

บทที่ 5

การประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ด้วยข้อจำกัดด้านงบประมาณ บุคลากรและภาระงานประจำที่มีอยู่ส่งผลให้สำนักบริหารวิชาการไม่สามารถตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ได้ทั้งหมด ดังนั้น ขั้นตอนนี้จึงเป็นการนำความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ทั้งหมดมาประเมินและจัดอันดับความเสี่ยงในมิติของผลกระทบและโอกาสในการเกิดความเสี่ยง เพื่อคัดเลือกเฉพาะความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาดำเนินการต่อไป

5.1 การประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

5.1.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ คือ ผลกระทบของความเสี่ยงและโอกาสในการเกิดความเสี่ยง โดยแต่ละมิติจะแบ่งการประเมินเป็น 5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของแต่ละระดับขึ้น แล้วนำเสนอแก่ผู้อำนวยการสำนักบริหารวิชาการและผู้อำนวยการส่วนทั้ง 3 ส่วน เพื่อพิจารณาความหมายให้มีความสอดคล้องกับสภาพการดำเนินงานของสำนักบริหารวิชาการอย่างแท้จริง ซึ่งสามารถสรุปผลได้ดังนี้

- การประเมินผลกระทบของความเสี่ยง แบ่งผลกระทบออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ผลกระทบที่มีต่อการดำเนินงานหลัก ผลกระทบที่มีต่อความสูญเสีย และผลกระทบที่มีต่อชื่อเสียง/ภาพลักษณ์ เพื่อให้การประเมินผลกระทบมีความสอดคล้องและครอบคลุมทุกประเด็นความเสี่ยง ดังแสดงในตารางที่ 5.1 สำหรับความเสี่ยงที่สามารถประเมินผลกระทบได้ตั้งแต่ 2 ด้านขึ้นไป เช่น ความเสี่ยงบางความเสี่ยงอาจส่งผลกระทบได้ทั้งความสูญเสียและชื่อเสียง/ภาพลักษณ์ กรณีนี้ให้เลือกผลกระทบด้านที่มีระดับความเสี่ยงสูงสุดเป็นตัวแทนของคะแนนในการประเมินผลกระทบ

- การประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยง ซึ่งได้กำหนดความหมายให้อยู่ในรูปของความถี่ (เชิงปริมาณ) และแนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้น (เชิงความรู้สึก) เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของแต่ละความเสี่ยงที่อาจจะประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยงได้เฉพาะรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเท่านั้น ดังแสดงในตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.1 ระดับการประเมินผลกระทบของความเสียหายด้านกลยุทธ์

ระดับ	ความหมายของผลกระทบของความเสียหาย		
	ผลกระทบต่อการดำเนินงานหลัก	ผลกระทบต่อความสูญเสีย	ผลกระทบต่อชื่อเสียง/ภาพลักษณ์
5	ส่งผลกระทบต่อ ขั้นวิกฤติ หรือ หยุด การดำเนินงานหลักอย่าง ต่อเนื่อง	มูลค่าความสูญเสีย มหาศาล หรือ มากกว่า 5 ล้านบาท ¹ หรือ ส่งผลกระทบต่อ ความปลอดภัย ของบุคลากรและสินทรัพย์	สร้างความเสียหายต่อ ชื่อเสียง หรือ ภาพลักษณ์ที่ไม่ดี อย่างต่อเนื่องของมหาวิทยาลัย ² ซึ่งปรากฏสู่ สาธารณชนในวงกว้าง
4	ส่งผลกระทบต่อ สูง หรือ มีการ ชะงักงัน สูงต่อการดำเนินงานหลัก	มูลค่าความสูญเสีย สูง หรือ 1-5 ล้านบาท ¹	ส่งผลกระทบต่อ ชื่อเสียง ต่อความเชื่อมั่น หรือ ภาพลักษณ์ที่ไม่ดี ของมหาวิทยาลัย ² ซึ่งปรากฏสู่ สาธารณชน
3	ส่งผลกระทบต่อ ขั้นสูง หรือ มีการ ชะงักงัน อย่าง มีนัยสำคัญ ต่อการดำเนินงานหลัก	มูลค่าความสูญเสีย ค่อนข้างสูง หรือ 5 แสน-1 ล้านบาท ¹	ส่งผลกระทบต่อ ขั้นสูง ต่อความเชื่อมั่น หรือ ภาพลักษณ์ที่ไม่ดี ของหน่วยงาน ³ ซึ่งเป็น ที่รับรู้ภายในมหาวิทยาลัย
2	ส่งผลกระทบต่อ เล็กน้อย ต่อการดำเนินงานหลัก	มูลค่าความสูญเสีย ปานกลาง หรือ 1-5 แสนบาท ¹	ส่งผลกระทบต่อ เล็กน้อย ต่อความเชื่อมั่น หรือ ภาพลักษณ์ที่ไม่ดี ของหน่วยงาน ³ ซึ่งเป็น ที่รับรู้ภายในหน่วยงาน
1	แทบไม่ส่งผลกระทบต่อ หรือ ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานหลัก แต่ไม่สำคัญ	มูลค่าความสูญเสีย เล็กน้อย หรือ น้อยกว่า 1 แสนบาท ¹	แทบไม่ส่งผลกระทบต่อ ความเชื่อมั่น หรือ ภาพลักษณ์ ของมหาวิทยาลัยและ/หรือหน่วยงาน

¹ประเมินจากมูลค่าความสูญเสีย รวมถึงค่าเสียหายโอกาสที่อาจจะเกิดขึ้น

²ประกอบด้วยภาพลักษณ์ที่ไม่ดีของมหาวิทยาลัย อาจารย์ นักวิจัยประจำหรือบัณฑิต

³ประกอบด้วยภาพลักษณ์ที่ไม่ดีของหน่วยงานหรือบุคลากรภายในหน่วยงาน

ตารางที่ 5.2 ระดับการประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ระดับ	ความหมายของโอกาสในการเกิดความเสี่ยง
5	<i>ค่อนข้างแน่ว่าจะเกิดขึ้น หรือ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ หรือเกิดขึ้นตลอดเวลา</i>
4	<i>เป็นไปได้มาก หรือเกิดขึ้นภายในรอบไตรมาส</i>
3	<i>เชื่อว่าเป็นไปได้ หรือเกิดขึ้นภายในรอบ 1ปี</i>
2	<i>ไม่น่าเป็นไปได้ หรือเกิดขึ้นภายในรอบ 5-1ปี</i>
1	<i>เป็นไปได้ยาก อาจเกิดขึ้น กรณียกเว้น (หรือเกิดขึ้นเกิน 5ปี)</i>

5.1.2 วิธีการประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

การประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในที่นี้จะอาศัยแบบสอบถามในการรวบรวมคะแนนตามมิติของผลกระทบและโอกาสในการเกิดความเสี่ยง โดยแบ่งเนื้อหาของแบบสอบถามเป็น 3 ส่วน ตามประเภทที่มาของการระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ความเสี่ยงที่ระบุจากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสำนักบริหารวิชาการ
- ส่วนที่ 2 ความเสี่ยงที่ระบุจากแนวทางของส่วนประกันคุณภาพที่สนับสนุนกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ส่วนที่ 3 ความเสี่ยงที่ระบุจากที่มาแห่งความเสี่ยงด้านกลยุทธ์อื่นๆ

ผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยผู้บริหารระดับนโยบายและผู้บริหารสำนักบริหารวิชาการ 8 ท่าน ได้แก่ รองอธิการบดีด้านวิชาการ รองอธิการบดีด้านวิจัย ผู้ช่วยอธิการบดีด้านประกันคุณภาพ ผู้อำนวยการสำนักบริหารวิชาการ ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมและพัฒนาวิชาการ ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมและพัฒนาวิจัย และผู้อำนวยการส่วนประกันคุณภาพ ซึ่งล้วนแต่เป็นผู้ที่มีความรู้และมีประสบการณ์ในด้านการบริหารงานวิชาการ วิจัย และประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยและสำนักบริหารวิชาการเป็นอย่างดี

ทั้งนี้ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่ปรากฏในแบบสอบถามจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับความเกี่ยวข้องระหว่างความเสี่ยงด้านกลยุทธ์กับผู้ตอบแบบสอบถามนั้นๆ ส่วนตัวอย่างแบบสอบถามการประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์แสดงในภาคผนวก ก

5.1.3 ผลการประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ผู้วิจัยรวบรวมผลการประเมินจากแบบสอบถาม โดยเลือกใช้ค่าฐานนิยมเป็นค่ากลางของข้อมูล เนื่องจากการใช้ค่าฐานนิยมนั้นเปรียบเสมือนความคิดเห็นของผู้ตอบ

แบบสอบถามส่วนใหญ่และเป็นการหลีกเลี่ยงคะแนนที่ผิดปกติ ซึ่งอาจมีที่มาจากอคติหรือความเข้าใจผิดของผู้ตอบแบบสอบถามออกจากข้อมูลที่เหลือ ตลอดจนการใช้ค่าฐานนิยมจะทำให้ได้ตัวเลขเป็นจำนวนเต็ม ซึ่งสะดวกต่อการหาค่าระดับความเสี่ยงและการเปรียบเทียบการจัดอันดับความเสี่ยง โดยไม่ต้องมีการปัดเศษทศนิยมอีกด้วย (ธารชุตดา อมรเพชรกุล, 2546: 103) กรณีที่ไม่สามารถหาค่าฐานนิยมได้ ผู้วิจัยจะใช้ค่ามัธยฐานเป็นค่ากลางของข้อมูลแทน

จากนั้น ผู้วิจัยนำค่ากลางของข้อมูลในมิติของผลกระทบและโอกาสในการเกิดความเสี่ยงมาคูณกัน ค่าที่ได้เรียกว่า "ระดับความเสี่ยง" ดังแสดงในตารางที่ 5.3 ซึ่งค่าดังกล่าวจะทำให้ทราบถึงความสำคัญของแต่ละความเสี่ยง ซึ่งใช้เป็นแนวทางในการจัดอันดับความเสี่ยงต่อไป

ตารางที่ 5.3 ผลการประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

รหัส	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	ผลกระทบ (1)	โอกาสเกิด (2)	ระดับความเสี่ยง (1) x (2)
SR1	หลักสูตรและการเรียนการสอนไม่ได้มาตรฐานระดับชาติหรือระดับนานาชาติ	4	2	8
SR2	หลักสูตรและการเรียนการสอนไม่สามารถจูงใจผู้เรียนที่มีคุณภาพและศักยภาพสูงให้เข้าศึกษาที่จุฬาฯ	3	2	6
SR3	การเรียนการสอนไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามหลักสูตร	3	2	6
SR4	การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนไม่ทันต่อความต้องการของตลาดแรงงานและสังคม	4	2	8
SR5	มหาวิทยาลัยอื่นเปิดหลักสูตรใหม่ที่น่าสนใจอย่างต่อเนื่อง	4	3	12
SR6	การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนโครงการพัฒนาสมรรถนะฯ ของนิสิตและบัณฑิต แต่ละปีไม่สม่ำเสมอ	3	2	6
SR8	การประชาสัมพันธ์ข่าวสารด้านวิชาการ วิจัย หรือประกันคุณภาพไม่เป็นระบบที่ชัดเจน	3	3	9
SR9	การรับรู้ข่าวสารประชาสัมพันธ์ด้านวิชาการ ด้านวิจัยหรือด้านประกันคุณภาพไม่ทั่วถึง	3	4	12
SR10	มหาวิทยาลัยอื่นดำเนินการประชาสัมพันธ์เชิงรุกมากขึ้น	4	4	16
SR11	การถูกแย่งชิงพันธมิตรชั้นนำด้านวิชาการและวิจัยระดับชาติ	3	3	9
SR12	การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการและวิจัยขาดการมุ่งเน้นมาตรการเชิงรุก	3	4	12
SR13	ระบบฐานข้อมูลด้านวิชาการและวิจัยไม่พร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง	4	3	12
SR14	ระบบฐานข้อมูลด้านวิชาการและวิจัยไม่เป็นปัจจุบัน	4	3	12

ตารางที่ 5.3 ผลการประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (ต่อ)

รหัส	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	ผลกระทบ (1)	โอกาสเกิด (2)	ระดับความเสี่ยง (1) x (2)
SR15	ระบบฐานข้อมูลด้านวิชาการและวิจัยยังไม่สามารถเชื่อมโยงจากคณะและสถาบันมายังมหาวิทยาลัย	4	4	16
SR16	การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันระหว่างนักวิจัยทั้งในศาสตร์เดียวกันและระหว่างศาสตร์อยู่ในวงจำกัด	3	3	9
SR17	นโยบายการสนับสนุนทุนวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่ของประเทศไม่ชัดเจน	4	5	20
SR18	การขาดปัจจัยสนับสนุนเพื่อทำวิจัยร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานภายนอก	4	4	16
SR19	การพัฒนากิจกรรมสนับสนุนงานวิชาการและวิจัยไม่ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน	4	3	12
SR20	การพัฒนากิจกรรมสนับสนุนงานวิชาการและวิจัยไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ	4	3	12
SR21	การกำหนดลำดับความสำคัญของกิจกรรมสนับสนุนงานวิชาการและวิจัยไม่ชัดเจน	3	3	9
SR22	การติดต่อสื่อสารและประสานงานกับแหล่งทุนภายนอกยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร	4	3	12
SR23	แหล่งทุนภายนอกไม่ต่อสัญญาให้ทุน	4	3	12
SR24	แหล่งทุนภายนอกยุติการสนับสนุนทุนวิชาการและวิจัยอย่างถาวร	5	3	15
SR25	การพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการและวิจัยไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	3	3	9
SR26	กิจกรรมพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการและวิจัยไม่ได้รับความสนใจจากบุคลากรด้านวิชาการและวิจัยอย่างต่อเนื่อง	3	3	9
SR27	การถ่ายทอดทิศทางการพัฒนาหน่วยงานสู่บุคลากรไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	4	4	16
SR28	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร	4	3.5	14
SR29	การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามแผนของหน่วยงาน	4	3	12
SR30	เหตุการณ์ร้ายแรงที่อาจจะเกิดขึ้นและมีผลต่อความปลอดภัยของบุคลากรและสินทรัพย์ของหน่วยงาน	3	2	6
SR31	การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในหน่วยงานไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร	3.5	3	10.5

ตารางที่ 5.3 ผลการประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (ต่อ)

รหัส	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	ผลกระทบ (1)	โอกาสเกิด (2)	ระดับความเสี่ยง (1) x (2)
SR32	การไม่สามารถส่งบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาทักษะที่เหมาะสมต่อสภาพหน่วยงานได้อย่างเต็มที่	4	3	12
SR33	การพัฒนากิจกรรมพัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากรไม่ทันต่อการสถานการณ์ปัจจุบัน	3	3	9
SR34	การพัฒนาทักษะของบุคลากรขาดความต่อเนื่อง	3	3	9
SR35	การพัฒนาบุคลากรด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (นอกเหนือจากการใช้งานโปรแกรมเอกสาร) ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร	4	3.5	14
SR36	การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกิจกรรมสนับสนุนงานวิชาการ วิจัยหรือประกันคุณภาพในแต่ละปีงบประมาณ	3	3	9
SR37	การบริหารการใช้งบประมาณไม่ทันตามแผนที่กำหนด	4	3	12
SR38	ความไม่คล่องตัวในการใช้งบประมาณ	4	4	16
SR39	ระบบประกันคุณภาพไม่สอดคล้องกับสภาพของแต่ละหน่วยงาน	4	4	16
SR40	ระบบประกันคุณภาพไม่สามารถพัฒนาเป็นวัฒนธรรมปกติของหน่วยงานอย่างแท้จริง	4	3	12
SR41	ระบบประกันคุณภาพยังไม่สามารถสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้หน่วยงานอย่างชัดเจน	4	3	12
SR42	การรายงานและตรวจประเมินคุณภาพไม่สะท้อนถึงคุณภาพ ศักยภาพ และความเสี่ยงของหน่วยงานอย่างแท้จริง	4	3	12
SR43	การขาดแคลนผู้ตรวจประเมินคุณภาพที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	4	3	12
SR44	ผลการตรวจประเมินคุณภาพของหน่วยงานในบางประเด็นอยู่ภายใต้การใช้ดุลยพินิจของผู้ตรวจประเมินคุณภาพ	4	5	20
SR45	การเผยแพร่ฐานความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพและระบบบริหาร ความเสี่ยงขาดความต่อเนื่องและไม่เป็นระบบ	4	3	12
SR46	ความไม่พร้อมของบุคลากรที่จะรองรับบทบาทของส่วนประกันคุณภาพในฐานะเป็นผู้วิเคราะห์รายงานประจำปีของหน่วยงาน	4	4	16
SR47	หน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยมีแนวโน้มที่จะมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการปรับปรุงตัวชี้วัดและระบบการตรวจประเมินคุณภาพหน่วยงาน	4	2	8
SR48	ภาระงานที่ได้รับมอบหมายไม่สอดคล้องกับบุคลากรที่มีอยู่	3	4	12

ตารางที่ 5.3 ผลการประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (ต่อ)

รหัส	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	ผลกระทบ (1)	โอกาสเกิด (2)	ระดับความเสี่ยง (1) x (2)
SR49	การจัดสรรงบประมาณให้กับโครงการที่เสนอลดลงหรือไม่ต่อเนื่อง	4	2	8
SR50	ความลับด้านวิชาการ วิจัยหรือประกันคุณภาพถูกเปิดเผย	3	2	6
SR51	ผลงานวิชาการหรือวิจัยของจุฬาฯ ถูกละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา	4	2	8
SR52	ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานของนิสิตและบัณฑิตต่ำกว่าสถาบันอื่น	4	2	8
SR53	นิสิตไม่ติดอันดับต้นของการแข่งขันด้านวิชาการระดับชาติ	4	1	4
SR54	ตลาดแรงงานปฏิเสธหรือมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อนิสิตหรือบัณฑิตจุฬาฯ	4	2	8
SR55	การพัฒนางานวิจัยบางสาขาไม่ทัดเทียมกับมหาวิทยาลัยอื่น	3	3	9
SR56	นิสิตถูกดำเนินคดีระหว่างศึกษา	5	3	15
SR57	บุคลากรหรือหน่วยงานถูกฟ้องร้องดำเนินคดี	3	1	3
SR58	การทุจริตภายในหน่วยงาน	4	2	8
SR59	การเกิดอาชญากรรมภายในหน่วยงาน	4	1	4
SR60	การอ้างชื่อหน่วยงานไปกระทำสิ่งที่ไม่เหมาะสม	4	3	12
SR61	การปรากฏภาพลักษณ์ที่ไม่ดีของมหาวิทยาลัยผ่านสื่อต่างๆ	5	3	15
SR62	การปรากฏภาพลักษณ์ที่ไม่ดีของอาจารย์และ/หรือนักวิจัยประจำผ่านสื่อต่างๆ	4	3	12
SR63	การปรากฏภาพลักษณ์ที่ไม่ดีของนิสิตผ่านสื่อต่างๆ	4	3	12
SR64	การปรากฏภาพลักษณ์ที่ไม่ดีของบุคลากรภายในหน่วยงานผ่านสื่อต่างๆ	4	2	8

5.2 การจัดอันดับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

5.2.1 ผลการจัดอันดับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ผู้วิจัยนำความเสี่ยงด้านกลยุทธ์มาจัดอันดับความสำคัญ โดยเรียงจากระดับความเสี่ยงที่มีค่าสูงสุดไปยังระดับความเสี่ยงที่มีค่าน้อยสุด ดังตารางที่ 5.4 ซึ่งจากขอบเขตของการศึกษาวิจัยได้ระบุว่า จะกำหนดแผนงานหรือมาตรการเพื่อจัดการเฉพาะความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่มีระดับความเสี่ยงสูงสุด 2-3 อันดับแรกเท่านั้น

ตารางที่ 5.4 ผลการจัดอันดับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

อันดับ	รหัส	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	ผลกระทบ (1)	โอกาสเกิด (2)	ระดับความเสี่ยง (1) x (2)
1	SR17	นโยบายการสนับสนุนทุนวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่ของประเทศไม่ชัดเจน	4	5	20
1	SR44	ผลการตรวจประเมินคุณภาพของหน่วยงานในบางประเด็นอยู่ภายใต้การใช้ดุลยพินิจของผู้ตรวจประเมินคุณภาพ	4	5	20
2	SR10	มหาวิทยาลัยอื่นดำเนินการประชาสัมพันธ์เชิงรุกมากขึ้น	4	4	16
2	SR15	ระบบฐานข้อมูลด้านวิชาการและวิจัยยังไม่สามารถเชื่อมโยงจากคณะและสถาบันมายังมหาวิทยาลัย	4	4	16
2	SR18	การขาดปัจจัยสนับสนุนเพื่อทำวิจัยร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานภายนอก	4	4	16
2	SR27	การถ่ายทอดทิศทางการพัฒนาหน่วยงานสู่บุคลากรไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	4	4	16
2	SR38	ความไม่คล่องตัวในการใช้งบประมาณ	4	4	16
2	SR39	ระบบประกันคุณภาพไม่สอดคล้องกับสภาพของแต่ละหน่วยงาน	4	4	16
2	SR46	ความไม่พร้อมของบุคลากรที่จะรองรับบทบาทของส่วนประกันคุณภาพในฐานะเป็นผู้วิเคราะห์รายงานประจำปีของหน่วยงาน	4	4	16
3	SR24	แหล่งทุนภายนอกยุติการสนับสนุนทุนวิชาการและวิจัยอย่างถาวร	5	3	15
3	SR56	นิสิตถูกดำเนินคดีระหว่างศึกษา	5	3	15
3	SR61	การปรากฏภาพลักษณ์ที่ไม่ดีของมหาวิทยาลัยผ่านสื่อต่างๆ	5	3	15
4	SR28	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร	4	3.5	14
4	SR35	การพัฒนาบุคลากรด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (นอกเหนือจากการใช้งานโปรแกรมเอกสาร) ยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร	4	3.5	14
5	SR5	มหาวิทยาลัยอื่นเปิดหลักสูตรใหม่ที่น่าสนใจอย่างต่อเนื่อง	4	3	12

ตารางที่ 5.4 ผลการจัดอันดับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (ต่อ)

อันดับ	รหัส	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	ผลกระทบ (1)	โอกาสเกิด (2)	ระดับความเสี่ยง (1) x (2)
5	SR9	การรับรู้ข่าวสารประชาสัมพันธ์ด้านวิชาการ ด้านวิจัย หรือด้านประกันคุณภาพไม่ทั่วถึง	3	4	12
5	SR12	การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการและวิจัย ขาดการมุ่งเน้นมาตรการเชิงรุก	3	4	12
5	SR13	ระบบฐานข้อมูลด้านวิชาการและวิจัยไม่พร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง	4	3	12
5	SR14	ระบบฐานข้อมูลด้านวิชาการและวิจัยไม่เป็นปัจจุบัน	4	3	12
5	SR19	การพัฒนากิจกรรมสนับสนุนงานวิชาการและวิจัยไม่ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน	4	3	12
5	SR20	การพัฒนากิจกรรมสนับสนุนงานวิชาการและวิจัยไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ	4	3	12
5	SR22	การติดต่อสื่อสารและประสานงานกับแหล่งทุนภายนอก ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร	4	3	12
5	SR23	แหล่งทุนภายนอกไม่ต่อสัญญาให้ทุน	4	3	12
5	SR29	การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามแผนของหน่วยงาน	4	3	12
5	SR32	การไม่สามารถส่งบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาทักษะที่เหมาะสมต่อสภาพหน่วยงานได้อย่างเต็มที่	4	3	12
5	SR37	การบริหารการใช้งบประมาณไม่ทันตามแผนที่กำหนด	4	3	12
5	SR40	ระบบประกันคุณภาพไม่สามารถพัฒนาเป็นวัฒนธรรมปกติของหน่วยงานอย่างแท้จริง	4	3	12
5	SR41	ระบบประกันคุณภาพยังไม่สามารถสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้หน่วยงานอย่างชัดเจน	4	3	12
5	SR42	การรายงานและตรวจประเมินคุณภาพไม่สะท้อนถึงคุณภาพ ศักยภาพ และความเสี่ยงของหน่วยงานอย่างแท้จริง	4	3	12
5	SR43	การขาดแคลนผู้ตรวจประเมินคุณภาพที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	4	3	12
5	SR45	การเผยแพร่ฐานความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพและระบบบริหารความเสี่ยงขาดความต่อเนื่องและไม่เป็นระบบ	4	3	12
5	SR60	การอ้างชื่อหน่วยงานไปกระทำสิ่งที่ไม่เหมาะสม	4	3	12
5	SR62	การปรากฏภาพลักษณ์ที่ไม่ดีของอาจารย์และ/หรือนักวิจัยประจำผ่านสื่อต่างๆ	4	3	12
5	SR63	การปรากฏภาพลักษณ์ที่ไม่ดีของนิสิตผ่านสื่อต่างๆ	4	3	12

ตารางที่ 5.4 ผลการจัดอันดับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (ต่อ)

อันดับ	รหัส	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	ผลกระทบ (1)	โอกาสเกิด (2)	ระดับความเสี่ยง (1) x (2)
6	SR31	การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายใน หน่วยงานไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร	3.5	3	10.5
7	SR8	การประชาสัมพันธ์ข่าวสารด้านวิชาการ วิจัย หรือประกัน คุณภาพไม่เป็นระบบที่ชัดเจน	3	3	9
7	SR11	การถูกแย้งชิงพันธมิตรชั้นนำด้านวิชาการและวิจัย ระดับชาติ	3	3	9
7	SR16	การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันระหว่างนักวิจัยทั้งใน ศาสตร์เดียวกันและระหว่างศาสตร์อยู่ในวงจำกัด	3	3	9
7	SR21	การกำหนดลำดับความสำคัญของกิจกรรมสนับสนุนงาน วิชาการและวิจัยไม่ชัดเจน	3	3	9
7	SR25	การพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการและวิจัยไม่ทันต่อการ เปลี่ยนแปลง	3	3	9
7	SR26	กิจกรรมพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการและวิจัยไม่ได้รับ ความสนใจจากบุคลากรด้านวิชาการและวิจัยอย่าง ต่อเนื่อง	3	3	9
7	SR33	การพัฒนากิจกรรมพัฒนาทักษะและศักยภาพของ บุคลากรไม่ทันต่อการสถานการณ์ปัจจุบัน	3	3	9
7	SR34	การพัฒนาทักษะของบุคลากรขาดความต่อเนื่อง	3	3	9
7	SR36	การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกิจกรรมสนับสนุนงานวิชาการ วิจัยหรือประกันคุณภาพในแต่ละปีงบประมาณ	3	3	9
7	SR55	การพัฒนางานวิจัยบางสาขาไม่ทัดเทียมกับกับ มหาวิทยาลัยอื่น	3	3	9
8	SR1	หลักสูตรและการเรียนการสอนไม่ได้มาตรฐานระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ	4	2	8
8	SR4	การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนไม่ทันต่อความ ต้องการของตลาดแรงงานและสังคม	4	2	8
8	SR47	หน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยมีแนวโน้มที่จะมี ทัศนคติที่ไม่ดีต่อการปรับปรุงตัวชี้วัดและระบบการตรวจ ประเมินคุณภาพหน่วยงาน	4	2	8
8	SR49	การจัดสรรงบประมาณให้กับโครงการที่เสนอลดลง หรือไม่ต่อเนื่อง	4	2	8
8	SR51	ผลงานวิชาการหรือวิจัยของจุฬาฯ ถูกละเมิดทรัพย์สิน ทางปัญญา	4	2	8

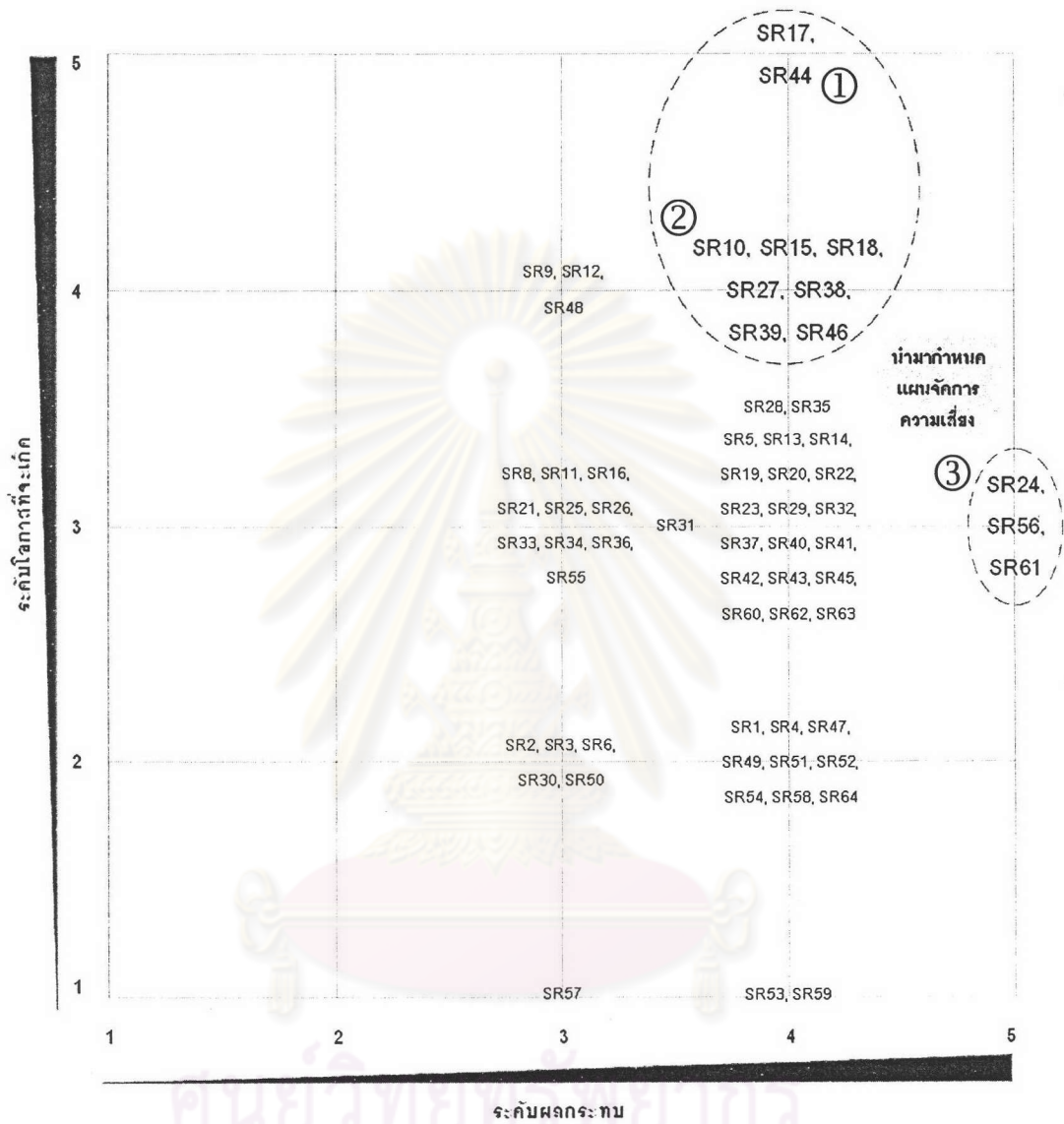
ตารางที่ 5.4 ผลการจัดอันดับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (ต่อ)

อันดับ	รหัส	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	ผลกระทบ (1)	โอกาสเกิด (2)	ระดับความเสี่ยง (1) x (2)
8	SR52	ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานของนิสิตและบัณฑิตด้อยกว่าสถาบันอื่น	4	2	8
8	SR54	ตลาดแรงงานปฏิเสธหรือมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อนิสิตหรือบัณฑิตจุฬาฯ	4	2	8
8	SR58	การทุจริตภายในหน่วยงาน	4	2	8
8	SR64	การปรากฏภาพลักษณ์ที่ไม่ดีของบุคลากรภายในหน่วยงานผ่านสื่อต่างๆ	4	2	8
9	SR2	หลักสูตรและการเรียนการสอนไม่สามารถจูงใจผู้เรียนที่มีคุณภาพและศักยภาพสูงให้เข้าศึกษาที่จุฬาฯ	3	2	6
9	SR3	การเรียนการสอนไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามหลักสูตร	3	2	6
9	SR6	การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนโครงการพัฒนาสมรรถนะฯ ของนิสิตและบัณฑิต แต่ยังไม่สม่ำเสมอ	3	2	6
9	SR30	เหตุการณ์ร้ายแรงที่อาจจะเกิดขึ้นและมีผลต่อความปลอดภัยของบุคลากรและสินทรัพย์ของหน่วยงาน	3	2	6
9	SR50	ความลับด้านวิชาการ วิจัยหรือประกันคุณภาพถูกเปิดเผย	3	2	6
10	SR53	นิสิตไม่ติดอันดับต้นของการแข่งขันด้านวิชาการระดับชาติ	4	1	4
10	SR59	การเกิดอาชญากรรมภายในหน่วยงาน	4	1	4
11	SR57	บุคลากรหรือหน่วยงานถูกฟ้องร้องดำเนินคดี	3	1	3

5.2.2 แผนที่ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ด้วยเหตุที่ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์มีจำนวนมาก หากผู้บริหารระดับสูงพิจารณาความเสี่ยงด้านกลยุทธ์จากตารางการจัดอันดับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เพียงอย่างเดียวจะใช้เวลาค่อนข้างมาก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำเสนอความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ทั้งหมดผ่านแผนที่ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk Map) ซึ่งเป็นแผนที่บ่งบอกถึงการกระจายตัวของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ โดยแกนตั้งคือระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และแกนนอนคือระดับผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาและช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่าง

รวดเร็วและรอบคอบ ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการรายงานและการตรวจติดตามความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ญานินี วจิประทัดจิต, 2547: 99) ดังแสดงในรูปที่ 5.1



รูปที่ 5.1 แผนที่ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

จากแผนที่ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ พบว่า ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของสำนักบริหารวิชาการกระจายตัวเป็นกลุ่มตามระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน โดยความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ส่วนใหญ่กว่า 70 เปอร์เซ็นต์ (จำนวน 43 ความเสี่ยง จากจำนวนทั้งสิ้น 63 ความเสี่ยง) เป็นความเสี่ยงที่มีระดับผลกระทบสูง (ระดับ 4) ถึงขั้นวิกฤติ (ระดับ 5) เพียงแต่แตกต่างกันในระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นเท่านั้น

สำหรับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ซึ่งมีระดับความเสี่ยงสูงสุด 3 อันดับแรก ผู้วิจัยได้แสดงให้อยู่ภายในเส้นประจำนวนทั้งสิ้น 3 กลุ่มหรือ 12 ความเสี่ยง ซึ่งความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เหล่านี้จะถูกนำมากำหนดแผนจัดการความเสี่ยงต่อไป ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ความเสี่ยงที่ค่อนข้างแน่ว่าจะเกิดและส่งผลกระทบสูง

- SR17 นโยบายการสนับสนุนทุนวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่ของประเทศไม่ชัดเจน
- SR44 ผลการตรวจประเมินคุณภาพของหน่วยงานในบางประเด็นอยู่ภายใต้การใช้ดุลยพินิจของผู้ตรวจประเมินคุณภาพ

กลุ่มที่ 2 ความเสี่ยงที่โอกาสเกิดเป็นไปได้มากและส่งผลกระทบสูง

- SR10 มหาวิทยาลัยอื่นดำเนินการประชาสัมพันธ์เชิงรุกมากขึ้น
- SR15 ระบบฐานข้อมูลด้านวิชาการและวิจัยยังไม่สามารถเชื่อมโยงจากคณะและสถาบันมายังมหาวิทยาลัย
- SR18 การขาดปัจจัยสนับสนุนเพื่อทำวิจัยร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานภายนอก
- SR27 การถ่ายทอดทิศทางการพัฒนาหน่วยงานสู่บุคลากรไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- SR38 ความไม่คล่องตัวในการใช้งบประมาณ
- SR39 ระบบประกันคุณภาพไม่สอดคล้องกับสภาพของแต่ละหน่วยงาน
- SR46 ความไม่พร้อมของบุคลากรที่จะรองรับบทบาทของส่วนประกันคุณภาพในฐานะเป็นผู้วิเคราะห์รายงานประจำปีของหน่วยงาน

กลุ่มที่ 3 ความเสี่ยงที่เชื่อว่าเป็นไปได้ที่จะเกิดและส่งผลกระทบในขั้นวิกฤติ

- SR24 แหล่งทุนภายนอกยุติการสนับสนุนทุนวิชาการและวิจัยอย่างถาวร
- SR56 นิสิตถูกดำเนินคดีระหว่างศึกษา
- SR61 การปรากฏภาพลักษณ์ที่ไม่ดีของมหาวิทยาลัยผ่านสื่อต่างๆ

จากรายชื่อความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ข้างต้น พบว่า ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ “SR10 มหาวิทยาลัยอื่นดำเนินการประชาสัมพันธ์เชิงรุกมากขึ้น” และ “SR17 นโยบายการสนับสนุนทุนวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่ของประเทศไม่ชัดเจน” เป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่มาจากหน่วยงาน

ภายนอก ซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุม ดังนั้น สำนักบริหารวิชาการจะดำเนินการกับความเสียหายนี้ภายใต้ขอบเขตที่สำนักบริหารวิชาการสามารถจัดการได้เท่านั้น

นอกจากนี้ ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมและพัฒนาวิชาการและหัวหน้าสายงานทั้ง 3 สายงานเสนอความคิดเห็นร่วมกันว่า ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ “SR56 นิสิตถูกดำเนินคดีระหว่างศึกษา” สมควรถ่ายโอนไปยังสำนักงานนิสิตสัมพันธ์ เนื่องจากเป็นภารกิจหลักของหน่วยงานนี้โดยตรง ประกอบกับมีความพร้อมมากกว่าส่วนส่งเสริมและพัฒนาวิชาการ ดังนั้น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์นี้จะไม่ปรากฏในชั้นตอนถัดไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย