SR46	ความไม่พร้อมที่จะรองรับบทบาทของส่วนประกันคุณภาพในฐานะเป็นผู้วิเคราะห์รายงานประจำปีของหน่วยงาน	SR46.1	บุคลากรขาดประสบการณ์ด้านการวิเคราะห์และ/หรือสังเคราะห์ข้อมูล
		SR46.2	บุคลากรบางส่วนไม่มีพื้นฐานการศึกษาด้านการวิเคราะห์ข้อมูล
SR61	การปรากฏภาพลักษณ์ที่ไม่ดีของมหาวิทยาลัยผ่านสื่อต่างๆ	RF61.1	การเกิดเหตุการณ์ที่สำนักบริหารวิชาการมีส่วนเกี่ยวข้องกับ การส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย
		RF61.2	การเผยแพร่ข้อมูลที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยผ่านทางเว็บไซต์หรือเอกสารราชการต่างๆ
		RF61.3	การนำเสนอข่าวของสื่อมีแนวโน้มทำให้เกิดความเข้าใจผิดต่อมหาวิทยาลัย

## 6.2 การประเมินสถานการณ์ของสำนักบริหารวิชาการ

เนื่องจากการระบุปัจจัยเสี่ยงจะอาศัยวิธีการประชุมแสดงความคิดเห็นร่วมกันของแต่ละส่วน ดังนั้น ปัจจัยเสี่ยงที่ระบุขึ้นมาจึงอาจแตกต่างกันขึ้นอยู่กับมุมมองหรือประสบการณ์ของผู้เข้าประชุมแต่ละส่วน ตลอดจนความเสี่ยงส่วนหนึ่งเป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ร่วมตั้งแต่ 2 ส่วนขึ้นไป ส่งผลให้มีความเป็นไปได้ที่แต่ละส่วนอาจมีปัจจัยเสี่ยงร่วมกัน ถึงแม้ไม่ได้เป็นผู้ระบุปัจจัยเสี่ยงเหล่านี้ก็ตาม

หากผู้เข้าประชุมส่วนอื่นรับทราบ ตระหนักและยอมรับปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวร่วมกัน (กรณีปัจจัยเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับส่วนนั้นโดยตรง) จะส่งผลให้การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงและการมอบหมายส่วนที่รับผิดชอบดำเนินไปอย่างราบรื่น ตลอดจนครอบคลุมทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยจึงกำหนดให้มีการประเมินปัจจัยเสี่ยงของสำนักบริหารวิชาการขึ้น ภายใต้หัวข้อ “การประเมินสถานการณ์ของสำนักบริหารวิชาการ” ดังแสดงในภาคผนวก ข ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักบริหารวิชาการ ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมและพัฒนาวิชาการ ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมและพัฒนาวิจัย ผู้อำนวยการส่วนประกันคุณภาพ และหัวหน้าสายงานของแต่ละส่วน รวมทั้งสิ้น 12 ท่าน ด้วยการตั้งคำถามกับผู้ตอบแบบสอบถามว่า

“นับแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เหตุการณ์/สถานการณ์ต่างๆ เหล่านี้ (ปัจจัยเสี่ยง) เคยเกิดขึ้นหรือไม่” หากผู้ตอบแบบสอบถามระบุว่า “ไม่เคยเกิดขึ้นหรือไม่ทราบว่าจะเกิดขึ้น” ผู้ตอบแบบสอบถามจะต้องระบุต่อไปว่า “เหตุการณ์/สถานการณ์ (ปัจจัยเสี่ยง) ดังกล่าวมีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นหรือไม่” ซึ่งผลการตอบแบบสอบถามที่ได้จะทำให้เกิดการยอมรับและพร้อมที่จะแก้ไขปัญหา ดังกล่าวร่วมกันในที่สุด

แบบสอบถามดังกล่าวสามารถใช้แยกประเภทปัจจัยเสี่ยงได้ 3 กลุ่ม ตามลักษณะความเป็นไปได้ที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

- ปัจจัยเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น เป็นปัจจัยเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นอย่างน้อย 1 ครั้งในอดีตหรือกำลังเผชิญอยู่ ณ ปัจจุบัน ดังนั้น หน่วยงานจะต้องกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงจากปัจจัยเสี่ยงนี้อย่างเร่งด่วน
- ปัจจัยเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้น เป็นปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นหรือไม่ทราบว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่ แต่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะต้องติดตามอย่างใกล้ชิด
- ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่มีโอกาสเกิดขึ้น เป็นปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นหรือไม่ทราบว่าเคยเกิดขึ้นหรือไม่ ซึ่งคาดว่าแทบจะไม่มีโอกาสจะเกิดขึ้น ซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง

การแบ่งประเภทปัจจัยเสี่ยงข้างต้น จะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจว่าควรกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงจากปัจจัยเสี่ยงใดก่อน เนื่องจากปัจจัยเสี่ยงมีจำนวนค่อนข้างมาก ประกอบกับหน่วยงานมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ บุคลากรและภาระงานประจำ ทำให้เหลือวิธีที่จะตอบสนองความเสี่ยงจากปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดได้ สำหรับผลการประเมินสถานการณ์ของสำนักบริหารวิชาการแสดงดังตารางที่ 6.2

ตารางที่ 6.2 ผลการประเมินสถานการณ์ของสำนักบริหารวิชาการ

รหัส	สถานการณ์ (ปัจจัยเสี่ยง)	จำนวนผู้ประเมินสถานการณ์ (คน)			
		เคยเกิดขึ้น	มีโอกาสเกิดขึ้น	ไม่มีโอกาสเกิดขึ้น	รวม
RF10.1	มหาวิทยาลัยอื่นมีการวางแผนและใช้เทคนิคการประชาสัมพันธ์ที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึงและน่าสนใจ	9	3	0	12
RF10.2	มหาวิทยาลัยอื่นวางแผนการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง	10	2	0	12

ตารางที่ 6.2 ผลการประเมินสถานการณ์ของสำนักบริหารวิชาการ (ต่อ)

รหัส	สถานการณ์ (ปัจจัยเสี่ยง)	จำนวนผู้ประเมินสถานการณ์ (คน)			
		เคยเกิดขึ้น	มีโอกาสเกิดขึ้น	ไม่มีโอกาสเกิดขึ้น	รวม
RF10.3	มหาวิทยาลัยอื่นจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการประชาสัมพันธ์อย่างเต็มที่	6	6	0	12
RF10.4	มหาวิทยาลัยอื่นมีรูปแบบหรือช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายรวดเร็วและทั่วถึง	7	5	0	12
RF10.5	มหาวิทยาลัยอื่นมีบุคลากรที่มีความรู้/ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านประชาสัมพันธ์โดยตรง	5	7	0	12
RF10.6	มหาวิทยาลัยอื่นมีบุคลากรส่วนหนึ่งเข้าร่วมกิจกรรมของแหล่งทุนวิชาการหรือวิจัย	5	4	0	9
RF15.1	การขาดการประสานงานและติดตามการพัฒนาระบบฐานข้อมูล	7	2	0	9
RF15.2	การพัฒนาระบบฐานข้อมูลขาดความต่อเนื่อง	7	2	0	9
RF15.3	ความแตกต่างระหว่างระบบฐานข้อมูลของแต่ละคณะและสถาบัน	6	3	0	9
RF15.4	การขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเต็มที่และต่อเนื่อง	5	3	0	8
RF15.5	การจัดส่งข้อมูลด้านวิชาการ/วิจัยของคณะ/สถาบันต่างๆ มายังมหาวิทยาลัยล่าช้า	7	2	0	9
RF17.1	การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร (รองนายกรัฐมนตรี ซึ่งกำกับดูแล ศธ.)	4	1	0	5
RF17.2	การเปลี่ยนแปลงนโยบายที่กำหนดหน่วยงานซึ่งทำหน้าที่จัดสรรทุนวิจัย	4	1	0	5
RF17.3	การขาดการประชาสัมพันธ์หรือสื่อสารให้ทราบถึงหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดสรรทุนตามกลยุทธ์ต่างๆ	3	2	0	5
RF18.1	การขาดผู้นำหัวหน้าเครือข่ายที่เป็นผู้ประสานงานให้เกิดความร่วมมือด้านวิจัยกับหน่วยงานภายนอก	5	0	0	5
RF18.2	การขาดระบบฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญด้านวิจัยเพื่อใช้ติดต่อสื่อสารและสืบค้นข้อมูล	4	1	0	5
RF18.3	การขาดการประสานงานระดับปฏิบัติงานเพื่อการสนับสนุนให้เกิดการวิจัยร่วมกับมหาวิทยาลัยภายนอก	4	1	0	5
RF24.1	โครงการ/ผลงานวิชาการหรือวิจัยไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	3	2	0	5
RF24.2	โครงการ/ผลงานวิชาการหรือวิจัยวิจัยไม่มีความคืบหน้า	4	1	0	5
RF24.3	การไม่ส่งรายงานโครงการ/ผลงานวิชาการหรือวิจัย	4	1	0	5
RF24.4	การเริ่มดำเนินโครงการ/ผลงานวิชาการหรือวิจัยล่าช้า	5	0	0	5
RF24.5	แนวโน้มจำนวนนักวิจัยที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านลดลง	1	3	1	5

ตารางที่ 6.2 ผลการประเมินสถานการณ์ของสำนักบริหารวิชาการ (ต่อ)

รหัส	สถานการณ์ (ปัจจัยเสี่ยง)	จำนวนผู้ประเมินสถานการณ์ (คน)			
		เคยเกิดขึ้น	มีโอกาสเกิดขึ้น	ไม่มีโอกาสเกิดขึ้น	รวม
RF27.1	บุคลากรบางระดับไม่มีโอกาสได้รับทราบถึงทิศทางการพัฒนาหน่วยงาน	10	2	0	12
RF27.2	การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรบางระดับไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร	9	3	0	12
RF38.1	ระเบียบการเบิกจ่ายงบประมาณแผ่นดินมีการเปลี่ยนแปลง	9	3	0	12
RF38.2	ระเบียบการเบิกจ่ายงบประมาณเข้าใจยาก ต้องมีการตีความหรือใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติและมีหลายขั้นตอน	11	1	0	12
RF38.3	การจัดทำแผนงบประมาณไม่สอดคล้องกับการดำเนินกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง	12	0	0	12
RF38.4	การจัดทำประกาศแหล่งทุนล่าช้า	4	1	0	5
RF38.5	การอนุมัติและจัดทำประกาศให้ทุนจากเงินรายได้มหาวิทยาลัยล่าช้า	5	0	0	5
RF38.6	อาจารย์หรือนักวิจัยประจำไม่ทราบระเบียบปฏิบัติในการเบิกจ่ายงบประมาณ	5	0	0	5
RF61.1	การเกิดเหตุการณ์ที่สำนักบริหารวิชาการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย	10	2	0	12
RF61.2	การเผยแพร่ข้อมูลที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยผ่านทางเว็บไซต์หรือเอกสารราชการต่างๆ	2	7	2	11
RF61.3	การนำเสนอข่าวของสื่อมีแนวโน้มทำให้เกิดความเข้าใจผิดต่อมหาวิทยาลัย	5	6	1	12

จากผลการประเมินสถานการณ์ของสำนักบริหารวิชาการ พบว่า ทุกปัจจัยเสี่ยงนั้นเคยเกิดขึ้นหรือกำลังประสบอยู่ ณ ปัจจุบัน ถึงแม้ว่าบางปัจจัยเสี่ยง อาทิ “RF24.5 แนวโน้มจำนวนนักวิจัยที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านลดลง” จะได้รับการประเมินประเภทดังกล่าวเพียงท่านเดียวเท่านั้นก็ตาม ดังนั้น สำนักบริหารวิชาการจะต้องกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงจากทุกปัจจัยเสี่ยงหรือจำนวนทั้งสิ้น 33 ปัจจัยเสี่ยง ทั้งนี้ จำนวนผู้ประเมินสถานการณ์รวมในตารางที่ 6.2 จะขึ้นอยู่กับความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์นั้นๆ หรือการที่ผู้ประเมินตอบแบบสอบถามไม่ครบ

### 6.3 การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง

ตามที่ผู้วิจัยได้นำเสนอในบทที่ 1 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยว่า หัวข้อวิจัยนี้จะมีการกำหนดตัวชี้วัดขึ้นโดยระบุจากแผนงานหรือมาตรการที่ใช้จัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจได้ว่ามาตรการต่างๆ ที่สำนักบริหารวิชาการได้จัดทำขึ้น มีการถ่ายทอดและเชื่อมโยงผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น แต่จากการศึกษาพบว่า การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงโดยทั่วไปจะกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการให้สัญญาณเตือนแก่ผู้บริหาร ก่อนที่ความเสี่ยงดังกล่าวจะรุนแรงเกินกว่าระดับที่ยอมรับไม่ได้ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริหารสามารถตอบสนองความเสี่ยงได้เร็วขึ้น ทั้งนี้ ตัวชี้วัดดังกล่าวจะระบุจากความเสี่ยงโดยตรง

ด้วยเหตุผลข้างต้น ผู้วิจัยจึงเสนอให้มีการระบุตัวชี้วัดความเสี่ยงขึ้นจากความเสี่ยงด้านกลยุทธ์โดยตรง ซึ่งในที่นี้จะเรียกว่า “ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับสำนัก” จากนั้นจึงกำหนด “ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วน” และ “ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคล” ขึ้นจากแผนจัดการความเสี่ยง เพื่อแสดงให้เห็นว่าการบริหารความเสี่ยงได้ถูกถ่ายทอดและเชื่อมโยงไปสู่ระดับต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างแท้จริง

สำหรับการกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับสำนักจะอาศัยวิธีการประชุมแสดงความคิดเห็นร่วมกันภายในส่วน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการส่วนและหัวหน้าสายงานทั้ง 3 สายงาน เพื่อค้นหาตัวชี้วัดที่สามารถชี้ให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน จนอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ได้ ขณะเดียวกันผู้วิจัยอาจนำตัวชี้วัดความเสี่ยงที่ได้เตรียมไว้เสนอแก่ผู้เข้าประชุมเพื่อใช้ประกอบการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน สำหรับขั้นตอนนี้จะสิ้นสุดที่การกำหนดรายชื่อตัวชี้วัดความเสี่ยงเท่านั้น แต่จะยังไม่ถึงการระบุรายละเอียดตัวชี้วัดความเสี่ยง ทั้งนี้ ตัวชี้วัดความเสี่ยงทั้งหมดที่เป็นไปได้แสดงดังตารางที่ 6.3

ตารางที่ 6.3 การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง

รหัส	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	รหัส	ตัวชี้วัดความเสี่ยง
SR10	มหาวิทยาลัยอื่น ดำเนินการประชาสัมพันธ์เชิงรุกมากขึ้น	RI10.1	ระดับของการประเมินความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อการประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยอื่นเทียบกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยด้านการรับนิสิตเข้าศึกษาและด้านวิชาการ/วิจัย
		RI10.2	ระดับของการประเมินความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ให้บริการที่มีต่อการประชาสัมพันธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นด้านการรับนิสิตเข้าศึกษาและด้านวิชาการ/วิจัย



ตารางที่ 6.3 การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (ต่อ)

รหัส	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	รหัส	ตัวชี้วัดความเสี่ยง
		RI10.3	ระดับของการประเมินความคิดเห็นของผู้ใช้บริการที่มีต่อการประชาสัมพันธ์ข่าวสารด้านวิชาการ ด้านวิจัยและด้านประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย
SR15	ระบบฐานข้อมูลด้านวิชาการและวิจัยยังไม่สามารถเชื่อมโยงจากคณะและสถาบันมายังมหาวิทยาลัย	RI15.1	จำนวนหน่วยงานที่ให้ข้อมูลด้านวิชาการ/วิจัยมายังมหาวิทยาลัย
		RI15.2	ร้อยละความสมบูรณ์ของข้อมูลด้านวิชาการ/วิจัยของแต่ละหน่วยงานที่ส่งมายังมหาวิทยาลัย
		RI15.3	จำนวนผู้แทนหลักของแต่ละหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการประสานงานและติดตามการพัฒนาฐานข้อมูล
		RI15.4	จำนวนเจ้าหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารหน่วยงานให้มีภาระงานประจำด้านการรับผิดชอบการประสานงานและจัดทำข้อมูลด้านวิชาการ (หลักสูตรและทุนวิชาการ)/วิจัย
		RI15.5	ร้อยละของหน่วยงานที่มีการมอบหมายภาระงานอย่างเป็นทางการให้กับเจ้าหน้าที่อย่างน้อย 1 คนรับผิดชอบการประสานงานและจัดทำข้อมูลด้านวิชาการ/วิจัย
		RI15.6	จำนวนเจ้าหน้าที่ของสำนักบริหารวิชาการที่ทำหน้าที่ดูแล/จัดทำข้อมูลด้านวิจัยให้เป็นปัจจุบัน
SR17	นโยบายการสนับสนุนทุนวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่ของประเทศไม่ชัดเจน	RI17.1	ระดับของการประเมินความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อความไม่ชัดเจนของนโยบายการสนับสนุนทุนวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่ของประเทศ
		RI17.2	ระดับความพึงพอใจของผู้บริหารและผู้ให้บริการที่มีต่อการประชาสัมพันธ์ข่าวสารภายในมหาวิทยาลัยด้านนโยบายการสนับสนุนทุนวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่
SR18	การขาดปัจจัยสนับสนุนเพื่อทำวิจัยร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานภายนอก	RI18.1	จำนวนผู้นำ/หัวหน้าที่ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานให้เกิดความร่วมมือด้านวิจัยกับหน่วยงานภายนอก
		RI18.2	ร้อยละความสมบูรณ์ของระบบฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญด้านวิจัย
SR24	แหล่งทุนภายนอกยุติการสนับสนุนทุนวิชาการและวิจัยอย่างถาวร	RI24.1	ร้อยละของจำนวนโครงการวิจัยที่ล่าช้าหรือไม่มีความคืบหน้า
		RI24.2	ร้อยละของจำนวนแหล่งทุนวิจัยที่ไม่ให้ทุนในปีถัดไป

ตารางที่ 6.3 การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (ต่อ)

รหัส	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	รหัส	ตัวชี้วัดความเสี่ยง
SR27	การถ่ายทอดทิศทางการพัฒนาหน่วยงานสู่บุคลากรไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	RI27.1	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการถ่ายทอดทิศทางการพัฒนาหน่วยงาน
		RI27.2	จำนวนครั้งของการประชุมชี้แจงการพัฒนาหน่วยงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ
SR38	ความไม่คล่องตัวในการใช้งบประมาณ	RI38.1	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการใช้งบประมาณ
		RI38.2	จำนวนประเด็นปัญหาด้านการใช้งบประมาณและระเบียบการเบิกจ่ายงบประมาณ
SR39	ระบบประกันคุณภาพไม่สอดคล้องกับสภาพของแต่ละหน่วยงาน	RI39.1	ร้อยละของหน่วยงานที่รายงานความไม่ชัดเจนหรือไม่เข้าใจต่อระบบประกันคุณภาพ
		RI39.2	ร้อยละของตัวชี้วัดภายใต้ระบบประกันคุณภาพที่ไม่ชัดเจนหรือทำให้เกิดความไม่เข้าใจของผู้ใช้
SR44	ผลการตรวจประเมินคุณภาพของหน่วยงานในบางประเด็นอยู่ภายใต้การใช้ดุลยพินิจของผู้ตรวจประเมินคุณภาพ	RI44.1	ระดับความพึงพอใจที่มีต่อผู้ตรวจประเมินคุณภาพเฉพาะประเด็นการใช้ดุลยพินิจในการวินิจฉัยหรือตัดสินผลการประเมินคุณภาพ
SR46	ความไม่พร้อมที่จะรองรับบทบาทของส่วนประกันคุณภาพในฐานะเป็นผู้วิเคราะห์รายงานประจำปีของหน่วยงาน	RI46.1	บุคลากรระดับบริหารได้รับการเพิ่มพูนความรู้เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการหรือการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการวิเคราะห์สรุปเหตุผลและ/หรือสังเคราะห์ข้อมูลอย่างน้อย 2 หลักสูตร(หรือครั้ง) ต่อคนต่อปี
		RI46.2	บุคลากรระดับปฏิบัติงานได้รับการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถด้านการวิเคราะห์สรุปเหตุผลและ/หรือสังเคราะห์ข้อมูลหรือหลักสูตรอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย 1 หลักสูตรต่อคนต่อปี
SR61	การปรากฏภาพลักษณ์ที่ไม่ดีของมหาวิทยาลัยผ่านสื่อต่างๆ	RI61.1	จำนวนการปรากฏภาพลักษณ์ที่ไม่ดีของสำนักบริหารวิชาการซึ่งกระทบต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยผ่านหนังสือพิมพ์ วิทยุ และโทรทัศน์

## 6.4 การคัดเลือกตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก

จากตารางที่ 6.3 พบว่า แต่ละความเสี่ยงด้านกลยุทธ์จะมีตัวชี้วัดความเสี่ยงกำกับอยู่ประมาณ 2 ตัวชี้วัด จึงสมควรคัดเลือกตัวชี้วัดความเสี่ยงให้กำกับอยู่อย่างมากที่สุด 1 ตัวชี้วัด เนื่องจากตัวชี้วัดความเสี่ยงดังกล่าวเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ทำหน้าที่เตือนภัยล่วงหน้า ซึ่งบอกให้ทราบถึงระดับความรุนแรงของความเสี่ยง ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งที่อาจส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติการหลักของหน่วยงาน ดังนั้น การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงจำนวนมากเพื่อกำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์อาจส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายประมาณของหน่วยงาน จำนวนบุคลากรที่ทำหน้าที่เก็บข้อมูลตัวชี้วัดความเสี่ยง ตลอดจนสูญเสียเวลาในการปฏิบัติการหลักในที่สุด

ด้วยเหตุผลข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดให้มีการคัดเลือกตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักขึ้น โดยอาศัยแบบสอบถามเพื่อประเมินตามเกณฑ์ต่างๆ ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวได้จากการสัมภาษณ์และสอบถามจากผู้อำนวยการสำนักบริหารวิชาการและผู้อำนวยการส่วนทั้ง 3 ส่วน ด้วยการตั้งคำถามว่า “ท่านต้องการตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักที่มีคุณสมบัติอย่างไร” ซึ่งสามารถสรุปเกณฑ์การคัดเลือกตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักได้ดังนี้

- สะท้อนให้เห็นถึงความเสี่ยง หมายถึง ความสามารถในการบ่งบอกถึงระดับความรุนแรงของความเสี่ยงหรืออีกความหมายหนึ่ง หากตัวชี้วัดความเสี่ยงถูกวัดผลการประเมินตัวชี้วัดความเสี่ยงดังกล่าวสามารถสะท้อนให้เห็นถึงความเสี่ยงได้จริง
- ชัดเจนและเข้าใจได้ง่าย หมายถึง บุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานสามารถเข้าใจได้ง่าย โดยไม่จำเป็นต้องอธิบายเพิ่มเติม
- ส่งผลกระทบต่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรสำนักบริหารวิชาการ หมายถึง ความสามารถในการส่งผลกระทบโดยตรงต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรสำนักบริหารวิชาการเพื่อให้การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องดีขึ้น
- สะดวกในการรวบรวมและเก็บข้อมูล หมายถึง การรวบรวมและเก็บข้อมูลทำได้ง่าย โดยอาจใช้งบประมาณ เวลา บุคลากร ตลอดจนเครื่องมือ/อุปกรณ์น้อย

สำหรับการให้คะแนนแต่ละเกณฑ์นั้นจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ 1 คะแนน → 5 คะแนน (น้อยที่สุด → มากที่สุด) โดยผู้วิจัยจะเลือกใช้ค่าฐานนิยมเป็นค่ากลางของข้อมูล เพื่อให้ได้คะแนนที่มาจากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่และเป็นการหลีกเลี่ยงคะแนนที่ผิดปกติ ทั้งนี้ผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักบริหารวิชาการ ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมและพัฒนาระบบราชการ ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมและพัฒนาวิจัย ผู้อำนวยการส่วนประกันคุณภาพ

และหัวหน้าสายงานของแต่ละส่วน รวมทั้งสิ้น 12 ท่าน โดยตัวอย่างแบบสอบถามการคัดเลือกตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักแสดงในภาคผนวก ค สำหรับผลการคัดเลือกตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักแสดงดังตารางที่ 6.4

ตารางที่ 6.4 ผลการคัดเลือกตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก

รหัส	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	รหัส	ตัวชี้วัดความเสี่ยง	คะแนน
SR10	มหาวิทยาลัยอื่นดำเนินการประชาสัมพันธ์เชิงรุกมากขึ้น	RI10.1	ระดับของการประเมินความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อการประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยอื่นเทียบกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยด้านการรับนิสิตเข้าศึกษาและด้านวิชาการ/วิจัย	126
		RI10.2	ระดับของการประเมินความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ใช้บริการที่มีต่อการประชาสัมพันธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นด้านการรับนิสิตเข้าศึกษาและด้านวิชาการ/วิจัย	144
		RI10.3	ระดับของการประเมินความคิดเห็นของผู้ใช้บริการที่มีต่อการประชาสัมพันธ์ข่าวสารด้านวิชาการ ด้านวิจัย และด้านประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย	320
SR15	ระบบฐานข้อมูลด้านวิชาการและวิจัยยังไม่สามารถเชื่อมโยงจากคณะและสถาบันมายังมหาวิทยาลัย	RI15.1	จำนวนหน่วยงานที่ให้ข้อมูลด้านวิชาการ/วิจัยมายังมหาวิทยาลัย	256
		RI15.2	ร้อยละความสมบูรณ์ของข้อมูลด้านวิชาการ/วิจัยของแต่ละหน่วยงานที่ส่งมายังมหาวิทยาลัย	240
		RI15.3	จำนวนผู้แทนหลักของแต่ละหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการประสานงานและติดตามการพัฒนาระบบฐานข้อมูล	256
		RI15.4	จำนวนเจ้าหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารหน่วยงานให้มีภาระงานประจำด้านการรับผิดชอบการประสานงานและจัดทำข้อมูลด้านวิชาการ(หลักสูตรและทุนวิชาการ)/วิจัย	375
		RI15.5	ร้อยละของหน่วยงานที่มีการมอบหมายภาระงานอย่างเป็นทางการให้กับเจ้าหน้าที่อย่างน้อย 1 คน รับผิดชอบการประสานงานและจัดทำข้อมูลด้านวิชาการ/วิจัย	300
		RI15.6	จำนวนเจ้าหน้าที่ของสำนักบริหารวิชาการที่ทำหน้าที่ดูแล/จัดทำข้อมูลด้านวิจัยให้เป็นปัจจุบัน	320

ตารางที่ 6.4 ผลการคัดเลือกตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก (ต่อ)

รหัส	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	รหัส	ตัวชี้วัดความเสี่ยง	คะแนน
SR17	นโยบายการสนับสนุนทุนวิจัย บูรณาการขนาดใหญ่ของ ประเทศไม่ชัดเจน	RI17.1	ระดับของการประเมินความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อ ความไม่ชัดเจนของนโยบายการสนับสนุนทุนวิจัย บูรณาการขนาดใหญ่ของประเทศ	81
		RI17.2	ระดับความพึงพอใจของผู้บริหารและผู้ให้บริการที่มีต่อ การประชาสัมพันธ์ข่าวสารภายในมหาวิทยาลัยด้าน นโยบายการสนับสนุนทุนวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่	141.75
SR18	การขาดปัจจัยสนับสนุนเพื่อทำ วิจัย ร่วม กัน ระหว่าง มหาวิทยาลัยกับหน่วยงาน ภายนอก	RI18.1	จำนวนผู้นำ/หัวหน้าที่ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานให้ เกิดความร่วมมือด้านวิจัยกับหน่วยงานภายนอก	108
		RI18.2	ร้อยละความสมบูรณ์ของระบบฐานข้อมูลความ เชี่ยวชาญด้านวิจัย	192
SR24	แหล่งทุนภายนอกยุติการ สนับสนุนทุนวิชาการและวิจัย อย่างถาวร	RI24.1	ร้อยละของจำนวนโครงการวิจัยที่ล่าช้าหรือไม่มีความ คืบหน้า	144
		RI24.2	ร้อยละของจำนวนแหล่งทุนวิจัยที่ไม่ให้ทุนในปีถัดไป	24
SR27	การถ่ายทอดทิศทางการพัฒนา หน่วยงานสู่บุคลากรที่ไม่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล	RI27.1	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการถ่ายทอด ทิศทางการพัฒนาหน่วยงาน	320
		RI27.2	จำนวนครั้งของการประชุมชี้แจงการพัฒนาหน่วยงาน ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ	500
SR38	ความไม่คล่องตัวในการใช้ งบประมาณ	RI38.1	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการใช้ งบประมาณ	350
		RI38.2	จำนวนประเด็นปัญหาด้านการใช้งบประมาณและ ระเบียบการเบิกจ่ายงบประมาณ	240
SR39	ระบบประกันคุณภาพไม่ สอดคล้องกับสภาพของแต่ละ หน่วยงาน	RI39.1	ร้อยละของหน่วยงานที่รายงานความไม่ชัดเจนหรือไม่ เข้าใจต่อระบบประกันคุณภาพ	375
		RI39.2	ร้อยละของตัวชี้วัดภายใต้ระบบประกันคุณภาพที่ไม่ ชัดเจนหรือทำให้เกิดความไม่เข้าใจของผู้ใช้	192
SR44	ผลการตรวจประเมินคุณภาพ ของหน่วยงานในบางประเด็น อยู่ภายใต้การใช้ดุลยพินิจของ ผู้ตรวจประเมินคุณภาพ	RI44.1	ระดับความพึงพอใจที่มีต่อผู้ตรวจประเมินคุณภาพ เฉพาะประเด็นการใช้ดุลยพินิจในการวินิจฉัยหรือ ตัดสินผลการประเมินคุณภาพ	200
SR46	ความไม่พร้อมที่จะรองรับ บทบาทของส่วนประกัน คุณภาพในฐานะเป็นผู้ วิเคราะห์รายงานประจำปีของ หน่วยงาน	RI46.1	บุคลากรระดับบริหารได้รับการเพิ่มพูนความรู้เพื่อ สนับสนุนการบริหารจัดการหรือการพัฒนาความรู้ ความสามารถด้านการวิเคราะห์สรุปเหตุผลและ/ สังเคราะห์ข้อมูลอย่างน้อย 2 หลักสูตร(หรือครั้ง) ต่อ คนต่อปี	625

ตารางที่ 6.4 ผลการคัดเลือกตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก (ต่อ)

รหัส	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	รหัส	ตัวชี้วัดความเสี่ยง	คะแนน
		RI46.2	บุคลากรระดับปฏิบัติงานได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถด้านการวิเคราะห์สรุปเหตุผลและ/หรือสังเคราะห์ข้อมูลหรือหลักสูตรอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย 1 หลักสูตรต่อคนต่อปี	625
SR61	การปรากฏภาพลักษณ์ที่ไม่ดีของมหาวิทยาลัยผ่านสื่อต่างๆ	RI61.1	จำนวนการปรากฏภาพลักษณ์ที่ไม่ดีของสำนักบริหารวิชาการซึ่งกระทบต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยผ่านหนังสือพิมพ์วิทยุและโทรทัศน์	250

จากตารางที่ 6.4 ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่มีวงกลม คือ ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่มีคะแนนสูงสุดในกลุ่มและได้รับการคัดเลือกให้เป็นตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 14 ตัวชี้วัด โดยความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ส่วนใหญ่จะมีตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักกำกับอยู่ 1 ตัวชี้วัด ยกเว้น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR10 SR39 และ SR46 ซึ่งผู้บริหารที่เกี่ยวข้องจะแนะนำให้ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักกำกับอยู่ 2 ตัวชี้วัด เพื่อให้ครอบคลุมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์มากขึ้น

ทั้งนี้ ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักดังกล่าวสามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ ตัวชี้วัดชี้นำความเสี่ยง (Leading KRI) และตัวชี้วัดติดตามความเสี่ยง (Lagging KRI) ซึ่งแบ่งตามช่วงเวลาที่ถูกวัด โดยตัวชี้วัดชี้นำความเสี่ยงมีจำนวนทั้งสิ้น 6 ตัวชี้วัดและตัวชี้วัดติดตามความเสี่ยงมีจำนวนทั้งสิ้น 8 ตัวชี้วัด ดังแสดงในตารางที่ 6.5

ตารางที่ 6.5 การจำแนกประเภทตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก

รหัส	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	รหัส	ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก	ประเภท KRI	
				Leading	Lagging
SR10	มหาวิทยาลัยอื่นดำเนินการประชาสัมพันธ์เชิงรุกมากขึ้น	RI10.2	ระดับของการประเมินความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ใช้บริการที่มีต่อการประชาสัมพันธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นด้านการรับนิสิตเข้าศึกษาและด้านวิชาการ/วิจัย		○
		RI10.3	ระดับของการประเมินความคิดเห็นของผู้ใช้บริการที่มีต่อการประชาสัมพันธ์ข่าวสารด้านวิชาการ ด้านวิจัยและด้านประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย		○

ตารางที่ 6.5 การจำแนกประเภทตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก (ต่อ)

รหัส	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	รหัส	ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก	ประเภท KRI	
				Leading	Lagging
SR15	ระบบฐานข้อมูลด้านวิชาการและวิจัยยังไม่สามารถเชื่อมโยงจากคณะและสถาบันมาয়งมหาวิทยาลัย	RI15.4	จำนวนเจ้าหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารหน่วยงานให้มีภาระงานประจำด้านการรับผิดชอบการประสานงานและจัดทำข้อมูลด้านวิชาการ(หลักสูตรและทุนวิชาการ)/วิจัย	○	
SR17	นโยบายการสนับสนุนทุนวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่ของประเทศไม่ชัดเจน	RI17.2	ระดับความพึงพอใจของผู้บริหารและผู้ให้บริการที่มีต่อการประชาสัมพันธ์ข่าวสารภายในมหาวิทยาลัยด้านนโยบายการสนับสนุนทุนวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่		○
SR18	การขาดปัจจัยสนับสนุนเพื่อทำวิจัยร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานภายนอก	RI18.2	ร้อยละความสมบูรณ์ของระบบฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญด้านวิจัย	○	
SR24	แหล่งทุนภายนอกยุติการสนับสนุนทุนวิชาการและวิจัยอย่างถาวร	RI24.1	ร้อยละของจำนวนโครงการวิจัยที่ล่าช้าหรือไม่มีความคืบหน้า	○	
SR27	การถ่ายทอดทิศทางการพัฒนาหน่วยงานสู่บุคลากรไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	RI27.2	จำนวนครั้งของการประชุมชี้แจงการพัฒนาหน่วยงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ	○	
SR38	ความไม่คล่องตัวในการใช้งบประมาณ	RI38.1	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการใช้งานงบประมาณ		○
SR39	ระบบประกันคุณภาพไม่สอดคล้องกับสภาพของแต่ละหน่วยงาน	RI39.1	ร้อยละของหน่วยงานที่รายงานความไม่ชัดเจนหรือไม่เข้าใจต่อระบบประกันคุณภาพ		○
		RI39.2	ร้อยละของตัวชี้วัดภายใต้ระบบประกันคุณภาพที่ไม่ชัดเจนหรือทำให้เกิดความไม่เข้าใจของผู้ใช้		○
SR44	ผลการตรวจประเมินคุณภาพของหน่วยงานในบางประเด็นอยู่ภายใต้การใช้ดุลยพินิจของผู้ตรวจประเมินคุณภาพ	RI44.1	ระดับความพึงพอใจที่มีต่อผู้ตรวจประเมินคุณภาพเฉพาะประเด็นการใช้ดุลยพินิจในการวินิจฉัยหรือตัดสินผลการประเมินคุณภาพ		○

ตารางที่ 6.5 การจำแนกประเภทตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก (ต่อ)

รหัส	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	รหัส	ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก	ประเภท KRI	
				Leading	Lagging
SR46	ความไม่พร้อมที่จะรองรับบทบาทของส่วนประกันคุณภาพในฐานะเป็นผู้วิเคราะห์รายงานประจำปีของหน่วยงาน	RI46.1	บุคลากรระดับบริหารได้รับการเพิ่มพูนความรู้เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการหรือการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการวิเคราะห์สรุปเหตุผลและ/หรือสังเคราะห์ข้อมูลอย่างน้อย 2 หลักสูตร(หรือครั้ง) ต่อคนต่อปี	○	
		RI46.2	บุคลากรระดับปฏิบัติงานได้รับการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถด้านการวิเคราะห์สรุปเหตุผลและ/หรือสังเคราะห์ข้อมูลหรือหลักสูตรอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย 1 หลักสูตรต่อคนต่อปี	○	
SR61	การปรากฏภาพลักษณ์ที่ไม่ดีของมหาวิทยาลัยผ่านสื่อต่างๆ	RI61.1	จำนวนการปรากฏภาพลักษณ์ที่ไม่ดีของสำนักบริหารวิชาการซึ่งกระทบต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยผ่านหนังสือพิมพ์ วิทยุและโทรทัศน์		○

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยพบว่า เกณฑ์การประเมินต่อไปนี้ “สะท้อนให้เห็นถึงความเสี่ยง” และ “ส่งผลต่อการปรับพฤติกรรมของบุคลากรสำนักบริหารวิชาการ” เข้าใจยาก ถึงแม้ผู้วิจัยจะได้อธิบายความหมายให้แก่ผู้ตอบแบบสอบถามทราบก่อนที่จะเริ่มการประเมินแล้วก็ตาม ดังนั้น หากมีการนำเกณฑ์การประเมินจากแบบสอบถามนี้ไปประยุกต์ใช้ในอนาคตอาจจะต้องระบุความหมายของเกณฑ์เหล่านี้เพิ่มเติม เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเข้าใจยิ่งขึ้น

หลังจากทราบตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการกำหนดระดับที่ยอมรับไม่ได้ ความถี่ในการเก็บข้อมูล ผู้ดูแลตัวชี้วัดและผู้เก็บข้อมูลของแต่ละตัวชี้วัดความเสี่ยง ซึ่งได้จากการประชุมแสดงความคิดเห็นร่วมกันภายในส่วน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการส่วนและหัวหน้าสายงานของแต่ละส่วน ดังตารางที่ 6.6 - 6.16 สำหรับสัญลักษณ์ที่ใช้ในตารางดังกล่าวอธิบายความหมายได้ดังนี้

- AA คือ สำนักบริหารวิชาการ
- AC คือ ส่วนส่งเสริมและพัฒนาวิชาการ
- RD คือ ส่วนส่งเสริมและพัฒนาวิจัย
- QA คือ ส่วนประกันคุณภาพ
- AD คือ กิจกรรมธุรการ



ตารางที่ 6.6 ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR10

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ :		พัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์ข่าวสารให้ถึงกลุ่มเป้าหมาย							
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ :		มหาวิทยาลัยอื่นดำเนินการประชาสัมพันธ์เชิงรุกมากขึ้น							
รหัส	ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก	ระดับที่ยอมรับไม่ได้	ความถี่	ผู้ดูแลชี้วัด			ผู้เก็บข้อมูล		
				AC	RD	QA	AC	RD	QA
RI10.2	ระดับของการประเมินความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ให้บริการที่มีต่อการประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยอื่นเทียบกับบุคลากรมหาวิทยาลัยด้านบริการวิชาชีพและด้านวิชาการวิจัยของมหาวิทยาลัย	≥ 3.51 คะแนน (จากคะแนนเต็ม 5)	ปี	ผอ.ส่วนฯ วิชาการ	ผอ.ส่วนฯ วิจัยกับผอ. สำนักงานสารนิเทศ	QA	หน.สายงาน 3สายงาน	น.ส.จุฑามาศ	QA
RI10.3	ระดับของการประเมินความคิดเห็นของผู้ให้บริการที่มีต่อการประชาสัมพันธ์ข่าวสารด้านวิชาการ ด้านวิจัยและด้านประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย	≤ 3.51 คะแนน (จากคะแนนเต็ม 5)	ปี	ผอ.ส่วนฯ วิชาการ	ผอ.ส่วนฯ วิจัย	ผอ. ส่วนประกันคุณภาพ	หน.สายงาน 3สายงาน	น.ส.จุฑามาศ	นายอมิต

ตารางที่ 6.7 ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR15

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ :		ประสานการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาและการให้บริการงานวิชาการและวิจัย							
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ :		ระบบฐานข้อมูลด้านวิชาการและวิจัยยังไม่สามารถเชื่อมโยงจากคณะและสถาบันมายังมหาวิทยาลัย							
รหัส	ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก	ระดับที่ยอมรับไม่ได้	ความถี่	ผู้ดูแลชี้วัด			ผู้เก็บข้อมูล		
				AC	RD	QA	AC	RD	QA
RI15.4	จำนวนเจ้าหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารหน่วยงานในไม่มีการจะงานประจำด้านกรรรับผิดชอบการประสานงานและจัดทำข้อมูลด้านวิชาการ (หลักสูตรและวิชาการวิจัย)	มีอย่างน้อย 1หน่วยงานที่ไม่ได้มอบหมายภาระงานประจำ ดังกล่าวให้แก่เจ้าหน้าที่	ปี	ผอ.ส่วนฯ วิชาการ	ผอ.ส่วนฯ วิจัย	QA	หน.สายงานพัฒนาหลักสูตร, หน.สายงานบริหารงาน วิชาการ	น.ส.อโนชา	QA

ตารางที่ 6.8 ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR17

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์: พัฒนาให้เกิดโครงการวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่										
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์: นโยบายการสนับสนุนทุนวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่ของประเทศไม่ชัดเจน										
รหัส	ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก	ระดับที่ยอมรับไม่ได้	ความถี่	ผู้ดูแลชี้วัด			ผู้เก็บข้อมูล			
				AC	RD	QA	AC	RD	QA	
RI17.2	ระดับความพึงพอใจของผู้บริหาร <sup>1</sup> และผู้ใช้บริการที่มีต่อการประชาสัมพันธ์ข่าวสภายามในมหาวิทยาลัยด้านนโยบายการสนับสนุนทุนวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่	≤ 3.51 คะแนน (จากคะแนนเต็ม 5)	ปี	-	หอส่วนวิจัย, หน.สายงานบริหารทุนวิจัย, หน.สายงานประเมินผลฯ	-	-	-	น.ส.จุฑามาศ	-

ตารางที่ 6.9 ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR18

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์: พัฒนาให้เกิดโครงการวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่										
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์: การขาดปัจจัยสนับสนุนเพื่อทำวิจัยร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานภายนอก										
รหัส	ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก	ระดับที่ยอมรับไม่ได้	ความถี่	ผู้ดูแลชี้วัด			ผู้เก็บข้อมูล			
				AC	RD	QA	AC	RD	QA	
RI18.2	ร้อยละความสมบูรณ์ <sup>2</sup> ของระบบฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญด้านวิจัย	≤ 30 % (≤ 1,000 ระเบียบ)	ปี	-	หอส่วนวิจัย, หน.สายงานประเมินผลฯ	-	-	-	น.ส.อโนชา	-

<sup>1</sup> ผู้บริหารในที่นี้ประกอบด้วย รองอธิการบดีด้านวิจัย ผู้ช่วยอธิการบดีด้านวิจัย รองคณบดีฝ่ายวิจัย รองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัย

<sup>2</sup> ในระยะเบื้องต้น ตัวชี้วัดความเสี่ยงนี้จะพิจารณาจากความสำเร็จของจำนวนระเบียบนักวิจัยในระบบฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญด้านวิจัย

ตารางที่ 6.10 ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR24

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์: แสงสว่างแหล่งทุนวิชาการและวิจัยเพิ่มขึ้น										
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์: แหล่งทุนภายนอกยุติการสนับสนุนทุนวิชาการ และวิจัยอย่างถาวร										
รหัส	ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก	ระดับที่ยอมรับไม่ได้	ความถี่	ผู้ดูแลชี้วัด				ผู้เก็บข้อมูล		
				AC	RD	QA	AC	RD	QA	
RI24.1	ร้อยละของจำนวนโครงการวิจัยที่ล่าช้าหรือไม่มีควมคืบหน้า	≥ 60 %	ปี	-	ผ.ส่วนฯ วิจัย, หน.สายงานบริหารทุนวิจัย	-	-	-	นางไพฑิธร์, น.ส.อรรถชัย	QA

ตารางที่ 6.11 ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR27

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์: พัฒนาการบริหารจัดการของสำนักบริหารวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลง													
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์: การถ่ายทอดทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่บุคลากรไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล													
รหัส	ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก <sup>3</sup>	ระดับที่ยอมรับไม่ได้	ความถี่	ผู้ดูแลชี้วัด				ผู้เก็บข้อมูล					
				AA	AC	RD	QA	AD	AA	AC	RD	QA	AD
RI27.2.1	จำนวนการประชุมระหว่างผู้บริหารระดับนโยบายที่กำกับดูแลกับผู้บริหารระดับสำนักและหรือ ระดับส่วนและระดับสายงาน	< 3 ครั้งต่อปี ต่อส่วน	ปี	ผ.สำนักฯ วิชาการ	ผ.ส่วนฯ วิชาการ	ผ.ส่วนฯ วิจัย	ผ.ประจำ คุณภาพ	-	-	ผ.ส่วนฯ วิชาการ	น.ส. จุฑามาศ	น.ส.สุนันดา	-
RI27.2.2	จำนวนการประชุมผู้บริหารระดับสำนักกับผู้บริหารระดับส่วน ระดับสายงาน และกิจการรณรงค์	< 1 ครั้งต่อเดือน	เดือน	ผ.สำนักฯ	-	-	-	-	-	-	-	-	หน.กิจกรรม สุภกร
RI27.2.3	จำนวนการประชุมบุคลากรภายในส่วนกิจการรณรงค์	< 1 ครั้งต่อเดือน ต่อส่วน/กิจการรณรงค์	เดือน	-	ผ.ส่วนฯ วิชาการ	ผ.ส่วนฯ วิจัย	ผ.ประจำ คุณภาพ	หน.กิจกรรม สุภกร	-	ผ.ส่วนฯ วิชาการ	น.ส. จุฑามาศ	น.ส.สุนันดา	น.ส. เสาวรีย์
RI27.2.3	จำนวนการประชุมบุคลากรภายในส่วนกิจการรณรงค์	< 1 ครั้งต่อเดือน ต่อส่วน/กิจการรณรงค์	ปี	ผ.สำนักฯ	-	-	-	-	-	-	-	-	หน.กิจกรรม สุภกร

<sup>1</sup> ปกติแล้ว การยุติการสนับสนุนทุนวิชาการจะมีสาเหตุจากนโยบายของเจ้าของแหล่งทุนวิชาการเอง ดังนั้น ผู้บริหารระดับส่วนฯ และระดับสายงานของส่วนฯ วิชาการจึงยอมรับความเสี่ยงดังกล่าว

<sup>2</sup> กิจกรรมเฉพาะโครงการวิจัยที่ได้รับงบประมาณแผ่นดิน

<sup>3</sup> ผู้บริหารสำนักบริหารวิชาการเสนอให้แบ่งตัวชี้วัดความเสี่ยง "RI27.2 จำนวนครั้งของการประชุมชี้แจงการพัฒนาหน่วยงานร่วมกับผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ" ออกเป็น 4 ระดับการประชุม ได้แก่ RI27.2.1, RI27.2.2, RI27.2.3 และ RI27.2.4

ตารางที่ 6.12 ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR38

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : บริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ														
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ : ความไม่คล่องตัวในการใช้งบประมาณ														
รหัส	ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก	ระดับที่ยอมรับไม่ได้	ความถี่	ผู้ดูแลวัด					ผู้เก็บข้อมูล					
				AA	AC	RD	QA	AD	AA	AC	RD	QA	AD	
RI38.1	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการใช้งบประมาณ	≤ 3.51 คะแนน (จากคะแนนเต็ม 5)	ปี	ผอ.สำนักฯ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	หน.บริหาร ธุรกิจ

ตารางที่ 6.13 ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR39

ประเด็น : การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ														
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ : ระบบประกันคุณภาพไม่สอดคล้องกับสภาพของแต่ละหน่วยงาน <sup>1</sup>														
รหัส	ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก	ระดับที่ยอมรับไม่ได้	ความถี่	ผู้ดูแลวัด					ผู้เก็บข้อมูล					
				AC	RD	QA	QA	AC	RD	QA	RD	QA		
RI39.1	ร้อยละของหน่วยงานที่รายงานความไม่ชัดเจนหรือไม่เข้าใจต่อระบบประกันคุณภาพ	>%10	ปี	-	-	-	-	ผอ.ส่วนประกันคุณภาพ หน.รายงานพัฒนาฯ	-	-	-	-	-	นางจินตนา
RI39.2	ร้อยละของตัวชี้วัดภายใต้ระบบประกันคุณภาพที่ไม่ชัดเจนหรือทำให้เกิดความไม่เข้าใจของผู้ใช้	>%10	ปี	-	-	-	-	ผอ.ส่วนประกันคุณภาพ หน.รายงานพัฒนาฯ	-	-	-	-	-	นางจินตนา

<sup>1</sup> หมายถึง หน่วยงานต่างๆ ภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 6.14 ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR44

ประเด็น : การตรวจประเมินคุณภาพ									
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ : ผลการตรวจประเมินคุณภาพของหน่วยงาน <sup>1</sup> ในบางประเด็นอยู่ภายใต้การเฝ้าระวังของผู้ตรวจประเมินคุณภาพ									
รหัส	ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก	ระดับที่ยอมรับไม่ได้	ความถี่	ผู้ดูแลชี้วัด			ผู้เก็บข้อมูล		
				AC	RD	QA	AC	RD	QA
RI44.1	ระดับความพึงพอใจที่มีต่อผู้ตรวจประเมินคุณภาพเฉพาะประเด็นการให้สัตยาบันในการวิจัยหรือตัดสินผลการประเมินคุณภาพ	< 3.5 คะแนน (จากคะแนนเต็ม 5)	ปี	-	-	ขอ. ส่วนประกันคุณภาพ, หน่วยงานบริหารฯ	-	-	นางจิรณา

ตารางที่ 6.15 ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR46

ประเด็น : การปรับเปลี่ยนบทบาทของส่วนประกันคุณภาพ ด้านการประเมินจุดเด่นและจุดอ่อนจากรายงานประจำปีของหน่วยงาน (Annual Quality report)									
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ : ความไม่พร้อมที่จะรองรับบทบาทของส่วนประกันคุณภาพในฐานะเป็นผู้วิเคราะห์รายงานประจำปีของหน่วยงาน <sup>1</sup>									
รหัส	ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก	ระดับที่ยอมรับไม่ได้	ความถี่	ผู้ดูแลชี้วัด			ผู้เก็บข้อมูล		
				AC	RD	QA	AC	RD	QA
RI46.1	บุคลากรระดับบริหารได้รับการเพิ่มพูนความรู้เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการหรือการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเหตุผลและสังเคราะห์ข้อมูลอย่างน้อย 2 หลักสูตร (หรือครึ่ง) ต่อคน ต่อปี	มีบุคลากรที่ไม่ได้รับการเพิ่มพูนความรู้ตามเกณฑ์ที่กำหนด	ปี	-	-	ขอ. ส่วนประกันคุณภาพ	-	-	นางรภัท
RI46.3	บุคลากรระดับปฏิบัติงานได้รับการเพิ่มพูนความรู้ความถนัดด้านการวิเคราะห์ข้อมูลไปเหตุผลและ/หรือสังเคราะห์ข้อมูลหรือหลักสูตรอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย 1 หลักสูตรต่อคนต่อปี <sup>2</sup>	มีบุคลากรที่ไม่ได้รับการเพิ่มพูนความรู้ตามเกณฑ์ที่กำหนด	ปี	-	-	ขอ. ส่วนประกันคุณภาพ	-	-	นางรภัท

<sup>1</sup> หมายถึง หน่วยงานต่างๆ ภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>2</sup> ตัวชี้วัดความเสี่ยงนี้วัดเฉพาะบุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีภาระงานด้านการวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูล

ตารางที่ 6.16 ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR61

ประเด็น : การสูญเสียความเชื่อมั่น													
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ : การปรากฏภาพลักษณ์ที่ไม่ดีของมหาวิทยาลัยผ่านสื่อต่างๆ													
รหัส	ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก	ระดับที่ยอมรับไม่ได้	ความถี่	ผู้ดูแลวิกฤต				ผู้เก็บข้อมูล					
				AA	AC	RD	QA	AD	AA	AC	RD	QA	AD
R61.1	จำนวนการปรากฏภาพลักษณ์ที่ไม่ดีของสำนักบริหารวิชาการซึ่งกระทบต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยผ่านหนังสือพิมพ์ วิทยุและโทรทัศน์	1 ครั้ง	ปี	ผ.สำนักฯ	-	-	-	-	ผ.สำนักฯ	-	-	-	-



## 6.5 การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ขั้นตอนนี้จะเป็นการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในรูปแบบของโครงการหรือมาตรการ โดยพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงซึ่งเป็นสาเหตุแห่งการเกิดความเสี่ยงนั้น สำหรับรูปแบบในการตอบสนองความเสี่ยงนั้นสามารถเลือกดำเนินการได้ 4 แนวทาง ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การถ่ายโอนความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและการตัดสินใจของผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินกิจกรรมดังกล่าวจะอาศัยการประชุมแสดงความคิดเห็นร่วมกันภายในส่วนประกอบด้วย ผู้อำนวยการส่วนและหัวหน้าสายงานของแต่ละส่วน จากนั้นผู้วิจัยนำผลลัพธ์ที่ได้ สอบทานกับผู้อำนวยการสำนักบริหารวิชาการและผู้อำนวยการส่วนแต่ละส่วนเพื่อปรับปรุงแก้ไข และยืนยันอีกครั้ง โดยโครงการหรือมาตรการดังกล่าวจะนำเสนอในรูปแบบของตารางซึ่งจำแนกประเภทการตอบสนองความเสี่ยง พร้อมคำอธิบาย/เหตุผล ตลอดจนระบุผู้ที่รับผิดชอบหรือดำเนินการหลัก ดังแสดงในตารางที่ 6.17-6.27

จากตารางดังกล่าว พบว่า ผู้บริหารสำนักบริหารวิชาการได้กำหนดแนวทางเพื่อตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์จำนวนทั้งสิ้น 20 โครงการหรือมาตรการ ทั้งนี้ โครงการหรือมาตรการส่วนใหญ่ที่กำหนดขึ้นมานั้นจัดอยู่ในระดับกลยุทธ์ ซึ่งอาจจะต้องปรึกษาหารือเพื่อหาแนวทางร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ขอคำแนะนำและความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับนโยบายหรือผู้บริหารหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการร่างข้อเสนอโครงการ วางแผนขั้นตอนการดำเนินงาน ตลอดจนมอบหมายภาระงานแก่บุคลากร ซึ่งจะต้องใช้ระยะเวลาานาน ดังนั้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงไม่ระบุถึงรายละเอียดของการนำโครงการหรือมาตรการดังกล่าวไปปฏิบัติ เพียงแต่อธิบายเหตุผลของการเลือกโครงการดังกล่าวหรือยกตัวอย่างแนวทางการดำเนินโครงการบางส่วนเท่านั้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 6.17 โครงการมาตรฐานการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR10

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : พัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์ข่าวสารให้ถึงกลุ่มเป้าหมาย		ความเสี่ยง		การตอบสนองความเสี่ยง		ส่วนที่เกี่ยวข้อง				ผู้ดำเนินการหลัก	
รหัส	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	โครงการ/มาตรการ	ระยะสั้น	ระยะยาว	คำอธิบายเหตุผล	AC	RD	QA		
RF10.1	มหาวิทยาลัยอื่นมีการวางแผนและใช้เทคนิคการประชาสัมพันธ์ที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึงและน่าสนใจ	ยอมรับ	-	-	-	การประชาสัมพันธ์ด้านวิชาการมีการดำเนินการประชาสัมพันธ์ในหลายรูปแบบทั้งเอกสาร เว็บไซต์ และจัดนิทรรศการ โดยมีการภายในมหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งในทางปฏิบัติมีการประสานงานอย่างต่อเนื่องอยู่แล้ว ส่วนการประชาสัมพันธ์ที่รับเข้าศึกษาในจุฬาฯ เช่นกลุ่มเป้าหมายนอกซึ่งเป็นที่นักเรียนที่จะเข้าศึกษาระดับปริญญาตรี การประชาสัมพันธ์จึงมีหลายรูปแบบทั้งเอกสาร เว็บไซต์ และการจัดนิทรรศการและแนวที่จุฬาฯ จัดเองและร่วมกับสกอ. ซึ่งมีการเดินทางไปตามภูมิภาคต่างๆ แต่เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องของบุคลากร ซึ่งต้องรับภาระงานหลายกิจกรรมและไม่มีเวลาเพียงพอสำหรับการประชาสัมพันธ์ ประกอบกับการดำเนินงานมิได้เน้นการแข่งขันทันทีกับมหาวิทยาลัยอื่น แต่เน้นการเผยแพร่ข้อมูลของจุฬาฯ ให้กับวงกว้างมากที่สุด ผู้บริหารระดับส่วนฯ และสายงานฯ จึงเห็นควรยอมรับความเสี่ยงนี้	O				
RF10.2	มหาวิทยาลัยอื่นวางแผนการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง										
RF10.3	มหาวิทยาลัยอื่นจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการประชาสัมพันธ์อย่างเต็มที่										
RF10.4	มหาวิทยาลัยอื่นมีรูปแบบหรือช่องทางในการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายรวดเร็วและทั่วถึง										
RF10.5	มหาวิทยาลัยอื่นมีบุคลากรที่มีความรู้/ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านประชาสัมพันธ์โดยตรง	ลด	โครงการพัฒนาการประชาสัมพันธ์ข่าวสารด้านวิจัยร่วมกับสำนักงานสาธารณสุข	-	✓	การประชาสัมพันธ์งานด้านวิจัยสู่สาธารณชนดำเนินการตามนโยบายของผู้บริหาร ซึ่งสำนักงานสาธารณสุขเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการ สำหรับส่วนฯ วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงข้อมูลเผยแพร่ข่าวสารด้านวิจัยผ่านเว็บไซต์และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นผู้บริหารระดับส่วนฯ และระดับสายงานของส่วนฯ วิจัยจึงเห็นควรให้ลดความเสี่ยงนี้ โดยทำงานร่วมกับสำนักงานสาธารณสุขและเพิ่มศักยภาพของบุคลากรด้านการประชาสัมพันธ์และงบประมาณด้านประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น		O			ผ.ส่วนฯ วิจัย, หน.สายงานประเมินผลฯ



ตารางที่ 6.18 โครงการมาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR15

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : ประสานการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาและการให้บริการงานวิชาการและวิจัย		ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ : ระบบฐานข้อมูลด้านวิชาการและวิจัยยังไม่สามารถเชื่อมโยงจากคณะและสถาบันวิจัยมหาวิทยาลัย		การตอบสนองความเสี่ยง		ส่วนที่เกี่ยวข้อง		ผู้ดำเนินการหลัก
รหัส	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	โครงการ/มาตรการ	ระยะสั้น	ระยะยาว	AC	RD	QA
RF15.1	การขาดการประสานงานและติดตามการพัฒนาฐานข้อมูล	ลด	โครงการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างคณะ/สถาบันกับมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านวิชาการและวิจัย	-	✓	○	○	
RF15.2	การพัฒนาฐานข้อมูลขาดความต่อเนื่อง							
RF15.3	ความแตกต่างระหว่างระบบฐานข้อมูลของแต่ละคณะและสถาบัน							
RF15.4	การขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณเบื้องต้น	ยอมรับ		-	-	○	○	

**คำอธิบาย/เหตุผล**

**ตัวอย่างการดำเนินโครงการฯ มีดังนี้**

- การวางแผนการพัฒนากระบวนการพัฒนาระบบฐานข้อมูลร่วมกับสำนักIT
- การแต่งตั้งบุคลากรหลักของแต่ละสายงาน ทำหน้าที่ที่ประสานงานและให้ความร่วมมือในการพัฒนาระบบฐานข้อมูลกับเจ้าหน้าที่สำนักIT
- การแต่งตั้งคณะทำงานดูแลระบบฐานข้อมูลของสวท. เพื่อเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลกับหน่วยงานต่างๆ ร่วมกับเจ้าหน้าที่สำนักIT
- การสร้างทีมงานสายอาชีพเจ้าหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานที่ทำหน้าที่หลักในการจัดทำข้อมูลด้านวิชาการ/วิจัย
- การประชุมร่วมกับเจ้าหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ของสำนักIT เรื่องการพัฒนากระบวนการเชื่อมโยงฐานข้อมูลระหว่างคณะ/สถาบันกับสำนักบริหารวิชาการ
- การกำหนดแนวทางในการประสานงานร่วมกับเจ้าหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน

การสนับสนุนงบประมาณพัฒนาพัฒนาระบบฐานข้อมูลขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหาร และการพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้สามารถทำงานร่วมกับระบบ Single Data Warehouse ของมหาวิทยาลัยได้นั้น จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรไปพร้อมกับระบบของสำนัก IT ส่วนฯ วิชาการ/วิจัยจึงจะสามารถดำเนินการได้เฉพาะในส่วนที่จำเป็นไว้ก่อนเบื้องต้นเท่านั้น

ตารางที่ 6.18 โครงการ/มาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR15 (ต่อ)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : ประสิทธิภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาและการให้บริการทางวิชาการและวิจัย										
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ : ระบบฐานข้อมูลด้านวิชาการและวิจัยยังไม่สามารถเชื่อมโยงจากคณะและสถาบันมายังมหาวิทยาลัย										
รหัส	ปัจจัยเสี่ยง	การตอบสนองความเสี่ยง				ส่วนที่เกี่ยวข้อง			ผู้ดำเนินการหลัก	
		ประเภท	โครงการ/มาตรการ	ระยะสั้น	ระยะยาว	AC	RD	QA		
RF15.5	การจัดส่งข้อมูลด้านวิชาการ/วิจัยของคณะ/สถาบันต่างๆ มายังมหาวิทยาลัยล่าช้า	หนังสือ			✓	<p>คำอธิบายเหตุผล</p> <p>ความเสี่ยงจากปัจจัยเสี่ยงนี้สามารถหลีกเลี่ยงได้ ด้วยการเชื่อมโยงข้อมูลผ่านระบบ Online ภายใต้โครงการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างคณะ/สถาบันกับมหาวิทยาลัย โดยระยะแรก อาจเสนอให้ผู้บริหารกำหนดเป็นนโยบายที่คณะ/สถาบันต่างๆ ถือเป็นภารกิจที่ต้องพัฒนาระบบฐานข้อมูลของหน่วยงานอย่างจริงจังทุกหน่วยงานและอาจนำมาใช้ประกอบการพิจารณาผลงานส่วนบุคคล</p>				<ul style="list-style-type: none"> <li>AC</li> <li>ผอ.ส่วนวิชาการ, หน.สายงาน ทั้ง 3 สายงาน</li> <li>RD</li> <li>ผอ.ส่วนวิจัย, หน.สายงานประเมินผลฯ</li> </ul>

ตารางที่ 6.19 โครงการ/มาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR17

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : พัฒนาให้เกิดโครงการวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่		วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : นโยบายการสนับสนุนทุนวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่ของประเทศไม่ชัดเจน								
รหัส	ปัจจัยเสี่ยง	การตอบสนองความเสี่ยง			ส่วนที่เกี่ยวข้อง			ผู้ดำเนินการหลัก		
		ประเภท	โครงการ/มาตรการ	ระยะสั้น	ระยะยาว	คำอธิบาย/เหตุผล	AC		RD	QA
RF17.1	การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร(องคมนตรี) ซึ่งกำกับดูแล ศธ.	ลด	โครงการประสานงานเพื่อพัฒนาหัวข้อวิจัยหลักของมหาวิทยาลัย	-	✓	ถึงแม้ปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวจะเป็นเหตุการณ์ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ควรที่จะมีการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ด้วยการเสนอโครงการพัฒนาหัวข้อวิจัยหลักของมหาวิทยาลัย เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีแนวทางการทำวิจัยที่มีความโดดเด่นและครอบคลุม เพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายของผู้บริหารประเทศ				ผอ. ส่วนฯ วิจัย, หน่วยงานบริหาร ทุนวิจัย
RF17.2	การเปลี่ยนแปลงนโยบายที่กำหนดหน่วยงานซึ่งทำหน้าที่จัดสรรทุนวิจัย	ลด	มาตรการติดตามการเปลี่ยนแปลงนโยบายการสนับสนุนทุนวิจัย บูรณาการขนาดใหญ่ และประชาสัมพันธ์ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ อาทิ การเปลี่ยนแปลงหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดสรรทุนตามกลยุทธ์ต่างๆ เป็นต้น	✓	-	เนื่องจากนโยบายการสนับสนุนทุนวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่ไม่ชัดเจน ทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถกำหนดหัวข้อและแผนงานวิจัยให้สอดคล้องกับนโยบายดังกล่าว เพื่อแสวงหาทุนวิจัยได้ ดังนั้น ส่วนฯ วิจัยจึงต้องติดตามว่าการเปลี่ยนแปลงนโยบายดังกล่าวอย่างใกล้ชิดเพื่อนำมาประชาสัมพันธ์ถึงผู้วิจัยให้ทันทั่วถึง				ผอ. ส่วนฯ วิจัย, หน่วยงานบริหาร ทุนวิจัย, หน่วยงานประเมินผลฯ

ตารางที่ 6.20 โครงการมาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR18

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : พัฒนาให้เกิดโครงการวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่										
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ : การขาดปัจจัยสนับสนุนเพื่อทำวิจัยร่วมกับระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานภายนอก										
รหัส	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	โครงการ/มาตรการ	ระยะสั้น	ระยะยาว	คำอธิบาย/เหตุผล	ส่วนที่เกี่ยวข้อง			ผู้ดำเนินการหลัก
							AC	RD	QA	
RF18.1	การขาดผู้นำหัวหน้าเครือข่ายที่เป็นผู้ประสานงานร่วมมือด้านวิจัยกับหน่วยงานภายนอก	ลด	โครงการพัฒนาผู้นำหัวหน้าเครือข่ายเพื่อให้เกิดความร่วมมือด้านวิจัยกับหน่วยงานภายนอก	-	✓	โครงการดังกล่าวจะประกอบด้วย การแสวงหาแหล่งทุนวิจัย การพิจารณา/ทบทวนสิทธิประโยชน์หรือผลตอบแทนที่จะได้รับ เป็นต้น จากโครงการดังกล่าวจะทำให้เกิดการพัฒนางานวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอก และมีโอกาสได้รับงบประมาณสนับสนุนผลงานวิจัยมากขึ้น	O			ผ.สว.ฯ วิจัย หน.สว.งานประเมินผลฯ
RF18.2	การขาดระบบฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญด้านวิจัยเพื่อใช้ติดตามต่อสื่อสารและสืบค้นข้อมูล	ลด	โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญด้านวิจัย	-	✓	โครงการดังกล่าวจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้วิจัย จนกระทั่งมีการพัฒนาหัวข้อวิจัยร่วมกัน ซึ่งอาจส่งผลให้ผู้วิจัยมีโอกาสได้รับงบประมาณสนับสนุนผลงานวิจัยมากขึ้น	O			ผ.สว.ฯ วิจัย, หน.สว.งานประเมินผลฯ
RF18.3	การขาดการประสานงานระดับปฏิบัติงานเพื่อการสนับสนุนให้เกิดการวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอก	ยอมรับ	-	-	-	ส่วนนี้ วิจัยตระหนักถึงความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงนี้จึงได้พัฒนาช่องทาง การติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานภายนอกต่างๆ ด้วยการจัดทำทำเนียบเจ้าหน้าที่ส่วนนี้ วิจัย ผ่านทางเว็บไซต์ของส่วนนี้ วิจัย แต่ด้วยข้อจำกัดของภาระงานและจำนวนบุคลากรของส่วนนี้ วิจัย ทำให้มีโอกาสประสานงานกับหน่วยงานภายนอกต่างๆ ได้น้อย ดังนั้น ผู้บริหารระดับส่วนนี้ และระดับสายงานของส่วนนี้ วิจัยจึงเห็นควรยอมรับความเสี่ยงนี้	O			-

ตารางที่ 6.21 โครงการมาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR24

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : แสวงหาแหล่งทุนวิชาการและวิจัยเพิ่มขึ้น										
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ : แหล่งทุนภายนอกยุติการสนับสนุนวิชาการ และวิจัยอย่างถาวร										
รหัส	ปัจจัยเสี่ยง	การตอบสนองความเสี่ยง				ส่วนที่เกี่ยวข้อง			ผู้ดำเนินการหลัก	
		ประเภท	โครงการ/มาตรการ	ระยะสั้น	ระยะยาว	คำอธิบาย/เหตุผล	AC	RD		QA
RF24.1	โครงการวิจัยไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	ลด	กำหนดมาตรการควบคุมและกำกับ/ติดตามโครงการวิจัย ให้ดำเนินตามแผนที่กำหนด	✓	-	มาตรการดังกล่าวจะประกอบด้วย การติดตามผลการทำเนิโครงการวิจัยตามระยะเวลาที่กำหนด การบันทึกรายชื่อผู้ที่มีติดเงื่อนไขการรับทุน (Backlist) การส่งหนังสือในการพิจารณาให้ทุน และการยุติการสนับสนุนโครงการวิจัย เป็นต้น				ผ.สภ.น.วิจัย, หน.สายงานบริหาร ทุนวิจัย
RF24.2	โครงการวิจัยไม่มีความคืบหน้า									
RF24.3	การไม่ส่งรายงานโครงการวิจัย									
RF24.4	การเริ่มดำเนินงานโครงการวิจัยล่าช้า									
RF24.5	แนวโน้มจำนวนนักวิจัยที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านลดลง	ลด	กำหนดมาตรการสร้างแรงจูงใจแก่นักวิจัยที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	✓	-	มาตรการดังกล่าวจะสนับสนุนให้นักวิจัยที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมีขวัญกำลังใจและมุ่งมั่นในการทำวิจัย เพื่อสร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีโอกาสที่จะได้รับทุนวิจัยอย่างต่อเนื่อง				ผ.สภ.น.วิจัย, หน.สายงานพัฒนาวิจัย

ตารางที่ 6.22 โครงการ/มาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR27

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : พัฒนาการบริหารจัดการของสำนักงานบริหารวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลง		วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : การถ่ายทอดทิศทางการพัฒนาหน่วยงานสู่บุคลากรไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล		การตอบสนองความเสี่ยง		ส่วนที่เกี่ยวข้อง				ผู้ดำเนินการหลัก	
รหัส	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	โครงการ/มาตรการ	ระยะสั้น	ระยะเวลา	คำอธิบาย/เหตุผล	AC	RD	QA	AD	
RF27.1	บุคลากรบางระดับไม่มีโอกาสได้รับทราบ ถึงทิศทางงานพัฒนาหน่วยงาน	ลด	กำหนดให้มีการประชุมเพื่อ ถ่ายทอดข่าวสาร/การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ หรือ วิเคราะห์/แก้ไขปัญหาส่วนร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร สำนักรับบริหารวิชาการ และบันทึก รายงานการประชุมทุกครั้ง	✓	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>การประชุมระหว่างผู้บริหารระดับต้น 4 ระดับ ดังนี้</li> <li>การประชุมระหว่างผู้บริหารระดับต้น 4 ระดับ และระดับ สายนาน</li> <li>การประชุมผู้บริหารระดับต้นกับผู้บริหารระดับส่วน ระดับสายงาน และกิจกรรมวิชาการ</li> <li>การประชุมบุคลากรภายในส่วนกิจกรรมวิชาการ</li> <li>การประชุมประจำปีของบุคลากรสำนักบริหารวิชาการ ทั้งนี้ การประชุมทั้ง 4 ระดับจะต้องมีการบันทึก รายงานการประชุม/ บันทึกช่วยจำหรือหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงเนื้อหาสำคัญของการประชุมปรึกษาหารือนี้มา</li> </ul>	○	○	○	○	<p>ผอ.สำนักฯ, ผอ.ส่วนฯ ทั้ง 3 ส่วน</p> <p>ผอ.สำนักฯ</p> <p>ผอ.ส่วนฯ ทั้ง 3 ส่วน, หน.กิจกรรมวิชาการ ผอ.สำนักฯ, หน.กิจกรรมวิชาการ</p>
RF27.2	การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับ สำนักระดับส่วน ระดับสายงาน กิจกรรม วิชาการ กับบุคลากรบางจุด ไม่มี ประสิทธิภาพเท่าที่ควร	ลด	จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ อย่างไม่เป็นทางการระหว่าง ผู้บริหารกับบุคลากรสำนักบริหาร วิชาการ	✓	-	กิจกรรมดังกล่าวจะช่วยลดช่องว่างและสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรสำนักบริหารวิชาการ	○	○	○	○	<p>ผอ.สำนักฯ, หน.กิจกรรมวิชาการ</p>

ตารางที่ 6.23 โครงการมาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR38

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : บริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ		การตอบสนองความเสี่ยง				ส่วนที่เกี่ยวข้อง				ผู้ดำเนินการหลัก	
รหัส	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	โครงการ/มาตรการ	ระยะสั้น	ระยะยาว	คำอธิบาย/เหตุผล	AC	RD	QA		AD
RF38.1	ระเบียบการเบิกจ่ายงบประมาณแผ่นดินมีการเปลี่ยนแปลง	ยอมรับ	-	-	-	ด้วยเหตุที่มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติตามระเบียบของกระทรวงการคลัง ดังนั้นความเสี่ยงจากปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ สำนักบริหารวิชาการจึงต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง ดังนั้น ความเสี่ยงจากปัจจัยเสี่ยงนี้จึงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้	0	0	0	0	-
RF38.2	ระเบียบการเบิกจ่ายงบประมาณเข้าใจยาก ต้องมีการตีความหรือใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติและมีหลายขั้นตอน	ลด	กำหนดบุคลากรของกิจกรรมธุรการ ซึ่งได้รับการมอบหมายภาระงานอย่างเป็นทางการ ในการศึกษาหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่ายงบประมาณ รวมถึงรวบรวมเอกสารอ้างอิงและกรณีตัวอย่างที่เป็นปัญหาในการเบิกจ่ายงบประมาณ เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำที่ถูกต้องแก่บุคลากรสำนักบริหารวิชาการ	✓	-	มาตรการดังกล่าวจะช่วยลดปัญหาอันเนื่องมาจากความไม่ชัดเจนหรือความไม่รอบคอบในการเบิกจ่ายงบประมาณในระดับหนึ่งและบุคลากรสำนักบริหารวิชาการมีความมั่นใจมากขึ้น				0	ขอสำนักฯ, หน.กิจกรรมธุรการ
RF38.3	การจัดทำแผนงบประมาณไม่สอดคล้องกับการดำเนินกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง	ลด	ปรึกษา ทำความเข้าใจหรือสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับรายละเอียดยของนโยบายกับผู้บริหารมากขึ้น	✓	-	เนื่องจากความเสี่ยงจากปัจจัยเสี่ยงนี้อาจมีสาเหตุมาจากการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมตามนโยบายของผู้บริหาร	0	0	0	0	ขอส่วนฯ ทั้ง 3 ส่วน

ตารางที่ 6.23 โครงการมาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR38 (ต่อ)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : บริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ		การตอบสนองความเสี่ยง		ส่วนที่เกี่ยวข้อง				ผู้ดำเนินการหลัก		
รหัส	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	โครงการ/มาตรการ	ระยะสั้น	ระยะยาว	คำอธิบาย/เหตุผล				
						AC	RD	QA	AD	
RF38.4	การจัดทำประกาศการบริหารเงินอุดหนุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกซ้ำ	ลด	นำรายละเอียดขั้นตอนการรับทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกและรูปแบบการจัดทำประกาศบริหารเงินอุดหนุนวิจัยลงเว็บไซต์ล่วงหน้า ให้อ่านารวดเร็ว (Download) ได้	✓	-	กิจกรรมดังกล่าวจะช่วยลดความผิดพลาดในการจัดทำประกาศแหล่งทุนได้ ซึ่งอาจส่งผลให้ระยะเวลาดำเนินการรวดเร็วขึ้น				ผ.สอ.น.วิจัย, น.สอ.ชัย
RF38.5	การอนุมัติและจัดทำประกาศให้ทุนจากเงินรายได้มหาวิทยาลัยซ้ำ	ลด	ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานจัดทำประกาศการบริหารเงินอุดหนุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกให้คล่องตัวขึ้น	✓	-	ตัวอย่างการปรับปรุงกระบวนการ เช่น การประสานงานปรับแก้ประกาศ บัญชีการติดต่อประสานงานแก้ไขประกาศ เป็นต้น				ผ.สอ.น.วิจัย, น.สอ.ชัย
RF38.6	อาจารย์หรือมีวิจัยประจำไม่ทราบแนวทางปฏิบัติและขั้นตอนในการเบิกจ่ายงบประมาณ	ลด	จัดทำแนวทางปฏิบัติและขั้นตอนในการเบิกจ่ายงบประมาณ	✓	-	ส่วนวิจัยได้ปรับปรุงกระบวนการพิจารณาการให้ทุนจากเงินรายได้มหาวิทยาลัย				ผ.สอ.น.วิจัย, หน.สายงาน ทั้ง 3 สายงาน
				✓	-	กิจกรรมดังกล่าวเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้อาจารย์หรือนักวิจัยประจำเข้าใจถึงแนวทางปฏิบัติและขั้นตอนในการเบิกจ่ายงบประมาณมากขึ้น				ผ.สอ.น.วิจัย, หน.สายงานพัฒนาวิจัย, หน.สายงานบริหาร ทุนวิจัย, หน.สายงานประเมินผลฯ



ตารางที่ 6.24 โครงการ/มาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR39

ประเด็น : การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ		การตอบสนองความเสี่ยง				สถานที่เกี่ยวข้อง			ผู้ดำเนินการหลัก	
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ : ระบบประกันคุณภาพไม่สอดคล้องกับสภาพของแต่ละหน่วยงาน		ประเภท	โครงการ/มาตรการ	ระยะสั้น	ระยะยาว	คำอธิบาย/เหตุผล	พัฒนา	บริหาร	ระบบฐาน	ผู้ดำเนินการหลัก
รหัส	ปัจจัยเสี่ยง	ลด	โครงการจัดทำแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงระบบประกันคุณภาพ	-	✓	โครงการดังกล่าวประกอบด้วย การพัฒนาและปรับแนวคิดของมาตรฐาน CU-QA84 การพัฒนาข้อกำหนดมาตรฐาน ตัวชี้วัดและเกณฑ์มาตรฐาน และการพัฒนาระบบการตรวจติดตามและตรวจประเมินคุณภาพ	○		○	ขอ.ส่วนประกันคุณภาพ, หน.สายงานพัฒนา
RF39.1	ตัวชี้วัดภายใต้ระบบประกันคุณภาพ ไม่ได้พัฒนาขึ้นจากพันธกิจของหน่วยงานอย่างแท้จริง									
RF39.2	ข้อกำหนดในบางมาตรฐานใช้ภาษา ด้านธุรกิจอุตสาหกรรม									

ตารางที่ 6.25 โครงการ/มาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR44

ประเด็น : การตรวจประเมินคุณภาพ		การตอบสนองความเสี่ยง				สถานที่เกี่ยวข้อง			ผู้ดำเนินการหลัก	
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ : ผลการตรวจประเมินคุณภาพของหน่วยงานในบางประเด็นอยู่ภายใต้การใช้ดุลยพินิจของผู้ตรวจประเมินคุณภาพ		ประเภท	โครงการ/มาตรการ	ระยะสั้น	ระยะยาว	คำอธิบาย/เหตุผล	พัฒนา	บริหาร	ระบบฐาน	ผู้ดำเนินการหลัก
รหัส	ปัจจัยเสี่ยง	ลด	โครงการจัดทำแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงระบบประกันคุณภาพ	-	✓	โครงการดังกล่าวประกอบด้วย การพัฒนาและปรับแนวคิดของมาตรฐาน CU-QA84 การพัฒนาข้อกำหนดมาตรฐาน ตัวชี้วัดและเกณฑ์มาตรฐาน และการพัฒนาระบบการตรวจติดตามและตรวจประเมินคุณภาพ	○		○	ขอ.ส่วนประกันคุณภาพ, หน.สายงานพัฒนา
RF44.1	ความไม่ชัดเจนของเกณฑ์การประเมินคุณภาพ									
RF44.2	การขาดแคลนผู้ตรวจประเมินคุณภาพที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	ลด	โครงการพัฒนาหลักสูตรเพื่อเพิ่มพูนขีดความสามารถและเทคนิคการตรวจประเมินแบบใหม่ให้กับผู้ตรวจประเมิน	-	✓	โครงการดังกล่าวจัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาแนวคิดการตรวจประเมินคุณภาพและเพิ่มพูนขีดความสามารถให้กับผู้ตรวจประเมินและผู้ตรวจประเมินใหม่	○	○	○	ขอ.ส่วนประกันคุณภาพ, หน.สายงานพัฒนา, หน.สายงานบริหาร

ตารางที่ 6.27 โครงการมาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR61

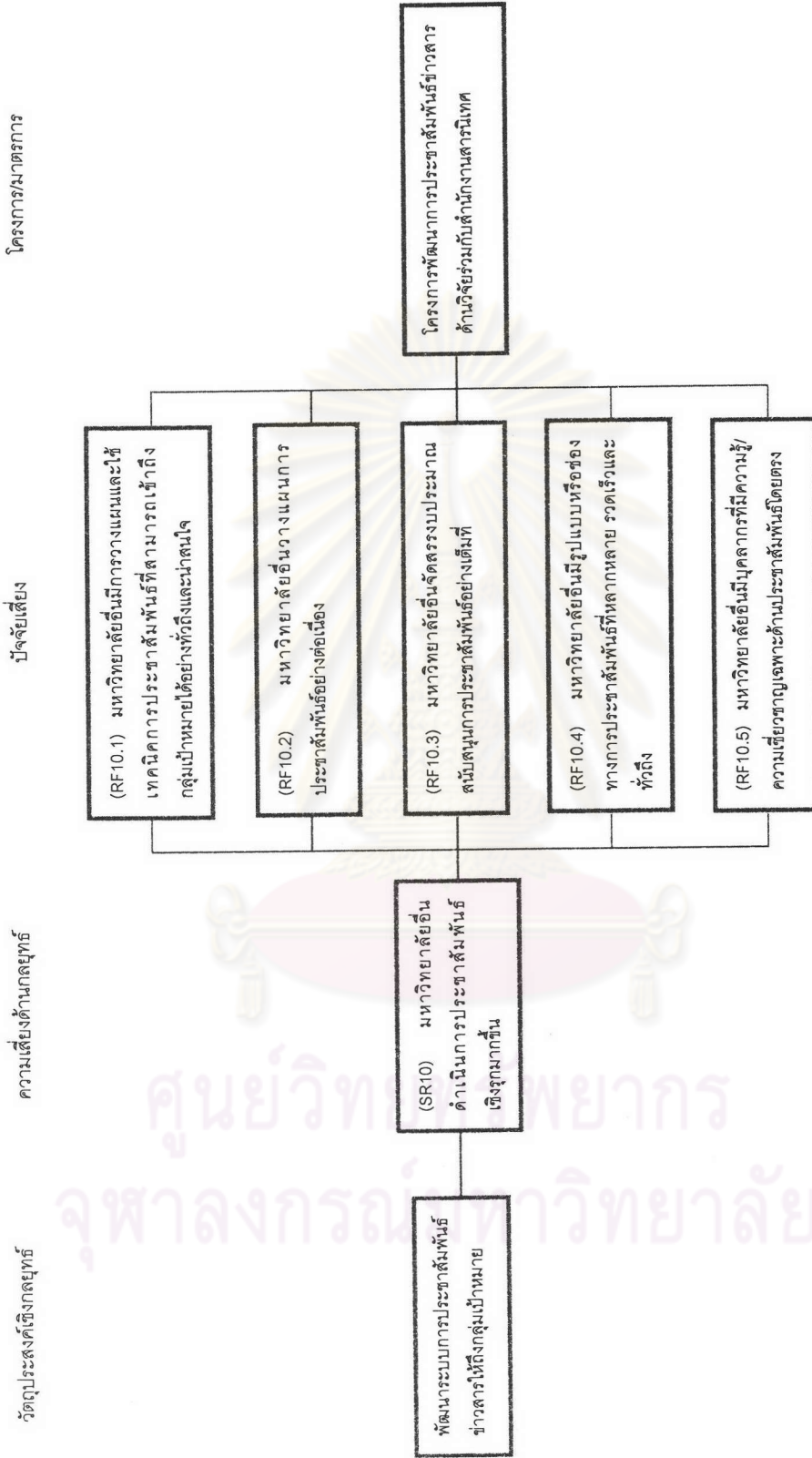
ประเด็น		การสูญเสียความเชื่อมั่น				การตอบสนองความเสี่ยง		ส่วนที่เกี่ยวข้อง				ผู้ดำเนินการหลัก
รหัส	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	โครงการ/มาตรการ	ระยะสั้น	ระยะยาว	คำอธิบาย/เหตุผล	AC	RD	QA	AD		
RF61.1	การเกิดเหตุการณ์ที่สำนักงานบริหารการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย	ยอมรับ		-	-	โดยปกติ การดำเนินการใดๆ ภายใต้กรอบภาระงานของสำนักงานบริหารวิชาการ บุคลากรจะปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวังและจะต้องผ่านการกลั่นกรอง/ตอบทวนจากผู้บริหารทุกระดับ เพื่อป้องกันการเกิดเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยอยู่แล้ว ดังนั้น ความเสี่ยงจากปัจจัยเสี่ยงนี้จึงมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นน้อยมาก	0	0	0	0	-	
RF61.2	การเผยแพร่ข้อมูลเท็จส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยผ่านทางเว็บไซต์หรือเอกสารราชการต่างๆ											

## 6.6 การแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงด้านกลยุทธ์กับแผนจัดการความเสี่ยง

ตามที่คุณบริหารแต่ละระดับได้แสดงความคิดเห็นร่วมกันผ่านขั้นตอนต่างๆ อาทิ การระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การค้นหาปัจจัยเสี่ยงหรือเหตุแห่งความเสี่ยง ตลอดจนการกำหนดโครงการหรือมาตรการที่เหมาะสมเพื่อตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำผลลัพธ์ดังกล่าวมาเรียบเรียงเป็น “แผนผังต้นไม้ (Tree Diagram)” เพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงด้านกลยุทธ์กับโครงการหรือมาตรการที่ได้กำหนดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้คุณบริหารมองเห็นภาพเชิงโครงสร้างเบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของสำนักบริหารวิชาการได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ดังแสดงในรูปที่ 6.1-6.10

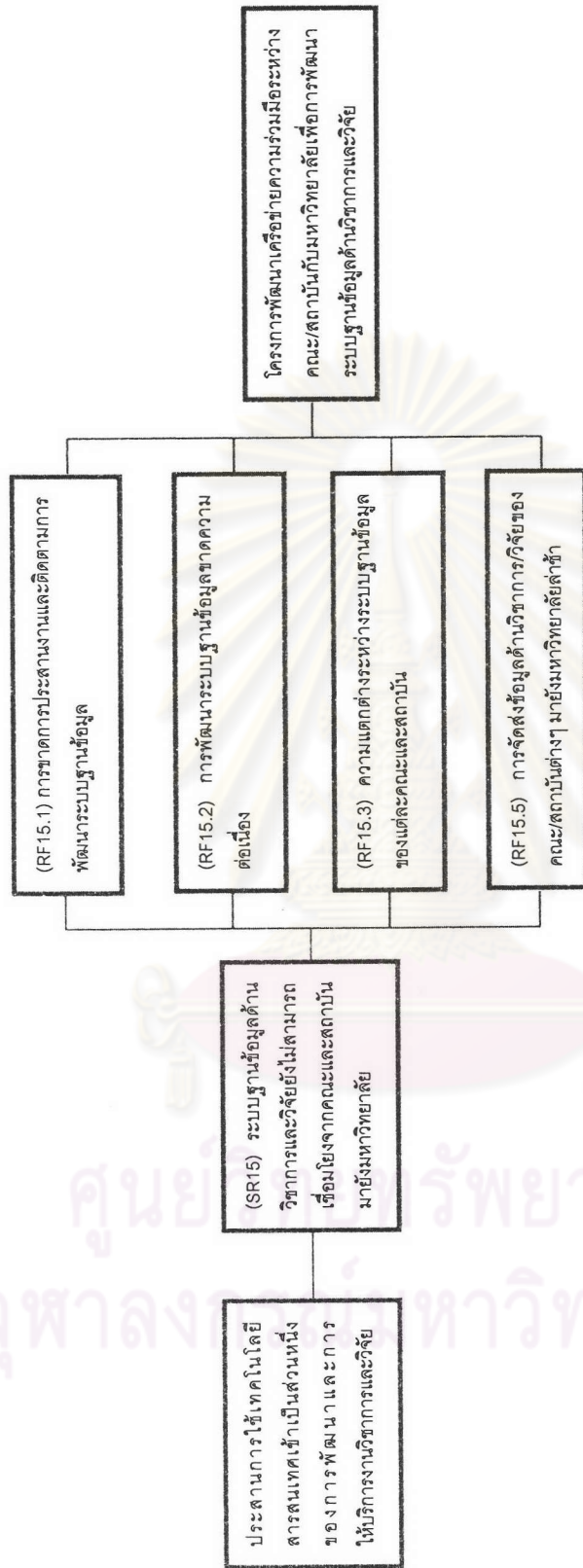


ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

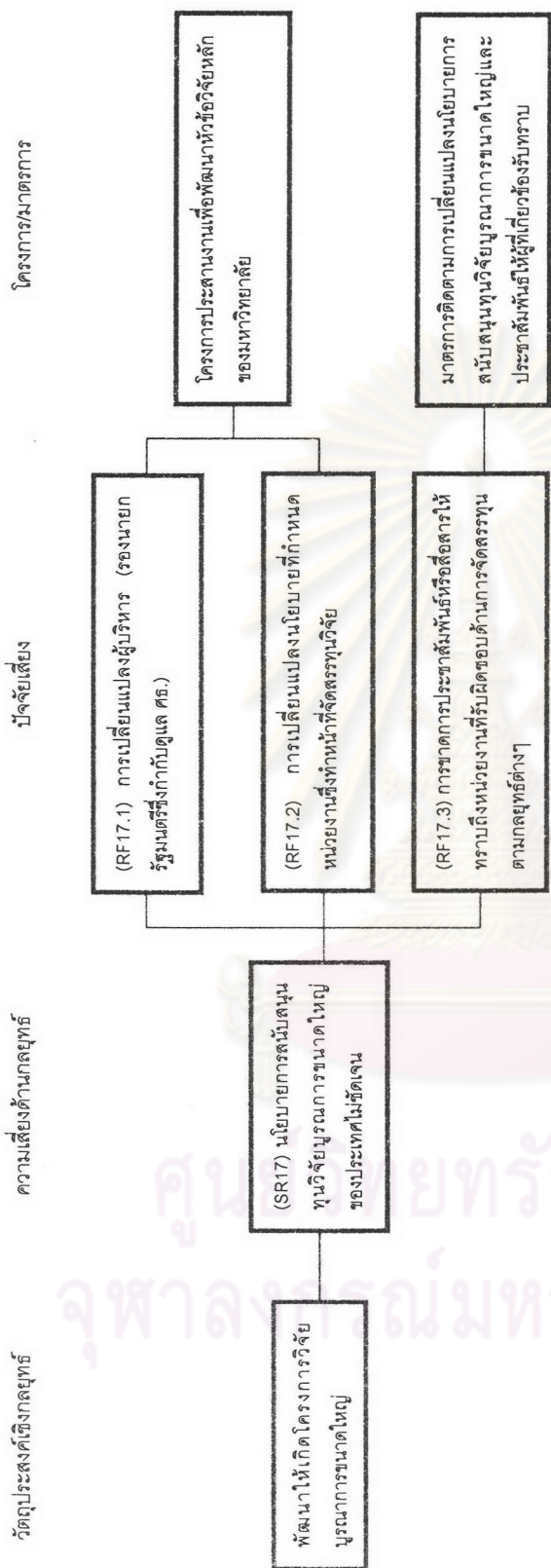


รูปที่ 6.1 แผนผังต้นไม้อันการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR10

ศูนย์วิจัยและพัฒนาการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

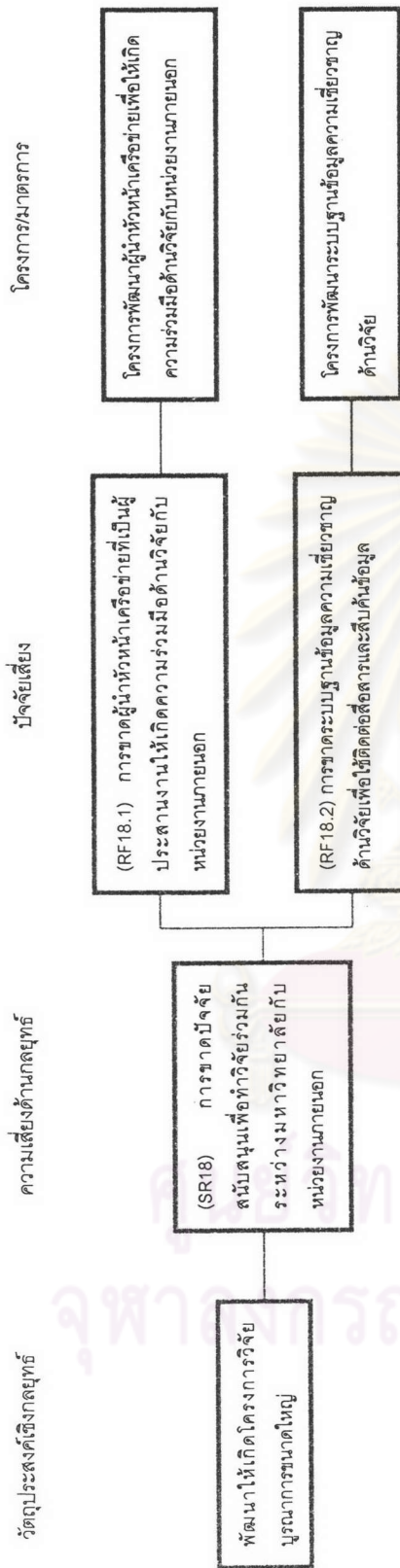


รูปที่ 6.2 แผนผังต้นไม้มุ่งเน้นการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR15



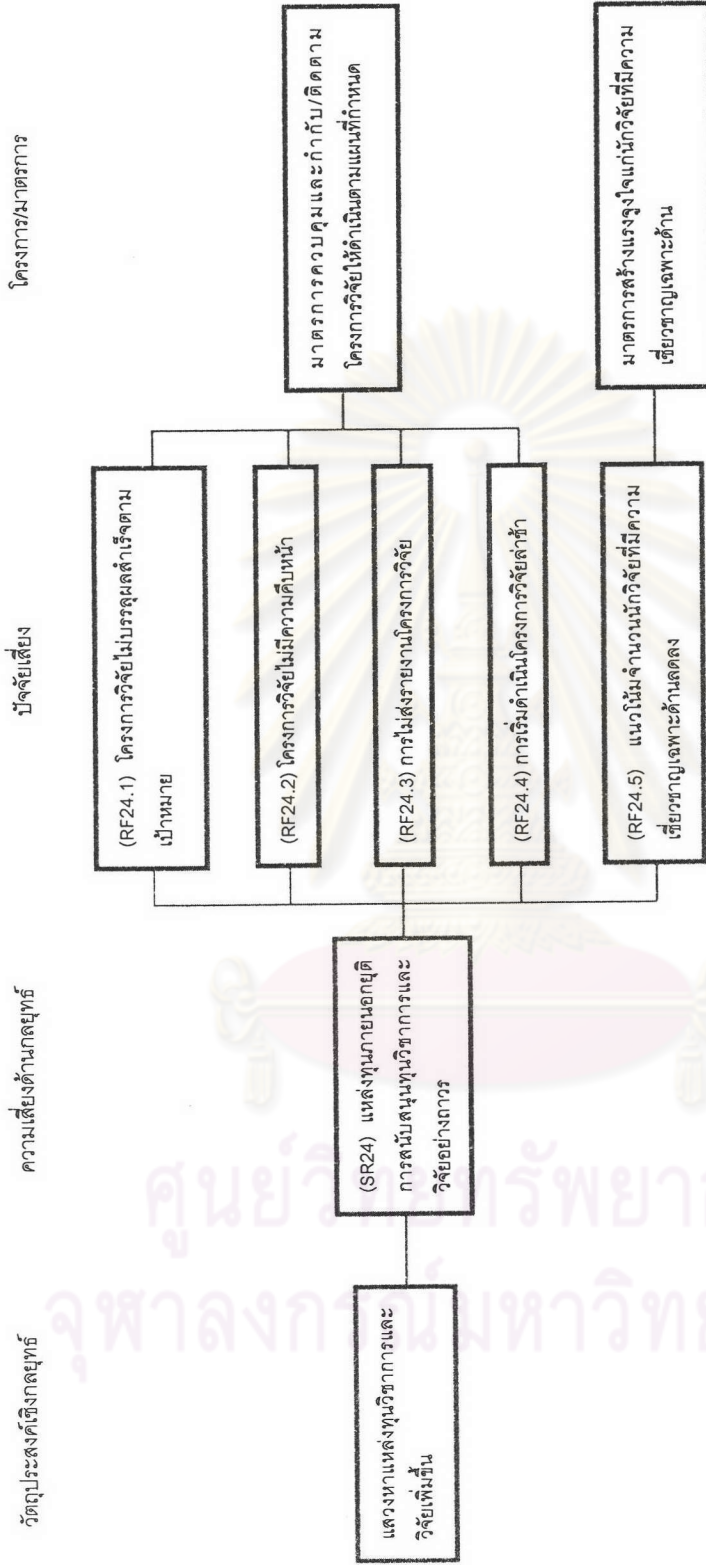
รูปที่ 6.3 แผนผังต้นไม่การตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR17

ศูนย์ยุทธศาสตร์พยากรณ์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



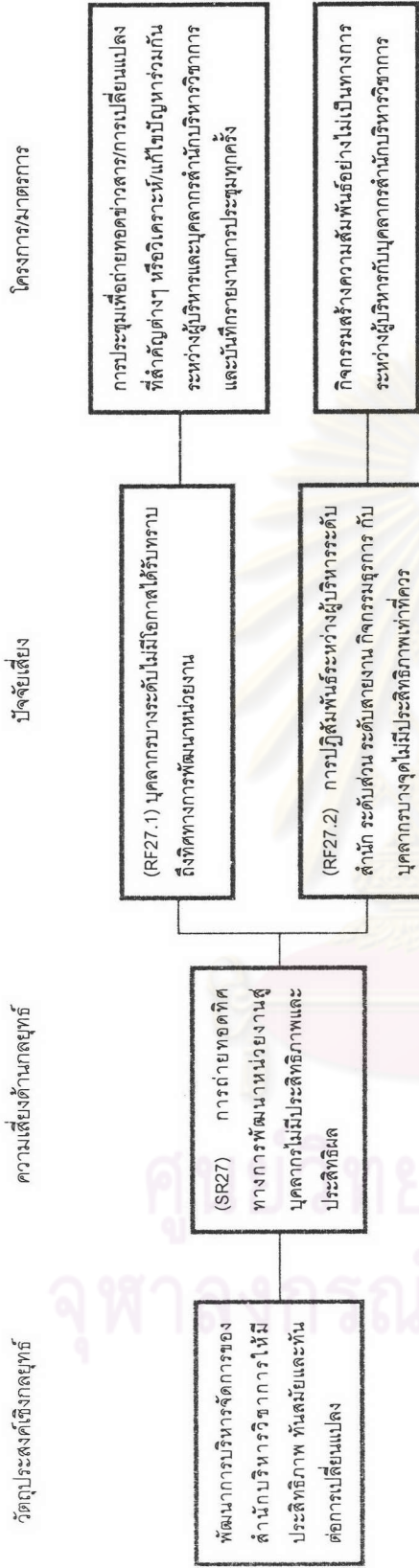
รูปที่ 6.4 แผนผังต้นไม้การตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR18

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
คณะแพทยศาสตร์พยาบาล



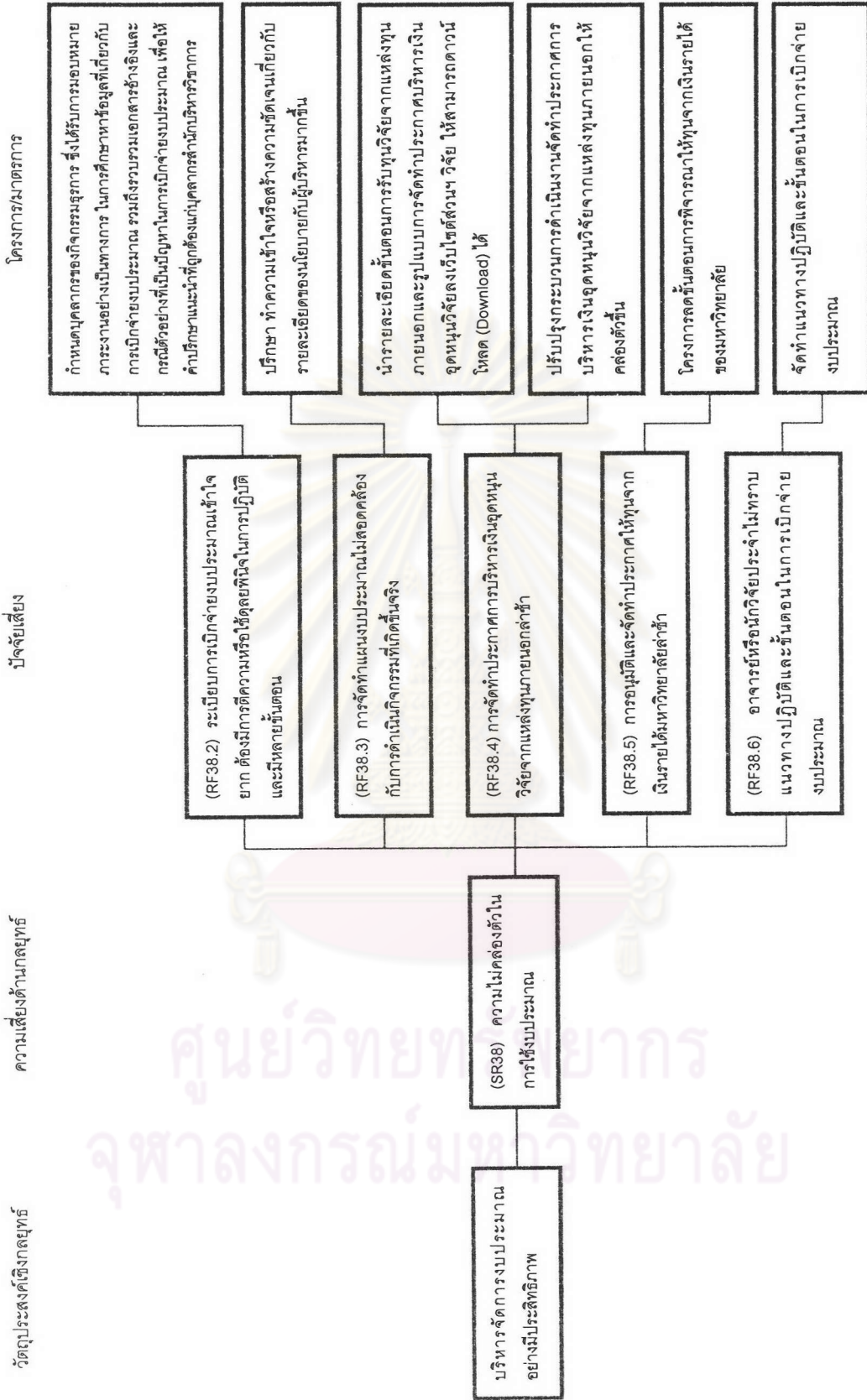
รูปที่ 6.5 แผนผังต้นไม้มุ่งการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR24





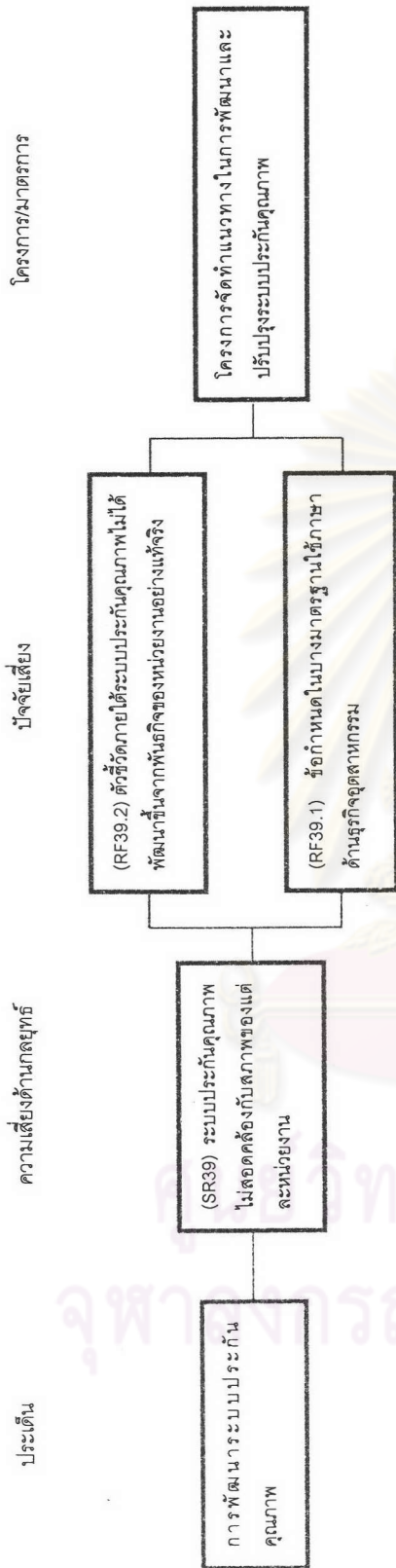
รูปที่ 6.6 แผนผังต้นไม้การตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR27

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ศูนย์ทรัพยากร



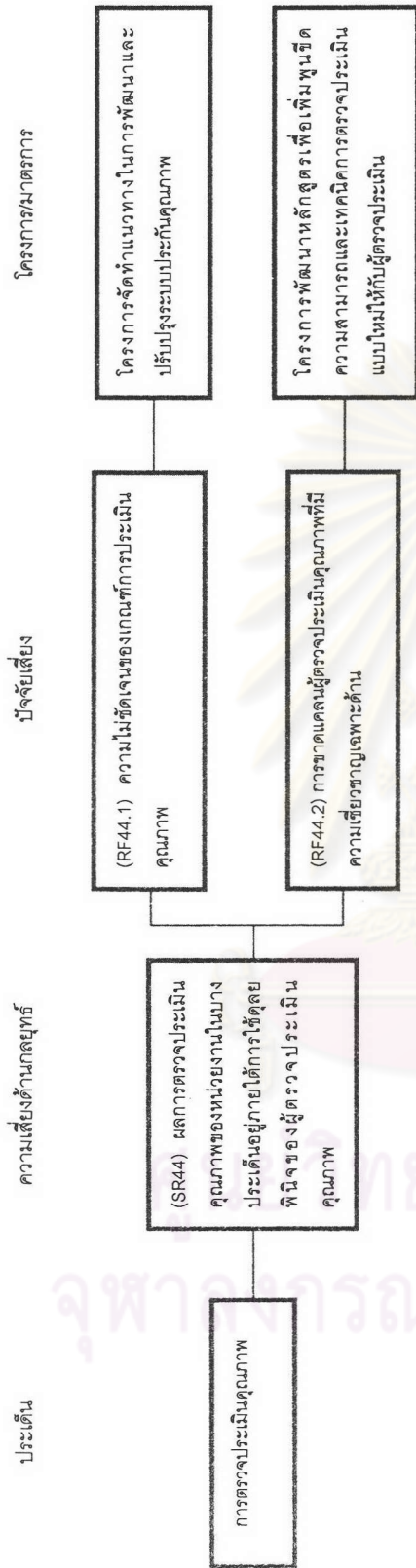
รูปที่ 6.7 แผนผังต้นไม้การตอบสนองของความเสียด้านกลยุทธ์ SR38

ศูนย์วิทยพัฒนา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



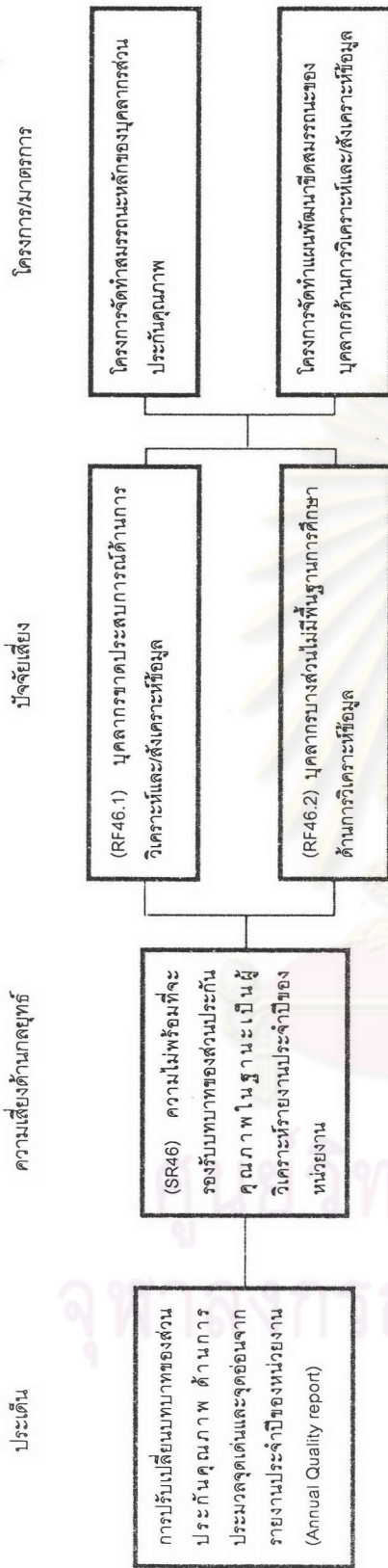
รูปที่ 6.8 แผนผังต้นไม้การตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR39

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
 คณะสัตวแพทยศาสตร์  
 วิทยาลัยสัตวแพทยศาสตร์



รูปที่ 6.9 แผนผังต้นไม้การตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR44

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
กายภาพยากร



รูปที่ 6.10 แผนผังต้นไม้การตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR46

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
คณะแพทยศาสตร์พยาบาล