การศึกษาความเสี่ยงโครงการบริการสังคม กรณีศึกษา คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

โดย

นางสาวธัญญาวัลย์ ธีรวรทรัพย์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ)
สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Ref. code: 25595803010247HPJ

การศึกษาความเสี่ยงโครงการบริการสังคม กรณีศึกษา คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

โดย

นางสาวธัญญาวัลย์ ธีรวรทรัพย์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ)
สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Ref. code: 25595803010247HPJ

THE STUDY OF RISK TOWARDS THE SOCIAL SERVICE PROJECT: CASE STUDY OF FACULTY OF POLITICAL SCIENCE, THAMMASAT UNIVERSITY

BY

MISS TANYAWAN TEERAWORASUP

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF POLITICAL SCIENCE (PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC AFFAIRS)
EXECUTIVE PROGRAM IN PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC AFFAIRS
FACULTY OF POLITICAL SCIENCE
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2016

COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

Ref. code: 25595803010247HPJ

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวธัญญาวัลย์ ธีรวรทรัพย์

เรื่อง

การศึกษาความเสี่ยงโครงการบริการสังคม กรณีศึกษาคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ)

เมื่อ วันที่ 15 สิงหาคม พ.ศ. 2560

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ _____

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวิดา กมลเวชช)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ _____

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ อิสสระชัยยศ)

คณบดี _____

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การศึกษาความเสี่ยงโครงการบริการสังคม กรณีศึกษา คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ชื่อผู้เขียน	นางสาวธัญญาวัลย์ ธีรวรทรัพย์
ชื่อปริญญา	รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ)
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร รัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ อิสสระชัยยศ
ปีการศึกษา	2559

บทคัดย่อ

การศึกษาความเสี่ยงโครงการบริการสังคม กรณีศึกษา คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นการศึกษางานวิจัยแบบการมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) และการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่ส่งผลต่อโครงการบริการสังคม และเพื่อเสนอแนวทางจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นต่อโครงการบริการสังคม โดยกลุ่มที่ศึกษาเป็นเจ้าหน้าที่โครงการบริการสังคม และผู้อำนวยการโครงการต่าง ๆ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เป็นการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการให้เจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยง การใช้เอกสารบทความวิชาการในการศึกษา รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโครงการ โดยมุ่งให้เกิดการพัฒนาโครงการต่าง ๆ ภายใต้โครงการบริการสังคมที่ดีขึ้น และทำให้เกิดนโยบายที่สนับสนุนการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้

ผลการวิจัย พบว่าความเสี่ยงภายในองค์กรที่ส่งผลต่อโครงการบริการสังคมมากที่สุด เป็นเรื่องโครงการอบรมถูกยกเลิก และหลักสูตรถูกปิด ในขณะที่ความเสี่ยงภายนอกที่ส่งผลมากที่สุดคือ ด้านเศรษฐกิจ และการแข่งขันทางการตลาด มาตรการในการป้องกันความเสี่ยงที่เกิดขึ้น คือ การสร้างหลักสูตรที่ภาคเอกชนกำลังสนใจและปรับปรุงหลักสูตรหรือทบทวนหลักสูตรทุก 6 เดือน

ข้อเสนอแนะงานวิจัย 1. การจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นภายในได้นั้น ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างาน และผู้บริหารจะต้องมีการกำกับดูแล และติดตามผลการทำงานอยู่สม่ำเสมอ 2. การสื่อสารกับคนในองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญ ผู้บริหารควรมีข้อมูล รวมถึงความเข้าใจในแต่ละบุคคล 3. การจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงโครงการบริการสังคมเพื่อศึกษาตลาดการแข่งขัน

Ref. code: 25595803010247HPJ

ข้อจำกัดงานวิจัย 1. การเข้าถึงข้อมูลของหน่วยงาน เช่น ข้อมูลทางด้านการเงิน สามารถเข้าถึงในรายงานประจำปีได้เท่านั้น 2. การให้ความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ยังไม่ได้รับความร่วมมือที่ดี เนื่องจากเจ้าหน้าที่ไม่ตระหนักในเรื่องการจัดการความเสี่ยงในหน่วยงาน

คำสำคัญ: มาตรการป้องกันความเสี่ยง, การแข่งขันทางการตลาด, การตระหนักถึงความเสี่ยง

Ref. code: 25595803010247HPJ

Independent Study Title	THE STUDY OF RISK TOWARDS THE SOCIAL SERVICE PROJECT: CASE STUDY OF FACULTY OF POLITICAL SCIENCE, THAMMASAT UNIVERSITY
Author	Miss Tanyawan Teeraworasup
Degree	Master of Political Science Public Administration and Public Affairs)
Major Field/Faculty/University	Executive Program in Public Administration and Public Affairs Political Science Thammasat University
Independent Study Advisor	Assistant Professor Sikarn lssarachaiyos, Ph.D.
Academic Year	2016

ABSTRACT

The Study of Risk towards the Social Service Project: Case Study of Faculty of Political Science, Thammasat University is a participatory action research and documentary research. The paper aims to analyze risk factors that affect the Social Service Project. It also aims to provide recommendations for risk management in the Social Service Project. The research population included staff members of the project, and directors from several projects. The research tools were a workshop, academic journals, and interviews of the directors. The purpose of the workshop was for project staff members to attend, and analyze the risk factors. The director interviews aimed to develop other projects that are under the Social Service Project, and to create new policies to support risk management.

The results showed that the risk having the most effect on the Social Service Project is the cancellation of seminars/ trainings, and closure of courses. The external risk that has the most effect is economic and market competition. Therefore, two measures that help to prevent risks include the creation of new

Ref. code: 25595803010247HPJ

courses that private tutors are interested in, and the review and improvement of those courses every 6 months.

Research recommendations are as follows; 1) staff members, supervisors, and executives need to help with the risk management, and always follow up regarding their work 2) organization communication is the most important, thus, the executives have to understand the organization and their own staff members 3) To remain competitive, it is needed to appoint a risk management committee to study the market.

Research limitations include 1) information accessibility. For example, financial information can only be seen from an annual report. 2) Cooperation. The staff members are not aware of the risks that can occur in the project, so they are not cooperative.

Keywords: Measures that help to prevent risk, Market competition, aware of the risks

Ref. code: 25595803010247HPJ

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สามารถสำเร็จรุล่วงไปได้ด้วยดีก็เพราะท่านบุคคลต่าง ๆ เหล่านี้ ซึ่งผู้ศึกษาขอกล่าวขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ ดังนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ อิสสระชัยยศ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ที่กรุณาคอยเอาใจใส่ให้คำแนะนำ ช่วยชี้แนะทางในการจัดทำการค้นคว้าอิสระนี้ตลอดจนตรวจสอบความถูกต้องอย่างละเอียดถี่ถ้วน ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวิดา กมลเวชช ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ ที่ได้ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ ทำให้การค้นคว้าอิสระนี้มีความถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ คณบดีคณะรัฐศาสตร์และผู้อำนวยการโครงการต่าง ๆ ภายใต้โครงการบริการสังคมรวมถึงเจ้าหน้าที่ในโครงการบริการสังคมที่ได้กรุณาสละเวลาในการร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการระดมความคิดเห็นให้ข้อมูลทำให้การค้นคว้าอิสระมีเนื้อหาครอบคลุมมากขึ้น

ขอขอบพระคุณ บิดา มารดา ที่เป็นตัวอย่างทางด้านการศึกษาให้แก่บุตร จนเกิดเป็นแรงผลักดัน เป็นกำลังใจในการจัดทำการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สุดท้ายนี้ขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่โครงการ EPA เพื่อน ๆ EPA รุ่นที่ 27 และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่มิได้เอ่ยนามข้างต้น

นางสาวธัญญาวัลย์ ธีรวรทรัพย์

Ref. code: 25595803010247HPJ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(4)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญภาพ	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามงานวิจัย	5
1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	5
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.5 ขอบเขตงานวิจัย	5
1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา	5
1.5.2 ขอบเขตด้านประชากร	5
1.6 นิยามคำศัพท์	6
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 แนวคิดระบบการบริหารความเสี่ยง (COSO-ERM)	7
2.2 แนวคิดปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การ	16
2.3 แนวคิดการบริหารโครงสร้างองค์การ	18
2.4 แนวคิดเชิงกลยุทธ์	18
2.5 ข้อมูลเกี่ยวกับโครงการบริการสังคม	19

Ref. code: 25595803010247HPJ

2.5.1 วิสัยทัศน์ ค่านิยม สมรรถนะหลัก โครงสร้างองค์กร คณะรัฐศาสตร์ 19
2.5.2 แผนปฏิบัติราชการของคณะรัฐศาสตร์ ราย 5 ปี ประจำปี พ.ศ. 2555-2559 21
2.5.3 ด้านบุคลากร 21
2.5.4 การพัฒนาบุคลากร 23
2.5.5 ด้านคุณภาพการศึกษา 23
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 33
2.7 กรอบแนวคิดงานวิจัย 35

บทที่ 3 วิธีการวิจัย 37

3.1 ความสำคัญของการศึกษาวิจัย 37
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย 37
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา 37
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล 38
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 39

บทที่ 4 วิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง 40

4.1 การระบุความเสี่ยง 40
4.2 การวิเคราะห์จัดลำดับความเสี่ยง 45
4.3 การออกแบบมาตรการความเสี่ยง 50

บทที่ 5 การเตรียมความพร้อมบริหารความเสี่ยง 53

5.1 การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) 53
5.1.1 ด้านการเมือง 53
5.1.2 ด้านเศรษฐกิจ 55
5.1.3 ด้านสังคม 56
5.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ 57

Ref. code: 25595803010247HPJ

บทที่ 6 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ 59

6.1 สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล 59
6.1.1 ความเสี่ยงภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อโครงการบริการสังคมมากที่สุด 59
6.1.2 มาตรการเพื่อจัดการและป้องกันความเสี่ยงที่เกิดขึ้น 60
6.2 ข้อเสนอแนะ 61
6.3 ข้อจำกัดงานวิจัย 61

รายการอ้างอิง 62

ภาคผนวก 66

ประวัติผู้เขียน 76

Ref. code: 25595803010247HPJ

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.1	แสดงแผนการรับนักศึกษากับผลนักศึกษาที่เข้าศึกษาของโครงการต่าง ๆ ปี 2555-2558	3
1.2	จำนวนผู้เข้าอบรมในแต่ละหลักสูตรปีงบประมาณ 2559	4
2.1	แสดงแนวทางจัดประเภทของเหตุการณ์ภายในบริบทภายในและภายนอก	13
2.2	7s (McKinsey model)	16
2.3	แผนปฏิบัติราชการของคณะรัฐศาสตร์	21
2.4	แสดงผลการประเมินคุณภาพภายในระดับหลักสูตร ประจำปี 2557 (1 สิงหาคม 2557-31 กรกฎาคม 2558)	24
2.5	พัฒนาปรับปรุงหลักสูตร BMIR	25
2.6	แสดงข้อมูลนักศึกษาที่รับเข้าและนักศึกษาคงอยู่ในแต่ละปี โครงการ BMIR	26
2.7	จำนวนผู้สำเร็จการศึกษา ในปีการศึกษา 2552-2555 โครงการ BMIR	26
2.8	แสดงข้อมูลนักศึกษาที่รับเข้าและนักศึกษาคงอยู่ในแต่ละปี โครงการ MIR	27
2.9	จำนวนผู้สำเร็จการศึกษา ในปีการศึกษา 2555-2557 โครงการ MIR	27
2.10	แสดงข้อมูลนักศึกษาที่รับเข้าและนักศึกษาคงอยู่ในแต่ละปี โครงการ MPE	28
2.11	จำนวนผู้สำเร็จการศึกษา ในปีการศึกษา 2554-2557 โครงการ MPE	29
2.12	พัฒนาปรับปรุงหลักสูตร EPA	30
2.13	แสดงแผนรับนักศึกษาและผลนักศึกษา ปีการศึกษา 2555-2558 โครงการ EPA	30
2.14	แสดงจำนวนผู้เข้าร่วมอบรมในโครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐและภาคเอกชนปี 2559	31
2.15	สรุปผลประเมินในภาพรวมจากผู้เข้าอบรม ในปีงบประมาณ 2559	32
4.1	ตารางสรุปความเสี่ยงของโครงการ EPA, MPE	41
4.2	ตารางเมตริกซ์วิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ EPA, MPE	41
4.3	ตารางสรุปความเสี่ยงของโครงการ BMIR, MIR	42
4.4	ตารางเมตริกซ์วิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ BMIR, MIR	42
4.5	ตารางสรุปความเสี่ยงของโครงการบริการสังคม / โครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานของภาครัฐและเอกชน	43
4.6	ตารางเมตริกซ์วิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการบริการสังคม / โครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานของภาครัฐและเอกชน	43
4.7	ตารางสรุปความเสี่ยงภาพรวมของโครงการบริการสังคม	44

Ref. code: 25595803010247HPJ

4.8 ตารางเมตริกซ์วิเคราะห์ความเสี่ยงภาพรวมโครงการบริการสังคม 45
4.9 ตารางกำหนดค่าความเสี่ยงโครงการ EPA, MPE 45
4.10 ตารางคำนวณค่าความเสี่ยงโครงการ EPA, MPE 46
4.11 ตารางกำหนดค่าความเสี่ยงโครงการ BMIR, MIR 47
4.12 ตารางคำนวณค่าความเสี่ยงโครงการ BMIR, MIR 47
4.13 ตารางกำหนดค่าความเสี่ยงโครงการบริการสังคม / โครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานของภาครัฐและเอกชน 48
4.14 ตารางคำนวณค่าความเสี่ยงโครงการบริการสังคม / โครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานของภาครัฐและเอกชน 49
4.15 ตารางกำหนดค่าความเสี่ยงภาพรวมโครงการบริการสังคม 49
4.16 ตารางคำนวณค่าความเสี่ยงภาพรวมโครงการบริการสังคม 50
4.17 ตารางมาตรการความเสี่ยงภาพรวมโครงการบริการสังคม 51

Ref. code: 25595803010247HPJ

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	แสดงงบประมาณรายได้ขององค์กร ปีงบประมาณ 2558	2
2.1	แสดงโครงสร้างของ COSO-ERM	8
2.2	แสดงการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง	12
2.3	การประเมินความเสี่ยง (Risk Analysis Matrix)	14
2.4	แสดงกลยุทธ์ได้เปรียบเชิงแข่งขันของพอร์เตอร์	19
2.5	โครงสร้างองค์กร	20
2.6	แสดงจำนวนบุคลากรสายวิชาการ	22
2.7	แสดงจำนวนบุคลากรสายสนับสนุน	22
2.8	แสดงจำนวนโครงการพัฒนาบุคลากร	23
2.9	กรอบแนวคิดในการวิจัย	35

Ref. code: 25595803010247HPJ

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกในศตวรรษที่ 21 เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลให้องค์การต้องมีการปรับตัวในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ การปรับโครงสร้าง การพัฒนาบุคลากร และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์องค์กรเพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันทั้งนี้องค์การไม่สามารถรู้เลยว่าสิ่งที่ทำนั้นจะก่อให้เกิดผลดีหรือผลกระทบมากน้อยเพียงใดและนั่นหมายถึง ว่าการปรับตัวก็ย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้น ความเสี่ยงขององค์การเกิดขึ้นได้ในหลายรูปแบบ เช่นอาจมาในรูปของความเสี่ยงด้านสินทรัพย์ทางกายภาพ (Physical Asset) สินทรัพย์ทางการเงิน (Financial Asset) หรือทรัพย์ที่ไม่มีรูปร่าง (Intangible Asset) ทั้งนี้ความเสี่ยงที่องค์กรต้องเผชิญ แบ่งออกเป็นประเภทดังนี้ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk) ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน (Operational Risk) และความเสี่ยงด้านกฎหมาย (Legal Risk) [1]

แต่เมื่อช่วงสิงหาคม ปี 2558 ที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้แปรสภาพมาเป็นมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการ มีฐานะหน่วยงานในกำกับของรัฐเท่านั้น ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคณะรัฐศาสตร์จำเป็นต้องปรับทิศทางในการบริหารคณะ ในเรื่องกลยุทธ์ขององค์กร การหารายได้เข้าคณะ การประหยัดค่าใช้จ่าย การพัฒนาบุคลากร รวมถึงการพัฒนาหลักสูตร เพื่อให้คณะมีรายได้มากขึ้น และสามารถดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

ทั้งนี้โครงการบริการสังคม อยู่ภายใต้คณะรัฐศาสตร์ ซึ่งเป็นแหล่งรายได้ที่สร้างบัณฑิตและความรู้ทางวิชาการแก่สังคมโดยโครงการบริการสังคมเป็นโครงการหลักที่สนับสนุนโครงการต่าง ๆ ที่บริหารจัดการตนเอง ซึ่งโครงการแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1. โครงการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ Combined Bachelor of Political Science Program in Politics and International Relations (BMIR) เป็นโครงการที่เปิดสอนในหลักสูตรรัฐศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองและการระหว่างประเทศ, Master of International Relations (MIR) เป็นหลักสูตรควบรัฐศาสตรบัณฑิตมหาบัณฑิต สาขาการเมืองและการระหว่างประเทศ ใช้เวลาศึกษา 5 ปี, Master of Political Science Executive Program in Public Administration and Public Affairs (EPA) เป็นหลักสูตรปริญญาโทสำหรับ

[1] นฤมล สอาดโฉม, *การบริหารความเสี่ยงขององค์กร* (กรุงเทพฯ: ฐานบุ๊ค, 2550).

Ref. code: 25595803010247HPJ

สำหรับผู้บริหาร สาขาบริหารรัฐกิจ และ Master of Political Science Program in Politics and Government for Executive (MPE) เป็นหลักสูตรปริญญาโท สาขาการปกครองสำหรับผู้บริหาร 2. โครงการจัดฝึกอบรมให้หน่วยงานต่าง ๆ ได้แก่ โครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งโครงการที่กล่าวมาข้างต้นล้วนมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นโครงการที่สร้างรายได้ให้กับคณะรัฐศาสตร์ จากรายงานผลการดำเนินงานปีงบประมาณ 2558 [2]คณะรัฐศาสตร์มีรายได้ที่รับจริงอยู่ที่ 25,713,092.26 บาท โดยโครงการบริการสังคมสามารถสร้างรายได้ให้กับคณะ 7,421,656.32บาท คิดเป็น 28.86% ซึ่งถือเป็นแหล่งรายได้อันดับ 2 รองจากเงินอุดหนุนทั่วไปจากมหาวิทยาลัย ดังภาพด้านล่างนี้

ภาพที่ 1.1 แสดงงบประมาณรายได้ขององค์กร ปีงบประมาณ 2558

โครงการบริการสังคมเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญของคณะ แต่ก็ต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับโครงการจัดการเรียนการสอน อย่างเช่นโครงการ BMIR MIR EPA และ MPE เพราะจากข้อมูลย้อนหลังปี 2555-2558 โครงการต่าง ๆ เผชิญกับความเสี่ยงทางด้านการเงิน (Financial risk) เพราะเนื่องจากลูกค้าหรือกลุ่มนักศึกษาหลักเปลี่ยนไปใช้การบริการคู่แข่งแทนเป็นเพราะหลักสูตรคู่แข่งน่าสนใจ ค่าใช้จ่ายในการเรียนที่ต่ำ หรือคุณภาพที่ดีกว่า เนื่องจากจำนวนนักศึกษาที่เข้าศึกษาในแต่ละปีมีจำนวนลดลงอย่างต่อเนื่อง อาทิเช่น โครงการ MPE กำหนดแผนในการรับนักศึกษาต่อปี

[2]มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, *รายงานประจำปี 2558 คณะรัฐศาสตร์* (กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2559), 64.

Ref. code: 25595803010247HPJ

65 คน แต่ในปี 2555-2557 จำนวนนักศึกษา 56 43 และ 38 คนตามลำดับ และต่อมาในปี 2558 ได้ปรับแผนการรับนักศึกษาลดลงต่อปีเหลือ 50 คน แต่จำนวนนักศึกษาก็ยังคงลดลงดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1.1 แสดงแผนการรับนักศึกษากับผลนักศึกษาที่เข้าศึกษาของโครงการต่าง ๆ ปี 2555-2558

ปีการศึกษา	BMIR		MIR		EPA		MPE	
	แผน (คน)	ผล (คน)	แผน (คน)	ผล (คน)	แผน (คน)	ผล (คน)	แผน (คน)	ผล (คน)
2555	100	75	40	20	50	53	65	56
2556	100	92	40	31	50	58	65	43
2557	100	82	40	22	50	43	65	38
2558	100	78	40	16	80	74	50	30

ที่มา: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, *รายงานผลการดำเนินงานของหลักสูตรรัฐศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองและการระหว่างประเทศ ประจำปีการศึกษา 2558* (กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2559).

การที่นักศึกษาลดลงเป็นเพราะคู่แข่งในตลาดที่มีจำนวนมากขึ้น และหลักสูตรไม่ตรงตามความต้องการตลาด จึงเป็นความเสี่ยงทางการตลาด (Market Risk) ที่สามารถส่งผลต่อความเสี่ยงทางสภาพคล่อง (Liquidity Risk) รายได้ลดลงทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามกลยุทธ์ที่วางไว้

นอกจากนี้โครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐและภาคเอกชนซึ่งเป็นโครงการภายใต้โครงการบริการสังคม ที่มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งโครงการฝึกอบรมให้หน่วยงานต่าง ๆ ก็เผชิญกับปัญหาในเรื่องของลูกค้าจากหน่วยงานราชการที่ลดลงไม่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมให้น่าสนใจ เนื่องจากปี 2559 โครงการได้จัดฝึกอบรม 11 ครั้ง โดยตั้งเป้าหมายจำนวนผู้เข้าอบรมในแต่ละรุ่นไว้ 35 คน แต่มีเพียง3 หลักสูตรเท่านั้นที่มีจำนวนผู้เข้าอบรมเกินที่ตั้งเป้าหมายไว้ ดังตารางต่อไปนี้

Ref. code: 25595803010247HPJ

ตารางที่ 1.2 จำนวนผู้เข้าอบรมในแต่ละหลักสูตรปีงบประมาณ 2559

ลำดับ	วันที่จัดอบรม	หลักสูตรการฝึกอบรม (ตุลาคม 2558 – กันยายน 2559	เป้าหมาย (คน)	จำนวนผู้เข้าร่วมอบรม (คน)
1	24-26 ก.พ. 59	เทคนิคการเขียนหนังสือราชการและการเขียนรายงานการประชุม รุ่นที่ 13	35	27
2	2527 เม.ย. 58	เทคนิคการเขียนหนังสือราชการและการเขียนรายงานการประชุม รุ่นที่ 14	35	26
3	20-22 มิ.ย. 59	เทคนิคการเขียนหนังสือราชการและการเขียนรายงานการประชุม รุ่นที่ 15	35	41
4	17-19 ส.ค. 59	เทคนิคการเขียนหนังสือราชการและการเขียนรายงานการประชุม รุ่นที่ 16	35	2547
5	21-23 ธ.ค. 59	เทคนิคการเขียนผลงานวิชาการ	35	28
6	23-25 มี.ค. 59	เทคนิคการเขียนผลงานวิชาการเพื่อเลื่อนตำแหน่ง	35	25
7	6-8 ก.ค. 59	เทคนิคการเขียนผลงานวิชาการเพื่อเลื่อนตำแหน่ง	35	16
8	2-3 พ.ย. 58.	การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อการออกแบบการบริหารจัดการ รุ่นที่ 2	35	34
9	29 ก.พ.- 1 มี.ค. 59	การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อการออกแบบการบริหารจัดการ รุ่นที่ 3	35	26
10	7-8 มิ.ย. 59	การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อการออกแบบการบริหารจัดการ รุ่นที่ 4	35	36
11	5-6 ก.ย. 59	การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อการออกแบบการบริหารจัดการ รุ่นที่ 5	35	18

ที่มา: เอกสารประกอบการประชุมคณะกรรมการโครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐและภาคเอกชน, 12 กันยายน 2559.

จากที่กล่าวมาข้างต้นนั้น คณะรัฐศาสตร์ต้องให้ความสำคัญกับโครงการบริการสังคมเพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการ เพราะเป็นแหล่งรายได้ที่สร้างบัณฑิตและความรู้ทางวิชาการแก่สังคมการออกนอกระบบของคณะรัฐศาสตร์นั้น ไม่ได้วัดแค่รายได้ รายจ่ายเท่านั้น แต่เราต้องมองในมิติอื่น ๆ ที่หลากหลาย เพราะการหาแหล่งรายได้ของคณะรัฐศาสตร์ จำเป็นต้องมีการวางแผนพัฒนาในทุกระดับตั้งแต่เจ้าหน้าที่ไปจนถึงผู้บริหาร และต้องพัฒนาในมิติประสิทธิผล ประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมที่แข่งขันกันตลอดเวลา เราจะทำอย่างไรเพื่อคว้าโอกาส หรือรักษาแหล่งรายได้นั้นไว้หากคณะรัฐศาสตร์ยังไม่พัฒนาหรือเปลี่ยนแปลง แน่นอนว่าอนาคตข้างหน้าจะต้องเจอกับปัญหาทางการเงิน บุคลากร ความรู้ ตลอดจนการผลิตบัณฑิตไม่ตรงตามตลาดแรงงานซึ่งเป็นปัญหาในตอนนี้ และนำไปสู่การปิดตัวลงของโครงการต่าง ๆ

Ref. code: 25595803010247HPJ

1.2 คำถามงานวิจัย

1.2.1 อะไรเป็นปัจจัยความเสี่ยงภายในและภายนอกขององค์กรที่ส่งผลต่อโครงการบริการสังคมมากที่สุด

1.2.2 โครงการบริการสังคมควรมีมาตรการอย่างไรเพื่อจัดการและป้องกันความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1.3.1 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่ส่งผลต่อโครงการบริการสังคม

1.3.2 เพื่อเสนอแนวทางจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นต่อโครงการบริการสังคม

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 เกิดการพัฒนาโครงการต่าง ๆ ภายใต้โครงการบริการสังคมที่ดีขึ้น

1.4.2 ทำให้เกิดนโยบายที่สนับสนุนการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้

1.5 ขอบเขตงานวิจัย

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาความเสี่ยงโครงการบริการสังคม กรณีศึกษา คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยศึกษาเรื่องนโยบาย สภาพแวดล้อม (ปัจจัยด้านต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยใช้กรอบแนวคิด 7s Model ของ McKinseyและ ปัจจัยภายนอก โดยใช้ PEST Model) ความเสี่ยงโครงการ และความพร้อมของโครงการ เพื่อออกแบบมาตรการจัดการความเสี่ยงโครงการบริการสังคม

1.5.2 ขอบเขตด้านประชากร

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยแบบParticipatory Action Research และDocumentary Researchผู้วิจัยศึกษาปัจจัยความเสี่ยงที่ส่งผลต่อโครงการบริการสังคมโดยการให้ความรู้ด้านความเสี่ยงจากผู้เชี่ยวชาญ และให้เจ้าหน้าที่โครงการบริการสังคมทำ Workshop เพื่อใช้วิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล รวมถึงการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเป็นผู้บริหารผู้อำนวยการโครงการต่าง ๆ

Ref. code: 25595803010247HPJ

1.6 นิยามคำศัพท์

โครงการบริการสังคม หมายถึง หน่วยงานในมหาวิทยาลัยเป็นผู้จัดขึ้นตามหลักเกณฑ์และวัตถุประสงค์ที่กำหนดในระเบียบมหาวิทยาลัย

การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) หมายถึง การออกแบบกระบวนการที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน หรือเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างมีเหตุและผลตามหลักเกณฑ์ รวมถึงบุคลากรทุกระดับในองค์กรสามารถนำไปใช้ได้

ความเสี่ยงที่อยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk) คือ ความเสี่ยงที่ฝ่ายจัดการยังไม่ได้เข้าไปตอบสนองหรือกระทำการใด ๆ เพื่อเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง หรือลดผลกระทบที่มีอยู่เดิม

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) คือ ความเสี่ยงที่ฝ่ายจัดการเข้าไปตอบสนองและดำเนินการเปลี่ยนแปลงโอกาสที่เกิดขึ้น เพื่อลดผลกระทบของความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) คือ ระดับความเสี่ยงที่องค์กรพิจารณาแล้วว่าผลกระทบที่เกิดขึ้นสามารถรับมือได้ และเต็มใจยอมรับความเสี่ยง

Ref. code: 25595803010247HPJ

บทที่ 2
วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

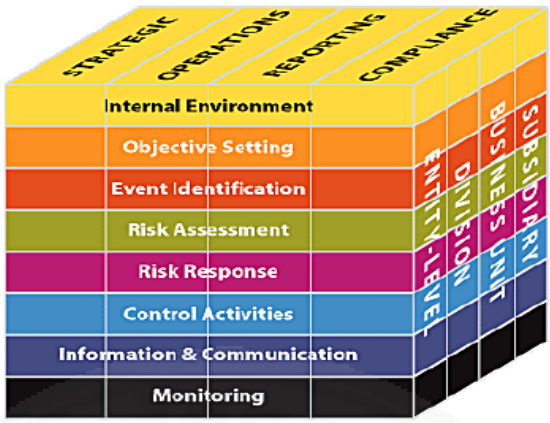
การศึกษาความเสี่ยงโครงการบริการสังคม กรณีศึกษา คณะรัฐศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ทางหนังสือ วารสาร งานวิจัย และเว็บไซต์ต่าง ๆ รวมถึงการรวบรวมข้อมูลเฉพาะของหน่วยงาน จากรายงานประจำปี เอกสารประกอบการประชุม และบันทึกข้อความต่าง ๆ เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงโครงการ โดยผู้วิจัยได้แบ่งหัวข้อการทบทวนวรรณกรรมดังนี้

1. แนวคิดระบบการบริหารความเสี่ยง (COSO-ERM)
2. แนวคิดปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การ
3. แนวคิดการบริหารโครงสร้างองค์การ
4. แนวคิดเชิงกลยุทธ์
5. ข้อมูลเกี่ยวกับคณะรัฐศาสตร์
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดงานวิจัย

2.1 แนวคิดระบบการบริหารความเสี่ยง (COSO-ERM)

แนวคิด COSO-ERM เป็นแนวคิดที่เน้นเรื่องการจัดการความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร โดยให้แนวคิดหลัก ๆ ที่สำคัญว่าองค์กรจะบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้อย่างไร และนำหลักเกณฑ์ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งให้ความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรนั้นได้กำหนดขึ้น

Ref. code: 25595803010247HPJ



ภาพที่ 2.1 แสดงโครงสร้างของ COSO-ERM, http://www.coso.org (สืบค้นเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2560).

จากโครงสร้างของ COSO-ERM จะเห็นกรอบโครงสร้างแนวตั้งด้านบน เป็นกรอบโครงสร้างที่นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเภทคือ [1]

1. วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic) เป็นวัตถุประสงค์ที่เน้นเป้าหมายระดับสูง จะต้องมีความสอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจขององค์กร

2. วัตถุประสงค์ด้านปฏิบัติการ (Operations) เป็นวัตถุประสงค์ที่เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting) เป็นวัตถุประสงค์ที่เน้นความน่าเชื่อถือของรายงาน

4. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) เป็นวัตถุประสงค์ที่เน้นการปฏิบัติที่ถูกต้องตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

[1] ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสมาคมผู้ตรวจสอบภายในประเทศไทย, *กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ บทสรุปสำหรับผู้บริหาร* (กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, 2551).

Ref. code: 25595803010247HPJ

ในส่วนของโครงสร้างแนวนอน เป็นส่วนประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ที่เชื่อมโยงกัน 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นองค์ประกอบบริหารความเสี่ยง ที่ทำให้เกิดแนวทางและโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงซึ่งมีอิทธิพลต่อวิธีการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ วิธีการกำหนดโครงสร้างของกิจกรรมทางธุรกิจ รวมทั้งการระบุ การประเมินและวิธีการจัดการความเสี่ยง

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นของการระบุเหตุการณ์ การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง วัตถุประสงค์ต้องกำหนดขึ้นก่อนที่ผู้บริหารจะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งการกำหนดมาตรการที่จำเป็นต่อการบริหารความเสี่ยง

3. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification) เหตุการณ์ภายในและภายนอกที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) พิจารณาโอกาสที่เกิดและผลกระทบเพื่อเป็นการตัดสินใจว่าจะบริหารความเสี่ยงอย่างไรการประเมินความเสี่ยงจะประเมินความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual risk)

5. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) ฝ่ายบริหารจะประเมินผลกระทบที่มีโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบความเสี่ยง เพื่อเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่ทำให้ความเสี่ยงที่เหลืออยู่อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) เป็นนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่นำไปปฏิบัติโดยตรงหรือการใช้เทคโนโลยีมาช่วย ดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ฝ่ายบริหารกำหนดไว้

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) ระบบสารสนเทศใช้ข้อมูลทั้งที่ผลิตในองค์กรและข้อมูลจากแหล่งภายนอก เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจรวมถึงการสื่อสารที่มีประสิทธิผลทั้งองค์กร

8. การติดตามประเมินผล (Monitoring) สามารถทำได้โดยใช้วิธีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในแต่ละกิจกรรมทางการบริหารตามปกติ หรือการประเมินแยกต่างหาก โดยกำหนดขอบเขตและความถี่การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง จะขึ้นอยู่กับการประเมินความเสี่ยงและประสิทธิผลของวิธีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง หรือใช้สองวิธีร่วมกัน

และในมิติที่ 3 เป็นระดับของหน่วยงานในองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ระดับดังต่อไปนี้

1. ระดับทั่วทั้งองค์กร (Entity-level)
2. ระดับส่วนงาน (Division)

Ref. code: 25595803010247HPJ

3. ระดับหน่วยงาน (Business)

4. ระดับหน่วยงานย่อย (Subsidiary)

มุมมองความเสี่ยงในภาพรวม มีความเกี่ยวโยงกัน กล่าวคือ ความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานในองค์กรเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่เมื่อนำมารวมกันอาจสูงเกินกว่าจะยอมรับความเสี่ยงองค์กรโดยรวมได้ หรือในทางกลับกัน ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดกับหน่วยงานหนึ่งอาจเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ แต่สามารถไปชดเชยความเสี่ยงกับหน่วยงานอื่นได้ จึงสรุปได้ว่าความเสี่ยงมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จึงมีความจำเป็นที่ต้องระบุและจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นไปพร้อม ๆ กัน ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) มีความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่จะนำไปปฏิบัติ และทำให้เกิดผลอย่างต่อเนื่อง เพราะเนื่องจากสภาพแวดล้อมภายในเป็นบริบทในการนำองค์ประกอบความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้ [2]ซึ่งสภาพแวดล้อมประกอบด้วย

- ปรัชญาการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Philosophy) เป็นเรื่องของความเชื่อและทัศนคติที่บุคลากรในองค์กรมีร่วมกันปรัชญาการบริหารความเสี่ยงจะอยู่ในรูปของนโยบายที่ประกาศใช้ การสื่อสารทั้งวาจาและลายลักษณ์อักษร รวมถึงการตัดสินใจ

- ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เป็นจำนวนความเสี่ยงในระดับกว้างที่องค์กรเต็มใจยอมรับความเสี่ยง ในเชิงคุณภาพโดยแบ่งเป็น สูง กลาง ต่ำ หรือพิจารณาเชิงคุณภาพที่สะท้อนให้เห็นเป้าหมายในการเติบโตหรือผลตอบแทน

- คณะกรรมการ มีอิทธิพลต่อองค์ประกอบอื่น ๆ แสดงถึงความเป็นอิสระของกรรมการจากฝ่ายบริหาร ประสบการณ์ รวมถึงภูมิความรู้

- คุณค่าของความซื่อสัตย์และจริยธรรม ความซื่อสัตย์เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ต้องมีก่อนปฏิบัติกิจกรรมทุกเรื่องขององค์กร ความเสี่ยงไม่สามารถอยู่เหนือความซื่อสัตย์และคุณค่าทางจริยธรรมของบุคลากร

- ความมุ่งมั่นด้านความสามารถ เป็นการสะท้อนถึงความรู้ ทักษะที่จะทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการกำหนดระดับความรู้และทักษะคือ ลักษณะและระดับการตัดสินใจที่จำเป็นต้องใช้ในงานนั้น ๆ

- โครงสร้างองค์กร เป็นตัวกำหนดกรอบของแผนงาน การปฏิบัติตามแผน การควบคุม และการติดตามประเมินผลกิจกรรมขององค์กร

---

[2]เรื่องเดียวกัน.

Ref. code: 25595803010247HPJ

- การมอบหมายอำนาจและความรับผิดชอบ เป็นการแสดงขอบเขตอำนาจความรับผิดชอบ รวมถึงการกำหนดสายการรายงาน ตลอดจนนโยบายที่ระบุวิธีปฏิบัติในการทำธุรกิจที่เหมาะสม

- มาตรฐานทรัพยากรบุคคล เกี่ยวกับการจ้างงาน การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผล การเลื่อนตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทน ล้วนเป็นสิ่งที่สะท้อนความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อพนักงาน

กล่าวโดยสรุปคือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีผลต่อการบริหารความเสี่ยงทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ สภาพแวดล้อมภายในที่ไร้ประสิทธิผลก็ย่อมทำให้องค์กรเกิดความล้มเหลวทำให้ขาดทุนทางการเงิน การเสียภาพลักษณ์องค์กร ในขณะที่สภาพแวดล้อมภายในที่ดี ก็จะสร้างความเติบโตและเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นของการระบุเหตุการณ์ การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง วัตถุประสงค์จึงต้องกำหนดก่อนที่ผู้บริหารจะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งแบ่งวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

- วัตถุประสงค์ด้านปฏิบัติการ (Operations) เป็นวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กร

- วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting) เป็นวัตถุประสงค์ที่เน้นความน่าเชื่อถือของรายงานที่องค์กรจัดทำขึ้น รวมถึงรายงานภายในและภายนอก

- วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) เป็นวัตถุประสงค์ที่เน้นการปฏิบัติที่ถูกต้องตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร วัตถุประสงค์เหล่านี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอก

3. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification) เหตุการณ์ที่เกิดอาจเป็นได้ทั้งโอกาสและอุปสรรคต่อการดำเนินกลยุทธ์ให้สำเร็จ ฝ่ายบริหารจึงต้องพิจารณาปัจจัยภายในและภายนอกที่ก่อให้เกิดผลกระทบครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

Ref. code: 25595803010247HPJ

ภาพที่ 2.2 แสดงการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง, http: //www.pwc.com/thailand (สืบค้นเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2560)

หรือจัดหมวดหมู่ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้ฝ่ายบริหารพิจารณาระบุเหตุการณ์ได้อย่างครบถ้วน ซึ่งประเภทของเหตุการณ์แบ่งออกกว้าง ๆ เป็น 2 ประเภท ดังตัวอย่างตารางต่อไปนี้

Ref. code: 25595803010247HPJ

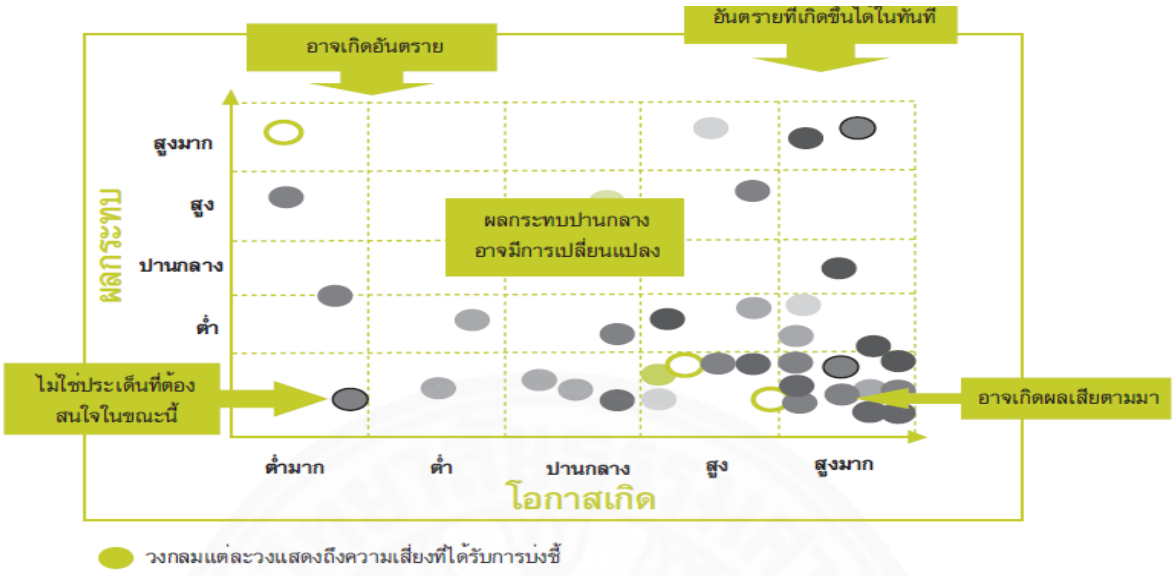
ตารางที่ 2.1 แสดงแนวทางจัดประเภทของเหตุการณ์ภายในบริบทภายในและภายนอก

ประเภทของเหตุการณ์ (Event Categories)	
ปัจจัยภายนอก (External Factors)	**ปัจจัยภายใน (Internal factors)**
เศรษฐกิจ (Economic) ● การว่างงาน ● การแข่งขัน ● สภาพคล่อง **สภาพแวดล้อมธรรมชาติ (Natural Environment)** ● ภัยพิบัติทางธรรมชาติ ● พลังงาน **การเมือง (Political)** ● การออกกฎหมาย ● นโยบายสาธารณะ **สังคม (Social)** ● ลักษณะด้านประชากร ● พฤติกรรมผู้บริโภค **เทคโนโลยี (Technological)** ● ข้อมูลภายนอก ● เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่	**โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)** ● ความพร้อมของทรัพย์สิน ● ความสามารถของทรัพย์สิน ● การเข้าถึงเงินทุน ● ความสลับซับซ้อน **บุคลากร (Personnel)** ● ความสามารถพนักงาน ● การกระทำทุจริต ● สุขภาพและความปลอดภัย **กระบวนการ (Process)** ● กำลังการผลิต ● การออกแบบ ● การปฏิบัติการ ● ผู้ขาย/การพึ่งพาอาศัย **เทคโนโลยี (Technology)** ● ความพร้อมของข้อมูลและระบบ ● ความถูกต้องเชื่อถือได้ ● การพัฒนาระบบ

ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสมาคมผู้ตรวจสอบภายในประเทศไทย, *กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ บทสรุปสำหรับผู้บริหาร* (กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, 2551).

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ฝ่ายบริหารจะประเมินเหตุการณ์จาก 2 มุมมอง ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบซึ่งปกติองค์กรพิจารณาผลกระทบทั้งในเชิงบวกและลบต่อเหตุการณ์นั้น จะต้องมีการประเมินความเสี่ยงบนพื้นฐานความเสี่ยงทีมีอยู่ตามตามธรรมชาติ (inherent risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (residual risk)

Ref. code: 25595803010247HPJ



ภาพที่ 2.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Analysis Matrix), http: //www.pwc.com/thailand (สืบค้นเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2560)

จากภาพข้างต้น เป็นภาพที่แสดงโอกาสที่โอกาสจะเกิดและผลกระทบความเสี่ยงของความเสี่ยงตั้งแต่ 1 อย่างขึ้นไป แสดงผลต่อความผันแปรของโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแต่ละเหตุการณ์

5. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) หลักการตอบสนองความเสี่ยงแบ่งประเภทได้ดังนี้

- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance) คือ การหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
- การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance) คือ ไม่ได้ดำเนินการใด ๆ ต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดความเสี่ยง หรือผลกระทบนั้น
- การลดความเสี่ยง (Reduction) คือ การดำเนินการใด ๆ เพื่อลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นต่อเหตุการณ์นั้น
- การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง (Sharing) คือ การลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือการลดลกระทบความเสี่ยงโดยการโอนความเสี่ยง เช่น การเข้าไปทำสัญญาป้องกันความเสี่ยง (hedging transactions) การว่าจ้างบุคคลภายนอกให้ดำเนินกิจกรรมการแทน (outsourcing)

Ref. code: 25595803010247HPJ

6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) ประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนแรกคือ นโยบายที่กำหนดสิ่งที่ควรทำ และส่วนที่สองคือ วิธีการปฏิบัติงานที่ทำให้นโยบายเกิดผล โดยแบ่งการควบคุมออกเป็น 2 ประเภท

- การควบคุมทั่วไป ประกอบด้วย วิธีการควบคุมการจัดการเทคโนโลยี โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี การจัดการและการพัฒนาซอฟแวร์
- การควบคุมระบบงาน จะมุ่งความสนใจที่ความถูกต้อง ครบถ้วน ความเป็นไปได้และการประมวลผลข้อมูล

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) การบริหารความเสี่ยงและการตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเกิดผู้บริหารระดับสูงไปสู่พนักงานในระดับล่าง เพราะบุคลากรทุกคนจะต้องทราบข่าวสารที่ชัดเจนเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง รวมถึงการสื่อสรที่มีประสิทธิภาพกับบุคคลภายนอก เช่น ลูกค้า ผู้ขาย หน่วยกำกับดูแล และผู้ถือหุ้น

8. การติดตามประเมินผล (Monitoring) สามารถทำได้ 2 วิธี คือ ทำเป็นกิจกรรมต่อเนื่อง หรือกระทำแยกต่างหาก กลไกของการบริหารความเสี่ยงถูกออกแบบให้ทำการติดตามผลตัวเองอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาความมีประสิทธิผล นอกจากนี้ควรมุ่งเน้นส่งเสริมกิจกรรมที่ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องมากขึ้น

ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในการบริหารโครงการสามารถแบ่งออกได้หลากหลาย[3] ประเภทตามหน้าที่ ได้ดังนี้

1. ความเสี่ยงทางเทคนิค (Technical risk) ประกอบด้วยปัจจัยความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหรือการปฏิบัติการของระบบทางเทคนิคที่เกิดความผิดพลาดได้

2. ความเสี่ยงทางด้านตลาด (Market risk) คือ ความเสี่ยงที่สินค้าหรือบริการเกิดความล้มเหลวหรือไม่ได้รับการยอมรับในตลาด เพราะจะต้องไม่ลืมว่าการเข่งขันในตลาดปัจจุบันรุนแรงตลอดเวลา และลูกค้าก็เปลี่ยนพฤติกรรมการบริโภคเช่นเดียวกัน

3. ความเสี่ยงทางด้านการเงิน (Financial risk) คือ การไม่มีเงินเพียงพอที่จะมาใช้ในการหมุนเวียน การคลาดคลื่นเงินทุนในการหมุนเวียน หรือการที่ลูกค้าหลักเปลี่ยนไปใช้การบริการคู่แข่งแทน หรือการนำเงินไปลงทุนกับเครื่องจักรมากเกินไป สิ่งเหล่านี้สามารถทำให้เกิดความล้มเหลวในการดำเนินงาน

---

[3]ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, *การบริหารความเสี่ยง* (กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2550).

Ref. code: 25595803010247HPJ

4. ความเสี่ยงทางด้านมนุษย์ (Human risk) เกิดขึ้นจากบุคคลผู้รับผิดชอบโครงการหรือทีมงาน ผู้บริหารโครงการ ลูกค้า และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องของความไม่แน่นอน ความสามารถและข้อจำกัดของทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้น

2.2 แนวคิดปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การ

แนวคิด 7s Model ของ McKinsey[4] เป็นการประเมินเชิงกลยุทธ์และวางแนวทางในการพิจารณากิจกรรมขององค์กร โครงสร้างพื้นฐานและการมีปฏิสัมพันธ์

การศึกษาในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทผู้นำ ให้สอดคล้องกับปัจจัยทั้ง 7 ของ 7S model ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ระบบการทำงาน ค่านิยมร่วมกัน รูปแบบการทำงานของผู้บริหาร บุคลากร และทักษะ ปัจจัยทั้งหมดของ 7smodel แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่องค์กรต้องทำและเชื่อมโยงบทบาทของผู้นำจะทำให้เกิดปัจจัยดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2 7s (McKinsey model)

Dimensions of McKinsey	Factors
Share value	● Project champion ● Common understandings ● Organization-wide commitment to project
Structure	● Centralization ● Specification ● Formalization ● Size of organization ● Role of IT in organizations

[4]Ashu Singh, *A Study of Role of McKinsey's 7s Framework in Achieving Organizational Excellence* (Asia-Pacific Institute of Management, 2013)

Ref. code: 25595803010247HPJ

ตารางที่ 2.2 7s (McKinsey model) (ต่อ)

Dimensions of McKinsey	Factors
Strategy	● Vision and mission ● Objectives ● Strategic plan of IT
Systems	● Legacy systems and infrastructure of IT ● Business process systems ● Available data and information
Style	● The attitude of senior management ● Organization communication ● Organizational Culture
Staff	● Human resource management ● Project team ● Education
Skill	● Senior management skills ● User skills ● Personnel skills of IT

ที่มา: ดัดแปลงมาจาก Soheila Shiri, Alireza Anvari and Hassan Soltni, "An Assessment of Readiness Factors for Implementing ERP Based on Agility (Extension of Mckinsey 7s Model)," *International Journal of Management, Accounting and Economics* (2014).

Ref. code: 25595803010247HPJ

2.3 แนวคิดการบริหารโครงสร้างองค์การ

การออกแบบโครงสร้างองค์การ เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงภาระหน้าที่ อำนาจและความรับผิดชอบ ซึ่งปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการจัดโครงสร้างองค์การ[5] ได้แก่

1. เป้าหมายและกลยุทธ์ (Goals and Strategy) เป็นสิ่งที่บอกความตั้งใจขององค์การและเจตนารมณ์ ส่วนกลยุทธ์เป็นแผนกิจกรรมที่ทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสัมพันธ์กับผู้ผลิต ลูกค้าและคู่แข่งขององค์การ

2. ขนาด (Size) คือ จำนวนบุคลากรในองค์การ

3. เทคโนโลยีองค์การ (Technology) คลอบคลุมถึงเครื่องมือ เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ

4. สภาพแวดล้อมองค์การ (Environment) คลอบคลุมถึง ลูกค้า ผู้จัดหาทรัพยากรองค์การในเครือข่าย หรือคู่แข่ง

5. วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) เป็นเรื่องความเชื่อ ค่านิยม ความเข้าใจบรรทัดฐาน พฤติกรรมรวมถึงจริยธรรม

2.4 แนวคิดเชิงกลยุทธ์

Michael E. Porter ได้ศึกษากรอบในการกำหนดกลยุทธ์ 3 กลยุทธ์ใหญ่ ๆ และได้แบ่งกลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลุ่มตลาดที่เน้นการลงทุนต่ำและกลุ่มตลาดที่สร้างความโดดเด่น ดังนั้น กลยุทธ์ที่พอร์เตอร์เสนอจึงมีทั้งหมด 4 ประเภท ดังนี้

1. กลยุทธ์ผู้นำที่เน้นต้นทุนต่ำ (Low-Cost Leadership) กลยุทธ์นี้ผู้นำต้องการส่วนแบ่งทางการตลาดมากที่สุด โดยใช้ต้นทุนในการผลิตน้อยกว่าคู่แข่งให้มากที่สุด

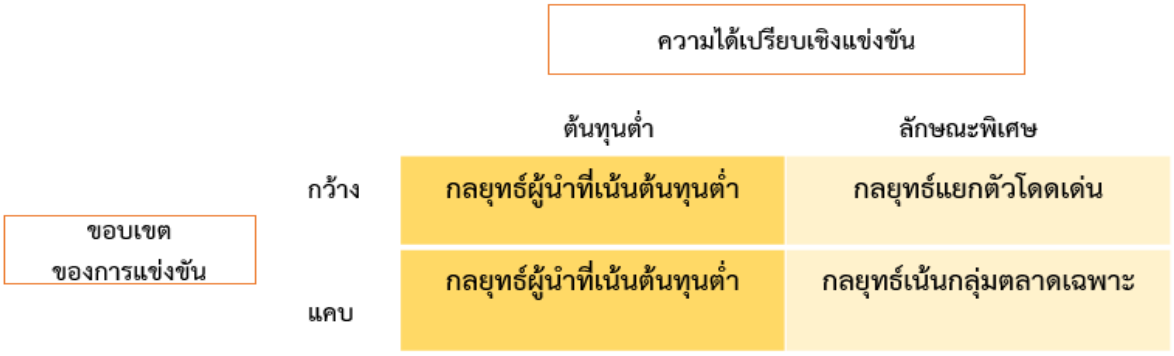
2. กลยุทธ์แยกตัวโดดเด่น (Differentiation Strategy) กลยุทธ์นี้สร้างความได้เปรียบโดยการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย การสร้างสินค้าและบริการที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างความโดดเด่น

3. กลยุทธ์ที่มีจุดเน้น (Focus Strategy) กลยุทธ์นี้เป็นการแข่งขันที่เน้นกลุ่มลูกค้า โดยการเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะ และสร้างมาตรฐานในการให้บริการที่เป็นที่ยอมรับดังตารางต่อไปนี้

---

[5]อัมพร ธำรงลักษณ์, *องค์การ: ทฤษฎี โครงสร้าง และการออกแบบ* (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2556).

Ref. code: 25595803010247HPJ



ภาพที่ 2.4 แสดงกลยุทธ์ได้เปรียบเชิงแข่งขันของพอร์เตอร์, อัมพร ธำรงลักษณ์, *องค์การ: ทฤษฎีโครงสร้าง และการออกแบบ* (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2556.

2.5 ข้อมูลเกี่ยวกับโครงการบริการสังคม

2.5.1 วิสัยทัศน์ ค่านิยม สมรรถนะหลัก โครงสร้างองค์กร คณะรัฐศาสตร์

เนื่องจากโครงการบริการสังคมอยู่ภายใต้คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ผู้ศึกษาจึงได้นำ วิสัยทัศน์ ค่านิยม สมรรถนะหลัก และโครงสร้างองค์กรของคณะรัฐศาสตร์ ที่ทุกคนในหน่วยงานต้องรู้และเข้าใจร่วมกัน เพื่อเป็นไปในทิศทางเดียวกันให้สอดคล้องกันทั้งองค์กร

วิสัยทัศน์

ศูนย์กลางการศึกษา และวิจัยทางด้านรัฐศาสตร์ในระดับประเทศและระดับภูมิภาค

ค่านิยม

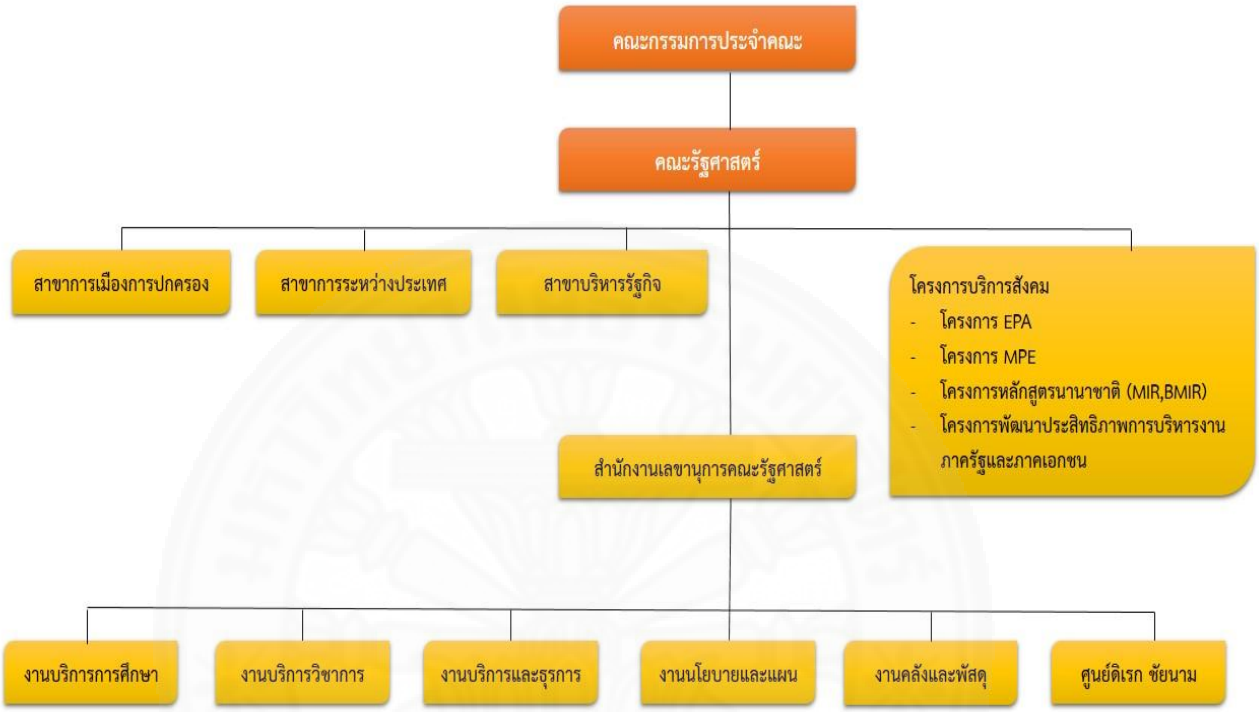
มุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ ยอมรับความแตกต่างทางความเห็นเพื่อประโยชน์สาธารณะ

สมรรถนะหลัก

ความรู้ความชำนาญทางรัฐศาสตร์ที่หลากหลาย รู้คิดวิพากษ์แตกต่างอย่างสร้างสรรค์

Ref. code: 25595803010247HPJ

โครงสร้างองค์กร คณะรัฐศาสตร์



ภาพที่ 2.5 โครงสร้างองค์กร

จากภาพเราจะเห็นได้ว่าโครงการบริการเป็นแผนกหรือแผนงานที่อยู่ภายใต้คณะรัฐศาสตร์ เทียบเท่ากับสาขาหนึ่งที่ให้บริการทางวิชาการ โดยที่โครงการบริการสังคมอยู่ภายใต้คณะรัฐศาสตร์ ในขณะเดียวกันภายในโครงการบริการสังคมก็มีโครงการย่อย ๆ เช่น โครงการ EPA โครงการ MPE โครงการหลักสูตรนานาชาติ (MIR, BMIR) และ โครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐและภาคเอกชน

Ref. code: 25595803010247HPJ

2.5.2 แผนปฏิบัติราชการของคณะรัฐศาสตร์ ราย 5 ปี ประจำปี พ.ศ. 2555-2559

ตารางที่ 2.3 แผนปฏิบัติราชการของคณะรัฐศาสตร์

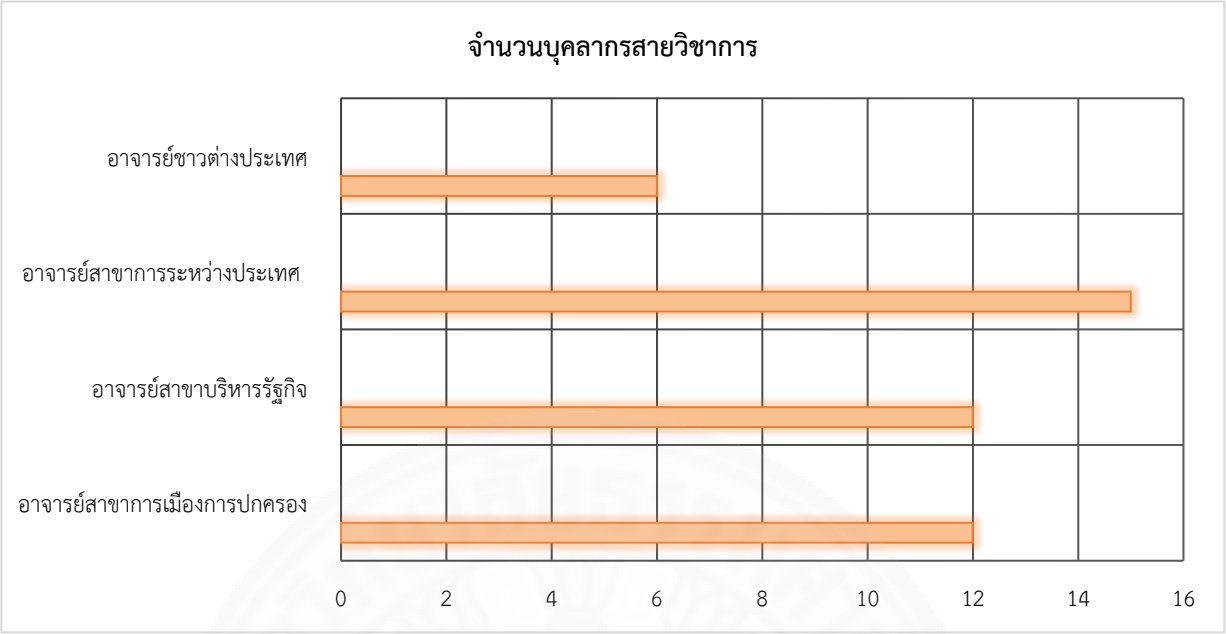
ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
1. ปลูกฝังและส่งเสริมประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม ให้แก่ประชาชน	- บุคลากรและนักศึกษามีความตระหนักในเรื่องประชาธิปไตยคุณธรรม จริยธรรม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และพัฒนาสังคมร่วมกับภาคประชาชน
2. สร้างงานวิจัยที่พัฒนาองค์ความรู้ และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายแก่สังคม	- มีงานวิจัยทั้งงานวิจัยที่พัฒนาองค์ความรู้และงานวิจัยที่ได้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายแก่สังคม - มีการสร้างและพัฒนาเครือข่ายนักวิจัยผ่านการพัฒนา “เครือข่ายคลังสมอง”
3. จัดการศึกษาทางด้านรัฐศาสตร์ให้มีมาตรฐานสากล	- บัณฑิตทั้งระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษามีคุณภาพได้มาตรฐานสากล
4. ให้บริการวิชาการโดยนำความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านรัฐศาสตร์ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชน	- สังคมได้รับความรู้และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์สอดคล้องกับความต้องการ
5. บริหารจัดการคณะอย่างมีประสิทธิภาพและมุ่งเน้นธรรมาภิบาลควบคู่กับงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูง	- คณะรัฐศาสตร์มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส

2.5.3 ด้านบุคลากร

ในปัจจุบันคณะรัฐศาสตร์มีบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 45 คน และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 67 คน รวมทั้งสิ้น 112 คน

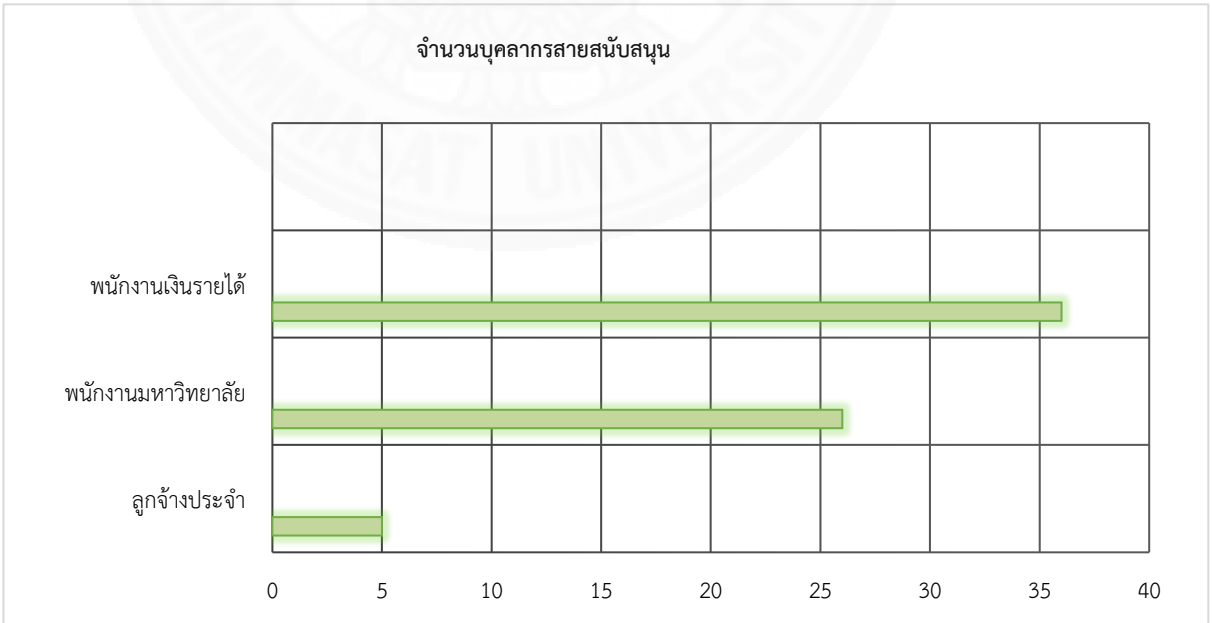
1. บุคลากรสายวิชาการเป็นอาจารย์ประจำสาขาการเมืองการปกครอง 12 คน สาขาบริหารรัฐกิจ จำนวน 12 คน และสาขาการระหว่างประเทศ จำนวน 15 คน รวมทั้งสิ้น 39 คน และอาจารย์ชาวต่างประเทศ จำนวน 6 คน ดังนี้

Ref. code: 25595803010247HPJ



ภาพที่ 2.6 แสดงจำนวนบุคลากรสายวิชาการ

2. บุคลากรสายสนับสนุน เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 26 คน พนักงานเงินรายได้ จำนวน 36 คน และลูกจ้างประจำ จำนวน 5 คน รวมทั้งสิ้น 67 คน ดังนี้

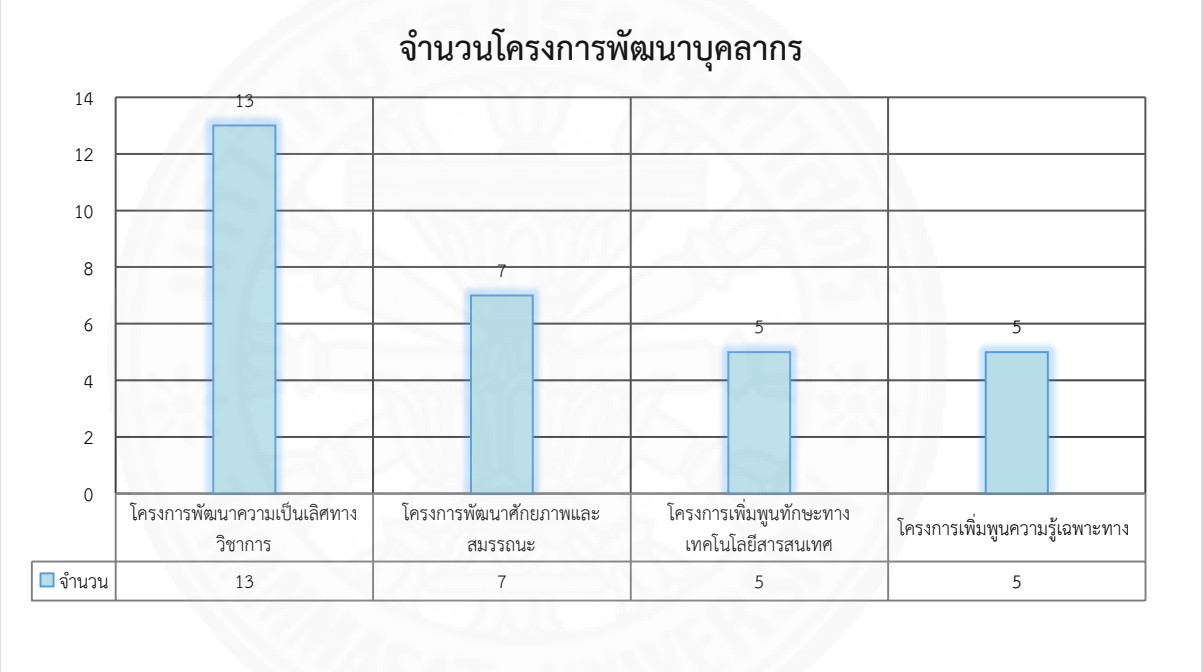


ภาพที่ 2.7 แสดงจำนวนบุคลากรสายสนับสนุน

Ref. code: 25595803010247HPJ

2.5.4 การพัฒนาบุคลากร

คณะรัฐศาสตร์ได้ส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ในปี 2558 คณะรัฐศาสตร์มุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะรวมทั้งทักษะที่จำเป็นให้แก่บุคลากร ได้แก่ โครงการพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการ จำนวน 13 โครงการ โครงการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะ จำนวน 7 โครงการ โครงการเพิ่มพูนทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 5 โครงการ และโครงการเพิ่มพูนความรู้เฉพาะทาง จำนวน 5 โครงการ รวมทั้งสิ้น 30 โครงการ



ภาพที่ 2.8 แสดงจำนวนโครงการพัฒนาบุคลากร

2.5.5 ด้านคุณภาพการศึกษา

ปีการศึกษา 2557 เป็นปีการศึกษาแรกที่สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) กำหนดให้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในมีการดำเนินการถึงระดับหลักสูตร ทั้งนี้ผู้ศึกษาเลือกหลักสูตรที่อยู่ในโครงการบริการสังคม โดยคณะมีผลการประเมินรายหลักสูตรดังนี้

Ref. code: 25595803010247HPJ

ตารางที่ 2.4 แสดงผลการประเมินคุณภาพภายในระดับหลักสูตร ประจำปี 2557 (1 สิงหาคม 2557-31 กรกฎาคม 2558)

หลักสูตร	คะแนนประเมิน	ระดับคุณภาพ
รัฐศาสตรบัณฑิต สาขาการเมืองและการระหว่างประเทศ ภาคภาษาอังกฤษ (BMIR)	3.14	ดี
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการเมืองและการระหว่างประเทศ ภาคภาษาอังกฤษ (BMIR) *หลักสูตรต่อเนื่อง	2.60	ปานกลาง
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารจัดการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร (EPA)	3.04	ดี
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการเมืองการปกครอง สำหรับนักบริหาร (MPE)	2.30	ปานกลาง
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ภาคภาษาอังกฤษ (MIR)	3.12	ดี

โครงการ Combined Bachelor of Political Science Program in Politics and International Relations (BMIR) [6]

ปรัชญา

การจัดการศึกษาภาคภาษาอังกฤษของคณะรัฐศาสตร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร ที่ดำเนินการอยู่ ปจจุบันนี้ เปนระดับบัณฑิตศึกษา สาขาความสัมพันธระหวางประเทศ ซึ่งสามารถตอบสนองความต่องการกำลังทรัพยากรมนุษยใหแกประเทศชาติไดในระดับหนึ่ง สำหรับการพัฒนาประเทศชาติไปสูความเจริญรุงเรืองทัดเทียมนานาอารยประเทศ จำเปนอยางยิ่งที่จะต่องมีกำลังคนที่มีความรูทั้งในด่านการเมืองและการระหวางประเทศอยางลุมลึกรองรับงานตาง ๆ ที่ต้องปฏิสัมพันธกับตางประเทศ ทั้งประเทศที่พัฒนาแลวและประเทศเพื่อนบานใกลเคียงดวย

ความสำคัญ

คณะรัฐศาสตร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตรได่ตระหนักถึงความจำเปนดังกลาวข้างต่น จึงได่จัดทำโครงการจัดการศึกษาหลักสูตรควบรัฐศาสตรบัณฑิต เพื่อเปนฐานรากในการศึกษาตอใน

[6]โครงการ BMIR คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, “มคอ.2 หลักสูตรควบรัฐศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองและการระหว่างประเทศ (ภาคภาษาอังกฤษ),” *หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2556* (กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2556).

Ref. code: 25595803010247HPJ

ระดับบัณฑิตศึกษา และเปนการพัฒนาการศึกษาใหเหมาะสมสอดคลองกับการพัฒนาประเทศ โดยมุงเน้นการใหความรูครอบคลุมหลากหลายวิชาการที่จะนำไปสูการเสริมสรางความสัมพันธที่ดีกับตางประเทศใหเกิดความเขาใจอันดีซึ่งกันและกันในทุกเรื่องที่จะนำมาซึ่งการพัฒนาประเทศใหมากที่สุด

วัตถุประสงคของหลักสูตร

เพื่อใหบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาในหลักสูตรมีลักษณะดังนี้

1) มีความรูทางวิชาการดานรัฐศาสตร ทั้งการเมืองการปกครอง และความสัมพันธระหวางประเทศ และการบริหารรัฐกิจ รวมทั้งมีความรูเบื้องตนในทางปฏิบัติของสาขาวิชาดังกลาว

2) มีความรอบรูเทาทันตอเหตุการณปจจุบัน และสามารถนำความรูไปประยุกตใหเปนประโยชน ตอตนเอง

3) สงเสริมใหนักศึกษาเปนผูมีคุณธรรม จริยธรรม และมีความรับผิดชอบตอสังคมโดยรวม

4) มีความรูในระดับสากลเพื่อตอบสนองตอความตองการของตลาดแรงงานทั้งในประเทศภูมิภาค และองคการระหวางประเทศ

ตารางที่ 2.5 พัฒนาปรับปรุงหลักสูตร BMIR

แผนการพัฒนา/ เปลี่ยนแปลง	**กลยุทธ์**	**หลักฐาน/ตัวบ่งชี้**
- ปรับปรุงรายละเอียดเนื้อหาวิชาของหลักสูตร เพื่อเน้นการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง และพัฒนาผู้เรียนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นนานาชาติ	- เน้นการมีส่วนร่วมในชั้นเรียนและการดูงานนอกสถานที่ตลอดจนให้เวลากับการศึกษาค้นคว้ามากขึ้น เพื่อสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย	- เอกสารปรับปรุงหลักสูตร
- ปรับปรุงและพัฒนาคุณสมบัติของผู้เรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไป	- ติดตามความเปลี่ยนแปลงในสังคม โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ที่กำลังก้าวไปสู่บุคลากรที่มีประสิทธิภาพออกไปรับใช้สังคม	- รายงานผลการติดตามความก้าวหน้าของบัณฑิตที่จบการศึกษา - รายงานผลการประเมินความพึงพอใจของนักศึกษาที่ได้รับจากการเรียนการสอนในแต่ละภาคการศึกษา

Ref. code: 25595803010247HPJ

ตารางที่ 2.6 แสดงข้อมูลนักศึกษาที่รับเข้าและนักศึกษาคงอยู่ในแต่ละปี โครงการ BMIR

ปีการศึกษาที่รับเข้า	จำนวนนักศึกษาคงอยู่ (จำนวนจริง) ในแต่ละปีการศึกษา									
	ชั้นปีที่ 1		ชั้นปีที่ 2		ชั้นปีที่ 3		ชั้นปีที่ 4		ตกค้าง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2555	75	100	69	92	68	91.67	68	91.67		
2556	92	100	83	90.22	83	90.22				
2557	82	100	75	91.46						
2558	78	100								

ตารางที่ 2.7 จำนวนผู้สำเร็จการศึกษา ในปีการศึกษา 2552-2555 โครงการ BMIR

ปีการศึกษาที่รับเข้า	ผู้สำเร็จการศึกษา (ปีการศึกษาที่สำเร็จการศึกษา)							
	2555		2556		2557		2558	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2552	73	89.02	4	4.82				
2553			115	90.55	6	4.72		
2554					67	81.70	6	7.31
2555							55	73.33

โครงการ Master of International Relations (MIR) [7]

ปรัชญา

การที่จะเข้าใจถึงความประสบผลสำเร็จหรือความล้มเหลวของการเมืองในประเทศ ๆ หนึ่ง เป็นเรื่องยากที่จะเข้าใจอย่างถ่องแท้โดยปราศจากการรับรู้ถึงระบบสากล ในปัจจุบัน 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ระบบเศรษฐกิจและการเมืองได้ก้าวข้ามรัฐกิจ เชื่อมโยงกับสังคมปัจจุบันที่มีการพัฒนาแบบโลกาภิวัฒน์ เพื่อที่มนุษย์ในแต่ละสังคมมีการพัฒนาทำให้ชีวิตของพวกเค้านั้นดีขึ้น รวมถึงแต่ละประเทศในโลกด้วยเช่นกัน ดังนั้น นักศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศต้องมีการตื่นตัวถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อที่จะบรรลุถึงเป้าหมายนั้น ทางคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

[7] Faculty of Political Science Thammasat University, *MIR: Master of Political Science in International Relations English Program, Revised Curriculum 2012* (Bangkok: Faculty of Political Science, Thammasat University, 2012).

Ref. code: 25595803010247HPJ

ได้ก่อตั้ง โครงการหลักสูตรปริญญาโทรัฐศาสตร์มหาบัณฑิต ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศขึ้นในปี 1998 โดยทำการเรียนการสอนแบบภาษาอังกฤษ โดยทางโครงการมุ่งเน้นถึงการให้การศึกษาแก่นักศึกษาไทยและต่างชาติ รับรู้ เข้าใจ และเตรียมตัวสำหรับความท้าทายที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทางโลกาภิวัฒน์และเขตแดน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในองค์ประกอบความรู้ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ สามารถเปรียบเทียบระดับมาตรฐานสากลได้

2. เกิดสำนึกทางจริยธรรม และสามารถส่งเสริมสนับสนุนในความสัมพันธ์กับผู้คนและรัฐในสังคมโลก

3. เชี่ยวชาญในด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เพื่อทัดเทียมกับความต้องการของตลาดงานในประเทศไทยและที่อื่น

ตารางที่ 2.8 แสดงข้อมูลนักศึกษาที่รับเข้าและนักศึกษาคงอยู่ในแต่ละปี โครงการ MIR

ปีการศึกษาที่รับเข้า	จำนวนนักศึกษาคงอยู่ (จำนวนจริง) ในแต่ละปีการศึกษา					
	ชั้นปีที่ 1		ชั้นปีที่ 2		ตกค้าง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2555	20	100	18	80	11	55
2556	31	100	22	70	15	48.38
2557	22	100	14	63.63		
2558	16	100				

ตารางที่ 2.9 จำนวนผู้สำเร็จการศึกษา ในปีการศึกษา 2555-2557 โครงการ MIR

ปีการศึกษาที่รับเข้า	ผู้สำเร็จการศึกษา (ปีการศึกษาที่สำเร็จการศึกษา)					
	2556		2557		2558	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2555			3	15		
2556			4	12.90	3	9.67
2557					1	6.25

Ref. code: 25595803010247HPJ

โครงการ Master of Political Science Program in Politics and Government for Executive (MPE) [8]

ปรัชญา

หลักสูตรการศึกษาที่เน้นการเรียนการสอนทางด้านการเมืองการปกครอง โดยเน้นกลุ่มผู้บริหาร ผู้มีประสบการณ์ทางด้านการปกครอง เพื่อสร้างมหาบัณฑิตทางด้านรัฐศาสตร์ สาขาวิชาการเมืองการปกครองสำหรับนักบริหารที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณค่าต่อการพัฒนาทางการเมืองในระบอบประชาธิปไตยและการพัฒนาประเทศโดยส่วนรวม โดยเปิดสอนหลักสูตรซึ่งเน้นแนวความคิด ทฤษฎี กระบวนการและการจัดการต่าง ๆ เพื่อให้การเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยของไทยมีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่องเข้มแข็ง กอปรด้วยสิทธิเสรีภาพ หลักสิทธิมนุษยชน ความเสมอภาคและความสมานฉันท์

วัตถุประสงค์

เมื่อสิ้นสุดการเรียนการสอนตามหลักสูตรแล้ว มหาบัณฑิตจะมีความรู้ ความสามารถและเจตคติดังนี้

1. มีความรู้ ความสามารถในการเสริมสร้างและเกื้อหนุนต่อการพัฒนาทางการเมืองในระบอบประชาธิปไตยและการพัฒนาประเทศโดยส่วนรวม โดยมีความสำนึกในจริยธรรมและจรรยาบรรณของนักการเมืองและนักบริหารที่ดี

2. สามารถนำความรู้ แนวความคิด กระบวนการและการจักการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในสังคมด้วยสิทธิเสรีภาพ หลักสิทธิมนุษยชน ความเสมอภาคและความสมานฉันท์

ตารางที่ 2.10 แสดงข้อมูลนักศึกษาที่รับเข้าและนักศึกษาคงอยู่ในแต่ละปี โครงการ MPE

ปีการศึกษาที่รับเข้า	จำนวนนักศึกษาคงอยู่ (จำนวนจริง) ในแต่ละปีการศึกษา							
	ชั้นปีที่ 1		ชั้นปีที่ 2		ชั้นปีที่ 3		ชั้นปีที่ 4	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2555	56	100	50	89.28	4	7.14	4	7.14
2556	43	100	42	97.67	3	6.97	3	6.97
2557	38	100	35	92.10	3	1.14	-	-
2558	30	100	29	96.66	1	3.33	-	-

[8]โครงการ MPE คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, “มคอ.2 หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองการปกครอง สำหรับนักบริหาร,” *หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2553* (กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553).

Ref. code: 25595803010247HPJ

ตารางที่ 2.11 จำนวนผู้สำเร็จการศึกษา ในปีการศึกษา 2554-2557 โครงการ MPE

ปีการศึกษาที่รับเข้า	ผู้สำเร็จการศึกษา (ปีการศึกษาที่สำเร็จการศึกษา)							
	2555		2556		2557		2558	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2554	46	92.00						
2555			50	89.28				
2556					37	86.04		
2557							31	81.57

โครงการ Master of Political Science Executive Program in Public Administration and Public Affairs (EPA) [9]

ปรัชญา

ผลิตบัณฑิตทางด้านรัฐศาสตร์ที่มีสำนึกทางด้านหลักธรรมาภิบาล จริยธรรม และประโยชน์ทางด้านสาธารณะ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ

ความสำคัญ

สร้างบุคลากรทางการบริหารที่มีความพร้อมในการทำงานรองรับการเปลี่ยนแปลงของประเทศและบริบทโลก โดยมุ่งให้ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น เฉพาะอย่างยิ่งในยุคสมัยสมัยที่ประเทศต้องการนักบริหารที่มีความเพียบพร้อมทั้งในด้านความรู้ความสามารถทางวิชาการ ทันสมัย ทักษะการบริหารสมัยใหม่ คุณธรรมจริยธรรมในการบริหาร หลักสูตรดังกล่าวจะมีความสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งให้สังคมในประเด็นดังกล่าวได้เป็นอย่างดี

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

เพื่อให้มหาบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษามีลักษณะ ดังนี้

1. มีความสามารถในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและมีทักษะการวิเคราะห์ ตัดสินใจและแก้ไขปัญหา (systematic and analysis and problem-solving)

---

[9] โครงการ EPA คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, “มคอ.2 หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร,” *หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2557* (กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2557).

Ref. code: 25595803010247HPJ

2. มีความสามารถในการทำงานภายใต้บริบทของสังคมวัฒนธรรมที่หลากหลาย แตกต่างและข้ามชาติและมีทัศนคติการทำงานที่เปิดกว้างและเน้นการทำงานเชิงรุก (open mind/ proactive)

3. มีความสามารถและทักษะในการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุมีผลและคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและประโยชน์ประชาชนเป็นสำคัญ

4. มีภาวะผู้นำ มีความทันสมัย พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และมีความหนักแน่นทางคุณธรรมและจริยธรรมอยู่บนพื้นฐานของความเป็นมืออาชีพ (Professionalism Public Service)

ตารางที่ 2.12 พัฒนาปรับปรุงหลักสูตร EPA

แผนการพัฒนา/เปลี่ยนแปลง	กลยุทธ์	หลักฐาน/ตัวบ่งชี้
- ปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย - ปรับปรุงคุณสมบัติของผู้เรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไป	- ติดตามความเปลี่ยนแปลงในสังคม โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ที่กำลังก้าวขึ้นสู่ระดับผู้บริหารทั้งภาครัฐและเอกชน	- รายงานผลการติดตามความก้าวหน้าของบัณฑิตที่จบการศึกษา - รายงานผลการประเมินผลความพึงพอใจของนักศึกษาที่ได้รับจากการเรียนการสอนในแต่ละภาคการศึกษา

ตารางที่ 2.13 แสดงแผนรับนักศึกษาและผลนักศึกษา ปีการศึกษา 2555-2558 โครงการ EPA

ระดับปริญญาโท	ปีการศึกษา 2555					ปีการศึกษา 2556				
	รับเข้า		คงเหลือ	ไม่จบตามหลักสูตร*		รับเข้า		คงเหลือ	ไม่จบตามหลักสูตร*	
	แผน	ผล		จำนวน	ร้อยละ	แผน	ผล		จำนวน	ร้อยละ
สาขาการบริหารจัดการสาธารณะ (EPA)	50	53	5	5	9.40	50	58	16	12	20.6
ระดับปริญญาโท	**ปีการศึกษา 2557**					**ปีการศึกษา 2558**				
	รับเข้า		คงเหลือ	ไม่จบตามหลักสูตร*		รับเข้า		คงเหลือ	ไม่จบตามหลักสูตร*	
	แผน	ผล		จำนวน	ร้อยละ	แผน	ผล		จำนวน	ร้อยละ
สาขาการบริหารจัดการสาธารณะ (EPA)	50	43	40		100	50	80	74		100

Ref. code: 25595803010247HPJ

โครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐและภาคเอกชน

ภารกิจหลักของคณะรัฐศาสตร์ประการหนึ่ง คือ การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ทั้งนี้โครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐและภาคเอกชน เป็นโครงการภายใต้โครงการบริการสังคม ที่ดำเนินกิจกรรมฝึกอบรมให้กับหน่วยงานราชการ เอกชน และรัฐวิสาหกิจ โดยดำเนินการฝึกอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ ดังนี้

ตารางที่ 2.14 แสดงจำนวนผู้เข้าร่วมอบรมในโครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐและภาคเอกชนปี 2559

ลำดับที่	หลักสูตรการฝึกอบรม (ตุลาคม 2558- กันยายน 2559)	เป้าหมาย (คน)	จำนวนผู้เข้าร่วมอบรม (คน)
1	“เทคนิคการเขียนหนังสือราชการและการเขียนรายงานการประชุม" รุ่นที่ 13	35	27
2	“เทคนิคการเขียนหนังสือราชการและการเขียนรายงานการประชุม" รุ่นที่ 14	35	26
3	“เทคนิคการเขียนหนังสือราชการและการเขียนรายงานการประชุม" รุ่นที่ 15	35	41
4	“เทคนิคการเขียนหนังสือราชการและการเขียนรายงานการประชุม" รุ่นที่ 16	35	47
5	“เทคนิคการเขียนผลงานวิชาการ” รุ่นที่ 2	35	28
6	“เทคนิคการเขียนผลงานวิชาการเพื่อเลื่อนตำแหน่ง” รุ่นที่ 1	35	25
7	“เทคนิคการเขียนผลงานวิชาการเพื่อเลื่อนตำแหน่ง” รุ่นที่ 2	35	16
8	“การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อการออกแบบการบริหารจัดการ” รุ่นที่ 2	35	34
9	“การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อการออกแบบการบริหารจัดการ” รุ่นที่ 3	35	26
10	“การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อการออกแบบการบริหารจัดการ” รุ่นที่ 4	35	36
11	“การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อการออกแบบการบริหารจัดการ” รุ่นที่ 5	35	18

ที่มา: เอกสารประกอบการประชุมคณะกรรมการโครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐและภาคเอกชน, 12 กันยายน พ.ศ. 2559.

Ref. code: 25595803010247HPJ

ตารางที่ 2.15 สรุปผลประเมินในภาพรวมจากผู้เข้าอบรม ในปีงบประมาณ 2559

ลำดับที่	หลักสูตรการฝึกอบรม (ตุลาคม 2558 - กันยายน 2559)	เนื้อหาวิชาการบรรยาย	วิทยากร	การจัดการ
1	“เทคนิคการเขียนหนังสือราชการและการเขียนรายงานการประชุม" รุ่นที่ 13	4.08	4.84	4.70
2	“เทคนิคการเขียนหนังสือราชการและการเขียนรายงานการประชุม" รุ่นที่ 14	4.30	4.81	4.72
3	“เทคนิคการเขียนหนังสือราชการและการเขียนรายงานการประชุม" รุ่นที่ 15	3.98	4.60	4.63
4	“เทคนิคการเขียนหนังสือราชการและการเขียนรายงานการประชุม" รุ่นที่ 16	4.24	4.60	4.78
5	“เทคนิคการเขียนผลงานวิชาการ” รุ่นที่ 2	3.89	4.53	4.36
6	“เทคนิคการเขียนผลงานวิชาการเพื่อเลื่อนตำแหน่ง” รุ่นที่ 1	3.98	4.49	4.37
7	“เทคนิคการเขียนผลงานวิชาการเพื่อเลื่อนตำแหน่ง” รุ่นที่ 2	3.85	4.33	4.42
8	“การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อการออกแบบการบริหารจัดการ” รุ่นที่ 2	3.97	4.50	4.38
9	“การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อการออกแบบการบริหารจัดการ” รุ่นที่ 3	3.93	4.65	4.55
10	“การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อการออกแบบการบริหารจัดการ” รุ่นที่ 4	3.50	4.52	4.59
11	“การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อการออกแบบการบริหารจัดการ” รุ่นที่ 5	3.30	4.29	4.23

Ref. code: 25595803010247HPJ

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กิตติพัฒน์ ไหลศศิกร[10] ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของระบบการจัดการความเสี่ยงองค์กร ความสำเร็จของระบบการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร กับความสำเร็จทางการเงินขององค์กร เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างเป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่มีระบบทั้งระบบการจัดการความเสี่ยงองค์กรและระบบวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรที่ประสบความสำเร็จทั้งสองระบบ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จทางการเงินขององค์กรในมุมมองด้านการดำเนินงานขององค์กรที่วัดจาก อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น และกำไรต่อหุ้น

ธีรพร เนาว์รุ่งโรจน์[11] ได้ศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของระบบการบริหารความเสี่ยงของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ ที่ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของระบบการบริหารความเสี่ยงของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ได้แก่ ปัจจัยด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยง ปัจจัยด้านการสื่อสารให้เข้าใจแบบเดียวกัน ปัจจัยด้านความรู้ความสามารถของผู้บริหาร และปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร

ณัฐิยามงคลสวัสดิ์[12] ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนามาตรวัดความสำเร็จของระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เป็นการศึกษาโดยเข้าไปสัมภาษณ์ผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารความเสี่ยงโดยตรง พบว่า จากมาตรวัดจำนวน 14 ตัว มี 7 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับคะแนน การประเมินผลการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (ส.ค.ร.) อย่างมีนัยสำคัญ ประกอบด้วยการใช้คำให้เกิดความเข้าใจแบบเดียวกัน กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

---

[10]กิตติพัฒน์ ไหลศศิกร, “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของระบบการจัดการความเสี่ยงองค์กร ความสำเร็จของระบบการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร กับความสำเร็จทางการเงินขององค์กร,” (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, สาขาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554).

[11] ธีรพร เนาว์รุ่งโรจน์, “ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของระบบการบริหารความเสี่ยงของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.),” (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, สาขาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554).

[12]ณัฐิยา มงคลสวัสดิ์, “การพัฒนามาตรวัดความสำเร็จของระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร,” (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, สาขาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553).

Ref. code: 25595803010247HPJ

การสื่อสารอย่างมีประสิทธิผล การวัดผลการบริหารความเสี่ยง การรับรู้ (Awareness) การบริหารความเสี่ยงของเจ้าของความเสี่ยง การดำเนินงานขององค์กร และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

รังษิยา สารรัมย์ [13]ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรห้องปฏิบัติการต่อการบริหารความเสี่ยง กรณีศึกษา คณะแพทย์ศาสตร์ศิริราชพยาบาล เป็นการศึกษาแบบสำรวจโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรห้องปฏิบัติการคณะแพทย์ศาสตร์ จำนวน 202 คน ผลการศึกษาพบว่า ระดับปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงโดยรวม มีการปฏิบัติในระดับมาก ได้แก่ การจัดการความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การค้นหาความเสี่ยง และการประเมินผล ส่วนปัญหาอุปสรรคต่อการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งได้แก่ อุปสรรคด้านการบริการ อุปสรรคด้านสิ่งแวดล้อม และอุปสรรคด้านอุบัติเหตุ ในแง่ความคิดเห็นต่อการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง พบว่าบุคลากรมีความเห็นต่อแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารความเสี่ยงทั้งในระดับบุคลากรและระดับองค์กรในระดับมาก นอกจากนี้ยังพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อแนวทางพัฒนาการบริหารความเสี่ยงต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อัจฉรียา อนันตพงศ์ [14] ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานพัสดุของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ พบว่าความเสี่ยงที่ค้นพบทั้งหมดนั้นอยู่ในระดับสูงถึงสูงมาก จากการวิเคราะห์แนวทางวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงของการบริหารงานพัสดุได้ 9 วิธี ได้แก่ การเพิ่มช่องทางการสื่อสารผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การจัดประชุมหารือทำความเข้าใจ การศึกษาเกณฑ์พิจารณาคัดเลือกที่จะมาเป็นคู่สัญญา ปรับปรุงวางระบบจัดเก็บเอกสาร การปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน การวางระบบพัสดุคงคลัง การซักซ้อมทำความเข้าใจร่วมกับคณะกรรมการ คำนวณกรอบเวลาในการทำงาน และระบบการยืนยันการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

---

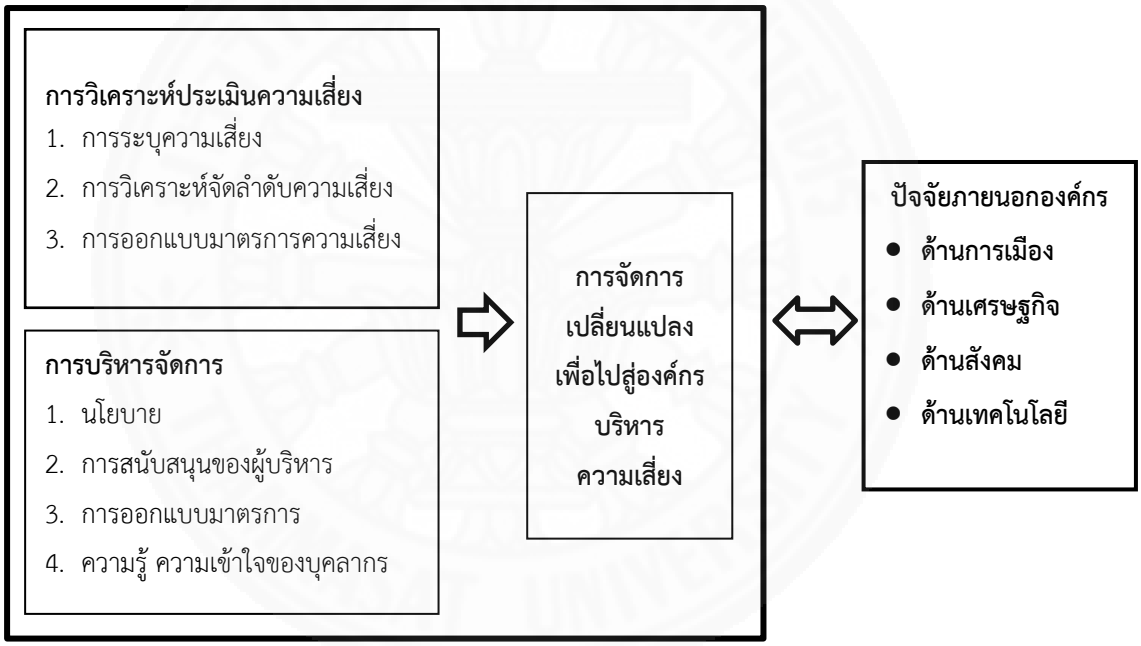
[13]รังษิยา สารรัมย์, “การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรห้องปฏิบัติการต่อการบริหารความเสี่ยง กรณีศึกษา คณะแพทย์ศาสตร์ศิริราชพยาบาล,” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552).

[14]อัจฉรียา อนันตพงศ์, “การบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานพัสดุของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ,” (ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารจัดการสาธารณะสำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550).

Ref. code: 25595803010247HPJ

2.7 กรอบแนวคิดงานวิจัย

ในการศึกษาทบทวนวรรณกรรม (Literature Review) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษาความเสี่ยงโครงการบริการสังคม กรณีศึกษา คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผู้ศึกษามองเห็นความสำคัญและปัญหาที่เกิดขึ้นจากการออกนอกระบบของสถาบันศึกษา มาเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ทั้งในมิติของรายได้ รายจ่าย การแข่งขัน คุณภาพ ฯลฯ เป็นผลให้องค์กรจะต้องเริ่มปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเอง จึงเป็นเหตุผลที่ผู้ศึกษาต้องการศึกษา ทบทวน วิเคราะห์ระบบการทำงาน สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร รวมถึงปรับปรุงและพัฒนาให้เกิดกลไกการวางแผนตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนไปถึงระดับผู้บริหาร



ภาพที่ 2.9 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากกรอบแนวคิดสามารถอธิบาย กรอบแนวคิดในการศึกษาได้ดังนี้

องค์การจะวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง จำเป็นต้องมีปัจจัยดังต่อไปนี้เพื่อช่วยให้เราสามารถออกแบบมาตรการเพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

1. การระบุความเสี่ยง เป็นการระบุความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากสภาพปัจจัยในองค์การว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินโครงการ

2. การวิเคราะห์จัดลำดับความเสี่ยง เมื่อระบุความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ขั้นตอนต่อไปคือการจัดลำดับว่าความเสี่ยงแต่ละปัจจัยมีโอกาสเกิดและผลกระทบมากน้อยเพียงใด ความเสี่ยงใดมี

Ref. code: 25595803010247HPJ

ค่าสูงสุดและต่ำสุด ความเสี่ยงใดที่องค์การสามารถยอมรับความเสี่ยงได้ และความเสี่ยงใดที่ต้องรีบจัดการ

3. การออกแบบมาตรการความเสี่ยง เป็นการค้นหาว่ามาตรการใดที่ใช้จัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ซึ่งมาตรการที่นำมาใช้จะต้องเหมาะสมและสามารถนำมาใช้ได้จริง

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังศึกษาในส่วนการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการวิเคราะห์เพื่อให้เรารู้ถึงระบบการทำงาน หรือความเข้าใจของคนในองค์การที่ตอบคำถามเราได้ว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ปัจจัยดังกล่าวสามารถเป็นแนวทางในการพัฒนาโครงการต่อไป

1. นโยบาย เป็นการศึกษาว่าผู้บริหารโครงการ มีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน หรือการวางนโยบายในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกอย่างไร

2. การสนับสนุนจากผู้บริหาร เป็นการศึกษาถึงวิธีคิด หรือแนวทางที่ผู้บริหารกำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนการทำงาน หรือการลดความเสี่ยงในองค์กร

3. การออกแบบมาตรการความเสี่ยง เป็นการศึกษาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์การจากการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ เพื่อหาแนวทางในการป้องกันหรือลดความเสี่ยง

4. ความรู้ ความเข้าใจในบุคลากร เป็นการศึกษาเกี่ยวกับคนในองค์กร ว่ามีความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักในความเสี่ยงมากน้อยเพียงใด เพราะการจัดการความเสี่ยงให้เกิดผลปัจจัยส่วนหนึ่งต้องมาจากบุคลากรในองค์การที่เห็นความสำคัญของความเสี่ยง

กล่าวโดยสรุป การจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร จากปัจจัยทั้ง 4 ได้แก่ นโยบาย การสนับสนุนจากผู้บริหาร การออกแบบมาตรการความเสี่ยง รวมถึงความรู้ ความเข้าใจในบุคลากร ที่ส่งผลต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่การบริหารจัดการความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกองค์การ ได้แก่ ปัจจัยทางด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านเทคโนโลยี ที่ก่อให้เกิดผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงทั้งแง่บวกและลบตามมา

Ref. code: 25595803010247HPJ

บทที่ 3
วิธีการวิจัย

3.1 ความสำคัญของการศึกษาวิจัย

การศึกษาความเสี่ยงโครงการบริการสังคมกรณีศึกษา คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยวิธีการศึกษาวิจัยแบบ Participatory Action Research และ Documentary Research ตามกรอบแนวคิดการศึกษาวิจัย การรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อการศึกษาวิจัยที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการศึกษา

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มประชากรเป็นเจ้าหน้าสายงานสนับสนุนโครงการบริการสังคม คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งเป็นจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา และกลุ่มผู้อำนวยโครงการบริการสังคมจำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการโครงการ EPA, ผู้อำนวยการโครงการ MPE, ผู้อำนวยการโครงการ BMIR, MIR และ ผู้อำนวยการโครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐและเอกชน

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาวิจัยมี 3 รูปแบบ คือ

ส่วนที่ 1 การทำ Workshopเพื่อศึกษาปัจจัยภายในองค์กรที่มีความเสี่ยงต่อโครงการบริการสังคมตามกรอบแนวคิด 7s Model ของ Mckinsey ได้แก่

1. กลยุทธ์ (Strategy)
2. โครงสร้างองค์กร (Structure)
3. ระบบการทำงาน (System)
4. รูปแบบการบริหาร (Style)
5. บุคลากร (Staff)
6. ทักษะ (Skill)
7. ค่านิยมร่วม (Share Value)

Ref. code: 25595803010247HPJ

ซึ่งจะต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญทางด้านความเสี่ยงมาให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่โครงการบริการสังคม โดยมีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (Workshop) คือ ช่วยกันวิเคราะห์ความเสี่ยงและการหาค่าความเสี่ยง (ค่า R) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในโครงการบริการสังคม

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์เอกสารเพื่อศึกษาปัจจัยความเสี่ยงภายนอกองค์กรตามหลักของ PEST Modelได้แก่

1. ปัจจัยด้านนโยบายและการเมือง (Politic)
2. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic)
3. ปัจจัยด้านสังคม (Social)
4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology)

โดยศึกษาจากการนำบทความทางวิชาการ งานวิจัย รวมถึงเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กรมาศึกษาและวิเคราะห์ควบคู่กันไป เนื่องจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นไม่ได้เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในองค์กรเสมอไปดังนั้นคำตอบที่ได้ออกมาจะต้องไม่ใช่คำตอบที่มาจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงภายในองค์กรอย่างเดียว

ส่วนที่ 3 การสัมภาษณ์

การศึกษาเชิงคุณภาพหรือการศึกษาข้อมูลเชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง โดยมีการกำหนดประเด็นคำถามแบบสัมภาษณ์เป็นแนวทางประกอบด้วย

1. ประเด็นการบริหารความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงในแต่ละปัจจัย
2. ประเด็นปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความเสี่ยง
3. ประเด็นแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงการจัดการความเสี่ยง

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ศึกษาจากเอกสารที่ได้รับอนุญาตจากหน่วยงาน เช่น รายงานประกอบการประชุมโครงการบริการสังคม ข้อมูลพื้นฐานของโครงการบริการสังคม สรุปรายงานการประชุมโครงการบริการสังคม ระเบียบของโครงการบริการสังคม และงานวิจัย บทความทางวิชาการรวมถึงหนังสือที่เกี่ยวข้องกับแนวทางในการบริหารความเสี่ยงโครงการ เพื่อนำมาสรุป วิเคราะห์ และประมวลผล

2. การบันทึกและการใช้ประโยชน์จากข้อมูลคือ การเก็บข้อมูลที่ได้จากการเรียนรู้ร่วมกันรวมถึงข้อมูลของการสัมภาษณ์มาไว้ในที่เดียวกันเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประโยชน์โดยการนำข้อมูลมาวิเคราะห์และประมวลผล

Ref. code: 25595803010247HPJ

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การนำผลลัพธ์จากการทำ Workshop และการรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารทั้งหมดมาใช้ในการสนับสนุนแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

2. การรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเพื่อทราบข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารความเสี่ยงของโครงการบริการสังคมต่อประเด็นต่าง ๆ ว่ามีความสอดคล้องกับมุมมองระหว่างผู้อำนวยการและเจ้าหน้าที่ เพื่อนำข้อมูลที่ศึกษามาเป็นแนวทางในการพัฒนาโครงการบริการสังคมเพื่อรองรับการออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Ref. code: 25595803010247HPJ

บทที่ 4
วิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง

ในบทนี้เป็นที่นำเสนอถึงผลการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยที่ได้จากการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการที่ศึกษากับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย (Participatory Action Research) ก่อนนำมาสู่การวิเคราะห์ผลการศึกษาจนได้ออกมาเป็นผลการศึกษาและแนวทางการจัดการความเสี่ยงของโครงการบริการสังคม ซึ่งในบทนี้นำผลการศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ การระบุความเสี่ยงการวิเคราะห์จัดลำดับความเสี่ยง และการออกแบบมาตรการความเส

4.1 การระบุความเสี่ยง

เป็นการระบุความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากสภาพปัจจัยในองค์การว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินโครงการผู้วิจัยได้ศึกษาจากการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการโดยบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย (Participatory Action Research) และได้รับเกียรติจาก ผศ.ดร.ทวิดา กมลเวชช มาเป็นวิทยากรในการให้ความรู้ด้านการวิเคราะห์การความเสี่ยง ซึ่งการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการใช้ระยะเวลา 3 วัน ดังนี้

ครั้งที่ 1 วันจันทร์ที่ 24 เมษายน 2560 เวลา 09.00-12.00 น. ห้อง ร.102

ครั้งที่ 2 วันพฤหัสบดีที่ 27 เมษายน 2560 เวลา 13.00-16.00 น. ห้อง ร.202

ครั้งที่ 3 วันพุธที่ 17 พฤษภาคม 2560 เวลา 09.00-16.00 น. ห้อง ร.202

ทั้งนี้ได้ทำการแบ่งเป็น 3 กลุ่ม เกณฑ์การแบ่งกลุ่มจาก โครงการที่มีลักษณะงานที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งแบ่งออกได้ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 โครงการ EPA และ โครงการ MPE (โครงการจัดการเรียนการสอนระดับปริญญาโท ภาคภาษาไทย) จำนวน 4คน

กลุ่มที่ 2 โครงการ BMIR และ โครงการ MIR (โครงการจัดการเรียนการสอนระดับปริญญาตรีและปริญญาโท ภาคภาษาอังกฤษ) จำนวน 2 คน

กลุ่มที่ 3 โครงการบริการสังคม และโครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐและภาคเอกชน (โครงการที่กำกับดูแลโครงการต่าง ๆ และโครงการที่จัดฝึกอบรม) จำนวน 3 คน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาและเสนอผลการวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

Ref. code: 25595803010247HPJ

ตารางที่ 4.1 ตารางสรุปความเสี่ยงของโครงการ EPA, MPE

ความเสี่ยง	ค่าความเสี่ยง (R ค่าความเสี่ยง = L โอกาสที่เกิดขึ้น*Iผลกระทบ)
1. นักศึกษาถูกถอนชื่อ ถอนปริญญา (R1)	R=1.2 (1*1.2) Green Zone
2. หลักสูตรถูกปิด (R2)	R=7.6 (2*3.8) Yellow Zone
3. อุปกรณ์การเรียนการสอนไม่พร้อมใช้งาน (R3)	R=6.6 (3*2.2) Yellow Zone
4. เกิดอัคคีภัยในสถานที่ทำงาน (R4)	R=4.4 (1*4.4) Yellow Zone

จากตาราง 4.1 พบว่าเจ้าหน้าที่ได้วิเคราะห์และเห็นว่าโครงการ EPA, MPE มีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับโครงการ ดังนี้ 1) นักศึกษาถูกถอนชื่อ ถอนปริญญา 2) หลักสูตรถูกปิด 3) อุปกรณ์การเรียนการสอนไม่พร้อมใช้งาน 4) เกิดอัคคีภัยในสถานที่ทำงาน โดยให้ค่าความเสี่ยงในเรื่องของหลักสูตรถูกปิดมีค่ามากที่สุด โดยมีค่าความเสี่ยง (R=7.6) รองลงมาเป็นเรื่องอุปกรณ์การเรียนการสอนไม่พร้อมใช้งาน (R=6.6) เกิดอัคคีภัยในสถานที่ทำงาน (R=4.4) และนักศึกษาถูกถอนชื่อ ถอนปริญญา (R=1.2) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 ตารางเมตริกซ์วิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ EPA, MPE

Risk (I/L)	ความรุนแรงของผลกระทบ (I)				
โอกาสที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (L)	1/5	2/5	3/5	4/5	5/5
	1/4	2/4	3/4	4/4	5/4
	1/3	2/3 (R3)	3/3	4/3	5/3
	1/2	2/2	3/2	4/2 (R2)	5/2
	1/1 (R1)	2/1	3/1	4/1 (R4)	5/1

จากตารางที่ 4.2 หากเรามาเทียบในตารางเมตริกซ์วิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ EPA, MPE จะพบว่า 1) นักศึกษาถูกถอนชื่อ ถอนปริญญา (R1) อยู่ในGreen Zone ซึ่งหมายถึง โอกาสที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับต่ำและความรุนแรงของผลกระทบอยู่ในระดับต่ำ 2) หลักสูตรถูกปิด (R2) อุปกรณ์การเรียนการสอนไม่พร้อมใช้งาน (R3) และเกิดอัคคีภัยในสถานที่ทำงาน (R4) อยู่ในYellow Zone ซึ่งหมายถึง โอกาสที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำและความรุนแรงของผลกระทบอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

Ref. code: 25595803010247HPJ

ตารางที่ 4.3 ตารางสรุปความเสี่ยงของโครงการ BMIR, MIR

ความเสี่ยง	**ค่าความเสี่ยง (R ค่าความเสี่ยง = L โอกาสที่เกิดขึ้น*Iผลกระทบ)**
1. โครงการปิดเพราะหลักสูตรไม่ผ่านการประเมิน (R1)	R=5 (1*5) Orange Zone
2. ขาดบุคลากรปฏิบัติงาน (R2)	R=9.75 (3*3.25) Orange Zone
3. จัดการเรียนการสอนไม่ได้ (R3)	R=5.5 (2*2.75) Yellow Zone
4. จำนวนผู้สมัครเรียนน้อยลง (R4)	R=1.5 (1*1.5) Green Zone

จากตาราง 4.3 พบว่าเจ้าหน้าที่ได้วิเคราะห์และเห็นว่าโครงการ BMIR, MIR มีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับโครงการ ดังนี้ 1) โครงการปิดเพราะหลักสูตรไม่ผ่านการประเมิน 2) ขาดบุคลากรปฏิบัติงาน 3) จัดการเรียนการสอนไม่ได้ 4) จำนวนผู้สมัครเรียนน้อยลง โดยให้ค่าความเสี่ยงในเรื่องของขาดบุคลากรปฏิบัติงานมีค่ามากที่สุด โดยมีค่าความเสี่ยง (R=9.75) รองลงมาเป็นเรื่องจัดการเรียนการสอนไม่ได้ (R=5.5) โครงการปิดเพราะหลักสูตรไม่ผ่านการประเมิน (R=5) และจำนวนผู้สมัครเรียนน้อยลง (R=1.5) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ตารางเมตริกซ์วิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ BMIR, MIR

Risk (I/L)	**ความรุนแรงของผลกระทบ (I)**				
โอกาสที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (L)	1/5	2/5	3/5	4/5	5/5
	1/4	2/4	3/4	4/4	5/4
	1/3	2/3	3/3 (R2)	4/3	5/3
	1/2	2/2	3/2 (R3)	4/2	5/2
	1/1	2/1 (R4)	3/1	4/1	5/1 (R1)

จากตารางที่ 4.4 หากเรามาเทียบในตารางเมตริกซ์วิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ BMIR, MIR จะพบว่า 1) จำนวนผู้สมัครเรียนน้อยลง (R4) อยู่ในGreen Zone ซึ่งหมายถึง โอกาสที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับต่ำและความรุนแรงของผลกระทบอยู่ในระดับต่ำ 2) จัดการเรียนการสอนไม่ได้ (R3) อยู่ในYellow Zone ซึ่งหมายถึง โอกาสที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำและความรุนแรงของผลกระทบอยู่ในระดับปานกลาง 3) โครงการปิดเพราะหลักสูตรไม่ผ่านการประเมิน (R1) และขาดบุคลากรปฏิบัติงาน (R2) อยู่ในOrange Zoneซึ่งหมายถึง โอกาสที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำและความรุนแรงของผลกระทบอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

Ref. code: 25595803010247HPJ

ตารางที่ 4.5 ตารางสรุปความเสี่ยงของโครงการบริการสังคม / โครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานของภาครัฐและเอกชน

ความเสี่ยง	ค่าความเสี่ยง (R ค่าความเสี่ยง = L โอกาสที่เกิดขึ้น*Iผลกระทบ)
1. โครงการอบรมถูกยกเลิก (R1)	R=18.75 (5*3.75) Red Zone
2. ไม่มีเจ้าหน้าที่ทำงาน (R2)	R=5.5 (2*2.75) Yellow Zone
3. รายงานทางการเงินล่าช้า (R3)	R=4.5 (2*2.25) Green Zone
4. คณะโดนฟ้องร้อง (R4)	R=2.25 (1*2.25) Green Zone

จากตาราง 4.5 พบว่าเจ้าหน้าที่ได้วิเคราะห์และเห็นว่าโครงการบริการสังคมและโครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานของภาครัฐและเอกชน มีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับโครงการ ดังนี้ 1) โครงการอบรมถูกยกเลิก 2) ไม่มีเจ้าหน้าที่ทำงาน 3) รายงานทางการเงินล่าช้า 4) คณะโดนฟ้องร้อง โดยให้ค่าความเสี่ยงในเรื่องของโครงการอบรมถูกยกเลิกมีค่ามากที่สุด โดยมีค่าความเสี่ยง (R=18.75) รองลงมาเป็นเรื่องไม่มีเจ้าหน้าที่ทำงาน (R=5.5) รายงานทางการเงินล่าช้า (R=4.5) และคณะโดนฟ้องร้อง (R=2.25) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ตารางเมตริกซ์วิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการบริการสังคม/ โครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานของภาครัฐและเอกชน

Risk (I/L)	ความรุนแรงของผลกระทบ (I)				
โอกาสที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (L)	1/5	2/5	3/5	4/5 (R1)	5/5
	1/4	2/4	3/4	4/4	5/4
	1/3	2/3	3/3	4/3	5/3
	1/2	2/2 (R3)	3/2 (R2)	4/2	5/2
	1/1	2/1 (R4)	3/1	4/1	5/1

จากตารางที่ 4.6 หากเรามาเทียบในตารางเมตริกซ์วิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการบริการสังคมและโครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานของภาครัฐและเอกชน จะพบว่า 1) รายงานทางการเงินล่าช้า (R3) และคณะโดนฟ้องร้อง (R4) อยู่ในGreen Zone ซึ่งหมายถึง โอกาสที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับต่ำและความรุนแรงของผลกระทบอยู่ในระดับต่ำ 2) ไม่มีเจ้าหน้าที่ทำงาน (R2) อยู่ใน Yellow Zone ซึ่งหมายถึง โอกาสที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำและความรุนแรงของผลกระทบ

Ref. code: 25595803010247HPJ

อยู่ในระดับปานกลาง 3) โครงการอบรมถูกยกเลิกอยู่ใน Red Zone ซึ่งหมายถึง โอกาสที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับสูงและความรุนแรงของผลกระทบอยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 4.7 ตารางสรุปความเสี่ยงภาพรวมของโครงการบริการสังคม

ความเสี่ยง	**ค่าความเสี่ยง (R ค่าความเสี่ยง = L โอกาสที่เกิดขึ้น*Iผลกระทบ)**
1. โครงการอบรมถูกยกเลิก (R1)	R=13 (5*2.6) Orange Zone
2. รายงานการเงินล่าช้า (R2)	R=5.6 (2*2.8) Yellow Zone
3. ขาดบุคลากรปฏิบัติงาน (R3)	R=5.2 (2*2.6) Yellow Zone
4. หลักสูตรปิด (R4)	R=17 (5*3.4) Orange Zone
5. จัดการเรียนการสอนไม่ได้ (R5)	R=8 (3.5*2.3) Yellow Zone
6. ไฟไหม้ (R6)	R=3.8 (1*3.8) Yellow Zone
7. นักศึกษาถูกถอนปริญญา (R7)	R=3.6 (2*1.8) Green Zone

จากตาราง 4.7 พบว่าเจ้าหน้าที่ได้วิเคราะห์และเห็นว่าโครงการบริการสังคม มีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับโครงการ ดังนี้ 1) โครงการอบรมถูกยกเลิก 2) รายงานการเงินล่าช้า 3) ขาดบุคลากรปฏิบัติงาน 4) หลักสูตรปิด 5) จัดการเรียนการสอนไม่ได้ 6) ไฟไหม้ 7) นักศึกษาถูกถอนปริญญาโดยให้ค่าความเสี่ยงในเรื่องของหลักสูตรปิดมีค่ามากที่สุด โดยมีค่าความเสี่ยง (R=17) รองลงมาเป็นเรื่องโครงการอบรมถูกยกเลิก (R=13) รายงานทางการเงินล่าช้า (R=4.5) จัดการเรียนการสอนไม่ได้ (R=8) รายงานการเงินล่าช้า (R=5.6) ขาดบุคลากรปฏิบัติงาน (R=5.2) ไฟไหม้ (R=3.8) และนักศึกษาถูกถอนปริญญา (R=3.6) ตามลำดับ

Ref. code: 25595803010247HPJ

ตารางที่ 4.8 ตารางเมตริกซ์วิเคราะห์ความเสี่ยงภาพรวมโครงการบริการสังคม

Risk (I/L)	ความรุนแรงของผลกระทบ (I)				
โอกาสที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (L)	1/5	2/5	3/5 (R1) (R4)	4/5	5/5
	1/4	2/4 (R5)	3/4	4/4	5/4
	1/3	2/3	3/3	4/3	5/3
	1/2	2/2 (R7)	3/2 (R2) (R3)	4/2	5/2
	1/1	2/1	3/1	4/1 (R6)	5/1

จากตารางที่ 4.8 หากเรามาเทียบในตารางเมตริกซ์วิเคราะห์ความเสี่ยงภาพรวมโครงการบริการสังคม จะพบว่า 1) นักศึกษาถูกถอนปริญญา (R7) อยู่ในGreen Zone ซึ่งหมายถึง โอกาสที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับต่ำและความรุนแรงของผลกระทบอยู่ในระดับต่ำ 2) รายงานการเงินล่าช้า (R2) ขาดบุคลากรปฏิบัติงาน (R3) จัดการเรียนการสอนไม่ได้ (R5) และไฟไหม้ (R6) อยู่ในYellow Zone ซึ่งหมายถึง โอกาสที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำและความรุนแรงของผลกระทบอยู่ในระดับปานกลาง 3) โครงการอบรมถูกยกเลิก (R1) และหลักสูตรปิด (R4) อยู่ในOrange Zoneซึ่งหมายถึง โอกาสที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับสูงและความรุนแรงของผลกระทบอยู่ในระดับปานกลาง

4.2 การวิเคราะห์จัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อระบุความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ขั้นตอนต่อไปคือ การจัดลำดับว่าความเสี่ยงแต่ละปัจจัยมีโอกาสเกิดและผลกระทบมากน้อยเพียงใด ความเสี่ยงใดมีค่าสูงสุดและต่ำสุด ความเสี่ยงใดที่องค์การสามารถยอมรับความเสี่ยงได้ และความเสี่ยงใดที่ต้องรีบจัดการ

ตารางที่ 4.9 ตารางกำหนดค่าความเสี่ยงโครงการ EPA, MPE

Likelihood (โอกาสที่จะเกิด)		Impact (ผลกระทบ)					
Scale	ความถี่	Scale	การดำเนินงานหยุดชะงัก	เสียหายต่อทรัพย์สิน	เสียหายต่อบุคลากร	เสียหายต่อภาพลักษณ์	เสียหายต่ออาคารสถานที่
1	ทุก 5 ปี	1	10%	<200,000	10%	เสียหายต่อบุคลากร	0%
2	ทุกปี	2	20%	300,000	20%	เสียหายต่อนักศึกษา	20%
3	ทุกเดือน	3	40%	400,000	30%	เสียหายต่อหลักสูตร	40%
4	ทุกสัปดาห์	4	60%	500,000	40%	เสียหายต่อคณะ	60%
5	ทุกวัน	5	80%	> 1,000,000	50%	เสียชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	80%

Ref. code: 25595803010247HPJ

จากตารางที่ 4.9 เจ้าหน้าที่โครงการ EPA, MPE ได้กำหนดตารางค่าความเสี่ยง โดยกำหนดค่า L คือ โอกาสที่จะเกิด 5 ระดับ ได้แก่ 1) ทุก 5 ปี 2) ทุกปี 3) ทุกเดือน 4) สัปดาห์ 5) ทุกวัน และกำหนดค่า I คือ ผลกระทบในแต่ละด้าน ดังนี้ การดำเนินงานหยุดชะงัก เสียหายต่อทรัพย์สิน เสียหายต่อบุคลากร เสียหายต่อภาพลักษณ์ และเสียหายต่ออาคารสถานที่ จากนั้นกำหนดระดับความเสียหายที่เกิดขึ้นในแต่ละด้าน และให้ค่า Scale ตามระดับความเสียหายที่เกิด

ตารางที่ 4.10 ตารางคำนวณค่าความเสี่ยงโครงการ EPA, MPE

ประเด็นความเสี่ยง (Risk)	โอกาสที่จะเกิด (L)	ผลกระทบ (I)						ค่าความเสี่ยง (R)
		I1	I2	I3	I4	I5	ค่าเฉลี่ยของผลกระทบ (I)	
1. นักศึกษาถูกถอนชื่อ ถอนปริญญา (R1)	**1**	1	1	1	2	1	**1.2**	**1.2**
2. หลักสูตรถูกปิด (R2)	**2**	5	5	5	3	1	**3.8**	**7.6**
3. อุปกรณ์การเรียนการสอนไม่พร้อมใช้งาน (R3)	**3**	2	1	1	4	3	**2.2**	**6.6**
4. เกิดอัคคีภัยในสถานที่ทำงาน (R4)	**1**	5	4	3	5	5	**4.4**	**4.4**

จากตารางที่ 4.10 ตารางคำนวณค่าความเสี่ยงโครงการ EPA, MPE ที่นำเอาปัจจัยความเสี่ยงที่เจ้าหน้าที่โครงการร่วมกันวิเคราะห์ และสามารถหาความเสี่ยงมาทั้งหมด 4 ข้อ แล้วนำเอาตารางค่าความเสี่ยงมาให้ค่าคะแนน ซึ่งเอาผลค่า L (โอกาสที่จะเกิด) มาคูณกับ ค่า I (ค่าเฉลี่ยของผลกระทบด้านต่าง ๆ) ออกมาเป็นค่า R (ค่าความเสี่ยง) ผลการวิจัยพบว่า หลักสูตรถูกปิดมีค่ามากที่สุด โดยมีค่าความเสี่ยง (R=7.6) รองลงมาเป็นเรื่องอุปกรณ์การเรียนการสอนไม่พร้อมใช้งาน (R=6.6) เกิดอัคคีภัยในสถานที่ทำงาน (R=4.4) และนักศึกษาถูกถอนชื่อ ถอนปริญญา (R=1.2) ตามลำดับ

Ref. code: 25595803010247HPJ

ตารางที่ 4.11 ตารางกำหนดค่าความเสี่ยงโครงการ BMIR, MIR

Likelihood (โอกาสที่จะเกิด)		Impact (ผลกระทบ)				
Scale	ความถี่	Scale	เสียหายต่อภาพลักษณ์	เสียหายทางการเงิน	ความล่าช้าในการทำงาน (นับตามจำนวนบุคลากร)	เสียหายต่อบุคลากร
1	ทุกปี	1	เสียหายต่อเจ้าหน้าที่ / บุคลากร	<10,000	< 10%	ไม่เสียหายต่อบุคลากร
2	ทุก 6 เดือน	2	เสียหายต่อภาพลักษณ์ของคณาจารย์	25,000	20%	เสียความรู้สึก
3	ทุกไตรมาส	3	เสียหายต่อภาพลักษณ์ของโครงการ/ หลักสูตร	50,000	30%	เสียชื่อเสียงและความรู้สึก
4	ทุกเดือน	4	เสียหายต่อภาพลักษณ์ของคณะ	100,000	40%	เสียสุขภาพ / เสียชื่อเสียง / เสียความรู้สึก
5	ทุกสัปดาห์	5	เสียหายต่อภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย	>150,000	50%	เสียสุขภาพ / เสียชื่อเสียง / เสียความรู้สึก / เสียทรัพย์สินหรือรายได้

จากตารางที่ 4.11 เจ้าหน้าที่โครงการ BMIR, MIR ได้กำหนดตารางค่าความเสี่ยง โดยกำหนดค่า L คือ โอกาสที่จะเกิด 5 ระดับ ได้แก่ 1) ทุกปี 2) ทุก 6 เดือน 3) ทุกไตรมาส 4) ทุกเดือน 5) ทุกสัปดาห์ และกำหนดค่า I คือ ผลกระทบในแต่ละด้าน ดังนี้ เสียหายต่อภาพลักษณ์ เสียหายทางการเงิน ความล่าช้าในการทำงาน และเสียหายต่อบุคลากร จากนั้นกำหนดระดับความเสียหายที่เกิดขึ้นในแต่ละด้าน และให้ค่า Scale ตามระดับความเสียหายที่เกิด

ตารางที่ 4.12 ตารางคำนวณค่าความเสี่ยงโครงการ BMIR, MIR

ประเด็นความเสี่ยง (Risk)	โอกาสที่จะเกิด (L)	ผลกระทบ (I)					ค่าความเสี่ยง (R)
		I1	I2	I3	I4	ค่าเฉลี่ยของผลกระทบ (I)	
1. โครงการปิดเพราะหลักสูตรไม่ผ่านการประเมิน (R1)	**1**	5	5	5	5	**5**	**5**
2. ขาดบุคลากรปฏิบัติงาน (R2)	**3**	1	3	4	5	**3.25**	**9.75**
3. จัดการเรียนการสอนไม่ได้ (R3)	**2**	5	1	3	2	**2.75**	**5.5**
4. จำนวนผู้สมัครเรียนน้อยลง (R4)	**1**	1	3	1	1	**1.5**	**1.5**

จากตารางที่ 4.12 ตารางคำนวณค่าความเสี่ยงโครงการ BMIR, MIR ที่นำเอาปัจจัยความเสี่ยงที่เจ้าหน้าที่โครงการร่วมกันวิเคราะห์ และสามารถหาความเสี่ยงมาทั้งหมด 4 ข้อ แล้วนำเอา

Ref. code: 25595803010247HPJ

ตารางค่าความเสี่ยงมาให้ค่าคะแนน ซึ่งเอาผลค่า L (โอกาสที่จะเกิด) มาคูณกับ ค่า I (ค่าเฉลี่ยของผลกระทบด้านต่าง ๆ) ออกมาเป็นค่า R (ค่าความเสี่ยง) ผลการวิจัยพบว่าขาดบุคลากรปฏิบัติงานมีค่ามากที่สุด โดยมีค่าความเสี่ยง (R=9.75) รองลงมาเป็นเรื่องจัดการเรียนการสอนไม่ได้ (R=5.5) โครงการปิดเพราะหลักสูตรไม่ผ่านการประเมิน (R=5) และจำนวนผู้สมัครเรียนน้อยลง (R=1.5) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 ตารางกำหนดค่าความเสี่ยงโครงการบริการสังคม / โครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานของภาครัฐและเอกชน

Likelihood (โอกาสที่จะเกิด)		**Impact (ผลกระทบ)**				
Scale	**ความถี่**	**Scale**	**เสียหายทางการเงิน**	**เสียหายด้านบุคลากร**	**เสียหายด้านภาพลักษณ์**	**การดำเนินงานหยุดชะงัก**
1	ทุก 5 ปี	**1**	0 – 60,000	ไม่เสียหาย	ไม่เสียหาย	ไม่หยุดชะงัก
2	ทุกปี	**2**	70,000 – 120,000	เสียความรู้สึก	เสียหายต่อเจ้าหน้าที่	1 สัปดาห์
3	ทุก 6 เดือน	**3**	130,000 – 180,000	เสียชื่อเสียง	เสียหายต่อโครงการ	1 เดือน
4	ทุก 3 เดือน	**4**	190,000 – 240,000	ตกงาน	เสียหายต่อภาพลักษณ์ของคณะ	2 เดือน
5	ทุกเดือน	**5**	250,000 – 300,000	เสียชีวิต	เสียหายต่อมหาวิทยาลัย	มากกว่า 2 เดือน

จากตารางที่ 4.13 เจ้าหน้าที่โครงการบริการสังคมและโครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานของภาครัฐและเอกชนได้กำหนดตารางค่าความเสี่ยง โดยกำหนดค่า L คือ โอกาสที่จะเกิด 5 ระดับ ได้แก่ 1) ทุก 5 ปี 2) ทุกปี 3) ทุก 6 เดือน 4) ทุก 3 เดือน 5) ทุกเดือนและกำหนดค่า I คือ ผลกระทบในแต่ละด้าน ดังนี้ เสียหายทางการเงิน เสียหายด้านบุคลากร เสียหายด้านภาพลักษณ์ และการดำเนินงานหยุดชะงัก จากนั้นกำหนดระดับความเสียหายที่เกิดขึ้นในแต่ละด้าน และให้ค่า Scale ตามระดับความเสียหายที่เกิด

Ref. code: 25595803010247HPJ

ตารางที่ 4.14 ตารางคำนวณค่าความเสี่ยงโครงการบริการสังคม / โครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานของภาครัฐและเอกชน

ประเด็นความเสี่ยง (Risk)	โอกาสที่จะเกิด (L)	ผลกระทบ (I)					ค่าความเสี่ยง (R)
		I1	I2	I3	I4	ค่าเฉลี่ยของผลกระทบ (I)	
1. โครงการอบรมถูกยกเลิก (R1)	**5**	5	4	3	3	**3.75**	**18.75**
2. ไม่มีเจ้าหน้าที่ทำงาน (R2)	**2**	1	4	1	5	**2.75**	**5.5**
3. รายงานทางการเงินล่าช้า (R3)	**2**	1	3	4	1	**2.25**	**4.5**
4. คณะโดนฟ้องร้อง (R4)	**1**	1	3	4	1	**2.25**	**2.25**

จากตารางที่ 4.14 ตารางคำนวณค่าความเสี่ยงโครงการบริการสังคมและโครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานของภาครัฐและเอกชน ที่นำเอาปัจจัยความเสี่ยงที่เจ้าหน้าที่โครงการร่วมกันวิเคราะห์ และสามารถหาความเสี่ยงมาทั้งหมด 4 ข้อ แล้วนำเอาตารางค่าความเสี่ยงมาให้ค่าคะแนน ซึ่งเอาผลค่า L (โอกาสที่จะเกิด) มาคูณกับ ค่า I (ค่าเฉลี่ยของผลกระทบด้านต่าง ๆ) ออกมาเป็นค่า R (ค่าความเสี่ยง) ผลการวิจัยพบว่าความเสี่ยงในเรื่องของโครงการอบรมถูกยกเลิกมีค่ามากที่สุด โดยมีค่าความเสี่ยง (R=18.75) รองลงมาเป็นเรื่องไม่มีเจ้าหน้าที่ทำงาน (R=5.5) รายงานทางการเงินล่าช้า (R=4.5) และคณะโดนฟ้องร้อง (R=2.25) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 ตารางกำหนดค่าความเสี่ยงภาพรวมโครงการบริการสังคม

Likelihood (โอกาสที่จะเกิด)		Impact (ผลกระทบ)					
Scale	**ความถี่**	**Scale**	**เสียเงิน**	**งานชะงัก**	**จำนวนบุคลากรได้รับความเสียหาย**	**บุคลากรได้รับความเสียหาย**	**ภาพลักษณ์**
1	ทุกปี5 ปี	**1**	0-50,000	ไม่หยุดชะงัก	ไม่มีผลเสีย	ไม่มีผลเสีย	เจ้าหน้าที่รายบุคคล
2	ทุกปี	**2**	50,001-100,000	1-3 วัน	10%	เสียความรู้สึกและหรือเสียชื่อเสียง	อาจารย์รายบุคคล
3	ทุก 6 เดือน	**3**	100,001-300,000	1 สัปดาห์	20%	ตกงาน	เสียหายต่อโครงการ
4	ทุกไตรมาส	**4**	300,001-500,000	1 เดือน	30%	เจ็บป่วยทางกายหรือทางใจ	เสียหายต่อคณะ
5	ทุกเดือน	**5**	500,001-1,000,000	2 เดือน	40%	เสียชีวิต	เสียหายต่อมหาวิทยาลัย

Ref. code: 25595803010247HPJ

จากตารางที่ 4.15 เจ้าหน้าที่โครงการบริการสังคม ได้กำหนดตารางค่าความเสี่ยง โดยกำหนดค่า L คือ โอกาสที่จะเกิด 5 ระดับ ได้แก่ 1) ทุก 5 ปี 2) ทุกปี 3) ทุก 6 เดือน 4) ทุกไตรมาส 5) ทุกเดือน และกำหนดค่า I คือ ผลกระทบในแต่ละด้าน ดังนี้ เสียหายทางการเงิน งานชะงัก จำนวนบุคลากรได้รับความเสียหาย บุคลากรได้รับเสียหาย และเสียหายด้านภาพลักษณ์ จากนั้นกำหนดระดับความเสียหายที่เกิดขึ้นในแต่ละด้าน และให้ค่า Scale ตามระดับความเสียหายที่เกิด

ตารางที่ 4.16 ตารางคำนวณค่าความเสี่ยงภาพรวมโครงการบริการสังคม

ประเด็นความเสี่ยง (Risk)	โอกาสที่จะเกิด (L)	ผลกระทบ (I)						ค่าความเสี่ยง (R)
		I1	I2	I3	I4	I5	ค่าเฉลี่ยของผลกระทบ (I)	
1. โครงการอบรมถูกยกเลิก (R1)	**5**	3	4	1	1	4	**2.6**	**13**
2. รายงานการเงินล่าช้า (R2)	**2**	1	3	2	3	5	**2.8**	**5.6**
3. ขาดบุคลากรปฏิบัติงาน (R3)	**2**	3	2	2	5	1	**2.6**	**5.2**
4. หลักสูตรปิด (R4)	**5**	4	4	2	3	4	**3.4**	**17**
5. จัดการเรียนการสอนไม่ได้ (R5)	**3.5**	1	2	1	1	3	**2.3**	**8**
6. ไฟไหม้ (R6)	**1**	5	3	2	4	5	**3.8**	**3.8**
7. นักศึกษาถูกถอนปริญญา (R7)	**2**	1	1	1	1	5	**1.8**	**3.6**

จากตารางที่ 4.16 ตารางคำนวณค่าความเสี่ยงภาพรวมโครงการบริการสังคม ที่นำเอาปัจจัยความเสี่ยงที่เจ้าหน้าที่โครงการร่วมกันวิเคราะห์ และสามารถหาความเสี่ยงมาทั้งหมด 7 ข้อ แล้วนำเอาตารางค่าความเสี่ยงมาให้ค่าคะแนน ซึ่งเอาผลค่า L (โอกาสที่จะเกิด) มาคูณกับ ค่า I (ค่าเฉลี่ยของผลกระทบด้านต่าง ๆ) ออกมาเป็นค่า R (ค่าความเสี่ยง) ผลการวิจัยพบว่าค่าความเสี่ยงในเรื่องของหลักสูตรปิดมีค่ามากที่สุด โดยมีค่าความเสี่ยง (R=17) รองลงมาเป็นเรื่องโครงการอบรมถูกยกเลิก (R=13) จัดการเรียนการสอนไม่ได้ (R=8) รายงานการเงินล่าช้า (R=5.6) ขาดบุคลากรปฏิบัติงาน (R=5.2) ไฟไหม้ (R=3.8) และนักศึกษาถูกถอนปริญญา (R=3.6) ตามลำดับ

4.3 การออกแบบมาตรการความเสี่ยง

เป็นการค้นหาว่ามาตรการใดที่ใช้จัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ซึ่งมาตรการที่นำมาใช้จะต้องเหมาะสมและสามารถนำมาใช้ได้จริง

Ref. code: 25595803010247HPJ

ตารางที่ 4.17 ตารางมาตรการความเสี่ยงภาพรวมโครงการบริการสังคม

เหตุการณ์ไม่พึงประสงค์	ระดับความเสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง
1. โครงการอบรมถูกยกเลิก	Orange Zone ระดับปานกลาง	จำนวนผู้เข้าอบรมในแต่ละหลักสูตรไม่ถึงเกณฑ์ที่ตั้งไว้	การสร้างหลักสูตรที่ภาคเอกชนกำลังสนใจ การรับจ้าง In house ตามหน่วยงานราชการ
2. รายงานการเงินล่าช้า	Yellow Zone ระดับค่อนข้างต่ำ	เจ้าหน้าที่จัดทำรายงานล่าช้า	กำหนดระยะเวลาที่ต้องส่งรายงานทางเงินให้เสร็จให้ชัดเจน สร้างระบบสนับสนุนงาน โดยการสอนงานให้เจ้าหน้าที่ช่วยงานหรือทดแทนงานได้
3. ขาดบุคลากรปฏิบัติงาน	Yellow Zone ระดับค่อนข้างต่ำ	ไม่มีคนมาสมัครงาน	มีการประชาสัมพันธ์หลาย ๆ ช่องทาง การขยายวันรับสมัครงาน การทำให้คนที่ทำงานอยู่ในปัจจุบันทำงานที่หลากหลาย
		ไม่มีสวัสดิการที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร	แก้ไขระเบียบ ในเรื่องของสวัสดิการให้กับบุคลากรที่มีความสามารถทางด้านภาษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง
4. หลักสูตรปิด	Orange Zoneระดับปานกลาง	หลักสูตรไม่ผ่านการประเมิน	ปรับปรุงหลักสูตรหรือทบทวนหลักสูตรทุก 6 เดือน มีการประเมินผู้เรียนและผู้สอน และนำการประเมินมาปรับปรุง
		ไม่มีนักศึกษามาสมัครเรียนตามเกณฑ์ที่กำหนด	เพิ่มการประชาสัมพันธ์เชิงรุกของคณะให้ครอบคลุมทั้งหลักสูตรทั้งปริญญาตรีและปริญญาโท จัดโครงการร่วมมือกับภาคเอกชนเพื่อขอทุนการศึกษา จัดหาทุนการศึกษา ทุนวิจัย และทุนประชุมเสนอผลงานที่ต่างประเทศสำหรับนักศึกษา

Ref. code: 25595803010247HPJ

ตารางที่ 4.17 ตารางมาตรการความเสี่ยงภาพรวมโครงการบริการสังคม (ต่อ)

เหตุการณ์ไม่พึงประสงค์	ระดับความเสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง
5. จัดการเรียนการสอนไม่ได้	Yellow Zone ระดับค่อนข้างต่ำ	อุปกรณ์ในห้องเรียนไม่พร้อมใช้งาน	มีระบบการตรวจสอบอุปกรณ์ในห้องเรียน และติดตามอุปกรณ์ที่นำไปซ่อมเพื่อรอการใช้งาน
		อาจารย์ยกเลิกการสอนกะทันหัน	มีการประสานงานกับอาจารย์ผู้สอนตลอดระยะเวลาที่มีการสอนในหลักสูตร มีแผนสำรองหากเกิดการยกเลิกการสอน เช่น แผนด้านบุคลากรทดแทน
6. ไฟไหม้	Yellow Zone ระดับค่อนข้างต่ำ	ไม่มีระบบป้องกันหรือเตือนภัย	- จัดตั้งมาตรการรับมือเมื่อเกิดอัคคีภัย - ไม่วางวัตถุไวไฟไว้บริเวณเดียวกันหมด ควบคุมบริเวณวัตถุกันไฟอย่างเข้มงวด - การทำกรมธรรมเกี่ยวกับภัยคุ้มครองความเสี่ยงด้านสิ่งปลูกสร้าง รวมทั้งความสูญเสียและความเสียหาย
7. นักศึกษาถูกถอนปริญญา	Green Zone ระดับต่ำ	การลอกผลงานวิชาการ	จำกัดให้อาจารย์ในคณะรับผลงานวิจัยนักศึกษาในจำนวนที่เหมาะสม มีระบบติดตามและตรวจสอบการทำวิจัยของนักศึกษาอย่างสม่ำเสมอ

Ref. code: 25595803010247HPJ

บทที่ 5
การเตรียมความพร้อมบริหารความเสี่ยง

ในบทนี้เป็นที่นำเสนอถึงผลการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยที่ได้จากการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโครงการต่าง ๆ ก่อนนำมาสู่การวิเคราะห์ผล จนได้ออกมาเป็นผลการศึกษาและแนวทางการจัดการความเสี่ยงของโครงการบริการสังคม ซึ่งในบทนี้นำผลการศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

1. การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) แบ่งเป็น ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านเทคโนโลยี

2. การศึกษาเชิงคุณภาพ ได้แก่ นโยบาย การสนับสนุนจากผู้บริหาร การออกแบบมาตรการความเสี่ยง และความรู้ ความเข้าใจในบุคลากร

5.1 การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research)

5.1.1 ด้านการเมือง

การมีนโยบายหรือคำสั่งจากภาครัฐ

การที่คณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) มีมติเห็นชอบในหลักการของคำสั่ง คสช. ใช้อำนาจตามมาตรา 44 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พ.ศ. 2557 ให้ต่างชาติเปิดมหาวิทยาลัยในเขตเศรษฐกิจพิเศษเน้นผลิตเฉพาะสาขาวิชาที่ขาดแคลน[1] จากนโยบายดังกล่าวจึงเป็นเหตุผลให้มหาวิทยาลัยในประเทศไทยอาจปิดตัวลง เหตุผลประการแรกคือ หากมหาวิทยาลัยต่างชาติมาเปิดที่ประเทศไทย เรื่องชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์เราไม่สามารถแข่งขันได้ ประการที่สองคือ ในแต่ละปีมหาวิทยาลัย มีที่ว่างรับนักศึกษาได้ปีละ 150,000 คนแต่มีเด็กเข้าเรียนเพียง 80,000 คน จึงทำให้การแข่งขันเข้าเรียนในไทยต่ำประการที่สาม เมื่อมีการแข่งขันต่ำ ตัวเลือกในการรับนักศึกษาที่มีคุณภาพก็น้อยลง เพราะฉะนั้นสถาบันการศึกษาจึงต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารมีความคิดเห็นที่สอดคล้องในเรื่องการสร้างภาพลักษณ์ภายนอกให้เป็นแบบbusiness-oriented เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ขณะเดียวกันเราก็ต้องรักษาคุณภาพทางวิชาการ ปัจจุบันภาพลักษณ์จากภายนอกมองว่าเราหารายได้จากรัฐ ซึ่งเราต้องพยายามที่หารายได้จากส่วนอื่น ๆ เช่น เอกชน หรือองค์การต่าง ๆ ฉะนั้นแล้วโครงการบริการสังคมที่

---

[1] อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์, “อีก 10 ปี “มหาวิทยาลัยไทย” 3 ใน 4 ไปไม่รอดแน่,” http://ww.komchadluek.net/news/edu-health/277811 (สืบค้นเมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2560).

Ref. code: 25595803010247HPJ

จัดการเรียนการสอนและจัดโครงการฝึกอบรมจึงต้องทำหลักสูตรที่น่าสนใจ และดูว่าหลักสูตรนั้นเป็นที่ต้องการของตลาดไหม สร้างฐานลูกค้าใหม่ ๆ จากเดิมที่เป็นข้าราชการ ก็เปลี่ยนเป็นเอกชน หรือจากเดิมลูกค้าเป็นนักศึกษาไทย เราขยายเป็นนักศึกษาชาวต่างชาติ แต่ทั้งนี้การจะหารายได้จากปัจจัยที่กล่าวมานั้น 1) เราต้องมีภาพลักษณ์ที่ดี 2) การมีบุคลากรที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของนานาชาติ 3) การมีระบบการบริหารจัดการที่ดี 4) ทีมสนับสนุน เช่น บุคลากร ระบบการทำงานที่มีความทันสมัยและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง หากก้าวเป็นความเป็นนานาชาติทักษะทางภาษาของบุคลากรจำเป็นต้องมีเป็นพื้นฐานการออกนอกระบบ[2]

การออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของความคล่องตัวในการบริหารมหาวิทยาลัยมากขึ้นซึ่งแตกต่างจากระบบราชการเนื่องจากทางมหาวิทยาลัยมีอำนาจเบ็ดเสร็จเด็ดขาดทั้งด้านวิชาการบุคคลและงบประมาณอย่างอิสระภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย[3] อีกทั้งการออกนอกระบบส่งผลให้การหารายได้ของมหาวิทยาลัยนั้นจะส่งผลไปสู่ธุรกิจการศึกษาแบบเต็มตัวเพราะต้องแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่นตามกลไกตลาดเป็นเหตุให้มหาวิทยาลัยของรัฐจากที่เคยทำเพื่อสังคมหรือประชาชนก็หันมามุ่งแต่หลักสูตรที่ลูกค้ามีกำลังเงินหากคณะหรือหลักสูตรที่ไม่คุ้มทุนในการเปิดสอนอาจต้องปิดตัวลงรวมถึงค่าเล่าเรียนเพิ่มสูงขึ้นเนื่องมาจากการที่ให้นักศึกษาลงทุนเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้นและไม่มีการกำหนดเพดานค่าใช้จ่ายทางการศึกษา จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารมองว่าในขณะที่เราออกนอกระบบเราก็ยังติดปัญหาในเรื่องของกฎระเบียบราชการบางประการ และได้ให้ข้อแนะนำว่าโครงการบริการสังคมควรพัฒนาเรื่อง

---

[2]มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐหรือมหาวิทยาลัยนอกระบบ (ราชการ) หมายถึง มหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นนิติบุคคลที่มีการบริหารการจัดการอิสระแยกออกจากระบบราชการ (Autonomous University) แต่ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับมหาวิทยาลัยได้เปลี่ยนไปคือ มีความเป็นอิสระในการบริหารทรัพย์สินและงบประมาณการบริหารงานวิชาการการจัดโครงสร้างการบริหารและการบริหารงานบุคคลมากขึ้นอีกทั้งยังได้รับเงินอุดหนุนทั่วไป (Block grant) ที่รัฐจัดสรรให้เป็นรายปีโดยตรงเพื่อใช้จ่ายตามความจำเป็นในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและเพื่อประกันคุณภาพการศึกษา นอกจากนี้รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังและรัฐพึงจัดสรรงบประมาณให้เท่าที่จำเป็น

[3]สุภาพร อาจเดช, “เอกสารประกอบการพิจารณาเรื่องมหาวิทยาลัยนอกระบบ,” สำนักกรรมาธิการ 3 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, http://www.parliament.go.th/ewtcommittee/ewt/education/download/article/article_20130320190602.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2560)

Ref. code: 25595803010247HPJ

ระเบียบ กฎเกณฑ์ทำอย่างไรให้เกิดความยืดหยุ่น ในขณะเดียวก็ต้องมีธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้ และปรับตัวให้เร็ว

5.1.2 ด้านเศรษฐกิจ

หนี้สาธารณะ

ความเสี่ยงในแง่ของเศรษฐกิจมหภาค ในกรณีที่เราคาดการณ์หนี้สาธารณะต่อจีดีพีไม่เกิน 50% ในอีก 7 ปีข้างหน้า บนสมมติฐานอัตราการขยายตัวของจีดีพี ณ ราคาปัจจุบันที่ 7.5% ถ้ามีความเสี่ยงการชะลอตัวทางเศรษฐกิจก็เกิดขึ้น[4] นั่นหมายความว่าเศรษฐกิจมีข้อจำกัดในการเพิ่มรายได้ของประเทศการใช้จ่ายภาครัฐส่วนใหญ่ ย้อนมองกลับไปจะพบว่า ทุกครั้งที่รัฐบาลกระตุ้นเศรษฐกิจ หรือใช้เงินหนัก ๆ เอามากระตุ้นการบริโภค สิ่งเหล่านี้นักเศรษฐศาสตร์ชอบในระยะสั้นเท่านั้น ไม่ชอบในระยะยาว เพราะเวลากระตุ้นเศรษฐกิจโดยการบริโภค เราไปกู้เงินในอนาคตเอามาบริโภค ใช้แล้วหมดไป สิ่งที่ถูกต้องคือ ถ้ากู้อนาคตมาแล้วคุณทำอย่างไรก็ได้ให้คุณรวยขึ้นในอนาคต คุณถึงจะมีเงินใช้ในอนาคตเพราะฉะนั้น การกู้มาบริโภคไม่ได้ทำให้คุณรวยขึ้นในอนาคต แล้วคุณจะเอาเงินไปคืนในอนาคตได้อย่างไร เรื่องนี้เป็นปัญหา เราเห็นเรื่องประชานิยมมีเยอะว่ากู้มาเพื่อบริโภค ไม่ได้ทำให้เรารวยขึ้นในอนาคต เป็นสิ่งที่จะเป็นข้อจำกัดของรัฐ เป็นภาระที่สะสมมา ที่เราเห็นในปัจจุบันนี้เกิดจากสิ่งที่ไม่ทำให้ผลิตภาพเพิ่มขึ้นในอนาคต จึงเป็นเรื่องที่น่ากังวลนอกจากนี้ รายได้ของรัฐก็เหมือนกัน อย่าลืมว่าภาษีผูกกับกิจกรรมเศรษฐกิจหลายอย่าง ไม่ว่าภาษีบุคคลธรรมดา ภาษีนิติบุคคล ผูกกับกิจกรรมทางเศรษฐกิจ เพราะฉะนั้นมีความเป็นไปได้ว่าความสามารถในการให้มีรายได้ของรัฐในอนาคตมันถูกจำกัดแล้ว ซึ่งจากการศึกษาผู้บริหารได้มองว่า หากเศรษฐกิจไม่ดี คนก็ไม่มีเงินที่จะส่งลูกเรียน เพราะอัตราค่าใช้จ่ายในการเรียนปัจจุบันได้เพิ่มขึ้น ทั้งนี้เมื่อรายได้ของรัฐในอนาคตจำกัด จึงทำให้งบประมาณในการอบรมอาจถูกลดหรือยกเลิกไป ส่งผลต่อโครงการฝึกอบรมอย่างแน่นอน เป็นเรื่องที่เราไม่สามารถควบคุมได้

[4]ThaiPublica Forum, “สุมหัวคิด... Fiscal cliff หนี้รัฐบาลไทย!,” http://thaipublica.org /2013/07/thaipublica-forum-6/ (สืบค้นเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2560).

Ref. code: 25595803010247HPJ

5.1.3 ด้านสังคม

5.1.3.1 สังคมผู้สูงอายุ

สังคมผู้สูงอายุมีผลต่อการศึกษาไทยทั้งในปัจจุบันและอนาคตมาก[5] ในขณะที่เด็กมีสัดส่วนน้อยลง แต่คนที่เป็นผู้ใหญ่มีสัดส่วนสูงขึ้นเร็วมาก ส่วนคนที่อยู่วัยทำงานก็มีสัดส่วนลดลง เมื่อประชากรเป็นปัจจัยหนึ่งที่เราพยายามปรุงแต่งมันเพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ เมื่อโครงสร้างประชากรเป็นอย่างนี้ คือ สัดส่วนคนทำงานน้อยลง และอีกไม่นานจำนวนคนไทยในวัยทำงานจะลดลง ซึ่งจะไปกระทบการผลิต กระทบการบริโภค กระทบการออม และกระทบว่าประเทศไทยจะพัฒนาต่ออย่างไร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่มองว่าภาพรวมของประชากรในวัยเรียนที่น้อยลง ดังนั้นความสนใจหรือจำนวนคนที่มาเรียนน้อยลง โอกาสที่เราจะเลือกเด็กที่มีคุณภาพก็ทำให้น้อยลงเช่นกัน เมื่อคุณภาพเด็กน้อยลง เราก็จำเป็นต้องรับเด็กน้อยลง มันก็ส่งผลกระทบต่อรายได้และการแข่งขันในตลาด แต่ผู้บริหารก็เชื่อว่าทุกมหาวิทยาลัยหรือทุกหลักสูตรในอนาคตจะต้องเจอปัญญาเช่นเดียวกัน

5.1.3.2 คุณภาพของประชากรในประเทศ

ในปัจจุบันเรากำลังเผชิญกับปัญหาครูที่ไม่มีคุณภาพ ในระดับอุดมศึกษาที่ต้องรับช่วงต่อจากครูในหลาย ๆ โรงเรียน และนักเรียนที่กำลังเตรียมตัวเข้าสู้รั้วมหาวิทยาลัยเป็นตัวสะท้อนถึงคุณภาพนักศึกษาในอนาคตกล่าวคือ ครูในปัจจุบัน3 แสนคน กำลังจะออกมารับปริญญาอีก 1.5 แสน เกือบครึ่ง เวลาไปสอบจริงส่วนใหญ่สอบตก 6 นี่คือ คุณภาพที่ออกมาแล้วไปเป็นครู เพราะสอนให้ท่องจำเป็นนกแก้วนกขุนทอง ไม่สอนให้เป็นผู้นำไม่คิดไม่วิเคราะห์คุณภาพการศึกษา โอเน็ตก่อนเข้ามหาวิทยาลัย ไม่มีสักวิชาที่คะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนต่าง ๆ สูงกว่าร้อยละ 50 คณิตศาสตร์ร้อยละ 13 ภาษาอังกฤษร้อยละ 17 วิทยาศาสตร์ร้อยละ 31 ภาษาไทยร้อยละ 40 อีกทั้ง TDRI ได้มีการจัดสัมมนาออกมาแล้วว่า ระบบการศึกษาไม่ต้องรู้ร้อนรู้หนาวต่อผลงาน และไม่สร้างคนที่สังคมต้องการนี่คือ ระบบของเรา ถ้าไม่แก้ไขเรื่องการศึกษาแย่มาก เพราะฉะนั้นจุดที่ต้องทำต่อไปคือ กระตุ้นให้นักเรียนสามารถค้นคว้า หาทางเลือกที่ดีที่เหมาะสมได้ ซึ่งจุดนี้เป็นจุดที่สำคัญมากและเราก็ทำไปเพื่อให้นักเรียนมีความคิดริเริ่ม มีนวัตกรรมในการดำรงอาชีพและชีวิตในอนาคต ไม่ได้สอนให้เข้ามหาวิทยาลัยท่องจำเท่านั้น ต้องสอนให้คิดเป็น วิเคราะห์เป็นและเราจำเป็นต้องเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้จากเดิมที่ท่องจำมาเป็นระบบใหม่ ที่ค้นคว้าหาคำตอบและเปลี่ยนวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

---

[5]กองทุนสหประชาชาติเพื่อประชากร ร่วมกับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, “เกิดน้อย ด้อยคุณภาพ อนาคตประเทศไทยจะไปทางไหน?,” http://thaipublica.org/2013/07/fewer-births-smarter-investment-2/ (สืบค้นเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2560).

[6]เรื่องเดียวกัน.

Ref. code: 25595803010247HPJ

กระทรวงศึกษาธิการต้องเป็นหมด จากวัตถุประสงค์เพื่อให้ความรู้แก่นักเรียนมาเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต และศูนย์การพัฒนาสำหรับทุกคน ทั้งนักเรียน ผู้ปกครอง และคนอื่น ๆ ก่อน นี่คือโรงเรียนในอนาคตของคนทั้งโลก ไม่ใช่เฉพาะในประเทศไทยเท่านั้นเราต้องการจะสร้างนักเรียนแบบใหม่ แบ่งปันเป็น ไม่ใช่รวยแล้วงก มีวินัย จุดนี้เป็นจุดที่สำคัญที่สุด คนไทยไม่มีวินัย บริษัทต้องการคนแสวงหาคำตอบได้ จัดการเป็น ทำธุรกิจเป็นและต้องสร้างคนดี ทั้งหมดนี้อยู่ในระบบการศึกษาได้

5.1.3.3 ด้านเทคโนโลยี

ในอนาคตเราต้องเจอกับความท้าทายทางด้านเทคโนโลยีที่เข้ามามีส่วนช่วยในเรื่องการเรียนรู้ปัจจุบันมีเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้หลายอย่าง เช่น [7]ระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน, ระบบมัลติมีเดีย, ระบบวิดีโอออนดีมานด์, วิดีโอเทเลคอนเฟอเรนซ์ และอินเตอร์เน็ต (Internet) เป็นต้น ระบบเหล่านี้เป็นระบบสนับสนุนการรับรู้ข่าวสารและการค้นหาข้อมูลข่าวสารเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมันมีผลต่อหลักสูตรการเรียนการสอนที่เกิดขึ้นในแง่ของความสะดวกของผู้เรียนที่ไม่จำเป็นต้องเดินทางมาเรียน และสามารถเรียนในช่วงเวลาใดก็ได้ อีกทั้งเราสามารถเลือกเรียนแบบตัวต่อตัวหรือแบบกลุ่มก็ได้ ในอนาคตเราอาจไม่ต้องเข้าเรียนตามหลักสูตรที่ทางโครงการหรือคณะจัดขึ้นมา เราเลือกเรียนสิ่งที่เราอยากรู้ ก็แค่ใช้เทคโนโลยีโดยไม่ต้องเสียค่าคอร์ส ค่าเดินทางอีกต่อไป และคนไม่จำเป็นต้องเข้าอบรมสามารถเรียนรู้ได้ที่บ้าน แต่ผลเสียคือ ระบบแบบนี้ไม่ก่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์

5.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังศึกษาในส่วนการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการวิเคราะห์เพื่อให้เรารู้ถึงระบบการทำงาน หรือความเข้าใจของคนในองค์การ ที่ตอบคำถามเราได้ว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ปัจจัยดังกล่าวสามารถเป็นแนวทางในการพัฒนาโครงการต่อไป

1. นโยบายที่ดีจะต้องถูกกำหนดมาจากผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและจะต้องกำหนดมาจากข้อมูลจริง ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นผู้บริหารมีความเห็นตรงกันว่าความท้าทายในอนาคตคือ คู่แข่งในตลาด เราจะต้องมีนโยบายในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือการสร้างกลุ่มเป้าหมายใหม่ ๆ ดังเช่นคณบดีได้ให้ข้อเสนอแนะว่า “ผมมองว่าเราควรหากลุ่มเป้าหมายที่ไม่ใช่เฉพาะหน่วยงานราชการ เช่น เจาะกลุ่มลูกค้าที่เป็นเอกชน หรือเป็นองค์กรสาธารณะกุศล เพราะถ้าเกิดนโยบายหน่วยงานราชการส่งผลกระทบกับโครงการ ทางโครงการก็สามารถหากลุ่มลูกค้าที่เป็น

---

[7]วลัยรัตน์ โตวิกกัย, “บทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศต่อการศึกษา,” https://www.gotoknow.org/posts/242734 (สืบค้นเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2560).

Ref. code: 25595803010247HPJ

เอกชนโดยที่เราไม่ต้องรอรับรายได้จากทางราชการอย่างเดียว ในขณะเดียวกันผู้อำนวยการโครงการ MPE ได้กล่าวไว้ในลักษณะเดียวกันว่า“ต้องยอมรับว่าภาคการศึกษาทุกวันนี้ คือ ภาคธุรกิจ มันคืองานบริการ ต้องเปลี่ยนวิธีคิดการเข้าสู่โลกของการแข่งขัน”

2. การสนับสนุนจากผู้บริหารองค์การประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารต้องช่วยสนับสนุนให้บุคลากรเข้าใจในพันธกิจเป้าหมายขององค์การ และเสริมกำลังเพื่อกระตุ้นด้วยวิธีการต่าง ๆ ให้เกิดการพัฒนาตนเองเช่นเดียวกับ ผู้อำนวยการโครงการ BMIR, MIRกล่าวว่า “เราควรมีการพัฒนาสวัสดิการของเจ้าหน้าที่ในระยะยาว ให้ตรงกับความสามารถของบุคลากรเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน” ในขณะเดียวกันผู้อำนวยการโครงการ EPA มองว่าเราจำเป็นต้องมีพัฒนาบุคลากร ซึ่งบุคลากรต้องมีการพัฒนา competency อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเรื่องเทคโนโลยี เพราะบุคลากรในโครงการยังถือว่ามีจุดอ่อนในเรื่องนี้

3. การออกแบบมาตรการความเสี่ยง จากการศึกษางานวิจัย พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีมาตรการในการแก้ไขความเสี่ยงที่เกิดขึ้นด้วยการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี มีการพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง สำรวจตลาด สำรวจคู่แข่ง วิเคราะห์สถานการณ์เศรษฐกิจ วิเคราะห์เป้าหมายของลูกค้า รวมถึงโครงการต้องมีแผนรองรับการทำงาน มีระบบวางแผน หากเกิดปัญหาขาดบุคลากร ตลอดจนการเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน เพื่อเช็คระบบงานว่าอะไรที่ทำไปแล้วบ้าง อะไรที่ยังไม่ทำ เพื่อให้คนที่เข้ามาทำงานต่อ สามารถทำงานได้เลย ไม่ทำให้เสียเวลา

4. ความรู้ ความเข้าใจในบุคลากร เนื่องจากบุคลากรไม่ตระหนักในเรื่องการจัดการความเสี่ยงในหน่วยงาน จึงทำให้ระบบการทำงานทุกวันนี้เป็นงานที่ทำประจำ ไม่มีการทำงานเชิงรุก ข้อจำกัดในเรื่องของกฎ ระเบียบข้อบังคับ จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้บุคลากรยังยึดติดกรอบความคิดเดิม ๆ ในขณะที่โลกของการแข่งขันภายนอกเพิ่มมากขึ้น

Ref. code: 25595803010247HPJ

บทที่ 6
สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาความเสี่ยงโครงการบริการสังคม กรณีศึกษา คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่ส่งผลต่อโครงการบริการสังคม และเสนอแนวทางจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับโครงการบริการสังคม ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา วิเคราะห์ รวมถึงออกแบบมาตรการความเสี่ยง โดยการนำเสนอผ่านในบทสุดท้ายนี้ถึงสรุปผลการวิจัยและอภิปราย

6.1 สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

การศึกษาความเสี่ยงโครงการบริการสังคม กรณีศึกษา คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเชิง Participatory Action Research และ Documentary Research โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ ผู้บริหารโครงการทำให้ทราบถึงความเสี่ยงที่เกิดภายในโครงการบริการสังคม ได้แก่ โครงการอบรมถูกยกเลิก รายงานการเงินล่าช้า ขาดบุคลากรปฏิบัติงาน หลักสูตรปิด จัดการเรียนการสอนไม่ได้ ไฟไหม้ และนักศึกษาถูกถอนปริญญา ผลการวิจัยพบว่าค่าความเสี่ยงในเรื่องของหลักสูตรปิดมีค่ามากที่สุด โดยมีค่าความเสี่ยง (R=17) รองลงมาเป็นเรื่องโครงการอบรมถูกยกเลิก (R=13) จัดการเรียนการสอนไม่ได้ (R=8) รายงานการเงินล่าช้า (R=5.6) ขาดบุคลากรปฏิบัติงาน (R=5.2) ไฟไหม้ (R=3.8) และนักศึกษาถูกถอนปริญญา (R=3.6)

การศึกษาปัจจัยความเสี่ยงภายนอกองค์กร ผู้วิจัยศึกษาจาก Documentary Research โดยการศึกษาจากงานวิจัยทางวิชาการ และการวิจัยเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโครงการต่าง ๆ ดังนี้

6.1.1 ความเสี่ยงภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อโครงการบริการสังคมมากที่สุด

ความเสี่ยงภายในองค์กรที่ส่งผลต่อโครงการบริการสังคมมากที่สุด เป็นเรื่องโครงการอบรมถูกยกเลิก และหลักสูตรถูกปิด สาเหตุคือ การที่เราไม่สามารถหาลูกค้าได้ตามเป้าหมาย ซึ่งสิ่งนี้คือ ความเสี่ยงหลัก ทำให้ผลกระทบเกิดขึ้น เช่น เราไม่สามารถดำเนินการตามแผนได้ เราไม่สามารถจัดหารายได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้ยังมีความเสี่ยงที่เราควบคุมไม่ได้ เช่น กฎ ระเบียบของทางราชการที่มีการเปลี่ยนแปลง เราไม่รู้ว่าจะเกิดไรขึ้นและเราไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งสัมพันธ์กับความเสี่ยงภายนอกที่ส่งผลมากที่สุดคือ ด้านเศรษฐกิจ และการแข่งขันทางการตลาด การที่คู่แข่งมากมายทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะเรื่องเศรษฐกิจที่ตอนนี้มีภาวะเงินเฟ้อ ส่งผลกระทบต่อโครงการ ทุกคู่แข่งขันเจอเหมือนกันหมด และด้านสังคม เช่นสังคมผู้สูงอายุ สังคมผู้สูงอายุ

Ref. code: 25595803010247HPJ

มีผลต่อการศึกษาไทยทั้งในปัจจุบันและอนาคตมาก ผลการศึกษาที่มองว่าภาพรวมของประชากรในวัยเรียนที่น้อยลง ดังนั้นความสนใจหรือจำนวนคนที่มาเรียนน้อยลง โอกาสที่เราจะเลือกเด็กที่มีคุณภาพก็ทำให้น้อยลงเช่นกัน อีกทั้งคุณภาพประชากรในประเทศปัญหาครูที่ไม่มีคุณภาพ ในระดับอุดมศึกษาที่ต้องรับช่วงต่อจากครูในหลาย ๆ โรงเรียน และนักเรียนที่กำลังเตรียมตัวเข้าสู้รั้วมหาวิทยาลัยเป็นตัวสะท้อนถึงคุณภาพนักศึกษาในอนาคต

6.1.2 มาตรการเพื่อจัดการและป้องกันความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

สามารถสรุปได้ดังนี้

1) ด้านการเข่งขันต้องสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ให้คนเห็นแล้วรู้สึกประทับใจเพื่อแข่งขันทางการตลาดได้ รวมถึงการหากลุ่มเป้าหมายที่ไม่ใช้เฉพาะหน่วยงานราชการ เช่น เจาะกลุ่มลูกค้าที่เป็นเอกชน ตลอดจนการสร้างหลักสูตรที่มีความหลากหลาย มีความใหม่ และทันสมัย

2) ด้านบุคลากร ต้องมีการพัฒนา competencyบุคลากรอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะเรื่องเทคโนโลยี และการพัฒนาสวัสดิการของเจ้าหน้าที่ในระยะยาว

3) ด้านการบริหารจัดการต้องมีระเบียบที่ยืดหยุ่น พยายามลดต้นทุน และเพิ่มรายได้ให้มากที่สุดรวมถึงโครงการต้องมีแผนรองรับการทำงาน ระบบวางแผน หากเกิดปัญหาขาดบุคลากร และการเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน

มาตรการในการป้องกันความเสี่ยงที่เกิดขึ้น คือ การสร้างหลักสูตรที่ภาคเอกชนกำลังสนใจและปรับปรุงหลักสูตรหรือทบทวนหลักสูตรทุก 6 เดือน การสร้างคอร์ส In house ตามหน่วยงานราชการ การกำหนดระยะเวลาที่ต้องส่งรายงานทางเงินให้เสร็จให้ชัดเจน สร้างระบบสนับสนุนงาน โดยการสอนงานให้เจ้าหน้าที่ช่วยงานหรือทดแทนงานได้มีการประชาสัมพันธ์หลาย ๆ ช่องทางการขยายวันรับสมัครงานการทำให้คนที่ทำงานอยู่ในปัจจุบันทำงานที่หลากหลายแก้ไขระเบียบ ในเรื่องของสวัสดิการให้กับบุคลากรที่มีความสามารถทางด้านภาษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองมีการประชุมเพื่อปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงหลักสูตรมีการประเมินผู้เรียนและผู้สอน และนำการประเมินมาปรับปรุงเพิ่มการประชาสัมพันธ์เชิงรุกของคณะให้ครอบคลุมทั้งหลักสูตรทั้งปริญญาตรีและปริญญาโทจัดโครงการร่วมมือกับภาคเอกชนเพื่อขอทุนการศึกษาจัดหาทุนการศึกษา ทุนวิจัย และทุนประชุมเสนอผลงานที่ต่างประเทศสำหรับนักศึกษามีระบบการตรวจสอบอุปกรณ์ในห้องเรียน และติดตามอุปกรณ์ที่นำไปซ่อมเพื่อรอการใช้งานมีการประสานงานกับอาจารย์ผู้สอนตลอดระยะเวลาที่มีการสอนในหลักสูตรมีแผนสำรองหากเกิดการยกเลิกการสอน เช่น แผนด้านบุคลากรทดแทนจัดตั้งมาตรการรับมือเมื่อเกิดอัคคีภัยไม่วางวัตถุไวไฟไว้บริเวณเดียวกันหมด ควบคุมบริเวณวัตถุกันไฟอย่างเข้มงวดการทำกรมธรรมเกี่ยวกับภัยคุ้มครองความเสี่ยงด้านสิ่งปลูกสร้าง รวมทั้งความสูญเสียและความเสียหายจำกัดให้อาจารย์ในคณะรับผลงานวิจัยนักศึกษาในจำนวนที่เหมาะสม และมีระบบติดตามและตรวจสอบการทำวิจัยของนักศึกษาอย่างสม่ำเสมอ

Ref. code: 25595803010247HPJ

6.2 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาความเสี่ยงโครงการบริการสังคม กรณีศึกษา คณะรัฐศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผู้วิจัยขอเสนอแนะต่อการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นดังนี้

1. การจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นภายในได้นั้น แม้เราจะออกมาตรการเพื่อรับมือหรือลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้น แต่สิ่งที่สำคัญคือ ตัวผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างาน และผู้บริหารจะต้องมีการกำกับดูแล และติดตามผลการทำงานอยู่สม่ำเสมอ เพราะต่อให้ออกแบบมาตรการลดความเสี่ยงมาเป็นอย่างดี แต่ถ้าผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างาน และผู้บริหารไม่มีการติดตามงาน เพื่อแก้ไขและปรับปรุงเหมือนที่ผ่านก็ทำให้มาตรการไม่สามารถใช้ให้เกิดผลได้

2. การสื่อสารกับคนในองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญ หากผู้บริหารต้องการพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ หรือแก้ปัญหาใด ๆ นั้น สิ่งที่ผู้บริหารควรทำคือ การมีข้อมูล รวมถึงความเข้าใจในแต่ละบุคคล เพราะเนื่องจากบุคคลแต่ละคนมีความรู้ ความเข้าใจ ประสบการณ์ที่ต่างกัน สิ่งที่ผู้บริหารควรทำที่ดีที่สุดคือ ไม่ใช่เป็นผู้ตัดสินใจอย่างเดียว หากแต่เป็นผู้ที่รับฟังและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้ปฏิบัติงาน

3. การจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงโครงการบริการสังคมเพื่อศึกษาตลาดการแข่งขัน สำรวจคู่แข่ง วิเคราะห์สถานการณ์เศรษฐกิจ วิเคราะห์เป้าหมายของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อเป็นการเก็บข้อมูลและเป็นการทบทวนหรือปรับปรุงหลักสูตรของโครงการคณะกรรมการเกิดขึ้นจากตัวแทนโครงการต่าง ๆ โครงการละ 2 คน ประกอบด้วยผู้อำนวยการโครงการ และเจ้าหน้าที่โครงการ โดยคณะกรรมการที่จัดขึ้นนี้จะต้องมีการประชุมอย่างต่ำปีละ 2 ครั้ง และรายงานผลในที่ประชุมโครงการบริการสังคม เพื่อให้ผู้บริหารได้รับรู้ถึงข้อมูลจากการสำรวจตลาดและร่วมกันวางทิศทางการเจาะตลาดการแข่งขัน

6.3 ข้อจำกัดงานวิจัย

1. การเข้าถึงข้อมูลของหน่วยงาน เช่น ข้อมูลทางด้านการเงิน สามารถเข้าถึงในรายงานประจำปีได้เท่านั้น

2. การให้ความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ยังไม่ได้รับความร่วมมือที่ดี เนื่องจากเจ้าหน้าที่ไม่ตระหนักในเรื่องการจัดการความเสี่ยงในหน่วยงาน ประกอบกับเจ้าหน้าที่ติดเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการไม่สม่ำเสมอ จึงอาจทำให้ผลการศึกษาในบางประเด็นไม่ครบถ้วน

Ref. code: 25595803010247HPJ

รายการอ้างอิง

หนังสือและบทความในหนังสือ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. *การบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2550.

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสมาคมผู้ตรวจสอบภายในประเทศไทย. *กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ: แนวทางการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, 2551.

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสมาคมผู้ตรวจสอบภายในประเทศไทย. *กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ บทสรุปสำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, 2551.

นฤมล สอาดโฉม. *การบริหารความเสี่ยงขององค์กร*. กรุงเทพฯ: ฐานบุ๊ค, 2550.

อัมพร ธำรงลักษณ์. *องค์การ: ทฤษฎี โครงสร้าง และการออกแบบ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2556.

วิทยานิพนธ์

กิตติพัฒน์ ไหลศศิกร. “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของระบบการจัดการความเสี่ยงองค์กร ความสำเร็จของระบบการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร กับความสำเร็จทางการเงินขององค์กร.” การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, สาขาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554.

ธีรพร เนาว์รุ่งโรจน์. “ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของระบบการบริหารความเสี่ยงของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.).” การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, สาขาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554.

ณัฐิยา มงคลสวัสดิ์. “การพัฒนามาตรวัดความสำเร็จของระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร.” การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, สาขาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553.

รังษิยา สารรัมย์. “การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรห้องปฏิบัติการต่อการบริหารความเสี่ยง กรณีศึกษาคณะแพทย์ศาสตร์ศิริราชพยาบาล.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552.

Ref. code: 25595803010247HPJ

อัจฉรียา อนันตพงศ์. “การบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานพัสดุของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ.” ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารจัดการสาธารณะสำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550.

เอกสารอื่น ๆ

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. *รายงานประจำปี 2558 คณะรัฐศาสตร์.* กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2559.

โครงการ BMIR คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, “มคอ.2 หลักสูตรควบรัฐศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองและการระหว่างประเทศ ภาคภาษาอังกฤษ,” *หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2556*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2556.

โครงการ EPA คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, “มคอ.2 หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร,” *หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2557.* กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2557.

โครงการ MPE คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, “มคอ.2 หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองการปกครอง สำหรับนักบริหาร,” *หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2553.* กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553.

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. *รายงานผลการดำเนินงานของหลักสูตรรัฐศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองและการระหว่างประเทศ ประจำปีการศึกษา 2558*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2558.

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. *รายงานผลการดำเนินงานของหลักสูตรควบรัฐศาสตรบัณฑิตมหาบัณฑิต สาขาการเมืองและการระหว่างประเทศ ประจำปีการศึกษา 2558*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2558.

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. *รายงานผลการดำเนินงานของหลักสูตรปริญญาโทสำหรับสำหรับผู้บริหาร สาขาบริหารรัฐกิจ ประจำปีการศึกษา 2558*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2558.

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. *รายงานผลการดำเนินงานของหลักสูตรปริญญาโท สาขาการปกครองสำหรับผู้บริหาร ประจำปีการศึกษา 2558*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2558.

Ref. code: 25595803010247HPJ

Faculty of Political Science Thammasat University, *MIR: Master of Political Science in International Relations English Program, Revised Curriculum 2012* Bangkok: Faculty of Political Science, Thammasat University, 2012.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

กองทุนสหประชาชาติเพื่อประชากร ร่วมกับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. “เกิดน้อย ด้อยคุณภาพ อนาคตประเทศไทยจะไปทางไหน?” http://thaipublica.org/2013/07/fewer-births-smarter-investment-2/ (สืบค้นเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2560)

วลัยรัตน์ โตวิกกัย. “บทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศต่อการศึกษา.” https://www.gotoknow.org/posts/242734 (สืบค้นเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2560)

สุภาพร อาจเดช. “เอกสารประกอบการพิจารณาเรื่องมหาวิทยาลัยนอกระบบ.” สำนักกรรมาธิการ 3 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. http://www.parliament.go.th/ ewtcommittee/ewt/education/download/article/article_ 20130320190602.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2560)

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. “อีก 10 ปี มหาวิทยาลัยไทย 3 ใน 4 ไปไม่รอดแน่.” http: //www.komchadluek.net/news/edu-health/277811 (สืบค้นเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2560)

ThaiPublica Forum. “สุมหัวคิด... Fiscal cliff หนี้รัฐบาลไทย!” http: //thaipublica.org/2013/07/thaipublica-forum-6/ (สืบค้นเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2560)

Book

Ashu Singh. *A Study of Role of McKinsey’s 7s Framework in Achieving Organizational Excellence*. Asia-Pacific Institute of Management, 2013.

Articles

Mohammad Mehdi Ravanfar. “Analyzing Organizational Structure Based on 7s Model of Mckinsey. Global.” *Journal of Management and Business Research: Administration and Management* (2015).

Ref. code: 25595803010247HPJ

Soheila Shiri, Alireza Anvari, and Hassan Soltni. "An Assessment of Readiness Factors for Implementing ERP Based on Agility (Extension of Mckinsey 7s Model)." *International Journal of Management. Accounting and Economics* (2014).

Ref. code: 25595803010247HPJ

ภาคผนวก

Ref. code: 25595803010247HPJ

สรุปข้อมูลความเห็นการศึกษาความเสี่ยงโครงการบริการสังคม

รศ.ดร.ศุภสวัสดิ์ ชัชวาล
คณบดีคณะรัฐศาสตร์
วันที่ 22 พฤษภาคม 2560

สรุปจากการสัมภาษณ์ "ความเสี่ยงโครงการบริการสังคม"

1) ผมมองว่าการยกเลิกโครงการ มีสาเหตุคือ การที่เราไม่สามารถหาลูกค้าได้ตามเป้าหมาย ซึ่งสิ่งนี้คือ ความเสี่ยงหลัก ความเสี่ยงที่สูงสุดที่สุดสำหรับผมคือ การที่ลูกค้าไม่ได้ตามเป้าหมาย ทำให้ผลกระทบเกิดขึ้น เช่น เราไม่สามารถดำเนินการตามแผน เราไม่สามารถจัดหารายได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

2) นอกจากนี้ยังมีความเสี่ยงที่เราควบคุมไม่ได้ เช่น กฎ ระเบียบของทางราชการที่มีการเปลี่ยนแปลง เราไม่รู้ว่าจะเกิดไรขึ้นและเราไม่สามารถควบคุมได้ สมมุติว่าทางรัฐบาลมีนโยบายที่เปลี่ยนไปในเรื่องของการฝึกอบรม หรือนโยบายการประหยัดงบประมาณหน่วยงานของรัฐเรา ซึ่งเป็นสิ่งที่เราไม่สามารถควบคุมได้

3) ภาพลักษณ์ของคณะ ทำให้ไม่ดึงดูดกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย ทุกวันนี้กลุ่มลูกค้าหลักของเราเป็นหน่วยงานราชการ

4) ผมคิดว่าภาพลักษณ์เราจะต้องแยกภาพลักษณ์ภายในกับภาพลักษณ์ภายนอกองค์กร แต่สิ่งสำคัญคือ ภาพลักษณ์ที่เขามอง เขามองเราเป็นยังไง ผมคิดมันคือ จุดอ่อน ข้อจำกัด ภาพที่ผมมองไม่เป็น business-orientedซึ่งดูค่อนข้างไปทางหน่วยงานราชการ ผมมองอันนี้ไม่ถึงขั้นเป็นความเสี่ยงแต่เป็นข้อจำกัด ซึ่งทำให้เราไม่สามารถแข่งขันกับที่อื่นได้

5) ความเสี่ยงที่ผมคิดว่าสำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ หน่วยงานที่จัดฝึกอบรมที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นในท้องตลาด หมายถึง ว่า เราไม่ใช่เจ้าเดียวที่ทำแบบนี้ คณะพาณิชย์ สถาบันทรัพยากรมนุษย์ สำนักเสริมศึกษา และหน่วยงานอื่น ๆ ที่จัดฝึกอบรม ทั้งภายในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และภายนอก เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการเปรียบเทียบ

6) ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อโครงการ ผมมองว่า คือ

1. กฎ ระเบียบของทางราชการ
2. สภาวะทางเศรษฐกิจ ถ้าเศรษฐกิจไม่ดีไม่มีใครมาอบรม ซึ่งอันนี้เราควบคุมไม่ได้ทำให้ลูกค้าลดลง
3. ความสงบเรียบร้อยทางการเมือง ที่ผ่านมาเราอยู่ในช่วงที่การเมืองมีปัญหาความขัดแย้ง ความไม่สงบเรียบร้อยทำให้เราไม่สามารถจัดฝึกอบรมได้

Ref. code: 25595803010247HPJ

7) ความท้าทายในอนาคต ผมมองว่าคู่แข่งในตลาด ความทันสมัยของหลักสูตร

สรุปจากการสัมภาษณ์ “แนวทางข้อเสนอสำหรับการพัฒนาโครงการบริการสังคม”

1) เราควรหากลุ่มเป้าหมายที่ไม่ใช้เฉพาะหน่วยงานราชการ หมายถึง หลักสูตรการฝึกอบรมมีอะไรบ้าง ที่ไม่ได้เจาะจงไปที่กลุ่มเป้าหมายของรัฐเท่านั้น เช่น เจาะกลุ่มลูกค้าที่เป็นเอกชน หรือเป็นองค์กรสาธารณะกุศล ที่สามารถเข้ามาร่วมได้ เพื่อลดความเสี่ยงของโครงการเพราะตอนนี้กลุ่มเป้าหมายของเราคือ หน่วยงานราชการ ผมว่าถ้าเราไม่มีแผนสนับสนุนรองรับ เราก็จะไม่มีมาตรการในการแก้ไขปัญหา

2) การสร้างหลักสูตรที่มีความหลากหลาย มีความใหม่ และทันสมัย เพราะถ้าเกิดภาวะนโยบายหน่วยงานราชการมีผลกระทบกับเรา เรายังสามารถหากลุ่มลูกค้าที่เป็นเอกชนได้

3) เราต้องสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการมากที่สุด

4) โครงการบริการสังคมควรพัฒนาเรื่องระเบียบ กฎเกณฑ์ทำอย่างไรให้เกิดความยืดหยุ่น ในขณะเดียวก็ต้องมีธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้ และปรับตัวให้เร็ว

5) ผมเสนอแนะว่า ควรมีหลักสูตร ผู้บริหารสำหรับการใช้ Social Network การใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร หรือการใช้ Social Network เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กร

Ref. code: 25595803010247HPJ

รศ.ดร.สุพิณเกชาคุปต์
ผู้อำนวยการโครงการ EPA
วันที่ 22 พฤษภาคม 2560

สรุปจากการสัมภาษณ์ “ความเสี่ยงโครงการEPA”

1) หลักสูตรถูกปิด ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่ไม่อยากให้เกิดขึ้นมากที่สุด เพราะเกิดผลต่อภาพลักษณ์โครงการ เจ้าหน้าที่โครงการไม่มีงานทำ ซึ่งเรื่องอุปกรณ์การเรียนการสอนไม่พร้อมใช้งานก็ถือว่าน่าเป็นห่วงเหมือนกัน เพราะจากที่เราควรรับนักศึกษาจำนวนได้เยอะกว่านี้ ก็มาติดปัญหาเรื่องอุปกรณ์การเรียนการสอนมีไม่เพียงพอ ทำให้ขาดรายได้ในการที่ต้องรับนักศึกษาน้อยลง ทั้งนี้อาจารย์ในหลักสูตรก็ยังไม่เพียงพอที่จะรับเป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในแต่ละปี

2) นักศึกษาที่เรียนอยู่ไม่พอใจกับคุณภาพในการจัดการศึกษา เช่น อาจารย์บางท่านสอนไม่ดีพอตามความคาดหวังของนักศึกษา หรือประเมินผลการสอนของอาจารย์ออกมาไม่ดี ทางโครงการไม่สามารถที่จะไล่อาจารย์ออกได้ เพราะเนื่องจากจะต้องผ่านขั้นตอนระเบียบ และการตัดสินใจของคณะผู้บริหาร

1) การติดขัด เรื่อง กฎ ระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาโครงการ

2) ปัจจัยภายนอกในด้านเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อโครงการมากที่สุด ในภาวะที่เศรษฐกิจไม่ดี คนไม่มีเงินมาเรียนเพราะค่าเรียนแพง ส่งผลต่อโครงการที่ทำให้เงินไม่เพียงพอกับการบริหารโครงการ

สรุปจากการสัมภาษณ์ “แนวทางข้อเสนอสำหรับการพัฒนาโครงการ EPA”

1) พัฒนาบุคลากร ซึ่งบุคลากรต้องมีการพัฒนา competencyอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเรื่องเทคโนโลยี เพราะบุคลากรในโครงการยังถือว่ามีจุดอ่อนในเรื่องนี้

2) ด้านอุปกรณ์การเรียน การสอน สถานที่ต้องมีเพียงพอและพร้อมต่อการใช้งาน รวมถึงต้องการแผนรองรับหากเกิดเหตุการณ์ไม่สามารถจัดการเรียนการสอนได้

เราจะต้องรักษาสถานภาพการเป็นผู้นำในหลักสูตรผู้บริหาร โดยการพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง สำรวจตลาด สำรวจคู่แข่ง วิเคราะห์สถานการณ์เศรษฐกิจ วิเคราะห์เป้าหมายของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

Ref. code: 25595803010247HPJ

ผศ.ดร.ม.ล.พินิตพันธุ์ บริพัตร
ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรนานาชาติ (BMIR, MIR)
วันที่ 26 พฤษภาคม 2560

สรุปจากการสัมภาษณ์ "ความเสี่ยงโครงการ BMIR,MIR"

1) ผมคิดว่าความเสี่ยงที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์มาเป็นความเสี่ยงที่สำคัญหมด ไม่ว่าจะเป็น 1. โครงการปิดเพราะหลักสูตรไม่ผ่านการประเมิน 2. ขาดบุคลากรปฏิบัติงาน 3. จัดการเรียนการสอนไม่ได้ 4. จำนวนผู้สมัครเรียนน้อยลง ระดับความเสี่ยงที่น่าจะกังวลน่อยที่สุดคือ ความเสี่ยงทางด้านการเงิน แม้ว่าผู้สมัครจะมีจำนวนน้อยลงแต่ด้วยพื้นฐานการบริหารจัดการโครงการ BMIR สามารถดำเนินต่อไปได้ ส่วน MIR ก็ถือเป็นความเสี่ยงแต่เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ความเสี่ยงที่ผมคิดว่ามากที่สุดสำหรับโครงการ ผมมองว่าเป็นเรื่องการขาดบุคลากรปฏิบัติงาน กับการจัดการเรียนการสอนไม่ได้

2) ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ผมมองในภาพรวมของประชากรในวัยเรียนที่น้อยลง ดังนั้นความสนใจหรือจำนวนคนที่มาเรียนน้อยลง โครงสร้างประชากรที่จำกัดทำให้เกิดความเสี่ยง

3) การแข่งขันทางการตลาดในระดับปริญญาโทที่เปิดเยอะมาก แล้วก็มีหลักสูตรที่หลากหลาย หลักสูตร MIR ก็ถือว่าเป็นความเสี่ยงเพราะเรารักษาคุณภาพทางวิชาการ

สรุปจากการสัมภาษณ์ "แนวทางข้อเสนอสำหรับการพัฒนาโครงการ BMIR,MIR"

1) การขาดบุคลากรปฏิบัติงานมันทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องทั้งในเรื่องการศึกษา วิชาการ กิจกรรม การบริหารจัดการทั่วไป การเงิน ดังนั้นเราจึงต้องการบุคลากรที่มีความต่อเนื่องในการทำงาน วิธีการรับมือกับปัญหานี้ คือ การทำให้คนที่ทำงานอยู่ในปัจจุบันทำงานที่หลากหลาย สิ่งที่เรากำลังผลักดันคือ เงินเดือนและสวัสดิการที่มากขึ้น

2) การปรับปรุงหลักสูตร สร้างความน่าสนใจ ความหลากหลายในการเรียนการสอน ปรับองค์ความรู้

3) เราพยายามลดข้อจำกัดของผู้เรียนมากขึ้น ตัวอย่างเช่น เราพยายามลดหน่วยกิตเพื่อให้นักศึกษาเรียนจบตามเกณฑ์

4) ในฐานะเป็นโครงการนานาชาติ สิ่งที่ต้องพัฒนาคือ ความเป็นนานาชาติ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการ การประชาสัมพันธ์ ติดต่อประสานงานควรจะต้องเป็นภาษาอังกฤษให้หมด

5) การเพิ่มนักศึกษาชาวต่างชาติ ปัจจุบันเราไม่ได้ไปแสวงหาหรือสร้างเครือข่ายจากต่างประเทศมากนัก เราเน้นการประชาสัมพันธ์ค่อนข้างคลาสสิค

Ref. code: 25595803010247HPJ

6) การพัฒนาสวัสดิการของเจ้าหน้าที่ในระยะยาว ให้ตรงกับความสามารถ แต่ยังมีข้อจำกัดในเรื่องระเบียบ งบประมาณ

7) คุณภาพผู้สอน ถ้าจะให้ดีต้องมีอาจารย์ชาวต่างชาติที่มีประสบการณ์สอน มีผลงานทางวิชาการระหว่างประเทศที่เป็นที่ยอมรับ ซึ่ง ใน 2-3 ปีที่ผ่านมาสามารถทำได้ในระดับหนึ่ง

8) การบริหารจัดการในระบบราชการ หากคุณต้องการความเป็นนานาชาติ เรื่องการบริหารจัดการ เรื่องการเงิน เรื่องความยืดหยุ่น การบริหารจัดการยังคงอิงระเบียบ เราควรจะมีระเบียบที่ยืดหยุ่น

9) ผมมองว่า การหาคนเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ มาสอน เพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคตเป็นความท้าทาย

Ref. code: 25595803010247HPJ

รศ.ธเนศ วงศ์ยานนาวา
ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตร MPE
วันที่ 30 พฤษภาคม 2560

สรุปจากการสัมภาษณ์ “ความเสี่ยงโครงการMPE”

1) ผมมองว่าการที่บุคลากรต้องเดินทางไปปฏิบัติงานรังสิต เป็นความเสี่ยงของโครงการ ผมมองในเรื่องสวัสดิการของคน ทุกคนเป็นทรัพยากรมนุษย์ มีคุณค่าต่อองค์กร ส่วนหลักสูตรถูกปิดก็เป็นความเสี่ยงแต่เป็นเรื่องธรรมดาในระบบเสรีนิยม เพราะมันไม่ได้ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อตอบสนองประชาชน แต่มันสร้างขึ้นเพื่อธุรกิจ เพราะฉะนั้นอะไรที่เป็นกำไรจึงอยู่ได้ เราจึงต้องมีการปรับตัว วิชาปรัชญา วิชาประวัติศาสตร์ไม่มีประโยชน์ต่อไป เพราะในโลกตะวันตกมนุษยชาติต่อสู้กันอย่างมาก ทำไมการฝึกให้คนคิดจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ

2) โครงสร้างทั้งหมดของคณะจะต้องมีการปรับตัว ไม่ใช่แต่วิชาเฉพาะปริญญาโท เพราะต่อไปปริญญาตรีก็ต้องประสบปัญหาเช่นเดียวกัน

3) เราจะต้องสร้าง packet ที่ดึงดูดคน อย่างเช่น ตึก ทำให้มันน่าเรียน ให้ดูมันมีรสนิยม

4) ผมมองว่าปัจจัยภายนอก อย่างเช่นกิจกรรมทางการเมือง การแข่งขันทางการตลาด ส่งผลต่อโครงการ คนนึงคนอาจมีความรู้สึกที่อยากมาเรียนและไม่อยากมาเรียนด้วยเช่นกัน

สรุปจากการสัมภาษณ์ “แนวทางข้อเสนอสำหรับการพัฒนาโครงการ MPE”

1) ผมมองว่าเราต้องสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ให้คนเห็นแล้วรู้สึกประทับใจ เพื่อแข่งขันทางการตลาดได้

2) เราจะต้องขึ้นค่าเรียนโดยรวมทั้งหมดและการส่งเสริมทุนการศึกษาให้ทั้งปริญญาตรีและปริญญาโท เช่นโครงการ MPE มีทุนการศึกษาให้เรียนฟรี

3) เราต้องยอมรับว่าภาคการศึกษาทุกวันนี้ คือ ภาคธุรกิจ มันคือ งานบริการ เราต้องเปลี่ยนวิธีคิด เราจะคิดว่าคนยังไงต้องมาเรียนกับเราเหมือนสมัยก่อนไม่ได้แล้ว เราเข้าสู่โลกของการแข่งขัน

4) ผมคิดว่าโครงการ MPE วิชาการเรียนต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับโลกที่เปลี่ยนแปลงไป เราจะต้องสอนอะไรที่คนไม่รู้และไกลตัว เชื่อมโยงให้

Ref. code: 25595803010247HPJ

รศ.ดร. ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์
ผู้อำนวยการโครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐและภาคเอกชน
วันที่ 1 มิถุนายน 2560

สรุปจากการสัมภาษณ์“ความเสี่ยงโครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐและภาคเอกชน”

1) ความเสี่ยงภายใน ผมมองว่าคู่แข่งในมหาวิทยาลัย ซึ่งเรามีหลักสูตรที่คล้าย ๆ กัน เช่น หลักสูตรการเขียนหนังสือราชการที่โครงการเราจัด ก็จะมีสำนักเสริมศึกษาจัดหลักสูตรคล้าย ๆ แบบนี้ด้วย หรือ หลักสูตรการประเมินผลโครงการ คณะบัญชีก็สามารถจัดหลักสูตรนี้ขึ้นได้ หลักสูตรทางด้าน HR สถาบันทรัพยากรมนุษย์ก็สามารถทำได้ ความเสี่ยงของผมคือ การที่คู่แข่งเยอะมากทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย อีกทั้งเรื่องของบุคลากรในโครงการ เราต้องการมืออาชีพที่เป็นวิชาการ บุคลิกภาพดี นอกจากนี้ผมมองว่าผู้บริหารในหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะให้โครงการประสบความสำเร็จ

2) ส่วนปัจจัยภายนอกผมมองว่าเราไม่สามารถควบคุมได้ โดยเฉพาะเรื่องเศรษฐกิจที่ตอนนี้มีภาวะเงินเฟ้อ ส่งผลกระทบต่อโครงการ ทุกคู่แข่งขันเจอเหมือนกันหมด

สรุปจากการสัมภาษณ์ “แนวทางข้อเสนอสำหรับการพัฒนาโครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐและภาคเอกชน”

1) เมื่อเศรษฐกิจไม่ดี เราควรเล่นหลักสูตรที่มีราคาไม่แพง ระยะเวลาสั้น เพราะส่วนราชการมีเงินไม่เยอะ ถ้าเศรษฐกิจดี เราสามารถเล่นหลักสูตรระยะยาวได้

2) ผมคิดว่าหลักสูตรที่ควรเปิด คือ หลักสูตรที่เกี่ยวกับภาษี หลักสูตรเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร HR

3) ในอนาคตเราต้องเจอกับความท้าทายทางด้านเทคโนโลยี มันทำให้เกิดการสอนแบบตัวต่อตัว คนไม่จำเป็นต้องเข้าอบรมสามารถเรียนรู้ได้ที่บ้าน แต่ผลเสียคือ ระบบแบบนี้ไม่ก่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์

Ref. code: 25595803010247HPJ

ดร.จิรวรรณ เดชานิพนธ์
อดีตผู้อำนวยการโครงการบริการสังคม
วันที่ 1 มิถุนายน 2560

สรุปจากการสัมภาษณ์ “ความเสี่ยงโครงการบริการสังคม”

1) ในความคิดอาจารย์มองว่า โครงการ MPE เป็นโครงการที่มีความเสี่ยงมากที่สุด ดูจากยอดนักศึกษา การบริหารจัดการ วิธีการปรับปรุง ช่วงเวลาที่บอกมีปัญหามีการปรับปรุงแก้ไขอะไรบ้าง การแก้ไขยังไม่เป็นรูปธรรม ปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากปัจจัยแวดล้อมภายนอก เป็นภาวะทางด้านเศรษฐกิจ และ การเมือง ถึงทำให้คนไม่มาเรียนจึงทำให้ยอดนักศึกษาไม่เป็นไปตามเป้า บวกกับสถานที่ที่ตั้งไม่ว่าจะเป็นท่าพระจันทร์หรือรังสิต การเดินทางทำให้ได้ลูกค้าที่อยู่ใกล้สถานที่ศึกษาเท่านั้น นอกนั้นก็คือ เรื่องของการบริหารจัดการ ไม่สามารถลดต้นทุนหรือเพิ่มรายได้

2) การบริหารโครงการติดลบ เราจะมองจากอะไร คนทำงานไม่ดี ผู้บริหารทำงานไม่ดี หรือเป้าหมายไม่ดี โครงการ MPE มีเจ้าหน้าที่ทำงานดี งานมีความต่อเนื่อง แต่ทำไมโครงการถึงติดลบ ในขณะเดียวกัน โครงการ BMIR เป็นโครงการที่คนให้ความสนใจ ดูจากยอดนักศึกษา การออกแบบโครงการถูกใจลูกค้า แต่ก็มีปัญหาเรื่องบุคลากรที่เข้ามาทำงานได้สักพักก็ออก จึงเกิดปัญหาความต่อเนื่องของงาน แต่ทำไมโครงการ BMIR ถึงมีกำไร การบริหารจัดการจะดีไม่ดีอันนี้เราบอกไม่ได้

3) ระบบการติดตามงาน ไม่ได้มีการติดตามงาน ไม่ได้มีการเสนอแนะความคิดเห็นในงาน ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญ

4) กลยุทธ์ที่ผู้บริหารโครงการทำ คือ กลยุทธ์ตามสถานการณ์ มองตลาดและคู่แข่งว่าเขาทำอะไร แล้วก็ทำตามนั้น แต่เราไม่ได้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

5) การที่ภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงสูง แล้วเราไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ นั่นหมายถึงความเสี่ยงสูง

สรุปจากการสัมภาษณ์ “แนวทางข้อเสนอสำหรับการพัฒนาโครงการบริการสังคม”

1) ถ้าเรามีการจัดการหลักสูตรที่ดี ตรงความต้องการลูกค้าจะมาเอง เราต้องพรีเซนสินค้าที่เราขาย ความน่าสนใจของหลักสูตรจึงเป็นสิ่งสำคัญปรับหลักสูตรให้มีความทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

2) การบริหารจัดการที่ดี ต้องพยายามลดต้นทุน และเพิ่มรายได้ให้มากที่สุด

3) โครงการต้องมีแผนรองรับการทำงาน ต้องมีระบบวางแผน หากเกิดปัญหาขาดบุคลากร

4) การเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน เพื่อเช็คระบบงานว่าอะไรที่ทำไปแล้วบ้าง อะไรที่ยังไม่ทำ เพื่อให้คนที่เข้ามาทำงานต่อ สามารถทำงานได้เลย ไม่ทำให้เสียเวลา

Ref. code: 25595803010247HPJ

รูปภาพ

Ref. code: 25595803010247HPJ

Ref. code: 25595803010247HPJ

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวธัญญาวัลย์ ธีรวรทรัพย์
วัน เดือน ปีเกิด	25 พฤศจิกายน 2534
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2556: รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดเพชรบุรี
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (ท่าพระจันทร์)

Ref. code: 25595803010247HPJ