

การศึกษาการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์: กรณีศึกษาคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2562
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE STUDY OF STRATEGIC RISK ANALYSIS: A CASE STUDY OF FACULTY OF MEDICINE
AT CHULALONGKORN UNIVERSITY



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2019

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์

การศึกษาการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์:

กรณีศึกษาคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โดย

น.ส.ดุชนฎิ คนแรงดี

สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.พิชญ์ เสงี่ยมพงษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ชฎิล โจนานนท์)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.กุลพัชร์ ศักดิ์วิทย์)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ดุชฎี คนแรงดี : การศึกษาการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์: กรณีศึกษาคณะแพทยศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (THE STUDY OF STRATEGIC RISK ANALYSIS: A CASE STUDY OF
FACULTY OF MEDICINE AT CHULALONGKORN UNIVERSITY) อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ. ดร.ปกรณ
ศิริประกอบ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษายุทธศาสตร์ที่มีความเสี่ยงในการดำเนินการ หรืออาจดำเนินการได้
ยากที่สุด และ เพื่อค้นหาแนวทางในการป้องกันหรือแก้ไขความเสี่ยงของผู้บริหารคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย โดยอาศัยกรอบบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO Enterprise Risk Management 2017 ตาม
ยุทธศาสตร์คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 4 ด้าน โดยการศึกษาครั้งนี้ได้อาศัยวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน
คือการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการศึกษการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ 6 คน (จำนวนทั้งหมด 14 คน) เลือก
ยุทธศาสตร์ที่ 3 คือ พัฒนาเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อความยั่งยืนขององค์กร มีความเสี่ยงในการ
ดำเนินการ หรืออาจดำเนินการได้ยากที่สุด เนื่องจากการดำเนินงานขององค์กรประกอบด้วยระบบงานหลายส่วน และมี
หลายพันธกิจ ซึ่งการเพิ่มประสิทธิภาพในทุกด้าน อาจต้องอาศัยการดำเนินการเชิงระบบในภาพรวมสูง อีกทั้งการ
เปลี่ยนแปลงในสังคมปัจจุบันเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้อาจส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กรได้ สำหรับแนวทางในการ
ดำเนินการ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และความยั่งยืนขององค์กร คณะฯได้ นำเกณฑ์ EdPEX เข้ามาร่วม
ในการพัฒนาองค์กร โดยในขณะนี้คณะได้เริ่มมี strategic theme 5 เรื่อง ประกอบด้วย 1) การพัฒนา Excellence
Centers และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม 2) Financial Sustainability 3) การพัฒนาเป็น Lifelong Learning
Organization 4) Internationalization และ 5) Corporate Governance and CSR ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นความท้าทาย
ในการดำเนินการของคณะฯ ต่อไป

สำหรับผลการศึกษาเชิงปริมาณตามกรอบบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM 2017 พบว่ากลุ่ม
ตัวอย่างได้ให้คะแนนเฉลี่ยสูงสุดในเรื่องของ การจัดการความเสี่ยงขององค์กร และการทบทวนและปรับปรุงองค์กรอยู่ใน
ระดับ มาก คือ 4.00 หมายถึง คณะฯ ดำเนินการในด้านนี้ระดับดีมาก และคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือเรื่อง ข้อมูล การสื่อสาร
และการรายงานผล อยู่ในระดับ ปานกลาง คือ 3.16 หมายถึงคณะฯ ดำเนินการด้านนี้ในระดับปานกลาง

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา 2562

ลายมือชื่อนิสิต
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6180936324 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD:

Dusadee Konrangdee : THE STUDY OF STRATEGIC RISK ANALYSIS: A CASE STUDY OF FACULTY OF MEDICINE AT CHULALONGKORN UNIVERSITY. Advisor: Assoc. Prof. PRAKORN SIRIPRAKOB, Ph.D.

The objective of this study was to investigate strategic risk hindering the operation and to determine the ways to prevent or resolve the risks for the administrators of the Faculty of Medicine, Chulalongkorn University based on COSO Enterprise Risk Management 2017 according to 4 Strategic Directions of Faculty of Medicine, Chulalongkorn University. This study was a mixed methods research through a quantitative research and qualitative research.

The results of qualitative research indicated that of all 14 samples, most of them (n=6) chose Strategic Direction 3, Development for the organization's efficiency and sustainability with operational risk or the most difficult risk to implement because the organizational operation consisted of multiple work systems and many missions. Improving the efficiency in all aspects may require a high level of systematic operations. In addition, today's society is changing fast, possibly affecting organizational sustainability. The guidelines for implementation for developing the organization's efficiency and sustainability, EdPEX has been adopted by Faculty of Medicine to be integrated to the organizational development. The Faculty of Medicine currently has set five strategic themes, including 1) Development of Excellence Centers and Promotion of Innovations, 2) Financial Sustainability, 3) Development to be a Lifelong Learning Organization, 4) Internationalization, and 5) Corporate Governance and CSR. These are challenging for the Faculty of Medicine's operations.

For the quantitative research under the COSO ERM 2017, the organization's risk management, review, and improvement got the highest average score on a high scale at 4.00, showing the faculty's great operation. On the other hand, the data, communication, and reporting received the lowest average score on a medium scale at 3.16, reflecting the faculty's fair operation.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature

Academic Year: 2019

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เล่มนี้อาจเกิดขึ้นไม่ได้ หากไม่ได้รับโอกาสอันมีค่ายิ่งจากคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งไม่ใช่เป็นเพียงสถานที่ในการทำงานของผู้ศึกษา ตลอดระยะเวลา 10 ปี เท่านั้น แต่ยังสนับสนุนทุนการศึกษาในหลักสูตรนี้ ทำให้ผู้ศึกษาได้รับทั้งความรู้ และ ประสบการณ์ในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ปรกรณ์ ศิริประกอบ ที่ให้ความกรุณาารับเป็นที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และการให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ยิ่ง รวมทั้งความมีอารมณ์ขัน ความใจเย็น และความใจดีของอาจารย์ที่ปรึกษาทำให้ผู้ศึกษาสามารถผ่านพ้นช่วงระยะเวลาในความกดดันของการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ไปได้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.พิษณุ เสี่ยงมพงษ์ ผู้เป็นประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.ชวลิต โรจนานนท์ และอาจารย์ ดร.กุลพรุ คักดีวิทย์ ผู้เป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้ข้อสังเกตและคำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขสารนิพนธ์จนเสร็จสมบูรณ์ได้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้ให้ความรู้ และมุมมองใหม่ ๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานต่อไป ขอขอบคุณเพื่อน ๆ ร.ป.ม. 49 ทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อน ๆ ที่ได้ร่วมกลุ่มผ่านอุปสรรคในการทำรายงานด้วยกันมาโดยตลอด ผู้ศึกษารู้สึกดีใจมากที่ได้รู้จักกับมิตรภาพอีกรูปแบบหนึ่ง

ผู้ศึกษารู้สึกทราบบ้างเป็นอย่างยิ่ง สำหรับกำลังใจ ความปรารถนาดี และความห่วงใย จากศาสตราจารย์แพทย์หญิง จุไรพร สมบุญวงศ์ ทั้งในช่วงก่อนเรียน ระหว่างเรียน แม้ในช่วงของการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ อาจารย์ก็ยังให้ความกรุณาติดต่อประสานงานกับผู้บริหารคณะในการเข้าสัมภาษณ์ ทำให้ผู้ศึกษาได้กลุ่มตัวอย่างตามจำนวนที่กำหนดไว้ แม้จะอยู่ในช่วงสถานการณ์ที่ยากในการเข้าถึงกลุ่มตัวอย่างก็ตาม ทำให้ผู้ศึกษาได้ผ่านอุปสรรคและคลายความเครียดไปได้เป็นอย่างมาก และขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์นายแพทย์พีรพันธ์ ลือบุญธวัชชัย ที่ช่วยผู้ศึกษาในการคิดหัวข้อสารนิพนธ์ การให้คำแนะนำกับผู้ศึกษาในช่วงสอบวิชาสถิติ และคอยสังเกตเมื่อยามผู้ศึกษารู้สึกไม่สบายใจ

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และ ผู้อำนวยการ คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการให้สัมภาษณ์ ซึ่งทุกท่านมีความเต็มใจในการให้ข้อมูลต่าง ๆ เป็นอย่างมาก ทำให้ผู้ศึกษารู้สึกภาคภูมิใจในการได้ทำงานสนับสนุนทุกท่านที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้กับองค์กรของเราต่อไป

ขอบคุณพี่ ๆ เพื่อน และน้อง ในฝ่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกคนอย่างมากที่คอยรับฟังปัญหา ร่วมทุกข์ร่วมสุขและช่วยเหลือกันมาโดยตลอด

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณ ครอบครัวคนแรงดี สำหรับความรัก และเป็นที่พักพิงให้กับลูกคนนี้มาโดยตลอด

ศุภฎี คนแรงดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 วัตถุประสงค์	2
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการศึกษา.....	3
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง	5
2.2 การบริหารความเสี่ยงของคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	14
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	17
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	18
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	18
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	18
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	19

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	19
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	21
4.1 ยุทธศาสตร์ที่มีความเสี่ยงในการดำเนินการ หรือ ยากที่จะดำเนินการ อันดับที่ 1	21
4.2 ความเสี่ยงในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่ 3	22
4.2.1 การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กรตามยุทธศาสตร์ที่ 3	23
4.2.2 การกำหนดกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรตามยุทธศาสตร์ที่ 3	25
4.2.3 การจัดการความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 3	26
4.2.4 การทบทวนและการปรับปรุงตามยุทธศาสตร์ที่ 3	27
4.2.5 ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผลตามยุทธศาสตร์ที่ 3	28
4.2.6 คะแนนผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 3	29
4.2.7 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 3	30
4.3 ความเสี่ยงในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่ 1	31
4.3.1 การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กรตามยุทธศาสตร์ที่ 1	32
4.3.2 การกำหนดกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรตามยุทธศาสตร์ที่ 1	34
4.3.3 การจัดการความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 1	35
4.3.4 การทบทวนและการปรับปรุงตามยุทธศาสตร์ที่ 1	35
4.3.5 ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผลตามยุทธศาสตร์ที่ 1	36
4.3.6 คะแนนผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 1	37
4.3.7 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ 1	38
4.4 ความเสี่ยงในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่ 4	39
4.4.1 การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กรตามยุทธศาสตร์ที่ 4	40
4.4.2 การกำหนดกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรตามยุทธศาสตร์ที่ 4	41
4.4.3 การจัดการความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 4	42
4.4.4 การทบทวนและการปรับปรุงตามยุทธศาสตร์ที่ 4	43

4.4.5 ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผลตามยุทธศาสตร์ที่ 4	43
4.4.6 คะแนนผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 4.....	44
4.4.7 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ 4.....	45
4.5 ความเสี่ยงในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่ 2	45
4.5.1 การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กรตามยุทธศาสตร์ที่ 2.....	47
4.5.2 การกำหนดกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรตามยุทธศาสตร์ที่ 2.....	47
4.5.3 การจัดการความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 2.....	48
4.5.4 การทบทวนและการปรับปรุงตามยุทธศาสตร์ที่ 2	48
4.5.5 ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผลตามยุทธศาสตร์ที่ 2	48
4.5.6 คะแนนผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 2.....	49
4.5.7 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ 2.....	49
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	50
5.1 สรุปผลการวิจัย	50
5.1.1 ข้อสรุปของกลุ่มตัวอย่างที่เลือกยุทธศาสตร์ที่ 3	50
5.1.2 ข้อสรุปของกลุ่มตัวอย่างที่เลือกยุทธศาสตร์ที่ 1	52
5.1.3 ข้อสรุปของกลุ่มตัวอย่างที่เลือกยุทธศาสตร์ที่ 4	54
5.1.4 ข้อสรุปของกลุ่มตัวอย่างที่เลือกยุทธศาสตร์ที่ 2	55
5.2 อภิปรายผล	56
5.3 ข้อเสนอแนะตามยุทธศาสตร์.....	59
5.3.1 ข้อเสนอแนะตามยุทธศาสตร์ที่ 1	59
5.3.2 ข้อเสนอแนะตามยุทธศาสตร์ที่ 2.....	59
5.3.3 ข้อเสนอแนะตามยุทธศาสตร์ที่ 3.....	59
5.3.4 ข้อเสนอแนะตามยุทธศาสตร์ที่ 4.....	60
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	60

บรรณานุกรม.....	61
ภาคผนวก.....	62
ประวัติผู้เขียน.....	67



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 สรุปการกำหนดประเภทความเสี่ยง.....	10
ตารางที่ 2 ยุทธศาสตร์ที่มีความเสี่ยงในการดำเนินการ หรือยากที่จะดำเนินการ อันดับที่ 1	21
ตารางที่ 3 คะแนนผลการดำเนินงานของคณะฯ ตาม COSO ERM 2017 ในยุทธศาสตร์ที่ 3.....	30
ตารางที่ 4 คะแนนผลการดำเนินงานของคณะฯ ตาม COSO ERM 2017 ในยุทธศาสตร์ที่ 1.....	37
ตารางที่ 5 คะแนนผลการดำเนินงานของคณะฯ ตาม COSO ERM 2017 ในยุทธศาสตร์ที่ 4.....	44
ตารางที่ 6 คะแนนผลการดำเนินงานของคณะฯ ตาม COSO ERM 2017 ในยุทธศาสตร์ที่ 2.....	49
ตารางที่ 7 สรุปแนวทางในการป้องกัน/แก้ไขความเสี่ยง ในยุทธศาสตร์ที่ 3.....	51
ตารางที่ 8 สรุปแนวทางในการป้องกัน/แก้ไขความเสี่ยง ในยุทธศาสตร์ที่ 1.....	52
ตารางที่ 9 สรุปแนวทางในการป้องกัน/แก้ไขความเสี่ยง ในยุทธศาสตร์ที่ 4.....	54
ตารางที่ 10 สรุปแนวทางในการป้องกัน/แก้ไขความเสี่ยง ในยุทธศาสตร์ที่ 2.....	56

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM 2017	12
ภาพที่ 2 แผนยุทธศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	14



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

ในปี 2563 นี้ สถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ทั้งในไทยและต่างประเทศกำลังอยู่ในสถานการณ์วิกฤติที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรตนเองอย่างพลิกโฉมเพื่อให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งถือเป็นความท้าทายในการเผชิญกับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของ สังคมผู้สูงอายุ จำนวนประชากรที่ลดน้อยลงซึ่งอาจส่งผลโดยตรงต่อจำนวนนิสิตและนักศึกษา นอกจากนี้ยังมีเรื่องของเทคโนโลยีในโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วฉับพลัน (Disruptive technology) จนอาจทำให้มีการจ้างงานและอาชีพในรูปแบบใหม่ ๆ ที่มาทดแทนแรงงานคนในรูปแบบเดิม จากสาเหตุเบื้องต้นดังกล่าวนี้ย่อมส่งผลกระทบต่อสถาบันอุดมศึกษาอย่างมากและไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

นอกจากนี้ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ 2561-2562 ยังได้กล่าวไว้ว่า ไม่มีองค์กรใดไม่มีความเสี่ยง ในการจัดการความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน องค์กรต้องตัดสินใจว่า เมื่อไรและอย่างไรที่ความเสี่ยงจะถูกจัดการ การบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าวมีนัยต่อความแตกต่างระหว่างการล่มสลาย การอยู่รอด หรือการมีผลการดำเนินการที่เป็นแบบอย่างที่ดี ความได้เปรียบในการแข่งขันในอนาคตจะมาจากการจัดการความเสี่ยงที่ดี ด้วยการจัดการความเสี่ยงแบบองค์รวมและดำเนินการต่างๆ ซึ่งรวมถึงการดำเนินการตามความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน โดยเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมเพื่อจัดการผลการดำเนินการขององค์กร (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2560, หน้า 72)

การบริหารความเสี่ยง จึงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งถ้าไม่สามารถวิเคราะห์หรือค้นหาความเสี่ยงได้อย่างถูกต้องจะเป็นการเสียโอกาสสำหรับองค์กรในการที่จะหามาตรการมารองรับ เพื่อให้สอดคล้องกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ต่อไปในอนาคต ดังนั้น การปรับตัวของมหาวิทยาลัยสู่ยุคใหม่นี้ก็จะเป็อีกหนทางหนึ่งเพื่อให้สามารถคงอยู่อย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 ได้

อีกทั้งการบริหารความเสี่ยงในภาครัฐเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบภาครัฐ (Public Accountability) ที่มีต่อประชาชนและทรัพย์สินของประเทศ อันจะนำมาซึ่งการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) จาก พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 ทำให้ภาครัฐในปัจจุบันจำเป็นต้องบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้นกว่าเดิมและต้องเปิดเผยข้อมูลในการปฏิบัติราชการ ประชาชนสามารถตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานได้

ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงมีส่วนอย่างยิ่งในการป้องกันการไม่ได้รับการยอมรับจากภาคประชาชน และป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้การบริหารจัดการภาครัฐมีการตัดสินใจที่ดีขึ้น ด้วย (นฤมล สะอาดโถม, 2548, หน้า 25-26)

โดย ในวันที่ 19 เมษายน 2561 ราชกิจจานุเบกษาได้ประกาศพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561 บังคับใช้กับหน่วยงานรัฐทั้งหมดให้ต้องดำเนินนโยบายการคลัง การจัดทำงบประมาณ การจัดหารายได้ การใช้จ่าย การบริหารการเงินการคลังและการก่อหนี้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้ ทั้งนี้ ตามหลักการรักษาเสถียรภาพและการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน และหลักความเป็นธรรมในสังคม และต้องรักษาวินัยการเงินการคลังอย่างเคร่งครัด โดยมีสาระสำคัญในมาตราต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง คือ ในมาตรา 79 ให้หน่วยงานของรัฐให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงโดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด (พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561, 2561) และต่อมาในวันที่ 5 ตุลาคม 2561 กระทรวงการคลังได้มีหนังสือ เรื่องหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 (กรมบัญชีกลาง) โดยให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ถัดจากวันที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป ซึ่งวันที่ประกาศใช้หลักเกณฑ์คือ วันที่ 3 ตุลาคม 2561 หมายความว่าหน่วยงานภาครัฐจะต้องปฏิบัติตาม "หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561" มาตั้งแต่วันที่ 4 ตุลาคม 2561 เป็นต้นมา โดยอิงหลักเกณฑ์จากจาก COSO 2013 (หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561, 2561)

ที่ผ่านมาคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยดำเนินงานตามนโยบายของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งคณะฯ ได้มีแนวทางการพัฒนาด้านการบริหารความเสี่ยงมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปรับตัวได้ทันกับภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ บนโลกใบนี้ได้

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้จะเป็นแนวทางหนึ่งสำหรับให้คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และองค์กรที่มีบริบทใกล้เคียงกันได้มีข้อมูลประกอบในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงเพื่อเตรียมการจัดทำแผนในการบริหารความเสี่ยง ในการป้องกัน เพื่อไม่ส่งผลความเสียหายต่อยุทธศาสตร์ขององค์กรทั้งในระยะสั้น และระยะยาวต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษายุทธศาสตร์ของ คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่มีความเสี่ยงในการดำเนินการ หรือดำเนินการได้ยากที่สุด

2. เพื่อค้นหาแนวทางในการป้องกัน/แก้ไขความเสี่ยงตามแนวความคิดของผู้บริหารคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษา ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของเนื้อหา คือ การศึกษาการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์: กรณีสึกษาคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมุ่งศึกษาถึงยุทธศาสตร์ของ คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 4 ด้านที่มีความเสี่ยงในการดำเนินการ หรืออาจดำเนินการได้ยากที่สุดเพื่อค้นหาแนวทางในการป้องกัน/แก้ไขความเสี่ยงตามแนวความคิดของผู้บริหารคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ มีกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี หัวหน้าภาควิชา และผู้อำนวยการฝ่าย

3. ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดกรอบระยะเวลาการศึกษา ตั้งแต่ เดือน มกราคม – มิถุนายน พ.ศ. 2563 โดยแบ่งระยะเวลาการศึกษาออกเป็น 4 ช่วง ดังนี้

1. ช่วงเวลาในการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ช่วงเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล
3. ช่วงเวลาในการวิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลการศึกษา
4. ช่วงเวลาในการนำเสนอผลการศึกษา และดำเนินการทำการศึกษาดัชนีสมบรูณ์

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา

1. ได้ทราบถึงความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ของ คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่มีความเสี่ยงในการดำเนินการ หรืออาจดำเนินการได้ยากที่สุด
2. ได้ทราบถึงแนวทางในการป้องกัน/แก้ไขความเสี่ยงตามแนวความคิดของผู้บริหารคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการซึ่งทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในกระบวนการหาและให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการคาดการณ์ เพื่อระบุเหตุการณ์สำคัญที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อองค์กร และเพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลเกี่ยวกับการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นข้อมูลในการตัดสินใจในการเลือกยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนงาน และจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเป้าหมายเพื่อที่จะให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ หรือปัจจัยต่างๆที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ ตัวอย่างความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด แผนกลยุทธ์ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ขาดแคลนทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ให้สำเร็จ เช่น คน เงิน เครื่องมือ

ด้านการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ผู้บริหารคณะฯ ได้ให้ความสำคัญหรือมีแผนการดำเนินการ และมีการกำกับดูแล รวมถึงมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อลดผลกระทบจากความเสี่ยงเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์

ด้านกลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร หมายถึง การพิจารณาถึงผลกระทบจากบริบทขององค์กรที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงในด้านต่างๆ ในการกำหนดกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร

ด้านการจัดการความเสี่ยง หมายถึง การพัฒนา การจัดการ การประเมินภาพรวมของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในประเด็นยุทธศาสตร์

ด้านการทบทวนและปรับปรุง หมายถึง การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือการประเมินความเสี่ยง ทั้งภายในและภายนอก และมีแนวทางในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง

ด้านสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน หมายถึง ข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจอย่างครบถ้วน ถูกต้องและทันเวลา รวมถึงมีการสื่อสารข้อมูลที่ทำให้ทุกคนในองค์กรสามารถรับรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การศึกษาการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์: กรณีศึกษาคณะ แพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของข้อมูลเพื่อทำการศึกษาตาม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

2.1.1 ความหมายความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

2.1.2 ประเภทของความเสี่ยง

2.1.3 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

2.1.4 กรอบการบริหารความเสี่ยง COSO ERM 2017

2.1.5 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

2.2 การบริหารความเสี่ยงของคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

2.1.1 ความหมายของความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร., 2552) ได้ให้ความหมายของ การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการซึ่งทุกคนในองค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับใดหรือบุคลากรใน งานส่วนไหนต่างต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการหาและให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการคาดการณ์ เพื่อการตัดสินใจในการเลือกยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนงาน และจัดสรรงบประมาณใน การปฏิบัติงาน โดยมุ่งเป้าหมายเพื่อที่จะให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้ หรือลดผลของความเสียหาย (หรือผลกระทบ) ที่อาจเกิดขึ้นอันจะมีผลต่อความสูญเสียขององค์การ การจัดการความเสี่ยงจึงเป็นการบริหารภายในขอบเขตที่ผู้ที่เกี่ยวข้องยอมรับความเสี่ยงได้เท่านั้น มิใช่ การบริหารความเสี่ยงเพื่อขจัดความเสี่ยงในการบริหารการบริหารความเสี่ยงจึงเป็น กระบวนการที่มุ่ง สู่การตัดสินใจภายใต้สภาวะที่มีความเสี่ยงตามข้อมูลที่ได้รับกับการตัดสินใจภายใต้สภาวะที่มีความไม่ แน่นนอนของปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้

COSO (อุษณา ภัทรมนตรี, 2552, หน้า 62) ได้ให้ความหมาย การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร คือ กระบวนการที่คณะกรรมการองค์กรธุรกิจฝ่ายบริหารและพนักงานนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร กระบวนการบริหารความเสี่ยงสร้างขึ้นเพื่อระบุเหตุการณ์สำคัญที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบสำคัญต่อองค์กร และเพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลเกี่ยวกับการบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร

ซึ่งในปี 2017 COSO (อุษณา ภัทรมนตรี, 2561, หน้า 5-3) ได้ให้ความหมายความเสี่ยงในระดับองค์กร คือ การบูรณาการวัฒนธรรม ความสามารถ และวิธีการปฏิบัติงาน ร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงานที่องค์กรใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อการสร้าง รักษา และเพิ่มมูลค่าองค์กรให้เกิดจริง

2.1.2 ประเภทของความเสี่ยง

COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, 2004 อ้างใน (อุษณา ภัทรมนตรี, 2552) ได้แบ่งประเภทของความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท คือ 1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ 3. ความเสี่ยงด้านการรายงาน และ 4. ความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎระเบียบ

มหาวิทยาลัยขอนแก่น (มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2559) กำหนดประเภทความเสี่ยงเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และนำไปปฏิบัติ ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร และดำเนินการวางมาตรการบริหารความเสี่ยง

2. ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

- การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลที่จะเกิดขึ้นในกระบวนการหลักขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการกำกับดูแลตนเอง ที่ดีด้วย

- ต้องมีการจัดทำแผนธรรมาภิบาล และ/หรือแผนบริหารความเสี่ยงในเรื่องการกำกับดูแลที่ดี

- ต้องมีการวิเคราะห์โอกาสหรือแนวโน้มที่จะประพตผิดหลักธรรมาภิบาล ซึ่งส่งผลกระทบต่อรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กร และผู้ปฏิบัติงาน

- หลักธรรมาภิบาลที่ต้องนำมาวิเคราะห์หาปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ หลักเปิดเผย/โปร่งใส

หลักนิติธรรม หลักความ เสมอภาค หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ หลักการกระจายอำนาจ หลักคุณธรรม/จริยธรรม

3. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

- การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อให้สามารถบริหารจัดการในเรื่องของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ ให้มีความถูกต้อง ปลอดภัย และใช้งานได้ตามวัตถุประสงค์

- มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อกำจัด ป้องกัน หรือลดการเกิดความเสียหายในรูปแบบต่างๆ โดย สามารถฟื้นฟูระบบสารสนเทศ และการสำรอง และกู้คืนข้อมูลจากความเสียหาย (Backup and Recovery)

- มีการจัดทำแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจเกิดกับระบบ สารสนเทศ (IT Contingency Plan)

- มีระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ของระบบฐานข้อมูล เช่น ระบบป้องกันไวรัส (Anti-Virus System) ระบบไฟฟ้าสำรอง เป็นต้น

- มีการกำหนดสิทธิให้ผู้ใช้ในแต่ระดับ (Access rights)

4. ความเสี่ยงด้านกระบวนการหรือการปฏิบัติงาน

- ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการ หรือกิจกรรมภายในองค์กร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในภาพรวม

- การบริหารความเสี่ยงของกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงานระบบประกันคุณภาพ

- ครอบคลุมประเด็นของการออกแบบและนาระบบควบคุมมาใช้ ตามปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการควบคุม ความคุ้มค่าของการควบคุม การทันการณ์ของการติดตามและบอกเหตุ ความสม่ำเสมอของกลไกการควบคุม การจูงใจผู้ปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยมหิดล (มหาวิทยาลัยมหิดล, 2554) ได้กำหนดประเภทความเสี่ยงเป็น 4 ประเภท

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ หรือปัจจัยต่างๆที่ทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ ตัวอย่างความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด แผนกลยุทธ์ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ขาดแคลนทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ให้สำเร็จ เช่น คน เงิน เครื่องมือ เป็นต้น

2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน ตัวอย่างความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ได้แก่ การดำเนินโครงการล่าช้า/ล้มเหลว วัสดุ/อุปกรณ์/เครื่องมือ ที่ใช้ในการดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงทางการเงินที่ ทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์รวมถึงข้อมูลและการรายงานที่ถูกต้องที่นำไปสู่การตัดสินใจของผู้บริหาร ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่ การขาดสภาพคล่องทางการเงิน รายได้ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ข้อมูลสำคัญผิดพลาดคลาดเคลื่อน ขาดทุนจากการลงทุน

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติทั้งของมหาวิทยาลัยและของหน่วยงานภายนอก รวมถึง การที่กฎ ระเบียบ ที่ถูกกำหนดขึ้นไม่ชัดเจนต้องใช้ดุลยพินิจหรือการตีความ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560) ได้กำหนดประเภทของความเสี่ยงไว้เหมือนกับมหาวิทยาลัยมหิดลใน 4 ประเภท คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยเพิ่มด้านความเสี่ยงด้านชื่อเสียง และความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายและภัยพิบัติ ซึ่งได้กำหนดความหมายไว้ ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ และส่วนงาน ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)

- ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ส่วนงานหรือหน่วยงาน ทำให้ไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง
- ความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์เหตุการณ์ภายนอก
- ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์คลาดเคลื่อนล่าช้าหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)

- ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามภารกิจหน้าที่ในงานประจำที่สำคัญของหน่วยงานทำให้เกิดความผิดพลาด บกพร่อง ติดขัด หยุดชะงัก ล่าช้า หรือ ไม่สามารถดำเนินการได้
- ความเสี่ยง ที่เกิดเนื่องจากระบบงานภายใน กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
- ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความเพียงพอของทรัพยากรต่าง ๆ ข้อมูลสารสนเทศ บุคคล วิธีการและประสิทธิผลในการดำเนินการ

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

- ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการเงิน และฐานะทางการเงินของส่วนงาน หรือหน่วยงาน อาทิ เสถียรภาพความมั่นคงการเงิน สภาพคล่องทางการเงิน ความไม่สมดุลของรายรับและรายจ่าย การสูญเสียงบประมาณ โอกาสทางการเงิน นโยบายทางการเงินที่ล้าสมัย ค่าเช่า ผิดพลาด

- ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ การเงิน การบัญชี

- ความเสี่ยงจากการบริหารการเงินที่ผิดพลาด คลาดเคลื่อนขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์

- ความเสี่ยง ที่เกิดจากการประมาณการงบประมาณใช้จ่าย ไม่เพียงพอหรือไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Risk)

- ความเสี่ยงที่เป็นผลสืบเนื่องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ

- ความเสี่ยงจากการที่ปฏิบัติหย่อนยานกว่ามาตรฐานการดำเนินงาน จรรยาบรรณ ความคาดหวังของสังคมและสาธารณชน และประเด็นธรรมาภิบาล

- ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

5. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk)

- ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับความเข้าใจ ความรู้สึก ตลอดจนการรับรู้ และ มุมมอง ที่มีต่อส่วนงานหน่วยงาน และ/หรือมหาวิทยาลัย

- ความเสี่ยงที่อาจบั่นทอนภาพลักษณ์ของส่วนงาน หน่วยงานและ/หรือมหาวิทยาลัย

- ความเสี่ยงที่อาจถูกสื่อมวลชนนำไปเผยแพร่จนเกิดผลกระทบต่อส่วนงาน หน่วยงาน และ/หรือมหาวิทยาลัย

6. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายและภัยพิบัติ (Hazard and Disaster Risk)

เป็นความเสี่ยง เกี่ยวข้องกับ

- ความปลอดภัย ที่มีผลกระทบต่อสุขภาพร่างกาย ชีวิต ทรัพย์สิน

- อุบัติเหตุหรือเหตุการณ์เกือบเกิดอุบัติเหตุ (Near Miss)

- เหตุการณ์ฉุกเฉิน เกิดขึ้นโดยฉับพลัน

ตารางที่ 1 สรุปการกำหนดประเภทความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	COSO	มหาวิทยาลัย ขอนแก่น	มหาวิทยาลัย มหิดล	จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย
1. ยุทธศาสตร์	✓	✓	✓	✓
2. กระบวนการ/ปฏิบัติการ	✓	✓	✓	✓
3. การรายงาน	✓			
4. การเงิน			✓	✓
5. กฎหมาย กฎระเบียบ การปฏิบัติตามกฎหมาย	✓		✓	✓
6. ธรรมาภิบาล		✓		
7. ชื่อเสียง				✓
8. เทคโนโลยี		✓		
9. ความปลอดภัยจากอันตรายและภัยพิบัติ				✓

2.1.3 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรประกอบด้วย 8 องค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน องค์ประกอบเหล่านี้ได้มาจากวิธีการที่ฝ่ายบริหารดำเนินธุรกิจ และนำมาผสมผสานเข้ากับกระบวนการบริหารจัดการ องค์ประกอบเหล่านี้ ได้แก่ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2551)

1. สภาพแวดล้อมภายใน - สภาพแวดล้อมภายในครอบคลุมถึงแนวนโยบาย โดยทั่วไปขององค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานของการมองความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงโดยบุคลากรทั้งหมดในองค์กร รวมไปถึงปรัชญาการบริหารความเสี่ยง กับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ความซื่อสัตย์กับคุณค่าทางจริยธรรม และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ - วัตถุประสงค์ต้องมีอยู่ก่อนที่ฝ่ายบริหารจะสามารถระบุเหตุการณ์ ซึ่งมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ การบริหารความเสี่ยงขององค์กรทำให้นั่นใจว่าฝ่ายบริหารมีกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์อยู่พร้อมแล้ว และวัตถุประสงค์ที่เลือกจะเป็นสิ่งสนับสนุนและไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจขององค์กรและสอดคล้องระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

3. การระบุเหตุการณ์ - เหตุการณ์ภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรต้องได้รับการระบุและมีการแยกแยะความเสี่ยงกับโอกาสออกจากกัน สำหรับโอกาสนั้น ฝ่ายบริหารจะนำไปพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์หรือในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ต่อไป

4. การประเมินความเสี่ยง - จะต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยง พิจารณาโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบต่อความเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจว่าจะบริหารความเสี่ยงนั้นอย่างไร การประเมินความเสี่ยงจะประเมินทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (inherent risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (residual risk)

5. การตอบสนองต่อความเสี่ยง - ฝ่ายบริหารเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงได้หลายวิธี เช่น หลีกเลี่ยง ยอมรับ ลด หรือหาผู้ร่วมรับความเสี่ยงโดยพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับช่วงความเปราะบางที่ยอมรับได้ (risk tolerance) และระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (risk appetite)

6. กิจกรรมควบคุม - จะต้องมีการกำหนดนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติไว้และนำไปดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีการดำเนินการตามวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

7. สารสนเทศและการสื่อสาร - สารสนเทศที่มีนัยสำคัญเกี่ยวข้องควรได้รับการระบุ จัดเก็บ และนำมาสื่อสารในรูปแบบและในกำหนดเวลาที่ช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนให้ลุล่วงไปได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องทำให้ได้รู้กันในวงกว้าง มีการสื่อสารสู่ระดับล่าง ระดับบน และทั่วทั้งองค์กร

8. การติดตามประเมินผล - การบริหารความเสี่ยงขององค์กรต้องได้รับการติดตาม ประเมินผลและได้รับการปรับเปลี่ยนตามความจำเป็น การติดตามประเมินผลอาจจะกระทำได้โดยการดูแลอย่างต่อเนื่องของฝ่ายบริหาร การประเมินแยกต่างหาก หรือทำทั้งสองวิธี

2.1.4 กรอบการบริหารความเสี่ยง COSO: ERM 2017



ภาพที่ 1 กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM 2017

ที่มา: The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO, 2017)

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ (The committee of Sponsoring organization of the Treadway Commission, 2017) ดังนี้

1. การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance & Culture) ผู้บริหารที่ทำหน้าที่กำกับดูแลความเสี่ยงภายในองค์กร ดำเนินการจัดโครงสร้างสายบังคับบัญชาที่เหมาะสมกับองค์กร การจัดทำวัฒนธรรมองค์กร เพื่อนำมาใช้ในองค์กรพร้อมทั้งกำหนดให้องค์กรมีค่านิยมที่ตีรวมทั้งมีการจูงใจ พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร

2. การกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Strategy and Objective Setting) การวิเคราะห์โครงสร้างของธุรกิจว่าธุรกิจมีโครงสร้างเป็นอย่างไร รวมทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์ของธุรกิจ รวมทั้งการกำหนดกลยุทธ์ในรูปแบบต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กรและวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้ต้องมีการกำหนดความเสี่ยงขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร

3. การจัดการความเสี่ยง (Performance) การระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นขององค์กรรวมทั้งมีการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น มีการจัดลำดับของความเสี่ยง รวมทั้งดำเนินการตอบสนองความเสี่ยง และ การพัฒนาภาพรวมของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ

4. การทบทวนและการแก้ไข (Review & Revision) มีการประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญของการบริหารความเสี่ยงเพื่อปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการสอบทานความเสี่ยง ผลการจัดการการสอบทานความเสี่ยง และการหาทางปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างเหมาะสม

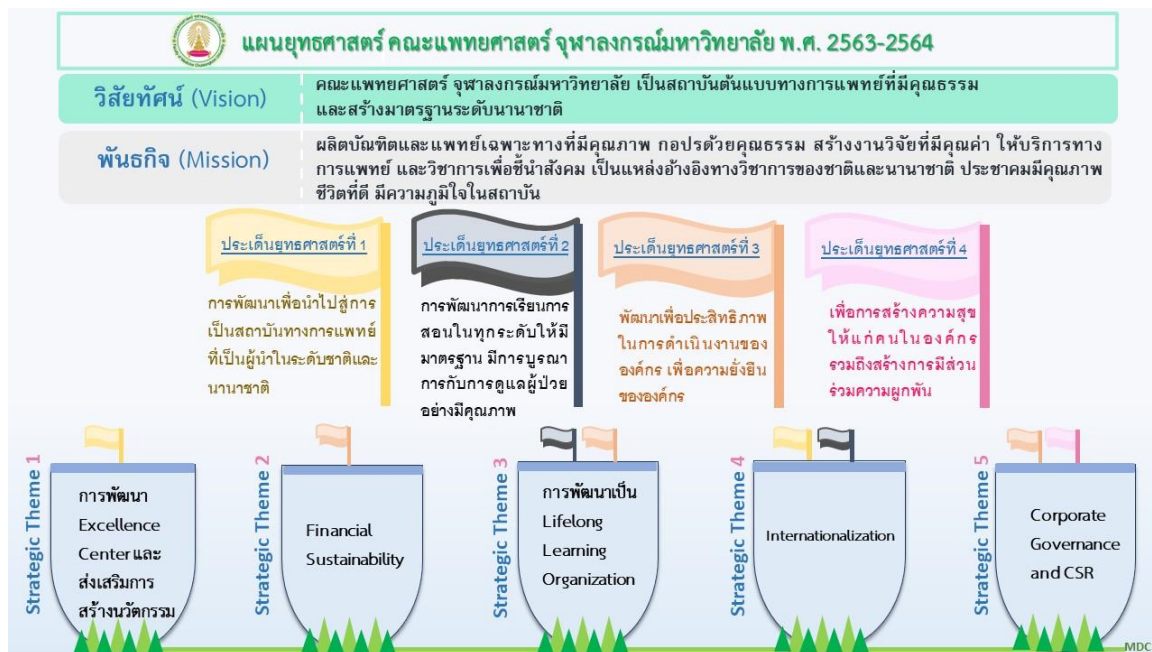
5. ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล (Information, Communication & Reporting) มีการผลักดันในเรื่องของข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงมีการสื่อสารที่มีประสิทธิผลที่สามารถสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรรับรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง และมีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง รายงานผลของวัฒนธรรมขององค์กร รวมทั้งการรายงานผลอย่างถูกต้อง

2.1.5 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้องค์กรได้รับประโยชน์ ดังนี้ (อุษณา ภัทรมนตรี, 2561)

1. การเพิ่มโอกาสใหม่จากเหตุการณ์ทั้งด้านบวกและลบ
2. การระบุและจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กร
3. การเพิ่มผลลัพธ์และการแข่งขันทางด้านบวกและลดเหตุการณ์ด้านลบ
4. ลดการปรวนแปร การหยุดชะงักของงาน
5. ปรับปรุงการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
6. เพิ่มการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร

2.2 การบริหารความเสี่ยงของคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 2 แผนยุทธศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ที่มา: Self-Assessment Portfolio คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบริหารความเสี่ยงของคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดำเนินการ ตามพันธกิจ คือ “ผลิตบัณฑิตและแพทย์เฉพาะทางที่มีคุณภาพ ก่อปรด้วยคุณธรรม สร้างงานวิจัยที่มีคุณค่า ให้บริการทางการแพทย์และวิชาการเพื่อชี้นำสังคม เป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการของชาติและนานาชาติ ประชาคมมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความภูมิใจในสถาบัน” โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเป็นสถาบันทางการแพทย์ที่เป็นผู้นำในระดับชาติและนานาชาติ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการเรียนการสอนในทุกระดับให้มีมาตรฐาน มีการบูรณาการกับการดูแลผู้ป่วยอย่างมีคุณภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อความยั่งยืนขององค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เพื่อการสร้างความสุขให้แก่คนในองค์กร รวมถึงสร้างการมีส่วนร่วม ความผูกพัน

คณะฯ มีวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยดำเนินงานตามนโยบายของ ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งมีการดำเนินงานจัดทำแผน และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการวางระบบการควบคุมภายใน และวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง ดังนี้

1. ระบุวัตถุประสงค์และค่าเป้าหมายที่กังวลใจว่าจะไม่บรรลุผลตามที่ต้องการ (ทั้งจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ งานประจำสำคัญ)
2. ระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ (ประเภทความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง-สาเหตุเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง)
3. ประเมินความเสี่ยงในปัจจุบัน (วิธีการควบคุม/ลดผลกระทบในปัจจุบัน และความเสี่ยงคงเหลือ)
4. ตอบสนองความเสี่ยง (แผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม)
5. ติดตามและประเมินผล (ปี 2561 ได้เพิ่มเติมให้มีการกำหนด Key Risk Indicator (KRI) และค่าเป้าหมาย) โดยได้มอบหมายให้แต่ละฝ่ายรับผิดชอบตามมาตรการ มีการกำกับติดตาม และรายงานผลทุกรอบ 6 เดือน (31 มีนาคม) และ 12 เดือน (31 ตุลาคม) เพื่อนำเสนอต่อ FBM และส่งให้ศูนย์บริหารความเสี่ยง โดยคณะแพทยศาสตร์ได้เพิ่มรอบเวลาการกำกับและติดตามผลเพิ่มจากที่ศูนย์บริหารความเสี่ยงกำหนด คือ ทุกรอบ 9 เดือน (30 มิถุนายน)

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. มนสิชา แสงวัง (2553) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และผลการศึกษา พบว่า ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ มีความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย แสดงว่าทั้ง 3 ประเด็นผู้บริหารระดับสูงของส่วนงานสามารถยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ตั้งมีการควบคุมการปฏิบัติงานในด้านดังกล่าว ส่วนความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง แสดงว่าในประเด็นนี้ผู้บริหารระดับสูงของส่วนงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ต้องมีการจัดการกับความเสี่ยงในด้านการเงินและงบประมาณ ในภาพรวมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทั้ง 4 ด้านมีความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย แสดงว่าสามารถยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ต้องมีกิจกรรมควบคุมในทุก ๆ ด้าน แนวทางในการจัดทำการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ควรมีแนวทางในเรื่องดังต่อไปนี้

1. จัดอบรมการส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ และ
2. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงต่อการได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลลดลงในอนาคต

2. สมยศ ชี้แจง (2556) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยผลการศึกษา พบว่า 1) สภาพปัจจุบันของระบบบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในภาพรวมและรายด้านของสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยมากกว่าสภาพปัจจุบัน โดยภาพรวมของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยหากพิจารณาในรายด้าน พบว่า ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และ หากพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น Modified Priority Need พบว่าการระบุความเสี่ยง มีค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงสุดรองลงมาคือการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดย ระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยคือ ระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยงและการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยการระบุความเสี่ยงมีจุดเน้นคือ ความเสี่ยงทางด้านสุขภาพ เศรษฐกิจ การวิจัย การเมือง สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี กฎหมายกฎระเบียบ และสิ่งแวดล้อม ส่วนการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง มีจุดเน้นคือ 1) การใช้ผลประเมินการบริหารความเสี่ยงมาทบทวนกลยุทธ์ 2) การพัฒนาหรือปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีความทันสมัย 3) การประเมินความเหมาะสม ความเพียงพอและความทันกาลของรายงานความเสี่ยง 4) การกำหนดให้มีหน่วยงานหรือบุคคลเพื่อทำหน้าที่สอบทานประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยง และ 5) การสอบทานเอกสารหรือหลักฐานอ้างอิงที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร

3. พิรุณ ภาสตา (2560) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงตามกรอบ COSO ERM ในมุมมองของนักบัญชีการไฟฟ้านครหลวง ผลการศึกษาพบว่า (1) ปัจจัยด้านการทบทวนและการปรับปรุงมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับประสิทธิผลในการประเมินความเสี่ยง (2) ปัจจัยด้านการกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านการทบทวนและการปรับปรุง มีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับประสิทธิผลในการจัดการความเสี่ยงและการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง และประสิทธิผลในการรายงานและการติดตามผล (3) ปัจจัยด้านการทบทวนและการปรับปรุง และปัจจัยด้านข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผลมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับประสิทธิผลโดยรวมของการบริหารความเสี่ยงของฝ่ายบัญชี แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจัยทั้ง 5 ประการของการบริหารความเสี่ยงตามกรอบ COSO ERM 2017 ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการกำหนดวัตถุประสงค์ และประสิทธิผลในการระบุเหตุการณ์

2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ยุทธศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ จุฬาฯ

1. การพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเป็นสถาบันทางการแพทย์ที่เป็นผู้นำในระดับชาติและนานาชาติ
2. การพัฒนาการเรียนการสอนในทุกระดับให้มีมาตรฐาน มีการบูรณาการกับการดูแลผู้ป่วยอย่างมีคุณภาพ
3. พัฒนาเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อความยั่งยืนขององค์กร
4. เพื่อการสร้างความสุขให้แก่คนในองค์กร รวมถึงสร้างการมีส่วนร่วมความผูกพัน

ตรวจสอบความ
สอดคล้องรายมิติ



ตัวแปรตาม

COSO ERM 2017

1. การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร
2. กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร
3. การจัดการความเสี่ยง
4. การทบทวนและปรับปรุง
5. ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงาน



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์: กรณีศึกษาคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยผู้วิจัยได้มีการกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) ที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยเป็นกระบวนการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดย การวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) และสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) เพื่อให้ได้ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาในครั้งนี้ ประชากร คือ ผู้บริหารคณะแพทยศาสตร์ โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 14 คน ได้แก่ รองคณบดี จำนวน 5 คน ผู้ช่วยคณบดี จำนวน 1 คน หัวหน้าภาควิชา จำนวน 7 คน และผู้อำนวยการฝ่าย จำนวน 1 คน ซึ่งจะเป็นผู้ให้ข้อมูลในเรื่องความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ของคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่มีความเสี่ยงในการดำเนินการ หรืออาจดำเนินการได้ยากที่สุด พร้อมทั้งข้อมูลแนวทางในการป้องกัน/แก้ไข โดยจะมีการให้ระดับคะแนนการดำเนินงานของคณะตามกรอบ COSO ERM 2017

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย การศึกษาเอกสาร (Document Research) และการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาเอกสาร ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์บนเว็บไซต์ เกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงของคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เป็นการสัมภาษณ์ที่รวมรูปแบบการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง โดยผู้วิจัยจะมีการกำหนดคำถามเป็นเครื่องชี้นำในการสัมภาษณ์ และเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถชี้แนะหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติม แบบเปิดกว้างเพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษา และสามารถนำไปสู่การบรรลุตามวัตถุประสงค์ในการศึกษาคั้งนี้ โดยคำถามจะประกอบไปด้วยข้อคำถามเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การจัดเก็บข้อมูลในการศึกษาคั้งนี้ จำแนกประเภทตามแหล่งที่มาออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ในลักษณะของการกำหนดแนวทางคำถามแบบปลายเปิด และคำถามข้อมูลเชิงปริมาณ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ประสานงานนัดหมายกับผู้บริหารคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างตามวันและเวลาที่นัดหมาย โดยใช้กรอบแนวคิดตาม

COSO ERM 2017

3. รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์
4. เรียบเรียงข้อมูลเชิงพรรณนาในงานวิจัย และ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติเชิงบรรยาย

คือ ร้อยละและค่าเฉลี่ย

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง จากหนังสือ เอกสารทางวิชาการ บทความ งานวิจัยและเอกสารออนไลน์

CHULALONGKORN UNIVERSITY

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ ซึ่งได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล การเรียบเรียงข้อมูล การสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยจะนำข้อมูลมาวิเคราะห์ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา เพื่อแปลเป็นผลวิจัย อีกทั้งเป็นการนำทฤษฎีและกรอบแนวคิดการบริหารงานโดยใช้ COSO ERM 2017 ที่ได้จากข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) มาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่มีความเสี่ยงในการดำเนินการ/ ยากที่จะดำเนินงานมากที่สุด และสรุปผลการศึกษา

สำหรับสถิติที่ใช้ประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา คือ ค่าเฉลี่ย เพื่อให้ได้คะแนนผลการดำเนินงานของคณะฯ ตามกรอบ COSO ERM 2017 โดยการ

อภิปรายผลและจัดระดับคะแนนตามเกณฑ์การแบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับ พร้อมทั้งการหาช่วงความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้

ค่าคะแนนมากกว่า 4.20 – 5.00 กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ มากที่สุด

ค่าคะแนนมากกว่า 3.40 – 4.20 กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ มาก

ค่าคะแนนมากกว่า 2.60 – 3.40 กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ ปานกลาง

ค่าคะแนนมากกว่า 1.80 – 2.60 กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ น้อย

ค่าคะแนนตั้งแต่ 1.00 – 1.80 กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ น้อยที่สุด



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ กรณีศึกษาคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่าง คือ รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี หัวหน้าภาควิชา และผู้อำนวยการ จำนวน 14 คน โดยการศึกษาครั้งนี้ได้อาศัยวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เพื่อศึกษายุทธศาสตร์ที่มีความเสี่ยงในการดำเนินการ หรืออาจดำเนินการได้ยากที่สุด และ เพื่อค้นหาแนวทางในการป้องกันหรือแก้ไขความเสี่ยงของผู้บริหารคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยอาศัยกรอบบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO Enterprise Risk Management 2017 ตามยุทธศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4.1 ยุทธศาสตร์ที่มีความเสี่ยงในการดำเนินการ หรือ ยากที่จะดำเนินการ อันดับที่ 1

จากการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 14 คน พบว่ายุทธศาสตร์ที่มีความเสี่ยงในการดำเนินการ หรือยากที่จะดำเนินการ อันดับที่ 1 ตามตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 ยุทธศาสตร์ที่มีความเสี่ยงในการดำเนินการ หรือยากที่จะดำเนินการ อันดับที่ 1

ผลการศึกษา	จำนวน (คน)
ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อความยั่งยืนขององค์กร	6
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเป็นสถาบันทางการแพทย์ที่เป็นผู้นำในระดับชาติและนานาชาติ	4
ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพื่อการสร้างความสุขให้แก่คนในองค์กร รวมถึงสร้างการมีส่วนร่วมความผูกพัน	3
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการเรียนการสอนในทุกกระดับให้มีมาตรฐาน มีการบูรณาการกับการดูแลผู้ป่วยอย่างมีคุณภาพ	1

จากตารางที่ 2 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 6 คน มีความเห็นว่า “ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อความยั่งยืนขององค์กร” มีความเสี่ยงที่อาจไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ ในอันดับที่ 1

4.2 ความเสี่ยงในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่ 3

จากผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 6 คน มีความเห็นว่า “ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อความยั่งยืนขององค์กร” มีความเสี่ยงที่ในการดำเนินการหรือยากที่จะดำเนินการ ในอันดับที่ 1 ด้วยเหตุผล ดังนี้

ความเสี่ยงในการดำเนินการ

1. คำว่า “ประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร” ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ที่อาจไม่ทราบว่ารระดับไหนคือประสิทธิภาพ บุคลากรยังไม่มี ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการทำงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การเปลี่ยนแปลงในสังคมที่รวดเร็ว ประสิทธิภาพสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ซึ่งอาจส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร เช่น ในกรณี Covid-19 ที่อาจทำให้ทุกอย่างต้องชะลอลง ถึงแม้ว่าสิ่งที่ดำเนินการอยู่มีประสิทธิภาพดีแล้วก็ตาม

3. ลักษณะของการทำงานภายในองค์กร ระบบการทำงานบางอย่างยังไม่มีระบบชัดเจน โดยเป้าหมายร่วมกันทั้งองค์กรที่ภาพอาจจะยังไม่ชัดเจนในขณะนี้ ต้องพยายามพัฒนาองค์กรให้เป็น objective driven organization

4. ความเป็นอิสระขององค์กรที่ยังขึ้นอยู่กับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เนื่องจากเป็นคณะที่ใหญ่และมีความแตกต่างกับคณะอื่น ๆ การใช้กฎระเบียบเดียวกันอาจไม่เหมาะสม หรือการที่ยังยึดอยู่กับกฎระเบียบ เช่น เรื่องการจัดซื้อจัดจ้างทำให้ต้องซื้อของราคาสูงกว่าที่อื่น

6. การดำเนินงานขององค์กรประกอบด้วยระบบงานหลายส่วน ประกอบด้วยพันธกิจ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และระบบสนับสนุนที่เป็น key support process ซึ่งถ้าจะเพิ่มประสิทธิภาพในทุกส่วน จะต้องอาศัยการดำเนินการเชิงระบบในภาพรวมสูง และต้องอาศัยมีความร่วมมือกับทุกหน่วยงานอย่างมาก จึงต้องใช้เวลา

7. ระบบการบริหารงานในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงชุดผู้บริหารทุก 4 ปี ทำให้ไม่มีความต่อเนื่องของนโยบายต่าง ๆ และไม่มีการสืบทอดหรือวางแผนการสืบทอดจากรุ่นสู่รุ่น

สิ่งที่ดำเนินการ

คณะฯ มีการพัฒนาโดยการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEX) เข้ามา

ในขณะที่ กลุ่มตัวอย่างที่มีความเห็นว่า “ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อความยั่งยืนขององค์กร” เป็นความเสี่ยงในการดำเนินการ ในอันดับที่ 3 จำนวน 2 คน และ อันดับที่ 4 จำนวน 1 คน ได้ให้เหตุผล ดังนี้

ความเสี่ยงในการดำเนินการ

1. คณะฯ มีพันธกิจหลายด้าน ในขณะที่โลกเปลี่ยนแปลงเร็ว จะทำอย่างไรให้มีการพัฒนาวิธีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คือ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีธรรมาภิบาล และโปร่งใส

สิ่งที่ดำเนินการ

1. มีการดำเนินงานที่เป็นระบบ มีแผนการดำเนินการ กระบวนการทำงาน และมีผู้รับผิดชอบ
2. เป็นโรงเรียนแพทย์เก่าแก่ซึ่งมีฐานรากพอสมควร รวมทั้งการบริหารองค์กรเปรียบเสมือนคลื่นที่อาจมีขึ้นมีลง แต่ไม่กระทบมาก

4.2.1 การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กรตามยุทธศาสตร์ที่ 3

กลุ่มตัวอย่างทั้ง 6 คนให้ความเห็นว่า คณะฯ มีการให้ความสำคัญหรือมีแผน และการกำกับดูแลการดำเนินการเกี่ยวกับ ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อความยั่งยืนขององค์กร ดังนี้

สิ่งที่ดำเนินการ

1. คณะฯ มีการเตรียมแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับ องค์การอนามัยโลก (World Health Organization : WHO) ภาครัฐ กระทรวงสาธารณสุข และมหาวิทยาลัย มีการจัดทำแผนของคณะฯ ทบทวน ระบบติดตามผลเป็นระยะ ๆ ในที่ประชุมผู้บริหารและนำความคิดเห็นมาปรับใช้ให้เข้ากับสถานการณ์

2. การสรรหาทุนจากแหล่งต่าง ๆ รวมทั้งมีการวางแผนการใช้จ่าย
3. การสรรหาพี่เลี้ยงให้กับอาจารย์เพื่อผลิตผลงานและไม่ให้ภูมิความรู้หมดไป
4. ผู้บริหารได้มีการพัฒนาระบบการบริหารงานที่มีแนวทางที่ชัดเจนขึ้น โดยมีการนำเกณฑ์ EdPEX ที่เน้นการทำงานเชิงระบบ และมุมมองเชิงระบบ รวมทั้งการมี Strategic driven

organization ตามแนวทาง TQA (Thailand Quality Award) หรือ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยขณะนี้คณะฯ ได้เริ่มดำเนินการปรับใช้ในการบริหารซึ่งจะทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์มีความชัดเจนขึ้น

5. ผู้บริหารพยายามพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืนในอนาคต
6. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานภายในองค์กร โดยมีโครงการพัฒนาคุณภาพในการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้
7. มีโครงการต่าง ๆ เพื่อให้แต่ละคนมีเป้าหมายการดำเนินงานชัดเจน และมี KPI ในระดับคณะ และระดับหน่วยงาน

ข้อควรพัฒนา

การนำเกณฑ์ EdPEx ที่เน้นการทำงานเชิงระบบมาใช้อาจต้องใช้เวลาในการทำให้แต่ละหน่วยงานมีความเข้าใจเรื่องนี้

สำหรับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการลดผลกระทบจากความเสี่ยงเพื่อให้สามารถดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ด้านที่เห็นว่ามีความเสี่ยงมากที่สุดของคณะฯ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 คน ให้ความเห็นว่า คณะฯ มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและลดผลกระทบจากความเสี่ยงเพื่อให้สามารถดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อความยั่งยืนขององค์กร โดย กลุ่มตัวอย่าง 1 คน ให้ความเห็นว่า ยังไม่แน่ใจ/ยังไม่ชัดเจน ดังนี้

สิ่งที่ดำเนินการ

1. วัฒนธรรมในการเคารพผู้อาวุโส การมีอาจารย์อาวุโสเป็นที่เลื่อมใสทำให้มีความรู้ที่หลากหลาย และผู้อาวุโสจะช่วยเตือน เนื่องจากบางครั้งการคิดนอกกรอบอาจมีความเสี่ยง
2. คณะฯ พยายามสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการบริหารงานที่เป็นระบบ โดยกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์หลักร่วมกัน และการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจการบริหารงานและการทำงานที่เพิ่มขึ้น
3. เมื่อมีข้อจำกัดด้านกฎระเบียบผู้บริหารคณะฯ จะนำข้อมูลไปสู่การพิจารณาของผู้บริหารมหาวิทยาลัย สำหรับกฎเกณฑ์บางอย่างที่ไม่เหมาะสมกับบริบทของคณะฯ หรือการช่วยผลักดันในเรื่องสวัสดิการ เช่น สิทธิลูกเข้าโรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. คณะฯ เน้นวัฒนธรรมองค์กร 2 ด้าน คือ วัฒนธรรมคุณภาพและวัฒนธรรมคุณธรรม
 - วัฒนธรรมคุณภาพโดยการกระตุ้นคนทำงานให้มีคุณภาพ พยายามปรับปรุงให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
 - วัฒนธรรมคุณธรรมคือเน้นความซื่อสัตย์ รับผิดชอบ และเอื้ออาทร โดยเฉพาะเรื่องความรับผิดชอบต่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

4.2.2 การกำหนดกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรตามยุทธศาสตร์ที่ 3

กลุ่มตัวอย่างทั้ง 6 คนให้ความเห็นว่า คณะฯ มีการพิจารณาถึงผลกระทบจากบริบทขององค์กรที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงในด้านต่างๆ ในการกำหนดกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร ตาม ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อความยั่งยืนขององค์กร ดังนี้

สิ่งที่ดำเนินการ

1. คณะฯ พิจารณาถึงเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการมีโรค

อุบัติใหม่ตลอดเวลาในสังคม

2. การวางแผนเพื่อไม่ให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่สิ้นเปลือง รวมถึงการประหยัดทรัพยากรทั้งหลาย

3. คณะฯ มีการพิจารณาถึงปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกหลายด้านในการลดความเสี่ยง
 - ปัจจัยภายใน เช่น การบริหารงานทรัพยากรบุคคล ให้บุคลากรมีความรู้เข้าใจการบริหารงาน ทำอย่างไรให้คนมีความสามารถสูงอยู่ในองค์กร และการพิจารณาตามสมรรถนะหลัก และวิสัยทัศน์ของคณะฯ

- ปัจจัยภายนอก โดยมองการเปลี่ยนแปลงในบริบทของโลกที่ตอบสนองลูกค้า ความต้องการของประเทศในเรื่องการบริการวิชาการ การบริการวิชาชีพ และการวิจัย

4. นำข้อมูลนำเข้าหลาย ๆ ส่วนพิจารณา เช่น ข้อมูลผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ข้อมูลคู่แข่ง รวมถึงการทำ SWOT Analysis เพื่อพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อน ภาวะคุกคาม โอกาสเชิงกลยุทธ์ อีกทั้งยังพิจารณาข้อมูลรอบด้าน และนำมากำหนดกลยุทธ์ โดยแผนปัจจุบันคณะฯ มี strategic theme 5 เรื่อง ดังนี้

- Development of Excellence Centers and Promotion of Innovations โดยคณะฯ มี CE (Center of Excellence) ที่เน้นการวิจัยในเชิงลึก และ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย มี EC (Excellence Center) ซึ่งเน้นการรักษาพยาบาล ด้วยองค์กรที่เป็นคู่ความร่วมมือทำงานร่วมกันมาโดยตลอด จึงบูรณาการ CE ของคณะฯ และ EC ของโรงพยาบาล มาทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้งานวิจัยของคณะฯ ในเชิงลึก และประยุกต์ใช้กับโรงพยาบาลในการดูแลรักษาคนไข้ด้วย โดยในเรื่อง Innovation ได้พิจารณาบริบทขององค์กรในเรื่องศักยภาพโดยมีการตั้งศูนย์นวัตกรรมทางการแพทย์ CHULA Medical Innovation Center

- Financial Sustainability โดยพิจารณาบริบทขององค์กรในเรื่องของการเงินว่ามีความสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กร

- Development to be a Lifelong Learning Organization เรื่องนี้มีความเกี่ยวข้องกับความยั่งยืน ดังนั้นจึงต้องสร้าง lifelong learning ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งคณะฯ มีโอกาสในการพัฒนาเรื่องนี้มาก ซึ่งไม่เพียงแค่บริบทขององค์กร แต่ยังเป็นบริบทของสังคมภายนอกด้วย เพราะสังคมในปัจจุบันไม่ใช่มีการเรียนการสอนเพียงแคในห้องเรียน แต่ยังเป็น adult learning ในการเรียนรู้ตลอดชีวิต

- Internationalization โดยพิจารณาจากบริบทองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่ระดับ นานาชาติ

- Corporate Governance and CSR ตามบริบทขององค์กร ซึ่งคณะฯ มีการบริการวิชาการเป็นพันธกิจสำคัญในฐานะที่เป็นองค์กรทางด้านสุขภาพและการศึกษา

5. ฝ่ายพัฒนาคุณภาพฯ ได้จัด workshop เพื่อให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำการวิเคราะห์และจัดทำ work process ที่สำคัญต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงต่าง ๆ

6. มีการนำเสนอที่ประชุมเพื่อพิจารณาประเด็นสำคัญจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

4.2.3 การจัดการความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 3

กลุ่มตัวอย่างทั้ง 6 คนให้ความเห็นว่า คณะฯ มีการพัฒนาและประเมินภาพรวมของการบริหารความเสี่ยงเพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์กรใน ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อความยั่งยืนขององค์กร ดังนี้

สิ่งที่ดำเนินการ

1. คณะฯ มีระบบการประเมิน KPI ทุกไตรมาส หรือ เมื่ออัตรากำลังลดลงก็มีการดำเนินการแก้ไข

2. คณะฯ มีการประเมินความยั่งยืนขององค์กร เช่น ความยั่งยืนด้านงบประมาณ ซึ่งอาจทำให้มีผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กร โดยการประชุมระหว่างผู้บริหาร

3. คณะฯ มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการศึกษาพิจารณาความเสี่ยงในด้านกลยุทธ์และด้านต่าง ๆ ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด

ข้อควรพัฒนา

1. แม้ว่าคณะฯ จะมีการดำเนินการแต่อาจยังไม่มีดำเนินการในเชิงระบบอย่างชัดเจน ที่ผ่านมามีจะเป็นเพียงการยกประเด็นเป็นเรื่อง ๆ มาพิจารณาเท่านั้น

2. การให้ความร่วมมือของฝ่ายต่างๆ ยังไม่มากนัก ซึ่งอาจทำให้การบริหารความเสี่ยงไม่ครอบคลุมประเด็นสำคัญทุกส่วน

4.2.4 การทบทวนและการปรับปรุงตามยุทธศาสตร์ที่ 3

กลุ่มตัวอย่างทั้ง 6 คนให้ความเห็นว่า คณะฯ มีการประเมิน ทบทวนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ทั้งภายในและภายนอก ในยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อความยั่งยืนขององค์กร ดังนี้

สิ่งที่ดำเนินการ

1. การมอบหมาย และติดตามให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการ โดยทีมบริหารแจ้งคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องในด้านต่างๆ และมี KPIs ติดตาม
2. คณะฯ มีการประเมินทบทวนปัจจัยทั้งภายในและภายนอกเป็นระยะ ๆ โดยการฟังเสียงของลูกค้ การศึกษานโยบายของรัฐบาล พิจารณาการเปลี่ยนแปลงในระดับนานาชาติ และนำปัจจัยเหล่านี้มาวางแผนเพื่อลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้น
3. คณะฯ มีการเปรียบเทียบโรงเรียนแพทย์ในระดับประเทศและต่างประเทศ เช่น สิงคโปร์
4. การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ในแต่ละปี คณะฯ จะมีการจัดสัมมนาทบทวนแผนโดยเน้นการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และเลือกประเด็นมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน โดยการประเมินพิจารณาผลการดำเนินงานตาม KPIs ว่าได้ผลตามประเด็นยุทธศาสตร์นั้นหรือไม่ พร้อมทั้งพิจารณาจุดที่ต้องพัฒนาและแก้ไข และนำการเปลี่ยนแปลงของสภาพทั้งภายในและภายนอกที่เกิดขึ้นในปีนั้น ๆ มาเป็นข้อมูลประกอบ พร้อมทั้งนำข้อมูล โอกาสในการพัฒนา (Opportunity for Improvement: OFI) ใน feedback report ของ EdPEX และ TQA ในปีที่ผ่านมาเพื่อประกอบเวลาทบทวนแผน ดังนั้นในการทบทวนแต่ละปีจะประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) ผลการดำเนินงานตาม KPIs ของประเด็นยุทธศาสตร์นั้น ๆ 2) feedback report จาก EdPEX และ TQA 3) พิจารณาสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
5. ทางฝ่ายพัฒนาคุณภาพฯ ได้จัด workshop เพื่อให้ฝ่ายต่างๆได้ทำการวิเคราะห์และจัดทำ work process ที่สำคัญต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงต่าง ๆ
6. มีการประเมินผ่านกรรมการบริหารคณะฯ และมีการดำเนินการในระดับผู้บริหารคณะฯ รวมถึงหัวหน้าภาควิชาแต่ละระดับ

ข้อควรพัฒนา

การวิเคราะห์และจัดทำ work process ที่สำคัญต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงอาจต้องกระทำด้วยความถี่ที่ปรับตามผลกระทบที่มีการเปลี่ยนแปลงเร็วซ้ำในแต่ละช่วงเวลา

นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างทั้ง 5 คนให้ความเห็นว่า คณะฯ มีแนวทางในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุ ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาเพื่อ

ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อความยั่งยืนขององค์กร โดยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1 คน ให้ความเห็นว่ายังไม่มี ดังนี้

สิ่งที่ดำเนินการ

1. จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการเพื่อติดตามและแก้ไข มีการประชุมปรึกษาหารือกันตลอดเวลา เพื่อหาวิธีการป้องกันและแก้ไข ซึ่งจะมีการประชุมชี้แจงและผ่านการดำเนินการในโครงการต่าง ๆ เพื่อให้ตระหนัก และดำเนินการตาม

2. การปรับหลักสูตรให้ตรงต่อความต้องการของประเทศ การปรับโครงสร้างภายในคณะฯ หน่วยงาน เพื่อให้คณะฯ มีความพร้อมในการลดความเสี่ยง เช่น หน่วยงานที่ทำเรื่องปัญญาประดิษฐ์ แสดงว่ามีความเสี่ยงคณะฯ จึงได้ปรับโครงสร้าง และพัฒนาเรื่องการหารายได้เพื่อให้เกิดความยั่งยืน

3. ปรับปรุงให้มีความสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง เช่น เมื่อมีการตั้งกระทรวงใหม่ คณะฯ ต้องพิจารณาถึงนโยบายใหม่ ๆ ที่ ต้องปรับตัว หรือมีการนำนโยบายระดับชาติ แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เพื่อนำมาเป็นประเด็นในการทบทวนปรับปรุงคณะฯ

ข้อควรพัฒนา

แม้คณะฯ จะมีการดำเนินการแต่ยังไม่ชัดเจนมาก และยังไม่ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ

4.2.5 ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผลตามยุทธศาสตร์ที่ 3

กลุ่มตัวอย่าง 5 คน มีความเห็นว่า คณะฯ มีข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจในการบริหารอย่างครบถ้วน ถูกต้องและทันเวลา โดยกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1 คน มีความเห็นว่าไม่มี ในยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อความยั่งยืนขององค์กร ดังนี้

สิ่งที่ดำเนินการ

1. คณะฯ มีข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจ ประมาณ 70% ได้แก่ ผลการดำเนินงาน และ KPIs ต่าง ๆ โดยนำตัวเลขมาพิจารณา รวมถึงผลอื่น ๆ ในหลาย ๆ ส่วนเพื่อดูแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและนำมาใช้ในการตัดสินใจ แต่อาจยังไม่ถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา 100%

ข้อควรพัฒนา

1. ข้อมูลในบางส่วนอาจไม่ครบถ้วน ถูกต้อง และทันเวลา เนื่องจากฐานข้อมูลยังไม่เป็นระบบ และขาดระบบการติดตามผล และการรายงานผล แบบ real time อีกทั้งบางข้อมูลที่กระจายตามหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งข้อมูลส่วนกลางสามารถช่วยในการตอบคำถามได้ส่วนหนึ่งเท่านั้นแต่ยังไม่ใช้ทั้งหมด ดังนั้นจึงควรใช้ระบบสารสนเทศ และโปรแกรมเข้ามาพัฒนามากขึ้น และถึงแม้จะมีข้อมูลแต่

คนส่วนใหญ่ยังเข้าถึงยาก อย่างเช่นข้อมูล QS ranking ถ้าไม่ทราบว่ามี KPIs อะไรบ้าง จะทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงได้

2. ควรมีฝ่ายหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในด้านนี้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างทั้ง 6 คนให้ความเห็นว่า คณะฯ มีการสื่อสาร และรายงานผลข้อมูลที่ทำให้ทุกคนในองค์กรสามารถรับรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร ใน ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อความยั่งยืนขององค์กร ดังนี้

สิ่งที่ดำเนินการ

1. มีการสื่อสาร โดย คณบดีพบประชาคม การประชุมในทุก ๆ ระดับ การประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสารผ่านทาง social media ต่าง ๆ หนังสือนิตยสาร
2. ในกรณีความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และกรณีความเสี่ยงขององค์กร จะมีการสื่อสารภายในทีมผู้บริหาร กรรมการบริหารคณะฯ
3. คณะฯ มีการสื่อสารแผนยุทธศาสตร์ไปยังกรรมการบริหารคณะฯ ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร ผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ และหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องด้วย พร้อมทั้งสรุปข้อมูลนำเข้าของนิสิต จากการทำ focus group การ survey พิจารณาในกรรมการบริหารคณะฯ และถ่ายทอดให้ฝ่ายและภาควิชาเพื่อนำไปทำแผนของหน่วยงาน/ภาควิชาเพื่อให้สอดคล้องกับแผนของคณะฯ ต่อไป
4. สำหรับบุคคลภายนอกคณะฯ จะมีการเสนอภาพรวมของแผนผ่านทางเว็บไซต์

ข้อควรพัฒนา

1. ถึงแม้จะมีการสื่อสารแต่ยังไม่ชัดเจน
2. สำหรับกรณีความเสี่ยงขององค์กรถึงแม้จะมีสื่อสารภายในทีมผู้บริหาร กรรมการบริหารคณะฯ แต่หัวหน้าภาควิชาอาจไม่ได้ถ่ายทอดต่อไป และข้อมูลบางเรื่องเป็นความลับ จึงควรพิจารณารูปแบบการถ่ายทอดด้วยวิธีการที่เหมาะสมอีกครั้ง

4.2.6 คะแนนผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 3

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 คน ได้ให้คะแนนผลการดำเนินงานของคณะฯ (คะแนนเต็ม 5) ในยุทธศาสตร์ที่ 3 ตามแนวคิด COSO ERM 2017 ดังนี้

ตารางที่ 3 คะแนนผลการดำเนินงานของคณะฯ ตาม COSO ERM 2017 ในยุทธศาสตร์ที่ 3

หัวข้อ	คะแนนเฉลี่ย
การให้ความสำคัญหรือมีแผน และการกำกับดูแลการดำเนินการ	3.83
การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อลดผลกระทบจากความเสียหาย	3.83
การกำหนดกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร	3.50
การจัดการความเสี่ยงขององค์กร	4.00
การทบทวนและปรับปรุงองค์กร	4.00
ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล	3.17

จากตารางที่ 3 สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้ให้คะแนนเฉลี่ยสูงสุดในเรื่องของการจัดการความเสี่ยงขององค์กร และการทบทวนและปรับปรุงองค์กรอยู่ในระดับ มาก คือ 4.00 และคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือเรื่อง ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล อยู่ในระดับ ปานกลาง คือ 3.17

4.2.7 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 3

1. ควรมีโปรแกรมเพื่อนำมาใช้วัดประสิทธิภาพการทำงาน เช่น จำนวน workload ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคณะฯ และการสร้างความเป็นธรรมให้กับบุคลากรที่ทำผลงานได้จำนวนมาก
2. ควรมีการสื่อสาร เรื่องเป้าประสงค์แผนการดำเนินงาน ผลการดำเนินงาน และความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ให้ประชาคมเข้าใจตรงกัน และขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน
3. ควรมีระบบฐานข้อมูลและปรับระบบสารสนเทศเพื่อช่วยดำเนินงานของคณะฯ ให้ทันต่อเวลามากขึ้น
4. ควรวางแผนพัฒนาบุคลากรในทุกระดับให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
5. ควรแสดงความชัดเจนว่าคณะฯ มีความเฉพาะตัวที่แตกต่างจากหน่วยงานอื่น และควรมีกฎเกณฑ์เฉพาะ เช่น เกณฑ์การประเมิน ในเรื่องการประเมินผลทางวิชาการ และการคิดภาระงานบุคลากรที่มหาวิทยาลัยอาจจะมองข้ามไป ซึ่งถ้าใช้มาตรฐานโดยทั่วไปอาจทำให้คณะฯ เสียเปรียบและไม่ได้รับขวัญและกำลังใจที่ดี
6. ควรมีวิธีการวัดประสิทธิภาพของงานที่หน่วยงานนั้น ๆ ดำเนินการ เพื่อที่จะประเมินผลงานในเชิงภาพรวมของหน่วยงานนั้น ๆ ได้

7. ควรเพิ่มการถ่ายทอดแผนความเสี่ยงไปยังภาควิชา พร้อมทั้งพิจารณารูปแบบการถ่ายทอดแผนการบริหารความเสี่ยงเนื่องจากบางประเด็นเป็นความลับ ดังนั้นควรค้นหาวิธีการที่เหมาะสมอีกครั้ง

8. ในการทำแผนยุทธศาสตร์ หรือ action plan ควรมีการประเมินความเสี่ยงไปพร้อมๆกันด้วย

9. เพิ่มการรับรู้ทิศทางของคณะฯ ให้กับบุคลากรภายในคณะฯ อย่างทั่วถึง

10. ควรมีฝ่ายหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในด้านนี้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ เพื่อเป็นแกนกลางในการบริหารจัดการและกระตุ้นการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ

11. ประสิทธิภาพมีหลายมิติ ความคุ้มค่า คุ่มทุน ที่ยังให้ความสำคัญน้อย และเป็นเรื่องที่ยากเนื่องจากติดกฎระเบียบไม่สามารถแก้ไขได้ โดยการจะทำให้องค์กรยั่งยืนต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

4.3 ความเสี่ยงในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่ 1

จากผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่าง จำนวน 4 คน มีความเห็นว่า “ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเป็นสถาบันทางการแพทย์ที่เป็นผู้นำในระดับชาติและนานาชาติ” มีความเสี่ยงที่อาจไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ ในอันดับที่ 1 ด้วยเหตุผล ดังนี้

ความเสี่ยงในการดำเนินการ

1. ในระดับชาติ คณะฯ สามารถดำเนินการได้ แต่ในระดับนานาชาติ ทั้งในยุโรป อเมริกา จะมีความเป็นผู้นำมากกว่า ซึ่งคณะฯ อาจจะไม่โดดเด่นมากพอที่จะอยู่ในระดับเดียวกัน หรือยังไม่เห็นนวัตกรรมที่โดดเด่นว่านี่ถึงเรื่องอะไรแล้วต้องมาที่คณะแพทยศาสตร์ จุฬาฯ ซึ่งในต่างประเทศจะมีความโดดเด่นเรื่องนี้

2. การวัดความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับเกณฑ์ทั้งระดับชาติและนานาชาติ ซึ่งเกณฑ์มีการพัฒนาปรับปรุงเป็นระยะ ๆ

3. มีคู่แข่ง benchmark ระดับที่เชี่ยวชาญสูง และมีเครือข่ายในสังคมกว้างกว่า ทุกสถาบันการแพทย์มีความพยายามต้องการเป็นผู้นำเป็นส่วนใหญ่ดังนั้นถ้าหากจะเป็นผู้นำจะต้องมีสิ่งต่าง ๆ ที่ให้สามารถเป็นผู้นำ อีกทั้งยังมีหลายปัจจัยมาเกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว พลังสังคม การแพทย์เทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้มีผลต่อการเป็นผู้นำ

4. การส่งผ่านเป้าหมายต่าง ๆ ในเรื่องนี้ ให้แก่บุคลากรในองค์กรยังเป็นเรื่องที่มีอุปสรรคมาก

สิ่งที่ดำเนินการ

ขณะนี้คณบดีได้มีวิสัยทัศน์และดำเนินการสิ่งที่เป็นรูปธรรมในหลาย ๆ เรื่อง ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความร่วมมือกับสถาบันนานาชาติ มีการแลกเปลี่ยนอาจารย์และนิสิต มีหลักสูตรนานาชาติ แต่การไปถึงเป้าหมายอาจจะไม่ใช่ภายใน 1-2 ปี ทั้งนี้ ถ้ามีการดำเนินการต่อเนื่องจะสามารถไปถึงระดับนานาชาติได้

ในขณะที่ กลุ่มตัวอย่างที่มีความเห็นว่า “ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเป็นสถาบันทางการแพทย์ที่เป็นผู้นำในระดับชาติและนานาชาติ” เป็นความเสี่ยงในการดำเนินการ ในอันดับที่ 2 จำนวน 2 คน อันดับที่ 3 จำนวน 3 คน และอันดับที่ 4 จำนวน 1 คน ได้ให้เหตุผล ดังนี้

ความเสี่ยงในการดำเนินการ

1. เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและ perception มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เช่นปัจจุบันมีปัญหา Covid-19 สถาบันไหนสามารถคิดค้นได้ก่อนก็จะสามารถสร้างชื่อเสียงได้
2. แต่ละสถาบันได้รับงบประมาณสำหรับการทำวิจัยไม่เท่ากัน
3. บุคลากรสายปฏิบัติการยังมีความรู้ภาษาต่างประเทศไม่มากซึ่งอาจทำให้องค์กรเคลื่อนตัวไปได้ช้า
4. การทำอย่างไรให้ภาพรวมของคณะฯ สามารถขับเคลื่อนไปด้วยกัน เนื่องจากการเป็นผู้นำในระดับชาติและนานาชาติของคณะฯ ที่มีแยกเป็นส่วน ๆ อยู่ ดังนั้นจะทำอย่างไรให้เกิดความร่วมมือกันขับเคลื่อนและมีเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกันได้

สิ่งที่ดำเนินการ

1. คณะฯ มี core competency ในการพัฒนาไปสู่ความเป็นนานาชาติ

4.3.1 การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กรตามยุทธศาสตร์ที่ 1

กลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 คนให้ความเห็นว่า คณะฯ มีการให้ความสำคัญหรือมีแผน และการกำกับดูแลการดำเนินการเกี่ยวกับ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเป็นสถาบันทางการแพทย์ที่เป็นผู้นำในระดับชาติและนานาชาติ ดังนี้

สิ่งที่ดำเนินการ

1. คณะฯ มีการริเริ่มทำ MOU กับสถาบันชั้นนำในต่างประเทศ การจัดทำ work shop ร่วมกันเพื่อให้ต่างประเทศรู้จักองค์กรมากขึ้น มีหลักสูตรนานาชาติเพื่อนำพาคณะไปสู่ระดับนานาชาติ และมีการประกันคุณภาพระดับสากล

2. คณะฯ มีการคัดเลือกบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อเข้าไปเรียนรู้เกี่ยวกับเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ

3. ผู้บริหารให้ความสำคัญเรื่องความเป็นผู้นำในระดับชาติและนานาชาติมาก

4. คณะฯ ดำเนินการตามแผนมหาวิทยาลัย โดยการสร้าง track อาจารย์ กลุ่ม Ph.D. ใน competitive track

5. ส่งเสริมการสร้างผลงานวิจัยโดยมีทรัพยากร มีการสนับสนุนในการสร้างงานวิจัยเพื่อตอบ โจทย์ความเป็นผู้นำ

6. คณะฯ มีระบบการติดตาม การกำกับดูแล จาก KPIs ภาควิชา

7. คณะฯ ให้ความสำคัญกับประเด็นยุทธศาสตร์อย่างมาก และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปรัชญา วิสัยทัศน์ของคณะในเรื่องการเป็นสถาบันต้นแบบทางการแพทย์ที่มีคุณธรรมและสร้าง มาตรฐานระดับนานาชาติ โดยแผนกลยุทธ์มีการกำหนดที่สอดคล้องและมีการพัฒนาตาม strategic theme 5 เรื่อง คือ 1) Development of Excellence Centers and Promotion of Innovations 2) Financial Sustainability 3) Development to be a Lifelong Learning Organization 4) Internationalization 5) Corporate Governance and CSR ซึ่งมีผู้รับผิดชอบคือรองคณบดีฝ่าย ต่าง ๆ โดยจะมีการประเมินและติดตามแผนการดำเนินงานดังกล่าว

ข้อควรพัฒนา

1. มีการคัดเลือกบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อเข้าไปเรียนรู้เกี่ยวกับเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ แต่อาจยังไม่อยู่ในระดับที่น่าพอใจ ซึ่งการเตรียมการสำหรับผู้บริหารระดับกลางมีน้อยเกินไป ทั้ง ๆ ที่คณะฯ มี หลักสูตร mini MBA in Health ดังนั้นควรส่งเสริมผู้บริหารระดับกลางให้เข้าร่วมอบรมมากขึ้น

สำหรับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการลดผลกระทบจากความเสี่ยงเพื่อให้สามารถ ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ด้านที่เห็นว่ามีความเสี่ยงมากที่สุด ของคณะฯ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 คนให้ความเห็นว่า คณะฯ มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและลดผลกระทบจากความเสี่ยงเพื่อให้ สามารถดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเป็นสถาบันทางการแพทย์ที่เป็น ผู้นำในระดับชาติและนานาชาติ โดย กลุ่มตัวอย่าง 1 คน มีความเห็นว่า ยังไม่แน่ใจ/ยังไม่ชัดเจน ดังนี้

สิ่งที่ดำเนินการ

1. คณบดีพยายามผลักดันผ่านทางรองคณบดีฝ่ายต่าง ๆ เพื่อดำเนินการตามนโยบาย

2. มีการส่งบุคลากรเข้าร่วมรับการอบรมเตรียมเป็นผู้บริหารอยู่เนืองๆ
3. มีเรื่องการเน้นคุณธรรม การพัฒนาที่ยั่งยืน และการมีส่วนร่วม รวมถึงพัฒนาศักยภาพบุคลากร และ พัฒนาการเรียนการสอน มีการสร้างเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศสนับสนุนกิจกรรมวิชาการการวิจัยและการสร้างความผูกพันขององค์กร

ข้อควรพัฒนา

1. ควรเพิ่มทัศนคติบุคลากรให้มีการเข้าอบรมอย่างสม่ำเสมอ
2. ยังไม่เป็นรูปธรรมว่าสร้างวัฒนธรรมอย่างไรเพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นนานาชาติ

4.3.2 การกำหนดกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรตามยุทธศาสตร์ที่ 1

กลุ่มตัวอย่าง 3 คนให้ความเห็นว่า คณะฯ มีการพิจารณาถึงผลกระทบจากบริบทขององค์กรที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ในการกำหนดกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร ตาม ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเป็นสถาบันทางการแพทย์ที่เป็นผู้นำในระดับชาติและนานาชาติ โดยกลุ่มตัวอย่าง 1 คน มีความเห็นว่ายังไม่แน่ใจ/ไม่ชัดเจน ดังนี้

สิ่งที่ดำเนินการ

1. ในการดำเนินการมีการประชุมระดมความคิดเห็นกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อวางแผนทั้งส่วนผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน เช่น การมีหลักสูตรนานาชาติ หรือการผลักดันไปสู่สถาบันชั้นนำในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารคณะมีการนำประเด็นนี้มาปรึกษาหารือ มีการพบประชาคมชี้แจงหลักสูตร และเปิดโอกาสให้ซักถาม
2. มีการสัมมนา ระดมความคิดเห็นต่าง ๆ โดยนำบริบทองค์กรมาวิเคราะห์
3. คณะฯ ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบรอบด้าน โดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือตัวแทนเข้ามา มีส่วนกำหนดวัตถุประสงค์ มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก

ข้อควรพัฒนา

1. ไม่แน่ใจว่าได้มีการพิจารณาถึงผลกระทบจากบริบทขององค์กรที่อาจเกิดขึ้นคณะฯ ในการกำหนดกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. ยังไม่มีความต่อเนื่อง ในการสืบทอด ควรมีการวางแผน ระยะยาว 20-30 ปี
3. ด้วยบริบทสังคมและประเทศอาจทำให้คนในองค์กรบางส่วนตามไม่ทัน ซึ่งไม่ได้เกิดจากการที่คณะไม่ได้ดำเนินการอะไร แต่อาจจะเพราะคู่แข่งพัฒนาไปได้เร็วกว่า

4.3.3 การจัดการความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 1

กลุ่มตัวอย่าง 3 คนให้ความเห็นว่า คณะฯ มีการพัฒนาและประเมินภาพรวมของการบริหารความเสี่ยงเพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์กรในยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเป็นสถาบันทางการแพทย์ที่เป็นผู้นำในระดับชาติและนานาชาติ โดยกลุ่มตัวอย่าง 1 คน มีความเห็นว่ายังไม่แน่ใจ/ไม่ชัดเจน ดังนี้

สิ่งที่ดำเนินการ

1. มีการพิจารณา ระดับ ranking เปรียบเทียบสถาบันคู่เทียบทั้งระดับชาติ และอาเซียน
2. มีการประเมินโดยทีมงานดำเนินการเรื่องแบบประเมินผู้ใช้บัณฑิต และ มีการประเมินโดยการประชุมและรายงานผลการดำเนินงาน ซึ่งมีการประเมินทั้งในระดับรองคณบดีและการประเมินตนเองของคณะฯ พร้อมทั้งมีการรับฟังความคิดเห็น มีการนำเสนอ ทบทวน รับฟังความคิดเห็น เพื่อพัฒนาต่อไป

ข้อควรพัฒนา

1. ยังเห็นภาพการดำเนินการด้านนี้ยังไม่ชัดเจน
2. ควรมีตัวชี้วัดอื่น ๆ นอกเหนือจากระดับ Ranking

4.3.4 การทบทวนและการปรับปรุงตามยุทธศาสตร์ที่ 1

กลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 คนให้ความเห็นว่า คณะฯ มีการประเมิน ทบทวนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งภายในและภายนอก ในยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเป็นสถาบันทางการแพทย์ที่เป็นผู้นำในระดับชาติและนานาชาติ ดังนี้

สิ่งที่ดำเนินการ

1. นำ SWOT Analysis มาใช้ในการประเมินความเสี่ยง และมีการติดตามด้วยระบบประกันคุณภาพ และให้ฝ่ายต่าง ๆ นำเสนอผลการดำเนินการ ทุก 6 เดือน
2. มีการส่งอาจารย์ไปเป็นกรรมการ หรือ ผู้ประเมินต่างๆ
3. มีการประเมินการเปลี่ยนแปลง
 - ภายนอก เช่น การจัดลำดับ ranking ต่าง ๆ ทางด้านการศึกษา โดยพิจารณาตามเกณฑ์และอันดับปัจจุบันของคณะ ซึ่งทำให้คณะได้มีการพัฒนางานวิจัยเพิ่ม หรือมีการแลกเปลี่ยนความร่วมมือต่างๆ ดังนั้น คณะฯ มีการคำนึงถึงทิศทางการศึกษา เช่นการเรียนแบบ critical และ evidence based มีการคำนึงถึงทิศทางโลก การเปลี่ยนแปลงทั้งการเรียนการสอน การแพทย์ และ

นวัตกรรม จะถูกนำมาพิจารณาในที่ประชุม รวมถึงแนวทางพัฒนาศูนย์วิจัยและการเรียนการสอนโดยคำนึงถึงเรื่องต่าง ๆ โดยล่าสุดมีการทำโครงการวิจัยร่วมกับหลาย ๆ สถาบันทางการแพทย์

- ภายใน คณะได้มีการประเมิน เช่น อัตรากำลัง ศักยภาพบุคลากรสาขาวิชาการและสายสนับสนุน ในการช่วยผลักดันเป้าหมายองค์กร เช่นอัตรากำลังที่ไม่เพียงพอ เมื่อเทียบกับลักษณะงานที่มากขึ้น

นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 คน ให้ความเห็นว่า คณะฯ มีแนวทางในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเป็นสถาบันทางการแพทย์ที่เป็นผู้นำในระดับชาติและนานาชาติ ดังนี้

สิ่งที่ดำเนินการ

1. มีกลยุทธ์ส่งเสริม และกระตุ้นให้มีการตีพิมพ์ในระดับนานาชาติมากขึ้น หรือการเชิญอาจารย์จากต่างประเทศมาบรรยาย มีทุนสนับสนุนการวิจัยให้อาจารย์ และด้านการเรียนการสอนทุนสำหรับนิสิตนำเสนอผลงานในต่างประเทศ หรือการลงวิชาเลือกในต่างประเทศ พร้อมทั้งทุนสนับสนุนอาจารย์เพื่อศึกษาความรู้ในต่างประเทศด้วย

2. มีการส่งอาจารย์ไปอบรม เกณฑ์ TQA เพื่อให้รู้จัก criteria performance framework และการที่คณะได้รับรางวัล TQC แสดงว่าคณะได้มีแนวทางในการปรับปรุง

3. มีการนำ SWOT analysis มาใช้ในการประเมินความเสี่ยง และมีการติดตามด้วยระบบประกันคุณภาพ

4. คณะมีการพิจารณาแนวทางบริหารจัดการสำหรับบริบทภายนอก ในส่วนบริบทภายในได้เปิดโอกาสให้อาจารย์และบุคลากรมีส่วนร่วมและพิจารณาการเพิ่มอัตรากำลังให้เพียงพอ

ข้อควรพัฒนา

ยังมีผู้อบรมเกณฑ์ TQA ไม่มาก

4.3.5 ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผลตามยุทธศาสตร์ที่ 1

กลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 คน ให้ความเห็นว่า คณะฯ มีข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจในการบริหารอย่างครบถ้วน ถูกต้องและทันเวลา ในยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเป็นสถาบันทางการแพทย์ที่เป็นผู้นำในระดับชาติและนานาชาติ ดังนี้

สิ่งที่ดำเนินการ

1. มีข้อมูลผ่านการประชุมกรรมการบริหารคณะฯ เช่น ข้อมูลแหล่งทุนในการเชิญอาจารย์จากต่างประเทศ และช่องทางสนับสนุนการตีพิมพ์ในระดับนานาชาติที่มี impact factor สูง
2. การที่หลักสูตรผ่านการตรวจประเมินครบทุกหลักสูตรแสดงว่าคณะฯ มีข้อมูลครบถ้วน
3. นำข้อมูลผลการประเมินจากผู้บริการมาให้ผู้บริหารเพื่อพิจารณา และนำผลการประเมินจากผู้ประเมินภายนอกมาปรับแก้ไข
4. มีการเก็บข้อมูล KPIs และให้แต่ละส่วนมีการรายงาน KPIs ต่างๆ อีกทั้งคณะฯ มีหน่วยวิจัยสถาบันดำเนินการเก็บข้อมูล KPIs นำไปสู่การประเมินการเปลี่ยนแปลง ทั้ง ปัจจุบัน และอนาคต

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 คนให้ความเห็นว่า คณะฯ มีการสื่อสาร และรายงานผล ข้อมูลที่ทำให้ทุกคนในองค์กรสามารถรับรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร ใน ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเป็นสถาบันทางการแพทย์ที่เป็นผู้นำในระดับชาติและนานาชาติ โดยกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1 คน มีความเห็นว่าไม่แน่ใจ/ไม่ชัดเจน ดังนี้

สิ่งที่ดำเนินการ

1. ในระดับคณะ พยายามสื่อสาร และถ่ายทอดตั้งแต่การประชุมคณะกรรมการบริหารคณะฯ ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารคณะฯ หัวหน้าภาควิชา และผู้แทนคณาจารย์ประจำ พร้อมทั้งมีการสื่อสารผ่านที่ประชุมกรรมการต่างๆ หรือการ สื่อสารภาพรวม โดยคณบดีพบประชาคม จดหมายเวียน ทั้งเอกสาร Line และ Facebook
2. ในระดับภาควิชา มีการประชุมภาควิชาและฝ่ายที่ทุกคนในภาควิชาสามารถเข้าร่วมประชุมได้ไม่ใช่แค่คณะกรรมการบริหารภาควิชาหรือคณะกรรมการบริหารฝ่าย

ข้อควรพัฒนา

1. การสื่อสารยังไม่ครอบคลุมทุกคนในองค์กร และอาจยังไม่เพียงพอ

4.3.6 คะแนนผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 1

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 4 คน ได้ให้คะแนนผลการดำเนินงานของคณะฯ (คะแนนเต็ม 5) ในยุทธศาสตร์ที่ 1 ตาม แนวคิด COSO ERM 2017 ดังนี้

ตารางที่ 4 คะแนนผลการดำเนินงานของคณะฯ ตาม COSO ERM 2017 ในยุทธศาสตร์ที่ 1

หัวข้อ	คะแนนเฉลี่ย
การให้ความสำคัญหรือมีแผน และการกำกับดูแลการดำเนินการ	3.75

หัวข้อ	คะแนนเฉลี่ย
การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อลดผลกระทบจากความเสียหาย	3.25
การกำหนดกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร	3.75
การจัดการความเสี่ยงขององค์กร	3.50
การทบทวนและปรับปรุงองค์กร	3.50
ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล	3.50

จากตารางที่ 4 สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้ให้คะแนนเฉลี่ยสูงสุดในเรื่องของการให้ความสำคัญหรือมีแผน และการกำกับดูแลการดำเนินการ และ การกำหนดกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร อยู่ในระดับ มาก คือ 3.75 และคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ เรื่อง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อลดผลกระทบจากความเสียหาย อยู่ในระดับ ปานกลาง คือ 3.25

4.3.7 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ 1

1. นโยบายผู้บริหารควรมีความต่อเนื่อง ดังนั้นควรวางแผนระยะยาว 10-15 ปี โดยไม่ว่าใครมาเป็นผู้บริหารก็ยังคงดำเนินการตามแนวนั้น ซึ่งแผนระยะยาวนี้ควรเป็นแผนที่อาจารย์ทั้งคณะส่วนใหญ่มีความเห็นร่วมกัน

2. ผู้นำองค์กรควรมองหาทีมงานโดยค้นหา กระจายงานลงไปสู่คนรุ่นใหม่ และนำผู้ประสบความสำเร็จทางวิชาการรุ่นใหม่ มาฝึกความพร้อมเป็นผู้บริหารตั้งแต่เริ่มต้นเพื่อปูพื้นฐานสำคัญและต่อยอด และมีอายุการเป็นผู้บริหารที่นานขึ้น

3. การดำเนินการตามเกณฑ์ TOA อย่างต่อเนื่อง

4. ควรเน้นความคล่องตัวเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นต้องมีการทำงานอย่างเป็นระบบและคล่องตัวที่สามารถพัฒนาคนและดำเนินงานได้รวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการจัดสรรทรัพยากร คน และ งบประมาณ ซึ่งถ้ามีระบบบริหารจัดการคล่องตัว มีธรรมาภิบาล จะทำให้สามารถทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีโอกาสเป็นผู้นำได้ต่อเนื่อง อีกทั้งบุคลากรมีภาระงานหลายด้าน ดังนั้นการดำเนินงานบางอย่างต้องแบ่งเวลาจัดลำดับความสำคัญ และมีอัตรากำลังให้เพียงพอ มีวิธีการไปสู่เป้าหมาย และ KPIs จะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพ

5. พยายามสร้างวัฒนธรรมองค์กร พร้อมทั้งสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับมีเป้าหมายเดียวกัน คือ ความเป็นผู้นำในระดับชาติ และนานาชาติ เพื่อเข้าไปอยู่ในจิตวิญญาณของบุคลากรทุกคน ไม่เช่นนั้นจะเป็นการขับเคลื่อนเพียงแคในระดับผู้บริหาร ดังนั้นทุกคนในองค์กรต้องร่วมมือกัน

6. พิจารณาระบบการประเมินผลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านนี้ ในส่วนบุคลากรใครก็ตามที่มีผลงาน output ที่ช่วยส่งเสริมหรือทำให้ยุทธศาสตร์นี้สำเร็จมากขึ้น ควรมีการสนับสนุน มีรางวัลกระตุ้นให้ทุกคนเห็นความสำคัญและมี motivation ที่จะช่วยในการผลักดันให้ยุทธศาสตร์นี้สำเร็จ

4.4 ความเสี่ยงในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่ 4

จากผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 คน มีความเห็นว่า “ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพื่อการสร้างความสุขให้แก่คนในองค์กร รวมถึงสร้างการมีส่วนร่วมความผูกพัน” เป็นความเสี่ยงที่อาจไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ ในอันดับที่ 1 ด้วยเหตุผล ดังนี้

ความเสี่ยงในการดำเนินการ

1. คณะฯ เป็นองค์กรใหญ่ มีหน่วยงานจำนวนมาก
2. ความสุขขึ้นอยู่กับปัจเจกแต่ละคน มีความเป็นนามธรรมสูงเป็นเรื่องที่จับต้องยาก
3. ความสุขยังขึ้นอยู่กับคนอยู่ใกล้ตัวซึ่งจะเกี่ยวข้องกับหัวหน้าชั้นต้น หรือเพื่อนร่วมงาน ค่อนข้างสูง ซึ่งเรื่องนี้แก้ไขยากเพราะไม่ได้ขึ้นอยู่กับองค์กร แต่เป็นเรื่องภายในหน่วยงาน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการบริหารของคณะเพียงอย่างเดียว
4. มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก เช่น ในเรื่องความปลอดภัย หรือเรื่องของนโยบายมหาวิทยาลัย เช่น ในเรื่องระบบการประเมินของมหาวิทยาลัยที่ผ่านมา

ในขณะที่ กลุ่มตัวอย่างที่มีความเห็นว่า “ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพื่อการสร้างความสุขให้แก่คนในองค์กร รวมถึงสร้างการมีส่วนร่วมความผูกพัน” เป็นความเสี่ยงในการดำเนินการ ในอันดับที่ 2 จำนวน 6 คน อันดับที่ 3 และ 4 จำนวน 1 คน ได้ให้เหตุผล ดังนี้

ความเสี่ยงในการดำเนินการ

1. การสร้างความสุขและความผูกพันในกลุ่มอาจารย์อาจจะยังไม่เป็นปัญหา แต่ในกลุ่มสายสนับสนุนยังขาดช่องทางสนับสนุนบางเรื่องทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำ ถูกละเลยอาจทำให้ไม่เกิดความผูกพัน
2. มีความเสี่ยงเพราะความสุขขึ้นอยู่กับแต่ละคนไม่เหมือนกัน ความต้องการไม่เท่ากัน จึงไม่สามารถทำให้ทุกคนมีความสุขได้

3. การสร้างความผูกพันในส่วนของคุณลากรสายสนับสนุน และปัจจัยการวัดความผูกพัน เช่น อัตราการคงอยู่ในกรณีคนรุ่นใหม่เข้ามาทำงานจะสร้างยากกว่าเดิม คนรุ่นใหม่จะสามารถเปลี่ยนสถานที่ทำงานได้ง่ายกว่า

4. เนื่องจากบุคลากรมีความหลากหลาย และเรื่องคนเป็นเรื่องยาก ความสุขไม่ใช่เพียงแค่ผู้บริหารเพียงอย่างเดียว ความสุขเป็นเรื่องการทำงานในองค์กรมีเรื่องการทำงานระหว่างกัน และระหว่างเพื่อนร่วมงานซึ่งมีปัญหาทุกที่ ถ้าจะวัดความสุขจริง ๆ จะทำได้ยาก

5. คณะฯ เป็นองค์กรใหญ่มีบุคคลที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก องค์กรประกอบขององค์กรมีความหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นนิสิต ผู้ป่วย หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ที่ทำงานร่วมกันจากหลายสังกัด ดังนั้นการจะทำให้ทุกคนมีความสุขและมีส่วนร่วมความผูกพันไม่ง่าย

6. KPIs ความสุขวัดยาก ความเป็น subjective แต่องค์กรจะสามารถประสบความสำเร็จได้ บุคลากรเป็นเรื่องสำคัญดังนั้นความสำเร็จขององค์กรต้องเกิดจากความร่วมมือของคนในองค์กรช่วยผลักดันองค์กรไปสู่ยุทธศาสตร์และเป็นผู้นำได้

สิ่งที่ดำเนินการ

1. แม้จะมีความขัดแย้ง แต่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ความเป็นครอบครัว และพี่น้อง การร้องเรียนจึงมีน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนบุคลากร

2. ยุทธศาสตร์นี้คณะแพทยศาสตร์ทำได้ดี แต่จะปรับวัฒนธรรมองค์กรอย่างไรให้มีส่วนร่วม และมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น ซึ่งในปัจจุบันทำได้ดีคนในองค์กรมีความสุขความผูกพันอยู่ในระดับหนึ่ง

4.4.1 การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กรตามยุทธศาสตร์ที่ 4

กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 คนให้ความเห็นว่า คณะฯ มีการให้ความสำคัญหรือมีแผน และการกำกับดูแลการดำเนินการเกี่ยวกับ ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพื่อการสร้างความสุขให้แก่คนในองค์กร รวมถึงสร้างการมีส่วนร่วมความผูกพัน ดังนี้

สิ่งที่ดำเนินการ

1. คณะฯ มีการวางแผนและมีการช่วยเหลือบุคลากร เช่น โครงการอบรมภาษาอังกฤษให้กับบุคลากร นอกจากนี้อาจารย์สังกัดคณะฯ ยังสามารถใช้สิทธิรักษาจากโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย และการที่คณะฯ มีพันธกิจมาก จึงต้องอาศัยอัตรากำลังเพิ่มจากอาจารย์สังกัด

สภาอากาศไทย ซึ่งคณะฯ ได้พยายามผลักดันให้สิทธิและสวัสดิการที่คล้าย ๆ กับของคณะฯ ด้วยเช่นกัน

2. คณะฯ ได้ให้ความสำคัญและ ได้พัฒนาไปพร้อม ๆ กันในยุทธศาสตร์ ทั้ง 4 ด้าน

ข้อควรพัฒนา

1. สวัสดิการสำหรับบุคลากรสายปฏิบัติการยังมีข้อจำกัด
2. เนื่องจากระเบียบการสรรหาของหัวหน้าหน่วยงานของมหาวิทยาลัย และบริษัทแนวทางประชาธิปไตยในลักษณะไทย ๆ ทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้

สำหรับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการลดผลกระทบจากความเสี่ยงเพื่อให้สามารถดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ด้านที่เห็นว่ามีความเสี่ยงมากที่สุด ของคณะฯ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 คนให้ความเห็นว่า คณะฯ มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและลดผลกระทบจากความเสี่ยงเพื่อให้สามารถดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่ 4 เพื่อการสร้างความสุขให้แก่คนในองค์กร รวมถึงสร้างการมีส่วนร่วมความผูกพัน โดยมีความเห็น ดังนี้

สิ่งที่ดำเนินการ

1. คณะฯ พยายามสร้างวัฒนธรรมองค์กรผ่านทางกิจกรรม เช่น การรับประทานอาหารร่วมกันของบุคลากรวิชาการ 2 ครั้ง/เดือนและสายสนับสนุน 1 ครั้ง/เดือน เพื่อเปิดโลกทัศน์ในการแลกเปลี่ยนความเห็นกันในระหว่างสายงานและรับทราบความแตกต่างของหน่วยงานอื่น ๆ หรือการสนับสนุนให้บุคลากรไปร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เช่นการแข่งขันกีฬาบุคลากร และการมีห้องซ้อมดนตรีให้กับบุคลากร

2. คณะฯ เน้นการสร้าง ความผูกพัน สร้างความร่วมมือ และการดูแลบุคลากรทุกระดับอย่างเท่าเทียม

4.4.2 การกำหนดกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรตามยุทธศาสตร์ที่ 4

กลุ่มตัวอย่าง 3 คนให้ความเห็นว่า คณะฯ มีการพิจารณาถึงผลกระทบจากบริบทขององค์กรที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ในการกำหนดกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร ตามยุทธศาสตร์ที่ 4 เพื่อการสร้างความสุขให้แก่คนในองค์กร รวมถึงสร้างการมีส่วนร่วมความผูกพัน ดังนี้

สิ่งที่ดำเนินการ

1. สัมมนา ประชุมร่วมกัน ออกแบบสอบถามประเมินความพึงพอใจในบุคลากรทุกระดับ มีช่องทางกรรับฟังเสียง
2. การประชุมกรรมการบริหารคณะฯ จะให้อิสระในการเสนอความคิดและรับฟัง พร้อมทั้งสามารถยกประเด็นที่สงสัยในที่ประชุมและมีการเสนอความคิดเห็นกัน

ข้อควรพัฒนา

เนื่องจากกลยุทธ์หลายข้อมีการสืบทอดและทำกันมานานหลายปีแต่ยังไม่ได้ดูในรายละเอียดถึงวิธีการสร้างความสุข ไม่ว่าจะเป็น เงิน ความก้าวหน้า สวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวกเสริม ซึ่งที่ผ่านมามีการจะเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าโดยพิจารณาเพิ่มเติมในส่วนที่ขาด แต่ยังไม่ได้พัฒนาไปข้างหน้าเพื่อสร้างความสุข โดยดำเนินการเพียงแค่การไม่ให้อาจารย์ทุกคนเป็นส่วนหนึ่ง

4.4.3 การจัดการความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 4

กลุ่มตัวอย่าง 3 คนให้ความเห็นว่า คณะฯ มีการพัฒนาและประเมินภาพรวมของการบริหารความเสี่ยงเพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์กรใน ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพื่อการสร้างความสุขให้แก่คนในองค์กร รวมถึงสร้างการมีส่วนร่วมความผูกพัน ดังนี้

สิ่งที่ดำเนินการ

1. มีการส่งแบบสำรวจองค์กรเพื่อประเมินภาพรวมการบริหารงานของ คณะฯ ทุกปี
2. คณะฯ มีการประเมินผ่านคณะกรรมการบริหารงานบุคคล สำหรับในการประชุมผู้บริหาร (inner) จะเป็นการประเมินในเรื่องของงบประมาณและนโยบายเป็นส่วนใหญ่ เช่น ในการขอ งบประมาณการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคลากร ซึ่งพิจารณาเป็นเรื่อง ๆ ไป
3. มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในการศึกษาความเสี่ยง และมีหน่วยวิจัยสถาบันในการ นำเสนอผลแบบประเมินวิเคราะห์องค์กรต่าง ๆ เพียงแต่การนำเสนอให้เห็นผลกระทบยังไม่ชัดเจนมากนัก หรือการวิเคราะห์ว่าบุคลากรสุขหรือทุกข์มากน้อยแค่ไหนอาจยังไม่ค่อยได้พิจารณา

ข้อควรพัฒนา

1. มีการประเมินภาพรวม รายงานผล และรับฟังความคิดเห็น แต่ยังเป็นนามธรรม และยังมี การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อให้ทุกคนรับรู้กันน้อย
2. เรื่องนี้มีความเป็นนามธรรม การพัฒนาและประเมินวัดผลไม่สามารถวัดได้ว่าทำแล้ว จะต้องได้ หรือทำไม่ได้แล้วจะเป็นอย่างไร ซึ่งเรื่องนี้ต้องใช้เวลาในการสั่งสม เช่น เรื่องความสามัคคีจะ ทำให้แผนทุกอย่างมีประสิทธิภาพ แต่การประเมินผลจะทำได้ยาก

4.4.4 การทบทวนและการปรับปรุงตามยุทธศาสตร์ที่ 4

กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 คนให้ความเห็นว่า คณะฯ มีการประเมิน ทบทวนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ทั้งภายในและภายนอกที่อาจส่งผลต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร ในยุทธศาสตร์ที่ 4 เพื่อการสร้างความสุขให้แก่คนในองค์กร รวมถึงสร้างการมีส่วนร่วมความผูกพัน ดังนี้

สิ่งที่ดำเนินการ

1. คณะฯ มีการพิจารณาข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามซึ่งมีการสอบถามข้อมูลทั้งภายในและภายนอก
2. มีการประเมินภายนอก เช่น นโยบายมหาวิทยาลัย และการประเมินภายใน เช่น เรื่องที่פקอาศัย หอพักพัฒนาคณาจารย์ ที่จอดรถ การพัฒนาสถานที่ออกกำลังกายสำหรับบุคลากร ซึ่งได้ช่วยเหลือเรื่องที่พักอาศัยราคาไม่แพงสำหรับอาจารย์ใหม่

นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 คนให้ความเห็นว่า คณะฯ มีแนวทางในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุ ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพื่อการสร้างความสุขให้แก่คนในองค์กร รวมถึงสร้างการมีส่วนร่วมความผูกพัน ดังนี้

สิ่งที่ดำเนินการ

1. มีการปรับตัวเร็ว เช่น ป้ายภายนอกกระทบการทำงาน การเดินทาง การป้องกันโรค คณะฯ ได้ดำเนินการโดยแจกหน้ากาก ผลัดเปลี่ยนเวรทำงาน และช่วยเหลือนิสิตที่มีความเสี่ยง
2. คณะฯ มีรองคณบดีฝ่ายกายภาพทำให้สามารถสำรวจข้อมูลทางกายภาพเพื่อให้สถานที่ทำงานมีความปลอดภัยมากขึ้น รวมทั้งสามารถร้องเรียนปัญหาทางกายภาพได้มากขึ้นในการดูแลอุบัติเหตุ อักเสบ หรือสารเคมีต่างๆ
3. มีการนำเสนอและพิจารณาเรื่องที่จะดำเนินการให้กับบุคลากร ในที่ประชุมผู้บริหารคณะฯ

4.4.5 ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผลตามยุทธศาสตร์ที่ 4

กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 คน มีความเห็นว่า คณะฯ มีข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจในการบริหารอย่างครบถ้วน ถูกต้องและทันเวลา ใน ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพื่อการสร้างความสุขให้แก่คนในองค์กร รวมถึงสร้างการมีส่วนร่วมความผูกพัน ดังนี้

สิ่งที่ดำเนินการ

1. มีข้อมูลจากแบบสอบถาม

2. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่สำคัญ คณะฯ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จะมีการสื่อสารถึงกันอย่างรวดเร็ว เช่น ข้อมูล real time กรณี Covid-19

ข้อควรพัฒนา

1. เนื่องจาก ข้อมูลจากแบบสอบถามมีจำนวนมาก ดังนั้นโอกาสที่จะได้ข้อมูลครบถ้วนเป็นไปได้ยาก และอาจมีคนที่จำนวนไม่มากที่ตั้งใจทำแบบสอบถามจริงๆ
2. การมีข้อมูลที่ครบถ้วนถูกต้องทันเวลาไม่ใช่เรื่องง่าย และข้อมูลบางอย่างยังไม่เป็นระบบ อีกทั้งบางส่วนก็เป็นความลับ

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 คนให้ความเห็นว่า คณะฯ มีการสื่อสาร และรายงานผลข้อมูลที่ทำให้ทุกคนในองค์กรสามารถรับรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร ใน ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพื่อการสร้างความสุขให้แก่คนในองค์กร รวมถึงสร้างการมีส่วนร่วมความผูกพัน ดังนี้

สิ่งที่ดำเนินการ

1. สื่อสารไปยังคณะกรรมการเป็นระดับชั้น ผ่านหัวหน้าหน่วยงาน และสื่อสารกันใน line group หนังสือเวียน สื่อต่างๆ เช่น กรณี Covid-19
2. การสื่อสารแบบ indirect เช่นการจัดงานปีใหม่ การจัดทำสื่อ
3. ด้านการสอนคณะฯ สื่อสารข้อมูล real time ทั้ง Facebook, Line และ e-mail ทำให้ได้ข้อมูลอย่างรวดเร็ว

4.4.6 คะแนนผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 4

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 คน ได้ให้คะแนนผลการดำเนินงานของคณะฯ (คะแนนเต็ม 5) ในยุทธศาสตร์ที่ 4 ตาม แนวคิด COSO ERM 2017 ดังนี้

ตารางที่ 5 คะแนนผลการดำเนินงานของคณะฯ ตาม COSO ERM 2017 ในยุทธศาสตร์ที่ 4

หัวข้อ	คะแนนเฉลี่ย
การให้ความสำคัญหรือมีแผน และการกำกับดูแลการดำเนินการ	3.67
การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อลดผลกระทบจากความเสียหาย	3.67
การกำหนดกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร	3.33
การจัดการความเสี่ยงขององค์กร	3.33
การทบทวนและปรับปรุงองค์กร	3.67
ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล	3.67

จากตารางที่ 5 สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 4 พบว่ากลุ่มตัวอย่างได้ให้คะแนนเฉลี่ยสูงสุดใน 4 เรื่อง คือ การให้ความสำคัญหรือมีแผน และการกำกับดูแลการดำเนินการ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อลดผลกระทบจากความเสี่ยง การทบทวนและปรับปรุงองค์กร และข้อมูล การสื่อสาร และการรายงาน ผล อยู่ในระดับ มาก คือ 3.67 สำหรับในเรื่องอื่น ๆ ให้คะแนนอยู่ในระดับ ปานกลาง คือ 3.33

4.4.7 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ 4

1. ควรมีการแสดงผลเปรียบเทียบผลแบบประเมินย้อนหลังเพื่อเปรียบเทียบในรายงานฉบับเดียวกันด้วย ไม่ใช่แค่นำเสนอข้อมูลปัจจุบัน
2. การเข้าถึงบริการทางการแพทย์ที่สะดวกมากขึ้นจะทำให้บุคลากรมีความสุขมากขึ้น ดังนั้น ควรมีการประเมิน ไม่ว่าจะเป็นด้านสุขภาพ สวัสดิภาพ และสิทธิการรักษาพยาบาล โดยในทุกการเปลี่ยนแปลงวาระผู้บริหาร (4 ปี/ครั้ง) ควรมีการทบทวนสิทธิ เพราะโลกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
3. ควรพิจารณาในเรื่องความสุขและความผูกพันเพิ่มขึ้น อาจมีคณะกรรมการที่มีการประชุมระหว่างฝ่ายบริหาร ฝ่ายบุคลากร โดยอาจมีชมรมบุคลากร เพื่อให้ข้อเสนอแนะ หรือความต้องการ
4. มีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นระยะ ๆ มีแผนการรับฟังความคิดเห็นหรือปัญหา เพิ่มช่องทางให้บุคลากรสายสนับสนุนเพียงพอ เนื่องจากคณะใหญ่ บุคลากรบางส่วนอาจไม่ได้ข้อมูลเพียงพอ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้มีโอกาสให้ข้อมูลฝ่ายบริหารเป็นระยะ ๆ ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องแก้ไขได้ทันที ดังนั้นควรเพิ่มช่องทาง และสนับสนุนให้ทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็น

4.5 ความเสี่ยงในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่ 2

จากผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1 คน มีความเห็นว่า “ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการเรียนการสอนในทุกกระดับให้มีมาตรฐาน มีการบูรณาการกับการดูแลผู้ป่วยอย่างมีคุณภาพ” เป็นความเสี่ยงที่อาจไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ ในอันดับที่ 1 ด้วยเหตุผล ดังนี้

ความเสี่ยงในการดำเนินการ

เนื่องจากการเรียนการสอนหลายหลักสูตร มีหลายกลุ่มที่เข้ามาศึกษา มีการสอนหลายรูปแบบ ซึ่งยังไม่มีมีการประเมินอย่างจริงจังว่านิสิตจะได้ความรู้ตามที่ต้องการหรือไม่ โดยเฉพาะในหลักสูตรที่เปิดใหม่ ผู้ที่จบระดับปริญญาตรีถูกอนุมานว่ามีความพร้อมในการเรียน แต่ยังไม่แน่ใจว่าตอนคัดเลือกจะได้คนที่พร้อมจริงหรือไม่ อีกทั้งนิสิตที่สอบเข้ามาด้วยการสอบข้อเขียนอาจไม่พร้อมใน

การปรับตัวอย่างรวดเร็ว หรือ ในชั้นปีที่ 1 ที่นิสิตลงเรียนวิชาของคณะฯ โดยไม่มีโอกาสได้ปรับตัว เรียนร่วมกับคณะอื่น ๆ รวมถึงอาจารย์ผู้สอนอาจไม่เชี่ยวชาญเหมือนอาจารย์ที่มาจากสาขานั้น โดยตรง

ในขณะที่ กลุ่มตัวอย่างที่มีความเห็นว่า ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการเรียนการสอนในทุก ระดับให้มีมาตรฐาน มีการบูรณาการกับการดูแลผู้ป่วยอย่างมีคุณภาพ ในอันดับที่ 2 จำนวน 1 คน อันดับที่ 3 จำนวน 2 คนและ 4 จำนวน 5 คน ได้ให้เหตุผล ดังนี้

ความเสี่ยงในการดำเนินการ

1. คำว่า “ทุกระดับ” ส่วนนี้จะมีปัญหาในการจะสอนทุกระดับให้มีมาตรฐานและการบูรณาการ ผู้ป่วย เช่น นักเทคนิคการแพทย์อาจไม่ต้องใช้ความรู้ในสาขาที่เรียนอยู่ไปดูแลผู้ป่วย

2. เนื่องจากคณะฯ มีการทำงานร่วมกันกับโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย ซึ่ง คณะฯ ไม่มีโรงพยาบาลของตนเอง ดังนั้นเป็นความท้าทายว่าจะทำอย่างไรให้การบูรณาการการดูแล ผู้ป่วยสอดคล้องกับการเรียนการสอนในทุกระดับ โดยมีการบูรณาการผ่านโรงพยาบาลที่เป็นองค์กร ภายใต้งานกำกับดูแล ขององค์กรอื่นๆ

3. คณะมีการเรียนการสอนหลายระดับ (พ.บ. และระดับบัณฑิตศึกษา) ซึ่งอาจารย์ในคณะฯ มุ่งเน้นการดูแลรักษาคนไข้เป็นพันธกิจสำคัญ และอาจารย์มีหลายภาระงานดังนั้นการดูแลในทุกระดับให้ดีเท่าเทียมกันจึงมีข้อจำกัด

สิ่งที่ดำเนินการ

1. คณะฯ มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เป็นต้นแบบขององค์กรในระดับประเทศ โดย พิจารณาได้จากการเลือกคณะของนักเรียน

2. คณะฯ ดำเนินการเรื่องนี้เป็นเรื่องหลัก และเป็นผู้นำในเรื่องนี้มาโดยตลอด

3. ได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย

4. คณะฯ มีโครงสร้างการบริหารงานชัดเจนในปัจจุบัน และมีเกณฑ์มาตรฐานแต่ละระดับ เช่น ระดับแพทยศาสตร์บัณฑิตดำเนินการตามเกณฑ์แพทยสภา ระดับแพทย์ประจำบ้านหรือระดับ บัณฑิตศึกษาดำเนินการตามข้อกำหนดของราชวิทยาลัยและจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พร้อมทั้งมีการ ตรวจสอบประกันคุณภาพเป็นระยะ ๆ ในเรื่องการบูรณาการคณะฯ และโรงพยาบาลมีการทำงานร่วมกัน อีกทั้งอาจารย์โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ ก็เป็นอาจารย์ของคณะฯ ด้วยจึงมีการเชื่อมโยงการดูแลผู้ป่วย และการบูรณาการการเรียนการสอนแบบองค์รวม

4.5.1 การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กรตามยุทธศาสตร์ที่ 2

กลุ่มตัวอย่าง 1 คนให้ความเห็นว่า คณะฯ มีการให้ความสำคัญหรือมีแผน และการกำกับดูแล การดำเนินการเกี่ยวกับ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการเรียนการสอนในทุกระดับให้มีมาตรฐาน มีการบูรณาการกับการดูแลผู้ป่วยอย่างมีคุณภาพ ดังนี้

สิ่งที่ดำเนินการ

1. มีการพิจารณาและนำเสนอหลักสูตรใหม่ (หลักสูตรนานาชาติ) ในที่ประชุมคณะกรรมการ บริหารคณะฯ

ข้อควรพัฒนา

1. มีระยะเวลาในการพิจารณาน้อยและไม่ละเอียดมาก ซึ่งยังไม่มีการสัมมนาวิพากษ์วิจารณ์ กันมากนัก

สำหรับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการลดผลกระทบจากความเสี่ยงเพื่อให้สามารถ ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ด้านที่เห็นว่ามีความเสี่ยงมากที่สุด ของคณะฯ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1 คนให้ความเห็นว่า ไม่แน่ใจว่าคณะฯ มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและลดผลกระทบจากความเสี่ยง เพื่อให้สามารถดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการเรียนการสอนในทุกระดับให้มีมาตรฐาน มีการบูรณาการกับการดูแลผู้ป่วยอย่างมีคุณภาพ ดังนี้

สิ่งที่ดำเนินการ

1. มีการนำความเสี่ยงมาพิจารณาในที่ประชุมกรรมการบริหารคณะฯ มีช่องทางการดูแลนิสิต และแก้ปัญหาเป็นประจำ โดยมีการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ

ข้อควรพัฒนา

ไม่แน่ใจว่าได้ดำเนินการมากจนกระทั่งเกิดวัฒนธรรมองค์กรหรือไม่

4.5.2 การกำหนดกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรตามยุทธศาสตร์ที่ 2

กลุ่มตัวอย่าง 1 คนให้ความเห็นว่า คณะฯ มีการพิจารณาถึงผลกระทบจากบริบทขององค์กร ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ในการกำหนดกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ ขององค์กร ตามยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการเรียนการสอนในทุกระดับให้มีมาตรฐาน มีการบูรณา การกับการดูแลผู้ป่วยอย่างมีคุณภาพ แต่มีข้อควรพัฒนา ดังนี้

ข้อควรพัฒนา

1. คณะฯ มีการดำเนินการ แต่ยังไม่รอบด้าน เช่น อาจจะยังไม่ได้มีการสัมมนาเจาะลึกในตัวหลักสูตร และในระดับภาควิชาอาจจะยังไม่เข้าใจว่าต้องดำเนินการอย่างไร ดังนั้นควรมีการสัมมนาให้มีการวิพากษ์วิจารณ์กันอย่างทั่วถึง ไม่ใช่เพียงแค่เฉพาะกลุ่ม

4.5.3 การจัดการความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 2

กลุ่มตัวอย่าง 1 คนให้ความเห็นว่า คณะฯ มีการพัฒนาและประเมินภาพรวมของการบริหารความเสี่ยงเพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์กรใน ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการเรียนการสอนในทุกระดับให้มีมาตรฐาน มีการบูรณาการกับการดูแลผู้ป่วยอย่างมีคุณภาพ ดังนี้

ข้อควรพัฒนา

คณะฯ มีการดำเนินการ แต่ยังเป็นระบบเดิมโดยมองนิสิตทุกหลักสูตรเป็นแบบเดียวกันหมด ดังนั้นควรประเมินความเสี่ยงมากกว่าเดิม เพราะไม่ใช่ทุกคนที่เรียนจบในระดับปริญญาตรีแล้วจะสามารถเรียนหลักสูตรนี้จบทุกคน

4.5.4 การทบทวนและการปรับปรุงตามยุทธศาสตร์ที่ 2

กลุ่มตัวอย่าง 1 คน ไม่พบว่าคณะฯ มีการประเมิน ทบทวนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ทั้งภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการเรียนการสอนในทุกระดับให้มีมาตรฐาน มีการบูรณาการกับการดูแลผู้ป่วยอย่างมีคุณภาพ

นอกจากนี้ยังให้ความเห็นว่า คณะฯ ยังไม่มีแนวทางในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง ใน ยุทธศาสตร์ที่ 2 เนื่องจากยังใช้แนวทางแก้ปัญหาแบบเดิม

4.5.5 ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผลตามยุทธศาสตร์ที่ 2

กลุ่มตัวอย่าง 1 คน มีความเห็นว่า คณะฯ มีข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจในการบริหารอย่างครบถ้วน ถูกต้องและทันเวลา ในยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการเรียนการสอนในทุกระดับให้มีมาตรฐาน มีการบูรณาการกับการดูแลผู้ป่วยอย่างมีคุณภาพ แต่ยังไม่มากพอ

นอกจากนี้ ยังให้ความเห็นว่า คณะฯ มีการสื่อสาร และรายงานผลข้อมูลที่ทำให้ทุกคนในองค์กรสามารถรับรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร ใน ยุทธศาสตร์ที่ 2 แต่ยังมีน้อยและไม่ได้ลงรายละเอียดไปที่ภาควิชามากนัก

4.5.6 คะแนนผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 2

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1 คน ได้ให้คะแนนผลการดำเนินงานของคณะฯ (คะแนนเต็ม 5) ในยุทธศาสตร์ที่ 2 ตาม แนวคิด COSO ERM 2017 ดังนี้

ตารางที่ 6 คะแนนผลการดำเนินงานของคณะฯ ตาม COSO ERM 2017 ในยุทธศาสตร์ที่ 2

หัวข้อ	คะแนนเฉลี่ย
การให้ความสำคัญหรือมีแผน และการกำกับดูแลการดำเนินการ	3
การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อลดผลกระทบจากความเสียหาย	2
การกำหนดกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร	2
การจัดการความเสี่ยงขององค์กร	1
การทบทวนและปรับปรุงองค์กร	1
ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล	2

จากตารางที่ 6 สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้ให้คะแนนสูงสุดใน การให้ความสำคัญหรือมีแผน และการกำกับดูแลการดำเนินการ อยู่ในระดับ ปานกลาง คือ 3 และให้คะแนนต่ำที่สุดในเรื่องการจัดการความเสี่ยงขององค์กร และการทบทวนและปรับปรุงองค์กร อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ 1

4.5.7 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ 2

ควรจัดสัมมนาภาควิชา โดยในระดับ pre-clinic ควรเชิญภาควิชาที่เกี่ยวข้องไปมีส่วนร่วมวิพากษ์ และรับฟังแนวทางการดำเนินการของภาควิชา รวมถึงการดูแลนิสิตกลุ่มนี้ โดยไม่จำกัดแค่เพียงอาจารย์จากฝ่ายวิชาการ เนื่องจากความรู้ระดับสาขายังต้องอาศัยอาจารย์จากภาควิชาไปช่วยสอน และนิสิตไม่อาจศึกษาได้เองเหมือนกับการที่อาจารย์สอน โดยเฉพาะความรู้ใหม่ๆ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ กรณีศึกษาคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษายุทธศาสตร์ที่มีความเสี่ยงในการดำเนินการ หรืออาจดำเนินการได้ยากที่สุด และ เพื่อค้นหาแนวทางในการป้องกันหรือแก้ไขความเสี่ยงของผู้บริหาร คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยอาศัยกรอบบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM 2017 ตามยุทธศาสตร์คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยการศึกษาครั้งนี้ได้ อาศัยวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research)

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 14 คน ที่เลือกยุทธศาสตร์ที่มีความเสี่ยงในการดำเนินการ หรือยากที่จะดำเนินการเป็นอันดับ 1 โดยมีข้อสรุป ดังนี้

5.1.1 ข้อสรุปของกลุ่มตัวอย่างที่เลือกยุทธศาสตร์ที่ 3

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 6 คน เลือก ยุทธศาสตร์ที่ 3 คือ พัฒนาเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อความยั่งยืนขององค์กร มีความเสี่ยงในการดำเนินการ หรืออาจดำเนินการได้ยากที่สุด

สำหรับผลการศึกษาเชิงปริมาณตามกรอบบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM 2017 พบว่ากลุ่มตัวอย่างได้ให้คะแนนเฉลี่ยสูงสุดในเรื่องของ การจัดการความเสี่ยงขององค์กร และการ ทบทวนและปรับปรุงองค์กรอยู่ในระดับ มาก คือ 4.00 และคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือเรื่อง ข้อมูล การ สื่อสาร และการรายงานผล อยู่ในระดับ ปานกลาง คือ 3.17

ตารางที่ 7 สรุปแนวทางในการป้องกัน/แก้ไขความเสี่ยง ในยุทธศาสตร์ที่ 3
พัฒนาเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อความยั่งยืนขององค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 3	
COSO ERM 2017	แนวทางในการป้องกัน/แก้ไข
1) การกำกับดูแลกิจการ และวัฒนธรรมองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - การนำ เกณฑ์ TQA และ EdPEX ที่เน้นการทำงาน เชิงระบบมาใช้ - เตรียมแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับ WHO ภาครัฐ กระทรวงสาธารณสุข มหาวิทยาลัย - การสรรหาทุนจากแหล่งต่าง ๆ รวมทั้งมีการวางแผนการใช้จ่าย - คณะเน้นวัฒนธรรมองค์กร 2 ด้าน คือ วัฒนธรรมคุณภาพและวัฒนธรรมคุณธรรม - การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานภายในองค์กร
2) กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - ทำ SWOT Analysis - มี strategic theme 5 เรื่อง - การวิเคราะห์และจัดทำ work process ของแต่ละฝ่าย
3) การจัดการความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> - การประเมิน KPI ทุกไตรมาส - จัด workshop เพื่อให้ฝ่ายต่างๆ ได้วิเคราะห์และจัดทำ work process - การประเมิน เช่น ความยั่งยืนด้านงบประมาณ - คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการศึกษาพิจารณาความเสี่ยงในด้านกลยุทธ์ และด้านอื่น ๆ
4) การทบทวนและปรับปรุง	<ul style="list-style-type: none"> - จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการเพื่อติดตามและแก้ไข - การทบทวนปัจจัยทั้งภายในและภายนอกเป็นระยะ ๆ - การทบทวนแต่ละปีจะประกอบด้วย 3 ส่วน คือ <ol style="list-style-type: none"> 1) ผลการดำเนินงานตาม KPI ของประเด็นยุทธศาสตร์นั้น ๆ 2) feedback report ของ EdPEX และ TQA 3) พิจารณาสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

ยุทธศาสตร์ที่ 3	
COSO ERM 2017	แนวทางในการป้องกัน/แก้ไข
	- ปรับปรุงให้มีความสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง
5) ข้อมูล การสื่อสาร และ การรายงาน	- ผลการดำเนินงาน และ KPIs ต่างๆ - คณิตชีพประชาคม การประชุมระดับต่างๆ และ social media - สำหรับบุคคลภายนอกคณะฯ จะมีการเสนอภาพรวมของแผนผ่านทางเว็บไซต์

5.1.2 ข้อสรุปของกลุ่มตัวอย่างที่เลือกยุทธศาสตร์ที่ 1

ผลการศึกษการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 4 คน เลือก ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเป็นสถาบันทางการแพทย์ที่เป็นผู้นำในระดับชาติและนานาชาติ มีความเสี่ยงในการดำเนินการ หรืออาจดำเนินการได้ยากที่สุด เป็นอันดับ 1

สำหรับผลการศึกษาเชิงปริมาณตามกรอบบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM 2017 พบว่ากลุ่มตัวอย่างได้ให้คะแนนเฉลี่ยสูงสุดในเรื่องของ การให้ความสำคัญหรือมีแผน และการกำกับดูแลการดำเนินการ และ การกำหนดกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร อยู่ในระดับมาก คือ 3.75 และคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ เรื่อง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อลดผลกระทบจากความเสียหาย อยู่ในระดับ ปานกลาง คือ 3.25

ตารางที่ 8 สรุปแนวทางในการป้องกัน/แก้ไขความเสี่ยง ในยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเป็นสถาบันทางการแพทย์ที่เป็นผู้นำในระดับชาติและนานาชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 1	
COSO ERM 2017	แนวทางในการป้องกัน/แก้ไข
1) การกำกับดูแลกิจการ และวัฒนธรรมองค์กร	- การริเริ่มทำ MOU กับสถาบันชั้นนำในต่างประเทศ - มีหลักสูตรนานาชาติเพื่อนำพาคณะไปสู่ระดับนานาชาติ - มีการประกันคุณภาพระดับสากล - ส่งเสริมการสร้างผลงานวิจัย - การส่งเสริมบุคลากรให้มีการเข้าอบรมเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ - ดำเนินการตาม competitive track ระดับมหาวิทยาลัย - มีระบบการติดตาม การกำกับดูแล จาก KPIs ภาควิชา

ยุทธศาสตร์ที่ 1	
COSO ERM 2017	แนวทางในการป้องกัน/แก้ไข
	<ul style="list-style-type: none"> - มีการพัฒนา ติดตาม ประเมินตาม strategic theme 5 เรื่อง - มีการทำให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรโดยผลักดันผ่านทางรองคณบดีฝ่ายต่าง ๆ เพื่อดำเนินการตามนโยบาย
2) กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - การประชุมระดมความคิดเห็นกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อวางแผนทั้งส่วนผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน - การสัมมนามีการระดมความคิดเห็นต่าง ๆ โดยนำบริบทองค์กรมาวิเคราะห์
3) การจัดการความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> - การพิจารณา ระดับ ranking เปรียบเทียบสถาบันคู่เทียบทั้งระดับชาติ และอาเซียน - มีการประเมินโดยทีมงานดำเนินการเรื่องแบบประเมินผู้ใช้บัณฑิต
4) การทบทวนและปรับปรุง	<ul style="list-style-type: none"> - ทำ SWOT Analysis - ฝ่ายต่าง ๆ นำเสนอผลการดำเนินการ ทุก 6 เดือน และวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน - การส่งอาจารย์ไปเป็นกรรมการ หรือ ผู้ประเมินต่างๆ - มีกลยุทธ์กระตุ้นให้มีการตีพิมพ์ในระดับนานาชาติมากขึ้น หรือการเชิญอาจารย์จากต่างประเทศมาบรรยาย - การส่งอาจารย์ไปอบรม เกณฑ์ TQA เพื่อให้รู้จัก criteria performance framework - การประเมินความเสี่ยง และมีการติดตามด้วยระบบประกันคุณภาพ
5) ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงาน	<ul style="list-style-type: none"> - การสื่อสารผ่าน คณบดีพบประชาคมประชุมกรรมการบริหารคณะฯ และการประชุมระดับต่างๆ - ผลการประเมินจากผู้ใช้บริการนำมาให้ภาควิชาเพื่อพิจารณา และนำผลการประเมินจากผู้ประเมินภายนอกมาปรับ - การสื่อสารผ่านฝ่ายต่างๆ เช่น ฝ่ายบัณฑิตศึกษา และฝ่ายวิชาการผ่านทาง e-mail group

5.1.3 ข้อสรุปของกลุ่มตัวอย่างที่เลือกยุทธศาสตร์ที่ 4

ผลการศึกษการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 คน เลือก ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพื่อการสร้างความสุขให้แก่คนในองค์กร รวมถึงสร้างการมีส่วนร่วมความผูกพัน มีความเสี่ยงในการดำเนินการหรืออาจดำเนินการได้ยากที่สุด เป็นอันดับ 1

สำหรับผลการศึกษาเชิงปริมาณตามกรอบบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO Enterprise Risk Management 2017 พบว่ากลุ่มตัวอย่างได้ให้คะแนนเฉลี่ยสูงสุดใน 4 เรื่อง คือ การให้ความสำคัญหรือมีแผน และการกำกับดูแลการดำเนินการ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อลดผลกระทบจากความเสียหาย การทบทวนและปรับปรุงองค์กร และข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผลอยู่ในระดับ มาก คือ 3.67 สำหรับในเรื่องอื่น ๆ ให้คะแนนอยู่ในระดับ ปานกลาง คือ 3.33

ตารางที่ 9 สรุปแนวทางในการป้องกัน/แก้ไขความเสี่ยง ในยุทธศาสตร์ที่ 4 เพื่อการสร้างความสุขให้แก่คนในองค์กรรวมถึงสร้างการมีส่วนร่วมความผูกพัน

ยุทธศาสตร์ที่ 4	
COSO ERM 2017	แนวทางในการป้องกัน/แก้ไข
1) การกำกับดูแลกิจการ และวัฒนธรรมองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - มีการวางแผนและมีการช่วยเหลือบุคลากรพยายามผลักดันให้สิทธิและสวัสดิการ - การสร้างความผูกพัน สร้างความร่วมมือ และการดูแลบุคลากรทุกระดับอย่างเท่าเทียม - พยายามสร้างวัฒนธรรมองค์กรผ่านทางกิจกรรม เช่น การรับประทานอาหารร่วมกันของบุคลากร
2) กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - สัมมนา ประชุมร่วมกัน - ออกแบบสอบถามประเมินความพึงพอใจในบุคลากรทุกระดับ และมีช่องทางมารับฟังเสียง - การให้อิสระในการเสนอความคิดและรับฟัง พร้อมทั้งสามารถยกประเด็นที่สงสัยในที่ประชุม
3) การจัดการความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> - มีการส่งแบบสอบถามเพื่อประเมินทุกปี - มีการประเมินผ่านคณะกรรมการบริหารงานบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ 4	
COSO ERM 2017	แนวทางในการป้องกัน/แก้ไข
	<ul style="list-style-type: none"> - มีการประเมินในส่วนของงบประมาณและนโยบาย เช่นในการขอ งบประมาณการจัดกิจกรรมต่างๆของบุคลากรเป็นเรื่อง ๆ ในการประชุมผู้บริหาร (inner) - มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในการศึกษาความเสี่ยง และมีหน่วยวิจัยสถาบันในการนำเสนอผลแบบประเมินวิเคราะห์องค์กรต่าง ๆ
4) การทบทวนและปรับปรุง	<ul style="list-style-type: none"> - มีการนำเสนอและพิจารณาเรื่องที่จะดำเนินการให้กับบุคลากร ในที่ประชุมผู้บริหารคณะฯ พร้อมทั้งพิจารณาข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ซึ่งมีการสอบถามข้อมูลทั้งภายในและภายนอก - มีการประเมินภายนอก เช่น นโยบายมหาวิทยาลัย และการประเมินภายใน เช่นเรื่องที่พักอาศัย ที่จอดรถ การพัฒนาสถานที่ออกกำลังกายสำหรับบุคลากร และการมีแบบสอบถามที่มีข้อมูลทั้งภายในและภายนอก รวมถึงการมีรองคณบดีฝ่ายกายภาพทำให้สามารถเรียกร้องปัญหาทางกายภาพได้มากขึ้น - มีการปรับตัวเร็วเมื่อมีปัจจัยกระทบการทำงาน เช่น กรณี COVID คณะฯ ได้ดำเนินการโดยแจกหน้ากาก ผลิตเปลี่ยนเวรทำงาน และช่วยเหลือนิสิตที่มีความเสี่ยง
5) ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงาน	<ul style="list-style-type: none"> - มีข้อมูลจากแบบสอบถาม - เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่สำคัญ คณะฯ โรงพยาบาล จุฬาลงกรณ์ และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จะมีการสื่อสารถึงกันอย่างรวดเร็ว เช่น ข้อมูล real time กรณี Covid-19 - สื่อสารไปยังคณะกรรมการเป็นระดับชั้น และสื่อสารกันใน Facebook line group หนังสือเวียน สื่อต่างๆ - การสื่อสารแบบ indirect เช่นการจัดงานปีใหม่ การจัดทำสื่อ

5.1.4 ข้อสรุปของกลุ่มตัวอย่างที่เลือกยุทธศาสตร์ที่ 2

ผลการศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1 คน เลือก ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการเรียนการสอนในทุกระดับให้มีมาตรฐาน มีการบูรณาการกับการดูแลผู้ป่วยอย่างมีคุณภาพ มีความเสี่ยงในการดำเนินการ หรืออาจดำเนินการได้ยากที่สุด

สำหรับผลการศึกษาเชิงปริมาณตามกรอบบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM 2017 พบว่ากลุ่มตัวอย่างได้ให้คะแนนสูงสุดใน การให้ความสำคัญหรือมีแผน และการกำกับดูแลการดำเนินงาน อยู่ในระดับ ปานกลาง คือ 3 และให้คะแนนต่ำที่สุด ในเรื่องการจัดการความเสี่ยงขององค์กร และการทบทวนและปรับปรุงองค์กร อยู่ในระดับ น้อยที่สุด คือ 1

ตารางที่ 10 สรุปแนวทางในการป้องกัน/แก้ไขความเสี่ยง ในยุทธศาสตร์ที่ 2
การพัฒนาการเรียนการสอนในทุกกระดับให้มีมาตรฐาน มีการบูรณาการกับการดูแลผู้ช่วย
อย่างมีคุณภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 2	
COSO ERM 2017	แนวทางในการป้องกัน/แก้ไข
1) การกำกับดูแลกิจการ และวัฒนธรรมองค์กร	- นำเสนอหลักสูตรใหม่ (หลักสูตรนานาชาติ) ในที่ประชุม คณะกรรมการบริหารคณะฯ
2) กลยุทธ์และ วัตถุประสงค์องค์กร	- มีรูปแบบการดำเนินงานที่คล้าย ๆ กัน ในทุกหลักสูตร
3) การจัดการความเสี่ยง	- มีการนำความเสี่ยงมาพิจารณาในคณะกรรมการบริหารคณะ มี ช่องทางการดูแลนิสิต และแก้ปัญหาอย่างสม่ำเสมอ
4) การทบทวนและ ปรับปรุง	- ใช้แนวทางแก้ปัญหาตามแบบเดิม
5) ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงาน	- มีการสื่อสารในส่วนกลางของคณะ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

5.2 อภิปรายผล

จากยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ด้าน ที่ไม่ได้เพียงพอบรรลุเป้าหมายในระดับคณะฯ เท่านั้น โดยถ้าพิจารณาตามวิสัยทัศน์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ระบุไว้ว่า “มหาวิทยาลัยแห่งชาติในระดับโลกที่ สร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อสร้างเสริมสังคมไทยสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน” และ ยุทธศาสตร์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2560 – 2563) ใน 4 เรื่อง คือ 1) สร้างคน 2) สร้างสรรค์ องค์ความรู้และนวัตกรรม 3) สร้างเสริม สังคมไทย 4) ก้าวไกล ในสังคมโลก นั้นจะพบว่ายุทธศาสตร์ ของคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มีความสอดคล้องกับมหาวิทยาลัยในทุกๆ ด้าน

สำหรับในระดับคณะฯ ในการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เลือก ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนา เพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อความยั่งยืนขององค์กร เป็นความเสี่ยงในการ

ดำเนินการหรือยากที่จะดำเนินการเป็นอันดับที่ 1 เนื่องจาก บุคลากรอาจยังไม่มี ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการทำงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานขององค์กรประกอบด้วยระบบงานหลายส่วน ประกอบด้วยพันธกิจ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และระบบสนับสนุนที่เป็น key support process อีกทั้งกฎระเบียบบางเรื่องไม่เหมาะสม ซึ่งถ้าจะเพิ่มประสิทธิภาพในทุกส่วน จะต้องอาศัยการดำเนินการเชิงระบบในภาพรวมสูงจึงต้องใช้เวลา

อย่างไรก็ตามในขณะนี้คณะฯ ได้มีแผนรองรับ โดยมี Strategic theme 5 เรื่อง เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ด้าน ของคณะฯ สำหรับในยุทธศาสตร์ที่ 3 จะมี Strategic theme ที่เกี่ยวข้อง 3 เรื่อง คือ 1) Financial Sustainability 2) การพัฒนาเป็น Lifelong Learning organization 3) corporate governance and CSR นอกจากนี้ คณะฯ ยังได้มีแนวทางการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์ Education Criteria for Performance Excellence : EdPEX และ เกณฑ์ Thailand Quality Award : TQA ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวได้พัฒนามาจาก Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA ที่นำแนวคิดของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ Total Quality Management : TQM มาใช้เพื่อประเมินองค์กร และเน้นในเรื่องของกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ

ถ้าพิจารณาเพียงแค่อายุทธศาสตร์ จะพบว่ายุทธศาสตร์ที่ 3 นี้ จะกล่าวถึงเฉพาะเรื่องประสิทธิภาพและความยั่งยืนขององค์กรเท่านั้นแต่เมื่อพิจารณาถึง Strategic theme โดยเฉพาะในเรื่อง Lifelong Learning organization จะพบเรื่องการพัฒนาการเข้าถึงความรู้พื้นฐานทาง health science สำหรับบุคคลทั่วไป ซึ่งมีความสอดคล้องกับ “การพัฒนาที่ยั่งยืน” หรือ Sustainable Development Goals (SDGs) ซึ่งเป็นเป้าหมายการพัฒนาของทั่วโลก และของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตามที่ ศ.ดร.พิรงรอง รามสูต รองอธิการบดี กำกับดูแลด้านสื่อสารบริการสังคมและพันธกิจสากล (ศุภวรรณ พิพิธสมบัติ, 2563) ได้กล่าวว่า “เมื่อจุฬาฯ กำหนดให้ SDGs เป็นหลักคิดในการดำเนินนโยบายของมหาวิทยาลัยนั้นตลอด 3 - 4 ปีที่ผ่านมา นี้ ไม่เพียงยกระดับการบริหารงานมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องตามมาตรฐานสากลเท่านั้น แต่กรอบแนวคิด SDGs ยังทำให้จุฬาฯ คิดได้ไกลขึ้น ไม่ใช่แค่ 5 ปี หรือ 10 ปี แต่มองไกลถึงคุณภาพชีวิตของประชาคมจุฬาฯ ชุมชนโดยรอบ รวมไปถึงคนรุ่นลูกรุ่นหลานอีกด้วย”

ถึงแม้กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะเห็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อความยั่งยืนขององค์กร มีความเสี่ยงในการดำเนินการเป็นอันดับ 1 ก็ตาม แต่ถ้าพิจารณาถึงยุทธศาสตร์อื่น ๆ คือ “ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเป็นสถาบันทาง

การแพทย์ที่เป็นผู้นำในระดับชาติและนานาชาติ” และ “ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพื่อการสร้างความสุขให้แก่คนในองค์กร รวมถึงสร้างการมีส่วนร่วมความผูกพัน” จะเห็นได้ว่ามีกลุ่มตัวอย่างจำนวนไม่ต่างกันมากนักที่เลือกยุทธศาสตร์ดังกล่าวที่มีความเสี่ยงในการดำเนินการเป็นอันดับที่ 1 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุทธศาสตร์ที่ 4 ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างเลือกว่ามีความเสี่ยงในการดำเนินงานเป็นอันดับที่ 2 จำนวน 6 คน แสดงให้เห็นว่าทุกยุทธศาสตร์ก็มีกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่ามีความเสี่ยงในการดำเนินการทั้งสิ้น

อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์จะพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า คณะฯ สามารถบรรลุยุทธศาสตร์ดังกล่าว เพียงแต่การจะไปถึงเป้าหมายอาจต้องอาศัยเวลา ความต่อเนื่อง และความร่วมมือในการดำเนินการตามแผน หรือในบางยุทธศาสตร์ก็ยากที่จะไปถึงเพราะเป็นเรื่องที่ควบคุมยาก ดังเช่นในยุทธศาสตร์ที่ 4 เพื่อการสร้างความสุขให้แก่คนในองค์กร รวมถึงสร้างการมีส่วนร่วมความผูกพัน เป็นเรื่องที่ต้องยาก มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องจำนวนมากซึ่งความสุขขึ้นอยู่กับปัจเจกแต่ละคนและความต้องการของมนุษย์จะไม่จำกัดตามทฤษฎี ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ ของ Abraham H. Maslow (วันชัย มีชาติ, 2559)

ทั้งนี้ แม้ว่ายุทธศาสตร์ทั้ง 4 มีกลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีความเสี่ยงในการดำเนินการ แต่คณะฯ ได้มีการดำเนินการตามกรอบ COSO ERM 2017 ได้แก่ 1) การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร 2) กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร 3) การจัดการความเสี่ยง 4) การทบทวนและปรับปรุง 5) ข้อมูลการสื่อสาร และการรายงาน ตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 4 และ บทที่ 5 (สรุปผลการวิจัย) โดยมีเพียงยุทธศาสตร์ที่ 2 ที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าคณะฯ อาจมีแนวทางในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงในรูปแบบเดิม ๆ

สำหรับข้อมูลเชิงปริมาณเรื่องการดำเนินการตามกรอบ COSO ERM 2017 พบว่ากลุ่มตัวอย่าง ให้ความเห็น มากที่สุด ในยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการจัดการความเสี่ยงขององค์กร และการทบทวนและปรับปรุงองค์กรอยู่ในระดับ มาก คือ 4.00 แต่ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างได้ให้คะแนนการดำเนินงานของคณะฯ ต่ำที่สุดในเรื่องเดียวกันเดียวกัน ตามยุทธศาสตร์ที่ 2 ระดับ น้อยที่สุด คือ 1.00 โดยคะแนนการดำเนินงานตามกรอบ COSO ERM 2017 ในยุทธศาสตร์อื่น ๆ จะมีระดับคะแนนไม่แตกต่างกันมากนัก ทั้งนี้ สิ่งที่ควรพิจารณาประกอบ คือ กลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์ในแต่ละยุทธศาสตร์ ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกัน ดังนั้น อาจไม่สามารถระบุได้ตามคะแนนว่าคณะดำเนินการตาม กรอบ COSO ERM 2017 ในยุทธศาสตร์ด้านใดมากที่สุด แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารคณะฯ ได้พัฒนาตามยุทธศาสตร์ทุกด้านไปพร้อม ๆ กัน เนื่องจากทุกยุทธศาสตร์มีความเกี่ยวข้องและมีส่วนสนับสนุนกัน

เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ “คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นสถาบันต้นแบบทางการแพทย์ที่มีคุณธรรม ด้วยคุณภาพมาตรฐานระดับนานาชาติ”

5.3 ข้อเสนอแนะตามยุทธศาสตร์

5.3.1 ข้อเสนอแนะตามยุทธศาสตร์ที่ 1

1. เพิ่มการวางแผนระยะยาว 10-15 ปี โดยไม่ว่าใครมาเป็นผู้บริหารก็ยังคงดำเนินการตามแนวนั้น ซึ่งแผนระยะยาวนี้ควรเป็นแผนที่อาจารย์ทั้งคณะส่วนใหญ่มีความเห็นร่วมกัน
2. การค้นหาและนำผู้ประสบความสำเร็จทางวิชาการรุ่นใหม่ มาฝึกความพร้อมเป็นผู้บริหารตั้งแต่เริ่มต้นเพื่อปูพื้นฐานสำคัญ และมีอายุการเป็นผู้บริหารที่นานขึ้น
3. การดำเนินการตามเกณฑ์ TQA อย่างต่อเนื่อง
4. พยายามสร้างวัฒนธรรมองค์กร พร้อมทั้งสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับมีเป้าหมายเดียวกันคือ ความเป็นผู้นำในระดับชาติ และนานาชาติ เพื่อเข้าไปอยู่ในจิตวิญญาณของบุคลากรทุกคน
5. การมีระบบบริหารจัดการคล่องตัว มีธรรมาภิบาล จะทำให้สามารถทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีโอกาสเป็นผู้นำได้ต่อเนื่อง
6. พิจารณาระบบการประเมินผลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์นี้ โดยมีการสนับสนุน มีรางวัลเพื่อผลักดันให้ยุทธศาสตร์นี้สำเร็จ

5.3.2 ข้อเสนอแนะตามยุทธศาสตร์ที่ 2

1. เพิ่มการมีส่วนร่วมในระดับภาควิชา เช่น การสัมมนา การมีส่วนร่วมวิพากษ์ และรับฟังแนวทางการดำเนินการของภาควิชา

5.3.3 ข้อเสนอแนะตามยุทธศาสตร์ที่ 3

1. เพิ่มเรื่องการสื่อสาร เรื่องเป้าประสงค์ แผนการดำเนินงาน ผลการดำเนินงาน ทิศทางการดำเนินการของคณะฯ และความเสียด้านต่าง ๆ ให้ประชาคมเข้าใจตรงกัน พร้อมทั้งพิจารณารูปแบบการถ่ายทอดแผนการบริหารความเสี่ยง
2. มีระบบฐานข้อมูลและปรับระบบสารสนเทศเพื่อช่วยดำเนินงานของคณะให้ทันต่อเวลามากขึ้น

3. ควรมีการประเมินความเสี่ยงไปพร้อมๆกันการทำแผนยุทธศาสตร์ หรือ action plan ด้วย

4. การวิเคราะห์และจัดทำ work process ที่สำคัญต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงอาจต้องกระทำด้วยความถี่ที่ปรับตามผลกระทบที่มีการเปลี่ยนแปลงเร็วซ้ำในแต่ละช่วงเวลา

5.3.4 ข้อเสนอแนะตามยุทธศาสตร์ที่ 4

1. ควรมีการประเมิน ด้านสุขภาวะ สวัสดิภาพ และสิทธิการรักษาพยาบาล ในทุกการเปลี่ยนแปลงวาระผู้บริหาร (4 ปี/ครั้ง) รวมทั้งมีการทบทวนสิทธิเพราะโลกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2. ควรมีการแสดงผลเปรียบเทียบผลแบบประเมินย้อนหลังในรายงานเพื่อเปรียบเทียบใน ไม่ใช่แค่การนำเสนอข้อมูลปัจจุบัน

3. ควรมีคณะกรรมการที่มีการประชุมระหว่างฝ่ายบริหาร และฝ่ายอื่นๆ หรืออาจมีชมรมบุคลากร เพื่อให้ข้อเสนอแนะ หรือความต้องการ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้มีโอกาสให้ข้อมูลฝ่ายบริหารเป็นระยะๆ ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องแก้ไขได้ทันที และสนับสนุนให้ทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็น

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยโดยการสัมภาษณ์เป็นระยะๆ ตามวาระผู้บริหาร เนื่องจากคำตอบอาจเปลี่ยนแปลงตามนโยบายผู้บริหารคณะฯและมหาวิทยาลัย และการตอบคำถามอาจขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการเจอเหตุการณ์ และวัฒนธรรมในหน่วยงานที่ต่างกัน

2. ควรทำการศึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เพิ่มเติมอย่างรอบด้าน

3. ควรเพิ่มรายละเอียดข้อคำถามในการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ โดยกลุ่มตัวอย่างเดียวกันในทุก ๆ ยุทธศาสตร์

บรรณานุกรม

The committee of Sponsoring organization of the Treadway Commission. (2017).

Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance.

Retrieved on March 2, 2020 from <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>

กรมบัญชีกลาง. หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0409.3/0.105 ลงวันที่ 5 ตุลาคม 2561 เรื่อง หลักเกณฑ์
กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.
2561.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2560). คู่มือการบริหารความเสี่ยง.

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2551). กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ. กรุงเทพฯ.

นฤมล สะอาดโณม. (2548). *Risk Management* การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์.

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561. (2561). ราชกิจจานุเบกษา (เล่ม 135 ตอนที่ 27 ก.).

พิรุณ ภาสตา. (2560). ประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงตามกรอบ *COSO ERM* ในมุมมองของนักบัญชีการ
ไฟฟ้านครหลวง. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

มนสิชา แสงสว่าง. (2553). การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (การศึกษาค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2559). คู่มือการบริหารความเสี่ยง.

มหาวิทยาลัยมหิดล. (2554). คู่มือการบริหารความเสี่ยง.

วันชัย มีชาติ. (2559). การบริหารองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 8): สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศุภวรรณ พิพิธสมบัติ. (2563). SDGs สัญญาแห่งการพัฒนา แบบ "ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง" ของจุฬาฯ สืบค้นเมื่อ 24
มิถุนายน 2563.จาก. <https://www.chula.ac.th/news/28275/>

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2560). เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติปี 2561-2562. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิต
แห่งชาติ.

สมยศ ชี้แจง. (2556). การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎี
บัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อุษณา ภัทรมนตรี. (2552). การตรวจสอบภายในสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อุษณา ภัทรมนตรี. (2561). การตรวจสอบภายในสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



แบบสัมภาษณ์การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์: กรณีศึกษาคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งในการศึกษาอิสระ ของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในเรื่อง การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์: กรณีศึกษาคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. ท่านคิดว่าตามยุทธศาสตร์ของคณะแพทยศาสตร์ ประเด็นใดที่คณะแพทยศาสตร์มีความเสี่ยงที่ไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ข้อใดมากที่สุด (โปรดใส่หมายเลข 1 – 4 เรียงตามลำดับความเสี่ยง)

- ₁ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเป็นสถาบันทางการแพทย์ที่เป็นผู้นำในระดับชาติและนานาชาติ
- ₂ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการเรียนการสอนในทุกระดับให้มีมาตรฐาน มีการบูรณาการกับการดูแลผู้ป่วยอย่างมีคุณภาพ
- ₃ ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อความยั่งยืนขององค์กร
- ₄ ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพื่อการสร้างความสุขให้แก่คนในองค์กร รวมถึงสร้างการมีส่วนร่วมความผูกพัน

เพราะเหตุใด

2. ในด้านการกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร

2.1 ท่านคิดว่าผู้บริหารคณะฯ ได้ให้ความสำคัญหรือมีแผน และการกำกับดูแลการดำเนินการเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ด้านที่ท่านเห็นว่ามีความเสี่ยงมากที่สุดอย่างไรบ้าง

- ₁ ใช่ ₂ ไม่ใช่

2.2 ท่านคิดว่าคณะฯ มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและลดผลกระทบจากความเสี่ยงอย่างไรเพื่อให้สามารถดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ด้านที่ท่านเห็นว่ามีความเสี่ยงมากที่สุด

- ₁ มี ₂ ไม่มี

2.3 ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ท่านเห็นว่ามีความเสี่ยงมากที่สุด ในด้านการกำกับดูแลองค์กร ท่านให้คะแนนการดำเนินงานของคณะฯ ระดับใด

₁ระดับ น้อยที่สุด ₂ระดับ 2 น้อย ₃ระดับ 3 ปานกลาง ₄ระดับ 4 มาก ₅ระดับ 5 มากที่สุด

2.4 ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ท่านเห็นว่ามีความเสี่ยงมากที่สุด ในด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อลดผลกระทบจากความเสียง ท่านให้คะแนนการดำเนินงานของคณะฯ ระดับใด

₁ระดับ น้อยที่สุด ₂ระดับ 2 น้อย ₃ระดับ 3 ปานกลาง ₄ระดับ 4 มาก ₅ระดับ 5 มากที่สุด

3. ในด้านการกำหนดกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร

3.1 ในการกำหนดกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร คณะฯ ได้มีการพิจารณาถึงผลกระทบจากบริบทขององค์กรที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงในด้านต่างๆ หรือไม่ อย่างไร

₁ ใช่ ₂ ไม่ใช่

3.2 ในด้านการกำหนดกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ท่านเห็นว่ามีความเสี่ยงมากที่สุด ท่านให้คะแนนการดำเนินงานของคณะฯ ระดับใด

₁ระดับ 1 น้อยที่สุด ₂ระดับ 2 น้อย ₃ระดับ 3 ปานกลาง ₄ระดับ 4 มาก ₅ระดับ 5 มากที่สุด

4. ในด้านการจัดการความเสี่ยง

4.1 คณะฯ มีการจัดการความเสี่ยงโดยพัฒนาและประเมินภาพรวมของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ท่านคิดว่าอาจจะไม่บรรลุตามที่กำหนดมากที่สุดไว้ หรือไม่ อย่างไร

₁ มี ₂ ไม่มี

4.2 ในด้านการจัดการความเสี่ยงขององค์กรตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ท่านเห็นว่ามีความเสี่ยง ท่านให้คะแนนการดำเนินงานของคณะฯ ระดับใด

₁ระดับ 1 น้อยที่สุด ₂ระดับ 2 น้อย ₃ระดับ 3 ปานกลาง ₄ระดับ 4 มาก ₅ระดับ 5 มากที่สุด

5. ในด้านการทบทวนและการปรับปรุง

5.1 คณะฯ มีการประเมิน ทบทวน การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือการประเมินความเสี่ยง ทั้งภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร ในด้านที่ท่านเห็นว่ามีความเสี่ยงมากที่สุด หรือไม่ อย่างไร

₁ มี

₂ ไม่มี

5.2 คณะฯ มีแนวทางในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุยุทธศาสตร์ของคณะหรือไม่ อย่างไร และด้วยวิธีการใดบ้าง

₁ มี

₂ ไม่มี

5.3 ในด้านการทบทวนและการปรับปรุงขององค์กรตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ท่านเห็นว่ามีความเสี่ยง ท่านให้คะแนนการดำเนินงานของคณะฯ ระดับใด

₁ระดับ 1 น้อยที่สุด ₂ระดับ 2 น้อย ₃ระดับ 3 ปานกลาง ₄ระดับ 4 มาก ₅ระดับ 5 มากที่สุด

6. ในด้านข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล

6.1 คณะฯ มีข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจและการบริหารอย่าง ครบถ้วน ถูกต้องและทันเวลา หรือไม่ อย่างไร

₁ มี

₂ ไม่มี

6.2 คณะฯ มีการสื่อสารข้อมูลที่ทำให้ทุกคนในองค์กรสามารถรับรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร หรือไม่ อย่างไร และด้วยวิธีการใดบ้าง

₁ มี

₂ ไม่มี

6.3 ในด้านข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผลขององค์กรตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ท่านเห็นว่ามีความเสี่ยงมากที่สุด ท่านให้คะแนนการดำเนินงานของคณะฯ ระดับใด

₁ระดับ 1 น้อยที่สุด ₂ระดับ 2 น้อย ₃ระดับ 3 ปานกลาง ₄ระดับ 4 มาก ₅ระดับ 5 มากที่สุด

7. ข้อเสนอแนะ และแนวทางการแก้ไขปรับปรุง

ควรมีฝ่ายหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในด้านนี้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ เพื่อเป็นแกนกลางในการบริหารจัดการและ
กระตุ้นการทำงานของฝ่ายต่างๆ

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ดุษฎี คนแรงดี
วัน เดือน ปี เกิด	7 พฤษภาคม 2528
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY