

## แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีงบประมาณ 2559

การบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ตามคำสั่ง มธ.ที่ 621/2557 โดยมีรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและบริหารศูนย์รังสิตเป็นประธาน และรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายต่างๆ ร่วมเป็นกรรมการ โดยมีเป้าหมายจะใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรลุแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ฉบับที่11 (พ.ศ. 2555-2559) ตามประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ยุทธศาสตร์คือ

1. จัดการศึกษาที่ได้มาตรฐานสากลโดยปรับทุกหลักสูตรให้มีเนื้อหาสอดคล้องกับความต้องการของประเทศ และสอดคล้องกับความสำเร็จที่ทวีมากขึ้นของเอเชีย และประชาคม ASEAN
2. ขยายบทบาทความเป็นผู้นำความร่วมมือทางวิชาการในรูปแบบต่างๆ อย่างใกล้ชิดมากยิ่งขึ้นกับมหาวิทยาลัยชั้นนำใน ASEAN และเอเชีย
3. สร้างงานวิจัยที่ได้มาตรฐานสากล และแก้ไขปัญหาของสังคมด้วยการเพิ่มงบประมาณวิจัย งบประมาณการตีพิมพ์วารสารวิชาการชั้นนำระดับนานาชาติ การสร้างเครือข่ายพี่เลี้ยงและกลุ่มนักวิจัยคุณภาพสูงตลอดจนการผลักดันให้เกิดวารสารวิชาการใหม่ๆ ในระดับ ASEAN หรือเอเชีย
4. พลิกฟื้นบทบาทในการชี้แนะ และนำเสนอทางออกอย่างสร้างสรรค์ให้สังคมผ่านสื่อต่างๆ โดยเฉพาะในปัญหาที่อยู่ในบริบทที่เป็นความเชี่ยวชาญทางวิชาการของมหาวิทยาลัย
5. .ปลูกฝังจิตวิญญาณธรรมศาสตร์และทำนุบำรุงสังคม ประชาธิปไตย คุณธรรม ศิลปวัฒนธรรม ให้แก่ประชาชนและสังคมผ่านกิจกรรมในหลักสูตร กิจกรรมเสริมหลักสูตร และกิจกรรมบริการทางวิชาการแก่สังคมรวมถึงการให้บริการสุขภาพแบบองค์รวมแก่สังคมอย่างสม่ำเสมอ
6. สร้างความเป็นเลิศในการบริหารภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ให้ความสำคัญกับความโปร่งใส และ Accountability รวมถึงการมีส่วนร่วมของประชาคมศิษย์เก่า และประชาชน

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้มีการประชุมคณะกรรมการอย่างต่อเนื่อง มีการนำข้อสังเกตจากสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการประเมินคุณภาพภายในระดับมหาวิทยาลัย ผลการติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการวางระบบควบคุมภายในของปีที่ผ่านมา ข้อมูลการดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ สถานการณ์หรือเหตุการณ์ภายนอกที่มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย มาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงปีงบประมาณ 2559 โดยสรุปได้ดังนี้

## 1. แนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ 2559

มหาวิทยาลัยได้กำหนดหลักเกณฑ์การระบุความเสี่ยงปัจจัยเสี่ยงที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่จะบรรลุเป้าหมาย ตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ตามประเด็นยุทธศาสตร์ ทั้ง 6 ยุทธศาสตร์ ที่ประกอบด้วยความเสี่ยงภายในและภายนอก ดังนี้

- **ความเสี่ยงภายใน** หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงินงบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่) ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านบุคลากร

- **ความเสี่ยงภายนอก** หมายถึง ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอกที่ควบคุมไม่ได้โดยองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจสังคม การเมือง กฎหมาย ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม สงคราม การก่อการร้าย

นอกจากนี้ยังกำหนดให้การระบุปัจจัยเสี่ยงอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงได้มีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของปัจจัยเสี่ยง และใช้ตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยงนี้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อประเมินว่ามาตรการต่างๆที่ได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้

ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ 2559 ได้ใช้เป้าหมายของแผนกลยุทธ์ มธ.ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) เป็นกรอบในการดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและเป้าหมายของผลที่ต้องการบรรลุในปีงบประมาณ 2559 โดยพิจารณาจาก

### 1.1 การระบุวัตถุประสงค์และปัจจัยเสี่ยง

#### 1.1.1 สภาพแวดล้อมองค์กร

- นโยบายการบริหารงานของอธิการบดีในการดำรงตำแหน่งวาระที่สอง
- ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย

#### 1.1.2 ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2558

1.1.3 ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการประเมินคุณภาพภายในระดับมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย

### 1.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยง

#### 1.2.1 การประเมินโอกาสแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

1) การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในระดับหน่วยรับตรวจ (หรือ มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (เฉลี่ย)	การแปลค่าโอกาสที่จะเกิด	ระดับคะแนน
1 ครั้งในรอบ 1 เดือน	สูงมาก	5
1 ครั้ง ในรอบ 6 เดือน	สูง	4
1 ครั้งในรอบ 1 ปี	ปานกลาง	3
1 ครั้งในรอบ 3 ปี	ต่ำ	2
1 ครั้งในรอบ 5 ปี	ต่ำมาก	1

2) การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในระดับส่วนงานย่อย (หรือหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์)

จำนวนหน่วยงานที่มีความเสี่ยง	การแปลค่าจำนวนหน่วยงาน	ระดับคะแนน
มากกว่า ร้อยละ 80	สูงมาก	5
ร้อยละ 50.1 – 80.0	สูง	4
ร้อยละ 20.1 – 50.0	ปานกลาง	3
ร้อยละ 5.1 – 20.2	ต่ำ	2
น้อยกว่า ร้อยละ 5.0	ต่ำมาก	1

1.2.2 การประเมินผลกระทบ โดยพิจารณาจากความเสียหายที่จะเกิดขึ้นแบ่งเป็น 5 ลักษณะ คือ ด้านเวลา ด้านการเงิน ด้านชื่อเสียง ด้านความสามารถในการแข่งขัน และด้านคุณค่าและความดีงาม ดังนี้

1) ความเสียหายด้านเวลา แบ่งความเสียหายเป็น 3 ลักษณะ คือ ความล่าช้าของโครงการที่ใช้เงินลงทุนสูง (เกินกว่า 100 ล้านบาท) ความล่าช้าของโครงการสำคัญ เช่น โครงการตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย โครงการตามนโยบายการบริหารของมหาวิทยาลัย โครงการหลักสูตรใหม่ และความล่าช้าในการปฏิบัติงานตามปกติ

1.1) ความล่าช้าของโครงการที่ใช้เงินลงทุนสูง

ผลกระทบต่อ มธ.	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 180 วัน	5
สูง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 136 – 180 วัน	4
ปานกลาง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 91 – 135 วัน	3
ต่ำ	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 46 – 90 วัน	2
ต่ำมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ ไม่เกิน 45 วัน	1

1.2) ความล่าช้าของโครงการสำคัญ เช่น โครงการตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

โครงการตามนโยบายมหาวิทยาลัย โครงการหลักสูตรใหม่

ผลกระทบต่อ มธ.	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 360 วัน	5
สูง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 271 – 360 วัน	4
ปานกลาง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 181 – 270 วัน	3
ต่ำ	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 91 – 180 วัน	2
ต่ำมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ ไม่เกิน 90 วัน	1

1.3) ความล่าช้าในการปฏิบัติงานตามปกติ

ผลกระทบต่อ มธ.	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานมากกว่า 24 วัน	5
สูง	ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน 19 – 24 วัน	4
ปานกลาง	ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน 13 – 18 วัน	3
ต่ำ	ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน 6 – 12 วัน	2
ต่ำมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 วัน	1

2) ความเสียหายด้านการเงิน หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยต้องสูญเสียเงิน อันเนื่องมาจากการทุจริตภายใน การถูกปรับ การชดใช้ให้คู่กรณี การซ่อมแซมครุภัณฑ์/อาคาร ที่เกิดการปฏิบัติงานที่บกพร่อง ผิดพลาด ส่วนต่างอันเนื่องมาจากการลงทุนที่ผิดพลาด หนี้สูญ การฟื้นฟูความเสียหายจากภัยพิบัติ

ผลกระทบต่อ มธ.	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	สูญเสียเงินมากกว่า 10% ของเงินสะสม	5
สูง	สูญเสียเงิน 5.0 – 9.99 % ของเงินสะสม	4
ปานกลาง	สูญเสียเงิน 2.0 – 4.99 % ของเงินสะสม	3
ต่ำ	สูญเสียเงิน 1.0 – 1.99 % ของเงินสะสม	2
ต่ำมาก	สูญเสียเงิน 0.1 – 0.99 % ของเงินสะสม	1

3) ความเสียหายด้านชื่อเสียง หมายถึง การเผยแพร่ข่าวทางลบผ่านสื่อต่าง ๆ ยกเว้นทาง

Internet

ผลกระทบต่อ มธ.	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	เป็นข่าวทางลบในหนังสือพิมพ์หน้า 1 มากกว่า 5 ฉบับ	5
สูง	มีการเป็นข่าวทางลบในหนังสือพิมพ์น้อยกว่า 5 ฉบับ	4
ปานกลาง	เป็นข่าวทางลบในหนังสือพิมพ์ที่ไม่อยู่ในหน้า 1 มากกว่า 5 ฉบับ	3
ต่ำ	เป็นข่าวทางลบในหนังสือพิมพ์ที่ไม่อยู่ในหน้า 1 น้อยกว่า 5 ฉบับ	2
ต่ำมาก	มีการเผยแพร่ข่าวทางลบเฉพาะภายใน มธ.	1

4) ความเสียหายด้านความสามารถในการแข่งขัน แบ่งการประเมินความเสียหายเป็น 2 ลักษณะ

คือ

4.1 การประเมินในลักษณะนามธรรม ดังนี้

ผลกระทบต่อ มธ.	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	เสียทรัพยากร (เงิน เวลา บุคลากร) โดยไม่เกิดประโยชน์ และก่อให้เกิดความเสียหาย	5
สูง	เสียทรัพยากร (เงิน เวลา บุคลากร) โดยไม่เกิดประโยชน์	4
ปานกลาง	ความไม่บรรลุผลตามเป้าหมายของหน่วยงาน	3
ต่ำ	เสียโอกาสในการพัฒนา/การเพิ่มขีดความสามารถ	2
ต่ำมาก	ไม่ได้รับประโยชน์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้อย่างเต็มที่	1

4.2 การประเมินในลักษณะรูปธรรม โดยพิจารณาจากอันดับของมหาวิทยาลัย

ธรรมศาสตร์ในภูมิภาคเอเชีย จำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา โดย Quacquarelli Symonds Ltd., หรือ QS University Rankings ต่ำกว่าเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ต้องการ

ผลกระทบต่อ มธ.	ความเสียหายที่พิจารณาจากผลการจัดลำดับโดย QS	ระดับคะแนน
สูงมาก	มี 5 กลุ่มสาขาวิชา ที่ไม่อยู่ใน 100 ลำดับแรก	5
สูง	มี 4 กลุ่มสาขาวิชา ที่ไม่อยู่ใน 100 ลำดับแรก	4
ปานกลาง	มี 3 กลุ่มสาขาวิชา ที่ไม่อยู่ใน 100 ลำดับแรก	3
ต่ำ	มี 2 กลุ่มสาขาวิชา ที่ไม่อยู่ใน 100 ลำดับแรก	2
ต่ำมาก	มี 1 กลุ่มสาขาวิชา ที่ไม่อยู่ใน 50 ลำดับแรก	1

ทั้งนี้ QS University Rankings แบ่งกลุ่มสาขาวิชา ดังนี้

- 1) Arts and Humanities
- 2) Engineering and Technology
- 3) Social Sciences and Management
- 4) Natural Sciences
- 5) Life Sciences and Medicine

5) ความเสียหาย ด้านคุณค่า และความดีงาม หมายถึงพฤติกรรมและการแสดงออกของนักศึกษา บุคลากร ที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

ผลกระทบต่อ มธ.	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	สูญเสียอัตลักษณ์และความเป็นตัวตน	5
สูง	มธ. ได้รับการสนับสนุนน้อยลงจากสังคม	4
ปานกลาง	จำนวน นศ. สมัครเข้า มธ. ลดลง	3
ต่ำ	ประชาคม มธ. อยู่อย่างไม่เกื้อกูลกัน	2
ต่ำมาก	จำนวนกิจกรรมที่ดีและสำเร็จลดลง	1

โดยผู้รับผิดชอบจะต้องพิจารณาว่าการประเมินโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวสามารถใช้เกณฑ์กลางของมหาวิทยาลัยในการประเมินโอกาสและผลกระทบได้หรือไม่ หากพิจารณาแล้วเห็นว่าเกณฑ์กลางในการประเมินโอกาสและผลกระทบที่มหาวิทยาลัยกำหนดไม่สามารถใช้ประเมินโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงได้ ให้เสนอเกณฑ์การประเมินโอกาสและผลกระทบใหม่ที่สอดคล้องกับปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ

## การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงได้ใช้ผลคูณของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ หรือ โอกาสของหน่วยงานที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) และนำมาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับผลกระทบที่จะเกิดว่าจะเกิดความเสียหายในระดับใด ดังแผนภูมิ

ผลกระทบ	5	H	H	VH	VH	VH
	4	M	H	H	VH	VH
	3	M	M	H	H	VH
	2	L	M	M	H	H
	1	L	L	M	M	H
		1	2	3	4	5
	โอกาสที่จะเกิด					

หมายเหตุ L = ความเสี่ยงต่ำ M = ความเสี่ยงปานกลาง H = ความเสี่ยงสูง VH = ความเสี่ยงสูงมาก

### 1.3 เกณฑ์การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

เมื่อมหาวิทยาลัยประเมินความเสี่ยงและระดับโอกาสและผลกระทบแล้ว จึงจัดลำดับความเสี่ยงแล้วกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงต่อไป รายละเอียดดังนี้

1. ระดับความเสี่ยงต่ำ เป็นระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ไม่จำเป็นต้องเสนอกิจกรรมบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยให้ดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมเดิม
2. ระดับความเสี่ยงปานกลาง เป็นระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยพอยอมรับได้ แต่จำเป็นต้องมีการติดตามเฝ้าระวัง หรือทบทวนมาตรการเดิมที่มีอยู่ เพื่อไม่ให้ระดับความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย
3. ระดับความเสี่ยงสูง เป็นความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับไม่ได้ และต้องจัดการให้อยู่ในระดับยอมรับได้ โดยการเสนอกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม
4. ระดับความเสี่ยงสูงมาก เป็นความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับไม่ได้ และต้องจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับโดยการเสนอมาตรการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมทันที

1.4 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจากปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมากและสูงของแต่ละยุทธศาสตร์ โดยดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง กำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง กำหนดแนวทางและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

1.5 การสื่อสารแผนบริหารความเสี่ยง เมื่อแผนบริหารความเสี่ยงผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยแล้ว ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จะได้สื่อสารแผนบริหารความเสี่ยงจากมหาวิทยาลัยสู่หน่วยงาน ดังนี้

1. ทำหนังสือแจ้งทุกฝ่ายที่ต้องรับผิดชอบดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนบริหารความเสี่ยง

2. จัดประชุมชี้แจงให้ทุกหน่วยงานเพื่อรับทราบนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสำหรับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และจะทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยโดยรวมบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และยังเป็นการรับฟังข้อคิดเห็นของหน่วยงานในมุมสะท้อนกลับสำหรับเป็นข้อมูลการทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป

3. จะเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงทาง Web Site ของกองส่งเสริมมาตรฐานและประกันคุณภาพ

1.6 แนวทางการติดตามการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง การติดตามการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงเป็น 2 ลักษณะ

1.การติดตามระหว่างการทำงาน เป็นการติดตามจากผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง

2.การติดตามผลเป็นรายครั้ง ได้กำหนดให้มีการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง ในรอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน และรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต่อไป

## 2. การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง และแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2559

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้วิเคราะห์ความเสี่ยงจากแผนกลยุทธ์ มธ.ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) ประกอบกับการพิจารณาปัจจัยเสี่ยงของผลที่ต้องการบรรลุจากนโยบายการบริหารงานของอธิการบดีในการดำรงตำแหน่งวาระที่สอง และผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2558 ผลการดำเนินงานของการวางระบบควบคุมภายใน ปีงบประมาณ 2558 และได้มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงรวมทั้งจัดลำดับความเสี่ยง และได้พิจารณาเลือกปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง รวม 5 ปัจจัย ได้แก่

กระบวนการหลัก	ปัจจัยเสี่ยง
1. ด้านการเรียนการสอน	- การสอนที่มุ่งเนื้อหาสาระมากกว่าการเรียนรู้แบบคิด วิเคราะห์ คั้น - กระบวนการในการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการใช้เวลานานเกินไป
2. ด้านการวิจัย	การถูกฟ้องร้องการคัดลอกผลงานทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
3. ด้านการบริหารจัดการ	มหาวิทยาลัยออกนอกระบบแต่การบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร โดยมีปัจจัยเสี่ยงย่อย 2 ปัจจัย - การบริหารงานยังเป็นรูปแบบเดิม - ฐานข้อมูลไม่สนับสนุนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ



จำนวนหน่วยงาน	การแปลค่า	แปลงเป็นคะแนน
มากกว่า 80 % (มากกว่า 22)	สูงมาก	5
50.1 - 80.0 % (14-22)	สูง	4
20.1 - 50.0 % (6-13)	ปานกลาง	3
5.1 - 20.0 % (2-5)	ต่ำ	2
น้อยกว่า 5 % (1)	ต่ำมาก	1

ผลการประเมินพบว่า มี 16 หน่วยงาน ที่มีวิชาที่สอนโดยบรรยายอย่างเดียว มากกว่าร้อยละ 50 % เมื่อแปลค่าตามเกณฑ์การวัดข้างต้น คือ พบว่าอยู่ในระดับสูงแปลงเป็นคะแนนคือ 4 คะแนน

2. ประเมินความเสียหาย ปัจจัยเสี่ยงนี้จะทำให้เกิดความเสียหายด้านความสามารถในการแข่งขัน โดยพิจารณาจากผลการจัดอันดับโดย QS (QS แบ่งสาขาเป็น 5 กลุ่ม) ว่า มีกี่สาขาวิชาใน มธ.ที่ไม่อยู่ใน 50 ลำดับแรก

จำนวนสาขาที่ไม่อยู่ใน 50 ลำดับแรก	การแปลค่า	แปลงเป็นคะแนน
5	สูงมาก	5
4	สูง	4
3	ปานกลาง	3
2	ต่ำ	2
1	ต่ำมาก	1

ผลการจัดอันดับโดย QS ปีล่าสุด มธ. มี 5 กลุ่มสาขา และทั้ง 5 กลุ่มสาขาไม่อยู่ในอันดับใน 50 อันดับแรก ความเสียหาย จึงอยู่ในระดับสูงมาก แปลงเป็นคะแนนคือ 5 คะแนน

#### 4.2 ประเมินความเสี่ยง

โดยนำคะแนนโอกาสเกิด X คะแนนความเสียหาย หรือ  $4 \times 5 = 20$  เทียบกับตารางการประเมินโอกาส ผลกระทบพบว่า อยู่ในระดับสูงมาก

ผลกระทบ	5	H	H	VH	VH	VH
	4	M	H	H	VH	VH
	3	M	M	H	H	VH
	2	L	M	M	H	H
	1	L	L	M	M	H
	0	1	2	3	4	5
		โอกาสที่จะเกิด				

#### การแปลความหมาย

L = ความเสี่ยงต่ำ

M = ความเสี่ยงปานกลาง

H = ความเสี่ยงสูง

VH = ความเสี่ยงสูงมาก

### 4.3 การบริหารความเสี่ยง

บริหารความเสี่ยง ใน 2 แนวทางคือ การควบคุม และการหลีกเลี่ยง โดยปรับปรุงหรือยกเลิกกิจกรรมที่ทำอยู่เดิม ดังนี้

1) สื่อสารหลักการเรียนแบบคิด วิเคราะห์ ค้น และประโยชน์ที่จะได้รับ

2) ปรับทัศนคติอาจารย์ให้มุ่งไปสู่หลักการเรียนแบบคิดวิเคราะห์ ค้น กล่าวคืออาจารย์เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้ผู้เรียนคิด วิเคราะห์ ค้นคว้าด้วยตัวเอง ผสมผสานการเรียนในหลายรูปแบบ มิใช่เป็นผู้ป้อนความรู้เพียงอย่างเดียว

3) ทบทวนหลักสูตรพัฒนาอาจารย์และออกแบบหลักสูตรใหม่ให้มุ่งไปสู่การเรียนการสอนแบบคิด วิเคราะห์ ค้น

4) จัดอบรมอาจารย์ให้มุ่งไปสู่การเรียนการสอนแบบคิด วิเคราะห์ ค้น

5) ติดตามอาจารย์ในการใช้ความรู้จากการอบรมมาใช้ในการเรียนการสอน

### 4.4 ตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง

เพื่อใช้ในการตรวจสอบว่า กิจกรรมบริหารความเสี่ยง ตามข้อ 4.3 สามารถลดระดับความเสี่ยง ได้หรือไม่ ซึ่งกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย คือ วิชาที่สอนโดยใช้แนวทาง Active Learning จำนวน 100 วิชา

## 5. ปัจจัยเสี่ยง : กระบวนการพิจารณาดำเน่งทางวิชาการใช้เวลามากเกินไป

สืบเนื่องจากเวลาที่ใช้ในการพิจารณาดำเน่งทางวิชาการ ขึ้นอยู่กับบุคคล 3 กลุ่มคือ ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ขอกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนั้นปัจจัยเสี่ยงนี้ผู้ปฏิบัติงานจึงไม่สามารถควบคุมได้ทั้งหมด นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อเวลา เช่น การไม่มีผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรงกับสาขาความชำนาญของผู้ขอในบัญชีรายชื่อที่ สกอ. กำหนด จึงต้องขออนุมัติจาก สกอ. เป็นรายๆ นอกจากนี้ ในระดับ ศาสตราจารย์ ในชั้นส่งเรื่องขอโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งไปยัง สกอ. อาจมีข้อท้วงติง และ สกอ. ส่งเรื่องคืนมาให้ทบทวน หรือขอเอกสารหลักฐานเพิ่มเติม

### 5.1 การประเมินโอกาส และความเสียหาย

1) ประเมินโอกาสจากร้อยละของผู้ขอตำแหน่งทางวิชาการที่ใช้เวลาพิจารณาจนแล้วเสร็จเกินกว่า 1 ปี ในแต่ละรอบ 6 เดือน

ค่าร้อยละ	การแปลค่า	แปลงเป็นคะแนน
มากกว่า 40 %	สูงมาก	5
30.1 - 40.0 %	สูง	4
20.1 - 30.0 %	ปานกลาง	3
10.1 - 20.0 %	ต่ำ	2
น้อยกว่า 10 %	ต่ำมาก	1

ผลการประเมิน ในช่วงมกราคม – มิถุนายน 2558 อยู่ที่ร้อยละ 53.3 อยู่ในระดับสูงมาก แปลงเป็นคะแนน คือ 5 คะแนน

2) ประเมินความเสียหาย ปัจจัยเสี่ยงนี้จะทำให้เกิดความเสียหาย ในลักษณะที่หลากหลาย ดังนี้

ลักษณะความเสียหาย	การแปลค่า	แปลงเป็นคะแนน
สัดส่วนตำแหน่งทางวิชาการต่ำกว่ามหาวิทยาลัยอื่นที่มีขนาดใกล้เคียงกัน	สูงมาก	5
บรรยากาศวิชาการในมหาวิทยาลัยไม่คึกคัก	สูง	4
ระยะเวลาในการบรรลุนโยบายอธิการบดี (อ.ประจักษ์ตำแหน่งทางวิชาการมากกว่า 55% ภายในปี 2560) มากเกินความเป็นจริง	ปานกลาง	3
อาจารย์ที่ยื่นขอตำแหน่งแล้วขาดขวัญและกำลังใจ	ต่ำ	2

ลักษณะความเสียหาย	การแปลค่า	แปลงเป็นคะแนน
อาจารย์ขาดแรงจูงใจในการเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการ	ต่ำมาก	1

ผลการประเมินความเสียหายคือ ระยะเวลาในการบรรลุนโยบายอธิการบดี มากเกินความเป็นจริง อยู่ในระดับปานกลาง แปลงเป็นคะแนน คือ 3 คะแนน

## 5.2 ประเมินความเสี่ยง

โดยนำคะแนนโอกาสเกิด X คะแนนความเสียหาย หรือ 5X3 เทียบกับตารางการประเมินโอกาส ผลกระทบพบว่า อยู่ในระดับสูงมาก

ผลกระทบ	5	H	H	VH	VH	VH
	4	M	H	H	VH	VH
	3	M	M	H	H	VH
	2	L	M	M	H	H
	1	L	L	M	M	H
	0	1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิด

การแปลความหมาย

L = ความเสี่ยงต่ำ

M = ความเสี่ยงปานกลาง

H = ความเสี่ยงสูง

VH = ความเสี่ยงสูงมาก

## 5.3 การบริหารความเสี่ยง

บริหารความเสี่ยง ใน 2 แนวทางคือ การควบคุม และการหลีกเลี่ยง โดยปรับปรุงหรือยกเลิกกิจกรรมที่ทำอยู่เดิม ดังนี้

- 1) กำหนดมาตรฐานเวลาให้บุคลากรงานพิจารณาตำแหน่งวิชาการถือปฏิบัติ
- 2) แจ้งผลการตรวจสอบแบบ กพอ.03 และผลงานวิชาการเป็นลายลักษณ์อักษร ภายใน 10 วัน

ทำการ นับจากวันที่ยื่น

3) เปลี่ยนวันแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งวิชาการจากวันที่ยื่น เป็นวันที่ส่งหลักฐานประกอบผลงานทางวิชาการที่ถูกต้อง และครบถ้วน กรณีวันที่ยื่นยังมีหลักฐาน ที่ไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน

- 4) ระบุเวลาประชุมกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ในบันทึกส่งผลงานให้ประเมินคุณภาพผลงานทาง

วิชาการ

- 5) จัดทำคู่มือสำหรับผู้ขอตำแหน่งที่ครบถ้วนในสาระสำคัญ กระชับ ชัดเจน และเข้าใจได้ง่าย

## 5.4 ตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง

เพื่อใช้ในการตรวจสอบว่า กิจกรรมบริหารความเสี่ยง ตามข้อ 5.3 สามารถระดับความเสี่ยง ได้หรือไม่ ซึ่งกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย คือ ผู้ขอตำแหน่งทางวิชาการที่ใช้เวลาพิจารณาจนแล้วเสร็จเกินกว่า 1 ปี ในแต่ละรอบ ไตรมาส ไม่เกินร้อยละ 40

### กระบวนการหลัก : ด้านการวิจัย

#### 1. กระบวนการหลัก : การวิจัย

#### 2. ผลที่ต้องการให้เกิดจากกระบวนการหลัก

2.1 ผลที่อยู่ในระดับเป้าประสงค์ของแผน 5 ปี : สังคมได้รับองค์ความรู้จากงานวิจัยที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสากลในการแก้ไขปัญหาของประเทศ

2.1.1 ผลที่ต้องการในระดับรองจากเป้าประสงค์ :

1) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์ตามเกณฑ์การรับรองคุณภาพโดย สมศ. และมีสัดส่วนผลงานตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารนานาชาติในฐานข้อมูลสากลเพิ่มขึ้น

2) สังคมได้รับองค์ความรู้จากงานวิจัยที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสากลในการแก้ไขปัญหาของประเทศ

2.2 ผลที่อยู่ในระดับนโยบายอธิการบดี :

2.2.1 ผลงานวิจัยและสิ่งประดิษฐ์มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับในระดับสากลมากยิ่งขึ้น

2.2.2 ผลงานวิจัยและสิ่งประดิษฐ์มีการนำไปใช้ประโยชน์ช่วยแก้ไขปัญหาสังคมมากยิ่งขึ้น

#### 3. การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (อุปสรรคขัดขวางมิให้ผลที่ต้องการเกิดขึ้น)

ผลที่ต้องการ	ปัจจัยเสี่ยง	ลักษณะปัจจัยเสี่ยง
3.1 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์ตามเกณฑ์การรับรองคุณภาพโดย สมศ.และมีสัดส่วนผลงานตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารนานาชาติในฐานข้อมูลสากลเพิ่มขึ้น	การถูกฟ้องร้องการคัดลอกผลงานทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	ภายใน
3.2 สังคมได้รับองค์ความรู้จากงานวิจัยที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสากลในการแก้ไขปัญหาของประเทศ		

#### 4. ปัจจัยเสี่ยง : การถูกฟ้องร้องการคัดลอกผลงานทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

##### 4.1 การประเมินโอกาส และความเสียหาย

1) ประเมินโอกาส จากจำนวนหน่วยงานในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวน 26 หน่วยงาน ว่ามีกี่หน่วยงานที่มีปัจจัยเสี่ยงข้างต้น โดยพิจารณาจากจำนวนครั้งของการถูกฟ้องร้องการคัดลอกผลงานทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ในรอบ 5 ปี

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (เฉลี่ย)	การแปลค่า	แปลงเป็นคะแนน
มากกว่า ร้อยละ 80	สูงมาก	5
ร้อยละ 50.1-80.0	สูง	4
ร้อยละ 20.1-50.0	ปานกลาง	3
ร้อยละ 5.1-20.0	ต่ำ	2
น้อยกว่า ร้อยละ 5.0	ต่ำมาก	1

ผลการประเมินพบว่า ในรอบระยะเวลา 5 ปี ไม่มีอาจารย์จากหน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ถูกฟ้องร้องในเรื่องการคัดลอกผลงานทางวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 0 ของโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ เมื่อแปลตามเกณฑ์การวัดข้างต้น แปลค่าได้ว่า โอกาสที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับต่ำมาก แปลงเป็นคะแนน คือ 1 คะแนน

2 ประเมินความเสียหาย (ผลกระทบ) ปัจจัยเสี่ยงนี้ หากเกิดขึ้นจะทำให้มหาวิทยาลัยเสียหายในด้านชื่อเสียง และด้านความสามารถในการแข่งขัน โดยพิจารณาจากการเป็นข่าวลบในหนังสือพิมพ์ และ การสูญเสียด้านทรัพยากร (เงิน เวลา และบุคลากร)

##### 2.1) ด้านชื่อเสียง

ผลกระทบต่อ มธ.	การแปลค่า	แปลงเป็นคะแนน
เป็นข่าวลบในหนังสือพิมพ์หน้า 1 มากกว่า 5 ฉบับ	สูงมาก	5
มีการเป็นข่าวทางลบในหนังสือพิมพ์น้อยกว่า 5 ฉบับ	สูง	4
เป็นข่าวทางลบในหนังสือพิมพ์ที่ไม่อยู่ในหน้า 1 มากกว่า 5 ฉบับ	ปานกลาง	3
เป็นข่าวทางลบในหนังสือพิมพ์ที่ไม่อยู่ในหน้า 1 น้อยกว่า 5 ฉบับ	ต่ำ	2
มีการเผยแพร่ข่าวทางลบเฉพาะภายใน มธ.	ต่ำมาก	1

## 2.2) ด้านความสามารถในการแข่งขัน

ผลกระทบต่อ มธ.	การแปลค่า	แปลงเป็นคะแนน
เสียทรัพยากร(เงิน เวลา บุคลากร)โดยไม่เกิดประโยชน์ และก่อให้เกิดความเสีย	สูงมาก	5
เสียทรัพยากร (เงิน เวลา บุคลากร) โยไม่เกิดประโยชน์	สูง	4
ความไม่บรรลุผลตามเป้าหมายของหน่วยงาน	ปานกลาง	3
เสียโอกาสในการพัฒนา/การเพิ่มขีดความสามารถ	ต่ำ	2
ไม่ได้รับประโยชน์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้อย่างเต็มที่	ต่ำมาก	1

ผลการประเมินพบว่า เนื่องจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นมหาวิทยาลัยที่ถูกจัดอยู่ใน 1 ใน 9 มหาวิทยาลัยที่มีความโดดเด่นทางด้านการศึกษา ตามโครงการมหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ (สกอ.) หากอาจารย์ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ถูกฟ้องร้องในเรื่องการคัดลอกผลงานทางวิชาการ จะส่งผลเสียหายทั้งในด้านชื่อเสียง และความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับสูงมาก แปลงเป็นคะแนน คือ 5 คะแนน

## 4.2 ประเมินความเสี่ยง

โดยนำคะแนนโอกาสเกิด X คะแนนความเสียหาย หรือ  $1 \times 5 = 5$  เทียบกับตารางการประเมินโอกาสผลกระทบ พบว่า อยู่ในระดับสูง

ผลกระทบ	5	H	H	VH	VH	VH
	4	M	H	H	VH	VH
	3	M	M	H	H	VH
	2	L	M	M	H	H
	1	L	L	M	M	H
	0	1	2	3	4	5
		โอกาสที่จะเกิด				

### การแปลความหมาย

L = ความเสี่ยงต่ำ

M = ความเสี่ยงปานกลาง

H = ความเสี่ยงสูง

VH = ความเสี่ยงสูงมาก

## 4.3 การบริหารความเสี่ยง

เมื่อพิจารณาถึงผลการประเมินความเสี่ยงแล้วพบ ความเสี่ยงในเรื่อง การถูกฟ้องร้องการคัดลอกผลงานทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับไม่ได้ จึงต้องแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ การควบคุม (Treat) โดยเสนอกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมจากที่มีอยู่แล้ว ดังนี้

- 1) การนำซอฟต์แวร์โปรแกรมเพื่อการตรวจสอบการลอกเลียนผลงานที่มีอยู่มาใช้ตรวจสอบ
- 2) กำหนดเกณฑ์กลาง มาใช้ในกระบวนการตรวจสอบการลอกเลียนผลงานอย่างมีมาตรฐานและเข้มข้น ก่อนดำเนินการขั้นตอนต่าง ๆ ต่อไป อาทิเช่น การประเมินผลคุณภาพผลงานหรือ การตีพิมพ์เผยแพร่
- 3) จัดอบรม/ทำคู่มือให้ความรู้เพื่อปลูกฝังจรรยาบรรณ
  - ซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการตรวจสอบการคัดลอกผลงาน
  - มาตรฐานการตีพิมพ์เผยแพร่
  - แนวทางการอ้างอิงผลงานผู้อื่น
- 4) กำหนดบทลงโทษความผิดกรณีการลอกเลียนผลงาน
  - การระงับทุนวิจัย ทุนตำรา (ฝ่ายวิจัย)
  - การชะลอ ระงับ ถอดถอนตำแหน่งทางวิชาการ (ฝ่ายวิชาการ/สภามหาวิทยาลัย)

#### 4.4 ตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง

เพื่อใช้ในการตรวจสอบว่า กิจกรรมบริหารความเสี่ยง ตามข้อ 4.3 สามารถลดระดับความเสี่ยง ได้หรือไม่ ซึ่งกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย คือ การถูกฟ้องร้องการคัดลอกผลงานทางวิชาการของอาจารย์ใน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป้าหมายที่ต้องการ 0 ครั้ง

#### กระบวนการหลัก : ด้านการบริหารจัดการ

##### 1. กระบวนการหลัก : การบริหารจัดการ

##### 2. ผลที่ต้องการให้เกิดจากกระบวนการหลัก

2.1 ผลที่อยู่ในระดับเป้าประสงค์ของแผน 5 ปี : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีระบบบริหารจัดการภายในที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และสร้างความพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.1.1 ผลที่ต้องการในระดับรองจากเป้าประสงค์ : ระบบบริหารจัดการภายในมีประสิทธิภาพ

##### 2.2 ผลที่อยู่ในระดับนโยบายอธิการบดี :

2.2.1 มธ.มีการบริหารงานที่เป็นเลิศ ทันสมัย มีประสิทธิภาพ ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และเพิ่มการมีส่วนร่วมในการบริหารโดยภาคประชาชนและศิษย์เก่ามธ.

2.2.2 มธ.เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการพัฒนาที่ยั่งยืน ประหยัดพลังงาน มีสภาพแวดล้อมที่ดีไร้มลพิษ โดยประชาคมธรรมศาสตร์ตระหนักและมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อมและพร้อมที่จะถ่ายทอดสังคมต่อไป

2.2.3 บุคลากรมธ.มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความพอใจในการทำงาน

### 3. การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (อุปสรรคขัดขวางมิให้ผลที่ต้องการเกิดขึ้น)

ผลที่ต้องการ	ปัจจัยเสี่ยง	ลักษณะปัจจัยเสี่ยง
ระบบบริหารจัดการภายในมีประสิทธิภาพ	มหาวิทยาลัยออกนอกระบบแต่การบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร โดยมีปัจจัยเสี่ยงย่อย 2 ปัจจัย <ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารงานยังเป็นรูปแบบเดิม</li> <li>- ฐานข้อมูลไม่สนับสนุนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>	ภายใน

### 4. ปัจจัยเสี่ยง : มหาวิทยาลัยออกนอกระบบแต่การบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพ

#### 4.1 การประเมินโอกาส และความเสียหาย

1) ประเมินโอกาส พิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดความเสียหายในระดับมหาวิทยาลัย

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (เฉลี่ย)	การแปลค่า	ระดับคะแนน
1 ครั้งในรอบ 1 เดือน	สูงมาก	5
1 ครั้ง ในรอบ 6 เดือน	สูง	4
1 ครั้งในรอบ 1 ปี	ปานกลาง	3
1 ครั้งในรอบ 3 ปี	ต่ำ	2
1 ครั้งในรอบ 5 ปี	ต่ำมาก	1

ผลการประเมินพบว่า อยู่ในระดับ สูงมาก แปลงเป็นคะแนน คือ 5 คะแนน

2) ประเมินความเสียหาย (ผลกระทบ) พิจารณาจากความเสียหายด้านความสามารถในการแข่งขัน

ความเสียหาย	การแปลค่า	ระดับคะแนน
เสียทรัพยากร (เงิน เวลา บุคลากร) โดยไม่เกิดประโยชน์ และก่อให้เกิดความเสียหาย	สูงมาก	5
เสียทรัพยากร (เงิน เวลา บุคลากร) โดยไม่เกิดประโยชน์	สูง	4
ความไม่บรรลุผลตามเป้าหมายของหน่วยงาน	ปานกลาง	3
เสียโอกาสในการพัฒนา/การเพิ่มขีดความสามารถ	ต่ำ	2
ไม่ได้รับประโยชน์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้อย่างเต็มที่	ต่ำมาก	1

ผลการประเมินพบว่า อยู่ในระดับ สูงมาก แปลงเป็นคะแนน คือ 5 คะแนน

## 4.2 ประเมินความเสี่ยง

โดยนำคะแนนโอกาสเกิด X คะแนนความเสียหาย หรือ  $5 \times 5 = 25$  เทียบกับตารางการประเมินโอกาส

ผลกระทบพบว่าอยู่ในระดับ สูงมาก

ผลกระทบ	5	H	H	VH	VH	VH
	4	M	H	H	VH	VH
	3	M	M	H	H	VH
	2	L	M	M	H	H
	1	L	L	M	M	H
	0	1	2	3	4	5
โอกาสที่จะเกิด						

การแปลความหมาย

L = ความเสี่ยงต่ำ

M = ความเสี่ยงปานกลาง

H = ความเสี่ยงสูง

VH = ความเสี่ยงสูงมาก

## 4.3 การบริหารความเสี่ยง

บริหารความเสี่ยง แนวทางคือ การควบคุม โดยดำเนินการ ดังนี้

### 1) การปรับปรุงระบบฐานข้อมูล

- ปรับระบบฐานข้อมูลเดิมที่มีการดำเนินการอยู่แล้วให้มีความสมบูรณ์พร้อมใช้งาน
- ปรับระบบฐานข้อมูลที่สำคัญให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างกันเพื่อการบูรณาการและใช้

ประโยชน์ร่วมกัน โดยการกำหนด Code ของหน่วยงาน เพื่อให้เป็นแนวทางเดียวกัน

### 2) การปรับระบบการทำงาน

- ปรับปรุงระบบการทำงานของมหาวิทยาลัยโดยจ้างที่ปรึกษาจากภายนอก
- หมุนเวียนผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง/สำนักงาน หัวหน้างาน เพื่อเรียนรู้งานรอบด้าน
- จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในทุกสายงาน
- จัดทำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เข้มงวด เพื่อประสิทธิภาพที่ดีในการปฏิบัติงาน

## 4.4 ตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง

เพื่อใช้ในการตรวจสอบว่า กิจกรรมบริหารความเสี่ยง ตามข้อ 4.3 สามารถลดระดับความเสี่ยง ได้หรือไม่

ซึ่งกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย คือ

- 1) จำนวนฐานข้อมูลที่มีความเชื่อมโยงกัน ค่าเป้าหมาย 3 ฐานข้อมูล
- 2) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ค่าเป้าหมาย 3.51 คะแนน