

ภาคผนวก

แผนบริหารความเสี่ยง
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 - 2564
(ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563)

ได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
ครั้งที่ 1/2562 เมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2562

1. หลักการและวัตถุประสงค์

การบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้การบริหารองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ระบบและกลไกการบริหารความเสี่ยงเริ่มต้นที่การประเมินภาวะความเสี่ยงอย่างเป็นระบบเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจมีผลกระทบหรือสร้างความเสียหายแก่หน่วยงาน และนำผลการประเมินดังกล่าวมาใช้ในการกำหนดแผนหรือยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบที่อาจมีต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ตลอดจนมีการประเมินความสำเร็จของแผนบริหารความเสี่ยง มีการรายงานผลการดำเนินการภายในหน่วยงานและต่อหน่วยงานต้นสังกัด และนำผลการประเมินความสำเร็จของแผนมาใช้ในการกำหนดแนวทางการจัดทำแผนในระยะต่อไป คณะศิลปศาสตร์ ได้เล็งเห็นความสำคัญของระบบและกลไกดังกล่าว และเพื่อให้การดำเนินการสอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่กำหนดให้หน่วยงานระดับคณะจัดทำและรายงานแผนบริหารจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับบริบทของคณะ จึงได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงตามคำสั่ง ศศ.ที่ 214/2559 โดยมีคณบดีเป็นประธาน มีผู้บริหารคณะฯ และเลขานุการคณะฯ เป็นกรรมการ โดยมีเป้าหมายจะใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้การดำเนินงานของคณะฯ เพื่อให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ของคณะศิลปศาสตร์ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ตามประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ยุทธศาสตร์ คือ

- 1 สร้างบัณฑิตที่มีคุณลักษณะ GREATS
- 2 สร้างสรรค์งานวิจัยและนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงพัฒนาต่อสังคมไทยและสังคมโลก
- 3 สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกประเทศ
- 4 มุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการวิชาการแก่สังคม
- 5 มุ่งสู่ความมั่นคง และยั่งยืน ด้วยการบริหารจัดการที่ทันสมัย

2. การระบุความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง

คณะศิลปศาสตร์ได้กำหนดหลักเกณฑ์การระบุความเสี่ยงปัจจัยเสี่ยงที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการดำเนินงานของคณะฯที่จะบรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ของคณะศิลปศาสตร์ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ตามประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ยุทธศาสตร์ ที่ประกอบด้วยความเสี่ยงภายในและภายนอกดังนี้

2.1 ความเสี่ยงภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของคณะฯ ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงินงบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่) ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านบุคลากร

2.2 ความเสี่ยงภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอกที่ควบคุมไม่ได้โดยองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ/สังคม/การเมือง/กฎหมาย ภัยธรรมชาติ/สิ่งแวดล้อม/สงคราม/การก่อการร้าย

นอกจากนี้ยังกำหนดให้การระบุปัจจัยเสี่ยงอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงได้มีการกำหนดตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง และใช้ตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยงนี้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อประเมินว่ามาตรการต่างๆที่ได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่คณะฯ ยอมรับได้

3. การประเมินโอกาสและผลกระทบ

ตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในการประชุมครั้งที่ 2/2559 วันที่ 8 ธันวาคม 2559 ได้พิจารณาทบทวนเกณฑ์การประเมินโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงที่จะใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โอกาสการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและระดับผลกระทบในด้านต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์จะใช้เป็นเกณฑ์กลางในการประเมินเพื่อประเมินความเสี่ยงของทุกหน่วยงาน

3.1 การประเมินโอกาส

โอกาส	การแปลค่า	แปลงเป็นคะแนน
เกิดขึ้นทุกวัน เกิดเกือบทุกครั้ง (ร้อยละ 80 ขึ้นไป)	สูงมาก	5
เกิดทุกสัปดาห์ ทุกเดือน มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูง (ร้อยละ 50 – 80)	สูง	4
เกิดทุก 1-3 ปี/ครั้ง มีโอกาสเกิดบางครั้ง (ร้อยละ 30 – 50)	ปานกลาง	3
เกิดทุก 3-5 ปี มีโอกาสเกิดนานครั้ง (ร้อยละ 10 – 30)	ต่ำ	2
ไม่มีโอกาสที่จะเกิด หากเกิดเป็นเรื่องคาดหมายยาก (น้อยกว่า ร้อยละ 10)	ต่ำมาก	1

3.2 เกณฑ์การประเมินผลกระทบ

ในการประเมินผลกระทบ พิจารณาผลกระทบ ในด้านต่างๆ 8 ด้าน ดังนี้

1. **ระเบียบ/กฎหมาย** คือ ผลจากการกระทำหรือไม่กระทำของ มธ. ที่มีระเบียบ/กฎหมายกำหนดให้กระทำหรือไม่กระทำ จนถูกหน่วยงานกำกับดูแลทักท้วง ตักเตือน มีคำสั่งทางใดทางหนึ่งจากหน่วยงานกำกับดูแล หรือมีคำสั่งจากศาลให้มหาวิทยาลัยรับโทษทางใดทางหนึ่งหรือขอใช้ความเสียหาย

2. **ขวัญและกำลังใจ (บุคลากร)** คือ ผลจากการบรรยากาศในการปฏิบัติงาน ทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ บุคลากรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ชัดคำสั่งหรือไม่เชื่อฟังหัวหน้างาน ขาดงานบ่อยๆ การกลั่นแกล้งในเรื่องงาน ไม่บรรลุลำดับวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. **ความสูญเสีย แบ่งเป็น 2 ด้าน ได้แก่**

3.1 **ชีวิตและความปลอดภัย** คือ ผลจากการไม่มีระบบรักษาความปลอดภัย ทำให้บุคลากรไม่มั่นใจถึงความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของตนเอง ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน

3.2 **ทรัพย์สินและงบประมาณ** คือ ผลกระทบต่อการเงิน งบประมาณ ต้นทุน การลงทุน รายได้ ค่าใช้จ่าย ความน่าเชื่อถือของรายงานที่สำคัญ (เช่น รายงานการเงิน รายงานประจำปี) และสภาพคล่องทางการเงิน อันเนื่องมาจากการวิเคราะห์ความสามารถทางการเงินผิดพลาด การบริหารทางการเงินล่าช้า ไม่มีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจทางการเงินงบประมาณ ผลกระทบที่เกิดจากสินทรัพย์มีมูลค่าลดลงหรือด้อยค่าอย่างไม่สมเหตุสมผล สินทรัพย์ชำรุดหรือเสียหาย การขาดการควบคุมต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ งบประมาณรายจ่ายเพิ่มสูงขึ้น

4. **สภาพคล่องทางการเงิน** คือ ผลกระทบที่เกิดจากภาวะที่ไม่มีเงินงบประมาณสำหรับการบริหารงานและรวมถึงไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันที่มีอยู่ได้ โดยอาจเกิดขึ้นได้จากปัจจัยภายในและภายนอก

5. **ระบบงาน/ระบบปฏิบัติการ** คือ ผลกระทบที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ข้อมูลสารสนเทศการปฏิบัติงาน ระบบงานที่สำคัญของมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว รองรับในสถานการณ์ฉุกเฉินได้อย่างทันท่วงที หรือหยุดการให้บริการ สร้างความไม่พึงพอใจต่อการรับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ศิษย์เก่า

6. **ยุทธศาสตร์** คือ ผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ ทิศทาง การแข่งขัน ความได้เปรียบเทียบ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกที่กระทบต่อความสามารถ (Competency) ของมหาวิทยาลัย การตัดสินใจของผู้นำเพื่อการขึ้นามหาวิทยาลัย รวมถึงความสามารถในการรักษาจุดยืนของมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน

7. CSR คือ ผลกระทบที่เกิดจากการบริหารงานของมหาวิทยาลัยที่ส่งผลกระทบต่อความร่วมมือและความเชื่อถือระหว่างมหาวิทยาลัยกับสังคมหรือชุมชน ทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจที่มีต่อมหาวิทยาลัย ลดการให้ความร่วมมือ หรือระดับความสัมพันธ์ถึงขั้นสูญเสียเอกลักษณ์ของ มธ.

8. ชื่อเสียง คือ ผลจากการบริหารงานหรือ การกระทำของบุคลากรที่สร้างความไม่เชื่อถือไว้วางใจ หรือถูกตั้งคำถาม จากสาธารณชน

4. เกณฑ์การประเมินโอกาสและผลกระทบในด้านต่างๆ

คู่มือการปฏิบัติงาน : การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ | 70

ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ (Impact)								โอกาสการเกิด (Likelihood)				
	ระเบียบกฎหมาย	ขวัญและกำลังใจ (บุคลากร)	ความปลอดภัย (ชีวิตและความปลอดภัย/สูญเสียทรัพย์สินและงบประมาณ)	สภาพคล่องทางการเงิน	ระบบงาน	ยุทธศาสตร์	CSR	ชื่อเสียง	(1) ไม่มีโอกาสที่จะเกิด หากเกิดเป็นเรื่องคาดหมายยาก (ต่ำกว่าร้อยละ 10)	(2) เกิดทุก 3 - 5 ปี มีโอกาสเกิดนานครั้ง (ร้อยละ 10 - 30)	(3) เกิดทุก 1 - 3 ปี/ครั้ง มีโอกาสเกิดบ้างครั้ง (ร้อยละ 30 - 50)	(4) เกิดทุกสัปดาห์ ทุกเดือน มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูง (ร้อยละ 50 - 80)	(5) เกิดขึ้นทุกวัน เกิดเกือบทุกครั้ง (ร้อยละ 80 ขึ้นไป)
(5)	มีหน่วยงานภายในได้รับคำสั่งให้หยุดการดำเนินงานเนื่องจากกระทำผิดกฎหมายอย่างร้ายแรง	กระทบต่อบุคลากรทุกระดับทุกประเภททุกคน	1. มีการสูญเสียชีวิต หรือ 2. สูญเสียทรัพย์สินจำนวนมาก และเป็นภาระทางงบประมาณ (1,000,000 บาท ขึ้นไป)	1. ต้องร้องขอความช่วยเหลือทางการเงินจากองค์กรภายนอก เพื่อเสริมสภาพคล่องทางการเงิน หรือ 2. สูญเสียความเชื่อถือทางการเงิน	1. ผู้รับบริการร้องเรียนต่อหน่วยงานภายนอก หรือ 2. หยุดให้บริการในระยะเวลาที่นานมาก (มากกว่า 1 วันขึ้นไป) จนส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือเป้าหมายของงาน หรือ 3. เกิดความล่าช้ากว่าแผนมากกว่าร้อยละ 80 (120 วัน)	ไม่สามารถรักษาสถานะความเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของไทยได้ (KRI: QS Thailand #5)	ไม่สามารถรักษาจุดยืนหรืออัตลักษณ์ของ มธ. (ไม่เป็น มธ. เพื่อประชาชน)	มีผลให้หน่วยงานเสียชื่อเสียงระดับนานาชาติ	5	10	15	20	25
(4)	ต้องรับผิดชอบและชดเชยตามคำสั่งศาล	กระทบต่อบุคลากรระดับบริหารระดับสูงหรือบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง	1. มีผู้ได้รับบาดเจ็บสาหัส สูญเสียอวัยวะสำคัญ(ทุพพลภาพ) หรือ 2. สูญเสียทรัพย์สินมากและเริ่มเป็นภาระทางงบประมาณ (ตั้งแต่ 500,000 - 1,000,000 บาท)	1. มหาวิทยาลัยขาดสภาพคล่องทางการเงิน หรือ 2. เสียโอกาสจากการหารายได้หรือลงทุน	1. ผู้รับบริการร้องเรียนต่อฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยถึงความล่าช้าในการรับบริการ หรือ 2. หยุดให้บริการในระยะเวลาที่นานมาก (เกิน 3 ชม.) หรือ 3. เกิดความล่าช้ากว่าแผนมากกว่าร้อยละ 70 (100 วัน)	การดำเนินงานของ มธ. ไม่บรรลุวิสัยทัศน์	ชุมชนหรือภาคเอกชนลดระดับความเชื่อถือต่อ มธ. (ให้การสนับสนุน มธ. ลดลง เช่น เงินบริจาค)	มีผลให้เสียชื่อเสียงระดับประเทศ	4	8	12	16	20
(3)	ถูกดักเตือนเป็นหนังสือจากหน่วยงานกำกับดูแล	กระทบต่อบุคลากรเฉพาะกลุ่ม (เช่น สายวิชาการหรือสายสนับสนุนวิชาการ)	1. มีผู้ได้รับบาดเจ็บสาหัส (อยู่โรงพยาบาลมากกว่า 21 วัน) หรือ 2. สูญเสียทรัพย์สินมากแต่ยังไม่เป็นภาระทางงบประมาณ (ตั้งแต่ 10,000 - 500,000 บาท)	มีภาวะจะขาดสภาพคล่องทางการเงิน (เงินสะสมลดลงมาก)	1. ผู้รับบริการหยุดการใช้บริการ จาก มธ. หรือ 2. หยุดให้บริการไม่นานนัก (ไม่เกิน 3 ชม.) หรือ 3. เกิดความล่าช้ากว่าแผนมากกว่าร้อยละ 60 (90 วัน)	หน่วยงานของ มธ. ไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน (ร้อยละ 50)	โครงการหรือแผนงานที่เกี่ยวข้องกับชุมชน/เอกชนไม่บรรลุเป้าหมาย (กว่าร้อยละ 50)	มีผลให้เสียชื่อเสียงในระดับภูมิภาค หรือระดับท้องถิ่น กระทบต่อมหาวิทยาลัยในภาพรวม	3	6	9	12	15
(2)	ได้รับคำขอตรวจสอบจากองค์กรภายนอกเป็นกรณีพิเศษ	กระทบต่อบุคลากรบางตำแหน่งหรือบางกลุ่ม (หน่วยงาน)	1. มีผู้ได้รับบาดเจ็บเล็กน้อยสามารถรักษาเองได้ หรือ 2. สูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย (ไม่เกิน 10,000 บาท)	ไม่สามารถจัดสรรงบประมาณเพื่อการลงทุนให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์	1. ผู้รับบริการไม่พึงพอใจระบบการให้บริการ (ต่ำกว่า 3.00) หรือ 2. หยุดให้บริการเพียงเวลาสั้น (ไม่เกิน 1 ชั่วโมง) หรือ 3. เกิดความล่าช้ากว่าแผนมากกว่าร้อยละ 50 (70 วัน)	กำหนดกลยุทธ์ผิดพลาด ไม่สามารถสนับสนุน มธ. บรรลุวิสัยทัศน์	ชุมชน/ภาคเอกชนไม่พึงพอใจต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย (ต่ำกว่า 3.51)	มีผลให้เสียชื่อเสียงในระดับภูมิภาคหรือระดับท้องถิ่น ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของศูนย์การศึกษาบางแห่ง	2	4	6	8	10

ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ (Impact)								โอกาสการเกิด (Likelihood)				
	ระเบียบกฎหมาย	ขวัญและกำลังใจ (บุคลากร)	ความสูญเสีย (ชีวิตและความปลอดภัย/สูญเสียทรัพย์สินและงบประมาณ)	สภาพคล่องทางการเงิน	ระบบงาน	ยุทธศาสตร์	CSR	ชื่อเสียง	(1) ไม่มีโอกาสที่จะเกิด หากเกิดเป็นเรื่องคาดหมาย ยาก (ต่ำกว่าร้อยละ 10)	(2) เกิดทุก 3 - 5 ปี มีโอกาสเกิดนานครั้ง (ร้อยละ 10 - 30)	(3) เกิดทุก 1 - 3 ปี/ครั้ง มีโอกาสเกิดบ้างครั้ง (ร้อยละ 30 - 50)	(4) เกิดทุกสัปดาห์ ทุกเดือน มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูง (ร้อยละ 50 - 80)	(5) เกิดขึ้นทุกวัน เกิดเกือบทุกครึ่ง (ร้อยละ 80 ขึ้นไป)
(1)	ต้องชี้แจงเหตุความล่าช้าหรือตอบข้อสงสัยจากหน่วยงานกำกับดูแล	กระทบต่อบุคลากรเฉพาะราย	1. เกิดเหตุแต่ไม่มีผู้ได้รับบาดเจ็บหรือสูญเสียทรัพย์สิน หรือ 2. การดำเนินงานไม่สูญเสียงบประมาณโดยไม่จำเป็น	โครงการลงทุนเริ่มล่าช้าหรือชะลอโครงการ	1. ผู้รับบริการเริ่มไม่พอใจกับระบบงาน/บริการ (ระดับความพึงพอใจต่ำกว่า 3.51) 2. เกิดความล่าช้ากว่าแผนมากกว่าร้อยละ 40 (60 วัน)	แผนงาน/โครงการไม่บรรลุเป้าหมาย (ร้อยละ 50)	ชุมชน/ภาคเอกชนเริ่มตั้งคำถามกับบทบาทของ มธ.	กระทบภายในหน่วยงาน อาจเป็นที่สนใจของสาธารณชน แต่ไม่ส่งผลกระทบต่อ มหาวิทยาลัยในภาพรวม	1	2	3	4	5

5.การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินโอกาสและผลกระทบและระดับความเสี่ยง

การประเมินโอกาสและผลกระทบ ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยงเพื่อให้การประเมินความเสี่ยงเป็นรูปธรรมและมีข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีเป้าหมายเป็นการประเมินความเสี่ยงระยะปานกลาง (พ.ศ.2560-2564) เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของคณะฯ และมีการทบทวนปัจจัยเสี่ยงเดิมที่เคยวิเคราะห์และรายงานไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2561 เป็นผลการประเมินความเสี่ยงทั้ง 3 ยุทธศาสตร์ **รวม 5 ปัจจัยเสี่ยง** ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างบัณฑิตที่มีคุณลักษณะ GREATS

- 1.1 หลักสูตรบางหลักสูตรมีโอกาสที่จะถูกปิดหรือต้องระงับการรับนักศึกษาเนื่องจากจำนวนอาจารย์ประจำหลักสูตรไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานระดับอุดมศึกษา
- 1.2 จำนวนนักศึกษาระดับปริญญาตรี สายมนุษยศาสตร์ที่ลดลงตามนโยบายรัฐบาล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างสรรค์งานวิจัยและนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงพัฒนาต่อสังคมไทยและสังคมโลก

- 2.1 บทความวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในฐานข้อมูลระดับชาติและนานาชาติมีน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนอาจารย์ประจำปฏิบัติงานจริง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 มุ่งสู่ความมั่นคง และยั่งยืน ด้วยการบริหารจัดการที่ทันสมัย

- 5.1 อาจารย์ไม่ได้รับการต่อสัญญาจ้างเนื่องจากไม่สามารถขอตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์และรองศาสตราจารย์ตามที่กำหนด
- 5.2 รายได้ของคณะฯ มีแนวโน้มลดลง

การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง และการประเมินโอกาสการเกิดขึ้นของปัจจัยเสี่ยง ความเสียหายที่เกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยงที่ 1

1. กระบวนการหลัก: การเรียนการสอน

2. ผลที่ต้องการให้เกิดจากกระบวนการหลัก

ผลที่อยู่ในระดับแผนกลยุทธ์: สร้างบัณฑิตให้มีคุณลักษณะ GREATS มีทักษะการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) และมีทักษะภาษาที่ 3 ด้วยกระบวนการเรียนรู้ตามแนวทาง Active Learning และปลูกฝังทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ผลที่อยู่ในระดับนโยบายของคณะ: มีการปรับปรุงหลักสูตรให้มีมาตรฐาน มีความทันสมัย และพัฒนาไปสู่การทำหลักสูตรแบบสองปริญญา (Double Degrees)

3. การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (อุปสรรคขัดขวางมิให้ผลที่ต้องการเกิดขึ้น)

ผลที่ต้องการ	ปัจจัยเสี่ยง	ลักษณะปัจจัยเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
อาจารย์ประจำหลักสูตรเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานระดับอุดมศึกษาและไม่ถูกปิด	หลักสูตรบางหลักสูตรมีโอกาสที่จะถูกปิดหรือต้องระงับการรับนักศึกษา	ภายใน	รองคณบดีฝ่ายวิชาการ, รองคณบดีฝ่ายบริหารทำพระจันทร์และบัณฑิตศึกษา, ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายมาตรฐานหลักสูตร, โครงการพิเศษ, หลักสูตร

ข้อมูลจำนวนหลักสูตรที่มีจำนวนอาจารย์ประจำหลักสูตรเป็นไปตามเกณฑ์

ข้อมูลอาจารย์ประจำหลักสูตร	ปีการศึกษา 2559	ปีการศึกษา 2560	ปีการศึกษา 2561
จำนวนหลักสูตรที่ได้รับการประเมิน	32 หลักสูตร	33 หลักสูตร	32 หลักสูตร
จำนวนหลักสูตรที่จำนวนอาจารย์ประจำหลักสูตรเป็นไปตามเกณฑ์	33 หลักสูตร	33 หลักสูตร	33 หลักสูตร
ร้อยละของหลักสูตรที่จำนวนอาจารย์ประจำหลักสูตรเป็นไปตามเกณฑ์	ร้อยละ 96.67	ร้อยละ 100	ร้อยละ 96.67

4. ปัจจัยเสี่ยง:หลักสูตรบางหลักสูตรมีโอกาสที่จะถูกปิดหรือต้องระงับการรับนักศึกษาเนื่องจากจำนวนอาจารย์ประจำหลักสูตรไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานระดับอุดมศึกษา

4.1 การประเมินโอกาส และความเสียหาย

1) ประเมินโอกาสจากจำนวนหลักสูตรที่อาจไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานระดับอุดมศึกษา

โอกาส	การแปลค่า	แปลงเป็นคะแนน
เกิดขึ้นทุกวัน เกิดเกือบทุกครั้ง (ร้อยละ 80 ขึ้นไป)	สูงมาก	5
เกิดทุกสัปดาห์ ทุกเดือน มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูง (ร้อยละ 50 – 80)	สูง	4
เกิดทุก 1-3 ปี/ครั้ง มีโอกาสเกิดบางครั้ง (ร้อยละ 30 – 50)	ปานกลาง	3
เกิดทุก 3-5 ปี มีโอกาสเกิดนานครั้ง (ร้อยละ 10 – 30)	ต่ำ	2
ไม่มีโอกาสที่จะเกิด หากเกิดเป็นเรื่องคาดหมายยาก (น้อยกว่า ร้อยละ 10)	ต่ำมาก	1

ผลการประเมินโดยพิจารณาจำนวนหลักสูตรที่อาจไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานระดับอุดมศึกษา และแปลค่าตามเกณฑ์การวัดข้างต้น พบว่า อยู่ในเกณฑ์ต่ำแปลเป็นคะแนนคือ 2 คะแนน

2) ประเมินผลกระทบ ปัจจัยเสี่ยงนี้จะทำให้เกิดความเสียหายและผลกระทบด้านยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาการประเมินในลักษณะนามธรรม ดังนี้

ความเสียหาย	การแปลค่า	แปลงเป็นคะแนน
ไม่สามารถรักษาสถานะความเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของไทยได้	สูงมาก	5
การดำเนินงานของ มธ.ไม่บรรลุวิสัยทัศน์	สูง	4
หน่วยงานของ มธ.ไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ (ร้อยละ 50)	ปานกลาง	3
กำหนดกลยุทธ์ผิดพลาดไม่สามารถสนับสนุน มธ. บรรลุวิสัยทัศน์	ต่ำ	2
แผนงาน/โครงการไม่บรรลุเป้าหมาย (ร้อยละ 50)	ต่ำมาก	1

ผลการประเมินพบว่า การที่หลักสูตรไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานระดับอุดมศึกษาความเสียหายอยู่ในระดับปานกลาง แปลงเป็นคะแนนคือ 3 คะแนน

4.2 ประเมินความเสี่ยง

โดยนำคะแนนโอกาสเกิด X คะแนนความเสียหาย เท่ากับ 2 X 3 เทียบกับตารางการประเมินโอกาส ผลกระทบ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง

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						

การแปลความหมาย

L = ความเสี่ยงต่ำ

M = ความเสี่ยงปานกลาง

H = ความเสี่ยงสูง

VH = ความเสี่ยงสูงมาก

4.3 การบริหารความเสี่ยง

บริหารความเสี่ยง ใน 2 แนวทาง คือ การควบคุม และการหลีกเลี่ยง โดย

1. ปรับปรุงระบบหรือวิธีการรับสมัครอาจารย์ในเชิงรุกเพื่อสามารถดึงดูดอาจารย์ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้มาสมัครเป็นอาจารย์
2. รับอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกเพื่อให้ตรงตามคุณสมบัติของอาจารย์ประจำหลักสูตร
3. จัดทำแผนพัฒนาอาจารย์ ให้อาจารย์ได้ศึกษาต่อหรือมีตำแหน่งทางวิชาการที่กำหนดเพื่อให้ในคุณสมบัติของอาจารย์ประจำหลักสูตร
4. ส่งเสริมและสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์เพื่อเพิ่มผลงานวิชาการให้มากขึ้น

แนวทางการบริหารความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ (ปีงบประมาณ)					ผู้รับผิดชอบ
	2560	2561	2562	2563	2564	
1. ปรับปรุงระบบหรือวิธีการรับสมัครอาจารย์ในเชิงรุก	✓	✓	✓	✓	✓	รองคณบดีฝ่ายบริหารฯ, สาขาวิชา, โครงการพิเศษ
2. รับอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกเพื่อให้ตรงตามคุณสมบัติของอาจารย์ประจำหลักสูตร	✓	✓	✓	✓	✓	รองคณบดีฝ่ายบริหารฯ, สาขาวิชา, โครงการพิเศษ

3. จัดทำแผนพัฒนาอาจารย์ อาจารย์ได้ศึกษาต่อหรือมี ตำแหน่งทางวิชาการที่กำหนดฯ	✓	✓	✓	✓	✓	รองคณบดีฝ่าย บริหารฯ, สาขาวิชา, โครงการพิเศษ
4. ส่งเสริมและสนับสนุนการทำ วิจัยของอาจารย์เพื่อเพิ่มผลงาน วิชาการให้มากขึ้น		✓	✓	✓	✓	รองคณบดีฝ่ายวิจัย และนวัตกรรม

4.4 ตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง

เพื่อใช้ในการตรวจสอบว่า กิจกรรมบริหารความเสี่ยง ตามข้อ 4.3 สามารถลดระดับความเสี่ยง ได้หรือไม่ ซึ่งกำหนด
ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย คือ

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปีการศึกษา 2562
1. ร้อยละของหลักสูตรที่อาจารย์ประจำหลักสูตรมีคุณสมบัติเป็นไปตาม เกณฑ์มาตรฐานระดับอุดมศึกษาต่อหลักสูตรทั้งหมด	ร้อยละ 100

การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง และการประเมินโอกาสการเกิดขึ้นของปัจจัยเสี่ยง ความเสียหายที่เกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยงที่ 2

1. กระบวนการหลัก: การเรียนการสอน

2. ผลที่ต้องการให้เกิดจากกระบวนการหลัก

ผลที่อยู่ในระดับแผนกลยุทธ์: สร้างบัณฑิตให้มีคุณลักษณะ GREATS มีทักษะการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) และมีทักษะภาษาที่ 3 ด้วยกระบวนการเรียนรู้ตามแนวทาง Active Learning และปลูกฝังทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ผลที่อยู่ในระดับนโยบายของคณะ: มีการปรับปรุงหลักสูตรให้มีมาตรฐาน มีความทันสมัย และพัฒนาไปสู่การทำหลักสูตรแบบสองปริญญา (Double Degrees)

3. การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (อุปสรรคขัดขวางมิให้ผลที่ต้องการเกิดขึ้น)

ผลที่ต้องการ	ปัจจัยเสี่ยง	ลักษณะปัจจัยเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
หลักสูตรไม่ถูกปิดเนื่องจากสามารถรับนักศึกษาได้ตามเป้าหมายติดต่อกัน	จำนวนนักศึกษาสายมนุษยศาสตร์มีจำนวนการรับเข้าที่ลดลงตามนโยบายรัฐบาล	ภายใน	รองคณบดีฝ่ายวิชาการ, รองคณบดีฝ่ายบริหารทำพระจันทร์และบัณฑิตศึกษา, โครงการพิเศษ, หลักสูตร

ข้อมูลจำนวนหลักสูตรที่มีจำนวนอาจารย์ประจำหลักสูตรเป็นไปตามเกณฑ์

ข้อมูลการรับนักศึกษา	ปีการศึกษา 2560	ปีการศึกษา 2561	ปีการศึกษา 2562
ร้อยละของนักศึกษาที่รับได้ต่อจำนวนที่ตั้งเป้าหมาย	ร้อยละ 86.54	ร้อยละ 85.78	ร้อยละ 92.32

4. ปัจจัยเสี่ยง: จำนวนนักศึกษาสายมนุษยศาสตร์มีจำนวนการรับเข้าที่ลดลงตามนโยบายรัฐบาล

4.1 การประเมินโอกาส และความเสียหาย

1) ประเมินโอกาสจากจำนวนนักศึกษาสายมนุษยศาสตร์มีจำนวนการรับเข้าที่ลดลงตามนโยบายรัฐบาล

โอกาส	การแปลค่า	แปลงเป็นคะแนน
เกิดขึ้นทุกวัน เกิดเกือบทุกครั้ง (ร้อยละ 80 ขึ้นไป)	สูงมาก	5
เกิดทุกสัปดาห์ ทุกเดือน มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูง (ร้อยละ 50 – 80)	สูง	4
เกิดทุก 1-3 ปี/ครั้ง มีโอกาสเกิดบางครั้ง (ร้อยละ 30 – 50)	ปานกลาง	3
เกิดทุก 3-5 ปี มีโอกาสเกิดนานครั้ง (ร้อยละ 10 – 30)	ต่ำ	2
ไม่มีโอกาสที่จะเกิด หากเกิดเป็นเรื่องคาดหมายยาก (น้อยกว่า ร้อยละ 10)	ต่ำมาก	1

ผลการประเมินโดยพิจารณาจำนวนหลักสูตรที่อาจไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานระดับอุดมศึกษา และแปลค่าตามเกณฑ์การวัดข้างต้น พบว่า อยู่ในเกณฑ์ต่ำ แปลงเป็นคะแนนคือ 2 คะแนน

2) ประเมินผลกระทบ ปัจจัยเสี่ยงนี้จะทำให้เกิดความเสียหายและผลกระทบด้านยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาการประเมินในลักษณะนามธรรม ดังนี้

ความเสียหาย	การแปลค่า	แปลงเป็นคะแนน
ไม่สามารถรักษาสถานะความเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของไทยได้	สูงมาก	5
การดำเนินงานของ มธ.ไม่บรรลุวิสัยทัศน์	สูง	4
หน่วยงานของ มธ.ไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ (ร้อยละ 50)	ปานกลาง	3
กำหนดกลยุทธ์ผิดพลาดไม่สามารถสนับสนุน มธ. บรรลุวิสัยทัศน์	ต่ำ	2
แผนงาน/โครงการไม่บรรลุเป้าหมาย (ร้อยละ 50)	ต่ำมาก	1

ผลการประเมินพบว่า การที่จำนวนนักศึกษาสายมนุษยศาสตร์มีจำนวนการรับเข้าที่ลดลงตามนโยบายรัฐบาล ความเสียหายอยู่ในระดับต่ำ แปลงเป็นคะแนนคือ 2 คะแนน

4.2 ประเมินความเสี่ยง

โดยนำคะแนนโอกาสเกิด X คะแนนความเสียหาย เท่ากับ 2 X 2 เทียบกับตารางการประเมินโอกาส ผลกระทบ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง

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						

การแปลความหมาย

L = ความเสี่ยงต่ำ

M = ความเสี่ยงปานกลาง

H = ความเสี่ยงสูง

VH = ความเสี่ยงสูงมาก

4.3 การบริหารความเสี่ยง

บริหารความเสี่ยง ใน 2 แนวทาง คือ การควบคุม และการหลีกเลี่ยง โดย

1. ปรับเป้าหมายการรับเข้าของนักศึกษาให้สอดคล้องกับความเป็นจริง
2. จัดทำหลักสูตรแบบบูรณาการ
3. ประชาสัมพันธ์ให้แก่แก่นักเรียนมัธยมให้ทราบถึงรายละเอียดของแต่ละหลักสูตรและแนวทางวิธีการรับเข้า

แนวทางบริหารความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ (ปีงบประมาณ)					ผู้รับผิดชอบ
	2560	2561	2562	2563	2564	
1. ปรับเป้าหมายการรับเข้าของนักศึกษาให้สอดคล้องกับความเป็นจริง	✓	✓	✓	✓	✓	รองคณบดีฝ่ายวิชาการ, รองคณบดีฝ่ายบริหารทำพระจันทร์และบัณฑิตศึกษา

2. จัดทำหลักสูตรแบบบูรณาการ		✓	✓	✓	✓	รองคณบดีฝ่าย วิชาการ, รอง คณบดีฝ่าย บริหารท่า พระจันทร์และ บัณฑิตศึกษา
3. ประชาสัมพันธ์ให้นักเรียน มัธยมให้ทราบถึงรายละเอียด ของแต่ละหลักสูตรและแนวทาง วิธีการรับเข้า		✓	✓	✓	✓	รองคณบดีฝ่าย วิชาการ, รอง คณบดีฝ่าย บริหารท่า พระจันทร์และ บัณฑิตศึกษา

4.4 ตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง

เพื่อใช้ในการตรวจสอบว่า กิจกรรมบริหารความเสี่ยง ตามข้อ 4.3 สามารถลดระดับความเสี่ยง ได้หรือไม่ ซึ่งกำหนด
ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย คือ

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปีงบประมาณ 2563
1. ร้อยละของนักศึกษาที่รับได้ต่อจำนวนที่ตั้งเป้าหมาย	ร้อยละ 92.5

การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง และการประเมินโอกาสการเกิดขึ้นของปัจจัยเสี่ยง
ความเสียหายที่เกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยงที่ 3

1. กระบวนการหลัก: การวิจัย

2. ผลที่ต้องการให้เกิดจากกระบวนการหลัก

ผลที่อยู่ในระดับแผนกลยุทธ์: ผลิตผลงานวิจัย และนวัตกรรมที่มีคุณภาพระดับมาตรฐานสากล และนำไปใช้ประโยชน์อย่างบูรณาการและยั่งยืน

ผลที่อยู่ในระดับนโยบายของคณะ: มีระบบและกลไกเพื่อการดำเนินการบริหารจัดการเพื่อสร้างและผลักดันงานวิจัยและมีผลงานวิจัยเพิ่มขึ้น

3. การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (อุปสรรคขัดขวางมิให้ผลที่ต้องการเกิดขึ้น)

ผลที่ต้องการ	ปัจจัยเสี่ยง	ลักษณะปัจจัยเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
บทความวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในฐานข้อมูลระดับชาติและนานาชาติเป็นไปตามตัวชี้วัดที่กำหนด	บทความวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในฐานข้อมูลระดับชาติและนานาชาติมีน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนอาจารย์ประจำปฏิบัติงานจริง	ภายใน	รองคณบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม, สาขาวิชา

ข้อมูลบทความวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในฐานข้อมูลระดับชาติและนานาชาติเมื่อเทียบกับจำนวนอาจารย์ประจำปฏิบัติงานจริง

ข้อมูลบทความวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562
จำนวนบทความวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในฐานข้อมูลระดับชาติและนานาชาติ	43 บทความ	57 บทความ	54 บทความ
จำนวนอาจารย์ประจำปฏิบัติงานจริง	234.5 คน	243 คน	257 คน
ร้อยละของบทความวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในฐานข้อมูลระดับชาติและนานาชาติเมื่อเทียบกับจำนวนอาจารย์ประจำปฏิบัติงานจริง	ร้อยละ 18.34	ร้อยละ 23.46	ร้อยละ 21.01

4. ปัจจัยเสี่ยง: บทความวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในฐานข้อมูลระดับชาติและนานาชาติมีน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนอาจารย์ประจำปฏิบัติงานจริง

4.1 การประเมินโอกาส และความเสียหาย

1) ประเมินโอกาสจากจำนวนอาจารย์ที่ไม่ได้ทำวิจัย

โอกาส	การแปลค่า	แปลงเป็นคะแนน
เกิดขึ้นทุกวัน เกิดเกือบทุกครั้ง (ร้อยละ 80 ขึ้นไป)	สูงมาก	5
เกิดทุกสัปดาห์ ทุกเดือน มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูง (ร้อยละ 50 – 80)	สูง	4
เกิดทุก 1-3 ปี/ครั้ง มีโอกาสเกิดบางครั้ง (ร้อยละ 30 – 50)	ปานกลาง	3
เกิดทุก 3-5 ปี มีโอกาสเกิดนานครั้ง (ร้อยละ 10 – 30)	ต่ำ	2
ไม่มีโอกาสที่จะเกิด หากเกิดเป็นเรื่องคาดหมายยาก (น้อยกว่า ร้อยละ 10)	ต่ำมาก	1

ผลการประเมินโดยพิจารณาจำนวนอาจารย์ที่ไม่มีบทความวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในฐานข้อมูลระดับชาติและนานาชาติ และแปลค่าตามเกณฑ์การวัดเบื้องต้นพบว่า อยู่ในเกณฑ์ต่ำแปลเป็นคะแนน คือ 2 คะแนน

2) ประเมินผลกระทบ ปัจจัยเสี่ยงนี้จะทำให้เกิดความเสียหายและผลกระทบด้านยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาการประเมินในลักษณะนามธรรม ดังนี้

ความเสียหาย	การแปลค่า	แปลงเป็นคะแนน
ไม่สามารถรักษาสถานะความเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของไทยได้	สูงมาก	5
การดำเนินงานของ มธ.ไม่บรรลุวิสัยทัศน์	สูง	4
หน่วยงานของ มธ.ไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ (ร้อยละ 50)	ปานกลาง	3
กำหนดกลยุทธ์ผิดพลาดไม่สามารถสนับสนุน มธ. บรรลุวิสัยทัศน์	ต่ำ	2
แผนงาน/โครงการไม่บรรลุเป้าหมาย (ร้อยละ 50)	ต่ำมาก	1

ผลการประเมินพบว่า การที่บทความวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในฐานข้อมูลระดับชาติและนานาชาติมีน้อยความเสียหายอยู่ในระดับสูง แปลงเป็นคะแนน คือ 2 คะแนน

4.2 ประเมินความเสี่ยง

โดยนำคะแนนโอกาสเกิด X คะแนนความเสียหาย เท่ากับ 2 X 2 เทียบกับตารางการประเมินโอกาส ผลกระทบ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง

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						

การแปลความหมาย

L = ความเสี่ยงต่ำ

M = ความเสี่ยงปานกลาง

H = ความเสี่ยงสูง

VH = ความเสี่ยงสูงมาก

4.3 การบริหารความเสี่ยง

บริหารความเสี่ยง คือ การควบคุม โดยการจัดทำและดำเนินการตามแผนส่งเสริมการวิจัยและการผลิตผลงานวิชาการ

แนวทางบริหารความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ (ปีงบประมาณ)					ผู้รับผิดชอบ
	2560	2561	2562	2563	2564	
1. จัดทำและดำเนินการตามแผนส่งเสริมการวิจัยและการผลิตผลงานวิชาการ	✓	✓	✓	✓	✓	รองคณบดีฝ่าย วิชาการวิจัยและ นวัตกรรม
2. ส่งเสริมและสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์เพื่อเพิ่มผลงานวิชาการให้มากขึ้น		✓	✓	✓	✓	รองคณบดีฝ่าย วิชาการวิจัยและ นวัตกรรม

4.4 ตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง

เพื่อใช้ในการตรวจสอบว่า กิจกรรมบริหารความเสี่ยง ตามข้อ 4.3 สามารถลดระดับความเสี่ยง ได้หรือไม่ ซึ่งกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย คือ

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปีงบประมาณ 2563
1. ร้อยละของบทความวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่ในระดับชาติ (TCI1 และ TCI2) และนานาชาติต่ออาจารย์ประจำปฏิบัติงานจริง	ร้อยละ 40

การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง และการประเมินโอกาสการเกิดขึ้นของปัจจัยเสี่ยง
ความเสียหายที่เกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยงที่ 4

1. กระบวนการหลัก: การบริหารงาน

2. ผลที่ต้องการให้เกิดจากกระบวนการหลัก

ผลที่อยู่ในระดับแผนกลยุทธ์: พัฒนาระบบงานและศักยภาพบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

ผลที่อยู่ในระดับนโยบายของคณะ: อาจารย์มีตำแหน่งทางวิชาการสูงขึ้นและได้รับการต่อสัญญาจ้าง

3. การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (อุปสรรคขัดขวางมิให้ผลที่ต้องการเกิดขึ้น)

ผลที่ต้องการ	ปัจจัยเสี่ยง	ลักษณะปัจจัยเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
อาจารย์ได้รับการต่อสัญญาจ้าง	อาจารย์ไม่ได้รับการต่อสัญญาจ้างเนื่องจากไม่สามารถขอตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์และรองศาสตราจารย์ตามที่กำหนด	ภายใน	รองคณบดีฝ่ายบริหารและทรัพยากรมนุษย์, รองคณบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม, สาขาวิชา, โครงการพิเศษ

ข้อมูลอาจารย์ขอตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์และรองศาสตราจารย์

ข้อมูลอาจารย์ขอตำแหน่ง	ปีงบประมาณ 2560	ปีงบประมาณ 2561	ปีงบประมาณ 2562
จำนวนอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป	96 คน	104 คน	115 คน
จำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมด	260.5 คน	269 คน	269 คน
ร้อยละของจำนวนอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไปต่อจำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมด	ร้อยละ 36.85	ร้อยละ 38.66	ร้อยละ 42.75

4. ปัจจัยเสี่ยง: อาจารย์ไม่ได้รับการต่อสัญญาจ้างเนื่องจากไม่สามารถขอตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์และรองศาสตราจารย์ตามที่กำหนด

4.1 การประเมินโอกาส และความเสียหาย

1) ประเมินโอกาสจากจำนวนอาจารย์ที่ยังไม่ขอตำแหน่งทางวิชาการของคณะศิลปศาสตร์ โดยพิจารณาจากจำนวนอาจารย์ที่อาจมีผลงานไม่เป็นไปตามข้อกำหนดในการขอตำแหน่งทางวิชาการ

โอกาส	การแปลค่า	แปลงเป็นคะแนน
เกิดขึ้นทุกวัน เกิดเกือบทุกครั้ง (ร้อยละ 80 ขึ้นไป)	สูงมาก	5
เกิดทุกสัปดาห์ ทุกเดือน มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูง (ร้อยละ 50 – 80)	สูง	4
เกิดทุก 1-3 ปี/ครั้ง มีโอกาสเกิดบางครั้ง (ร้อยละ 30 – 50)	ปานกลาง	3
เกิดทุก 3-5 ปี มีโอกาสเกิดนานครั้ง (ร้อยละ 10 – 30)	ต่ำ	2
ไม่มีโอกาสที่จะเกิด หากเกิดเป็นเรื่องคาดหมายยาก (น้อยกว่า ร้อยละ 10)	ต่ำมาก	1

ผลการประเมินโดยพิจารณาจำนวนอาจารย์ที่ยังไม่ขอตำแหน่งทางวิชาการของคณะศิลปศาสตร์ที่มีผลงานไม่เป็นไปตามข้อกำหนดในการขอตำแหน่งทางวิชาการ และแปลค่าตามเกณฑ์การวัดข้างต้น พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง แปลงเป็นคะแนน คือ 3 คะแนน

2) ประเมินความเสียหาย ปัจจัยเสี่ยงนี้จะทำให้เกิดความเสียหายด้านขวัญและกำลังใจ (บุคลากร) โดยพิจารณาการประเมินในลักษณะนามธรรม ดังนี้

ความเสียหาย	การแปลค่า	แปลงเป็นคะแนน
กระทบต่อบุคลากรทุกระดับ ทุกประเภท ทุกคน	สูงมาก	5
กระทบต่อบุคลากรระดับบริหาร ระดับสูงหรือบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง	สูง	4
กระทบต่อบุคลากรเฉพาะกลุ่ม (เช่นสายวิชาการ หรือสายสนับสนุนวิชาการ)	ปานกลาง	3
กระทบต่อบุคลากรบางตำแหน่งหรือบางกลุ่ม (หน่วยงาน)	ต่ำ	2
กระทบต่อบุคลากรเฉพาะราย	ต่ำมาก	1

ผลการประเมินพบว่า การที่อาจารย์ไม่ได้รับการต่อสัญญาจ้างความเสียหายอยู่ในระดับปานกลาง แปลงเป็นคะแนน คือ 3 คะแนน

4.2 ประเมินความเสี่ยง

โดยนำคะแนนโอกาสเกิด X คะแนนความเสียหาย เท่ากับ 3 X 3 เทียบกับตารางการประเมินโอกาส ผลกระทบ 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
		1	2	3	4	5
โอกาสที่จะเกิด						

การแปลความหมาย

L = ความเสี่ยงต่ำ

M = ความเสี่ยงปานกลาง

H = ความเสี่ยงสูง

VH = ความเสี่ยงสูงมาก

4.3 การบริหารความเสี่ยง

บริหารความเสี่ยง ใน 2 แนวทาง คือ การควบคุม โดย

1. จัดทำและดำเนินการตามแผนส่งเสริมการวิจัยและการผลิตผลงานวิชาการ
2. ส่งเสริมและสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์เพื่อเพิ่มผลงานวิชาการให้มากขึ้น

แนวทางบริหารความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ (ปีงบประมาณ)					ผู้รับผิดชอบ
	2560	2561	2562	2563	2564	
1. จัดทำและดำเนินการตามแผนส่งเสริมการวิจัยและการผลิตผลงานวิชาการ	✓	✓	✓	✓	✓	รองคณบดีฝ่ายบริหารและ ทรัพยากรมนุษย์, รองคณบดีฝ่ายวิจัย และนวัตกรรม
2. ส่งเสริมและสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์เพื่อเพิ่มผลงานวิชาการให้มากขึ้น		✓	✓	✓	✓	รองคณบดีฝ่ายบริหารและ ทรัพยากรมนุษย์, รองคณบดีฝ่ายวิจัย และนวัตกรรม

3 ส่งเสริมและสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์เพื่อเพิ่มผลงานวิชาการให้มากขึ้น				✓	✓	รองคณบดีฝ่ายบริหาร และทรัพยากรมนุษย์, รองคณบดีฝ่ายวิจัย และนวัตกรรม
---	--	--	--	---	---	---

4.4 ตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง

เพื่อใช้ในการตรวจสอบว่า กิจกรรมบริหารความเสี่ยง ตามข้อ 4.3 สามารถลดระดับความเสี่ยง ได้หรือไม่ ซึ่งกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย คือ

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปีงบประมาณ 2563
1. ร้อยละของจำนวนอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไปต่อจำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมด	ร้อยละ 45

การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง และการประเมินโอกาสการเกิดขึ้นของปัจจัยเสี่ยง
ความเสียหายที่เกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยงที่ 5

1. กระบวนการหลัก: การบริหารงาน**2. ผลที่ต้องการให้เกิดจากกระบวนการหลัก**

ผลที่อยู่ในระดับแผนกลยุทธ์: พัฒนาระบบงานและศักยภาพบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

ผลที่อยู่ในระดับนโยบายของคณะ: การบริหารจัดการสภาพคล่องทางการเงินของคณะฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (อุปสรรคขัดขวางมิให้ผลที่ต้องการเกิดขึ้น)

ผลที่ต้องการ	ปัจจัยเสี่ยง	ลักษณะปัจจัยเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
การบริหารจัดการสภาพคล่องทางการเงินของคณะฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	แหล่งที่มาของรายได้หลักมีเพียงแหล่งเดียว	ภายใน	รองคณบดีฝ่ายการคลังและบริการสังคม

ข้อมูลอาจารย์ขอตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์และรองศาสตราจารย์

ข้อมูลอาจารย์ขอตำแหน่ง	ปีงบประมาณ 2560	ปีงบประมาณ 2561	ปีงบประมาณ 2562
รายจ่ายจริง	209.72 ลบ.	220.31 ลบ.	202.22 ลบ.
รายได้ของคณะ	300.11 ลบ.	241.89 ลบ.	307.71 ลบ.
สัดส่วนร้อยละของรายจ่ายจริงต่อรายได้ของคณะฯ	ร้อยละ 69.74	ร้อยละ 91.08	ร้อยละ 65.72

5. ปัจจัยเสี่ยง: รายได้ของคณะฯ มีแนวโน้มลดลง**4.1 การประเมินโอกาส และความเสียหาย**

1) ประเมินโอกาสจากการที่สัดส่วนรายจ่ายจริงจะมากกว่ารายได้ของคณะ

โอกาส	การแปลค่า	แปลงเป็นคะแนน
เกิดขึ้นทุกวัน เกิดเกือบทุกครั้ง (ร้อยละ 80 ขึ้นไป)	สูงมาก	5
เกิดทุกสัปดาห์ ทุกเดือน มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูง (ร้อยละ 50 – 80)	สูง	4
เกิดทุก 1-3 ปี/ครั้ง มีโอกาสเกิดบางครั้ง (ร้อยละ 30 – 50)	ปานกลาง	3
เกิดทุก 3-5 ปี มีโอกาสเกิดนานครั้ง (ร้อยละ 10 – 30)	ต่ำ	2
ไม่มีโอกาสที่จะเกิด หากเกิดเป็นเรื่องคาดหมายยาก (น้อยกว่า ร้อยละ 10)	ต่ำมาก	1

ผลการประเมินโดยพิจารณาการที่สัดส่วนรายจ่ายจริงจะมากกว่ารายได้ของคณะ และแปลค่าตามเกณฑ์การวัดข้างต้น พบว่า อยู่ในระดับต่ำแปลเป็นคะแนน คือ 2 คะแนน

2) ประเมินความเสียหาย ปัจจัยเสี่ยงนี้จะทำให้เกิดความเสียหายด้านสภาพคล่องทางการเงิน โดยพิจารณาการประเมินในลักษณะนามธรรม ดังนี้

ความเสียหาย	การแปลค่า	แปลงเป็นคะแนน
ต้องร้องขอความช่วยเหลือทางการเงินจากองค์กรภายนอกเพื่อเสริมสภาพคล่องทางการเงิน หรือ สูญเสียความเชื่อถือทางการเงิน	สูงมาก	5
คณะฯขาดสภาพคล่องทางการเงิน หรือ เสียโอกาสจากการหารายได้หรือลงทุน	สูง	4
มีภาวะจะขาดสภาพคล่องทางการเงิน (เงินสะสมลดลงมาก)	ปานกลาง	3
ไม่สามารถจัดสรรงบประมาณเพื่อการลงทุนให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์	ต่ำ	2
โครงการลงทุนเริ่มล่าช้าหรือชะลอโครงการ	ต่ำมาก	1

ผลการประเมินพบว่า การที่เกิดความเสียหายด้านสภาพคล่องทางการเงิน อยู่ในระดับสูงแปลงเป็นคะแนน คือ 4 คะแนน

4.2 ประเมินความเสี่ยง

โดยนำคะแนนโอกาสเกิด X คะแนนความเสียหาย เท่ากับ 2 X 4 เทียบกับตารางการประเมินโอกาส ผลกระทบพบว่า 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
		1	2	3	4	5
โอกาสที่จะเกิด						

การแปลความหมาย

L = ความเสี่ยงต่ำ

M = ความเสี่ยงปานกลาง

H = ความเสี่ยงสูง

VH = ความเสี่ยงสูงมาก

4.3 การบริหารความเสี่ยง

บริหารความเสี่ยง ใน 2 แนวทาง คือ การควบคุม โดย

1. จัดทำและดำเนินการตามแผนการหารายได้ของคณะฯ เพิ่มเติม
2. ลดรายจ่ายของคณะฯ ที่ไม่จำเป็น

แนวทางบริหารความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ (ปีงบประมาณ)					ผู้รับผิดชอบ
	2560	2561	2562	2563	2564	
1. จัดทำและดำเนินการตามแผนการหารายได้ของคณะฯ เพิ่มเติม			✓	✓	✓	รองคณบดีฝ่ายการคลังและ บริการสังคม
2. ลดรายจ่ายของคณะฯ ที่ไม่จำเป็น			✓	✓	✓	รองคณบดีฝ่ายการคลังและ บริการสังคม
3. พิจารณาเปิดหลักสูตรปริญญาตรีภาคพิเศษที่ตอบโจทย์ความต้องการของสังคม				✓	✓	คณบดี, รองคณบดีฝ่ายวิชาการ, รองคณบดีฝ่ายการคลังและ บริการสังคม

4.4 ตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง

เพื่อใช้ในการตรวจสอบว่า กิจกรรมบริหารความเสี่ยง ตามข้อ 4.3 สามารถลดระดับความเสี่ยง ได้หรือไม่ ซึ่งกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย คือ

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
1.สัดส่วนร้อยละของรายงานจริงต่อรายได้ของคณะฯ	ร้อยละ 60