



(ร่าง)

เอกสารประกอบสาระ 4.2



2027 RISK

MANAGEMENT PLAN

SURANAREE UNIVERSITY
OF TECHNOLOGY





แผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570



โดย

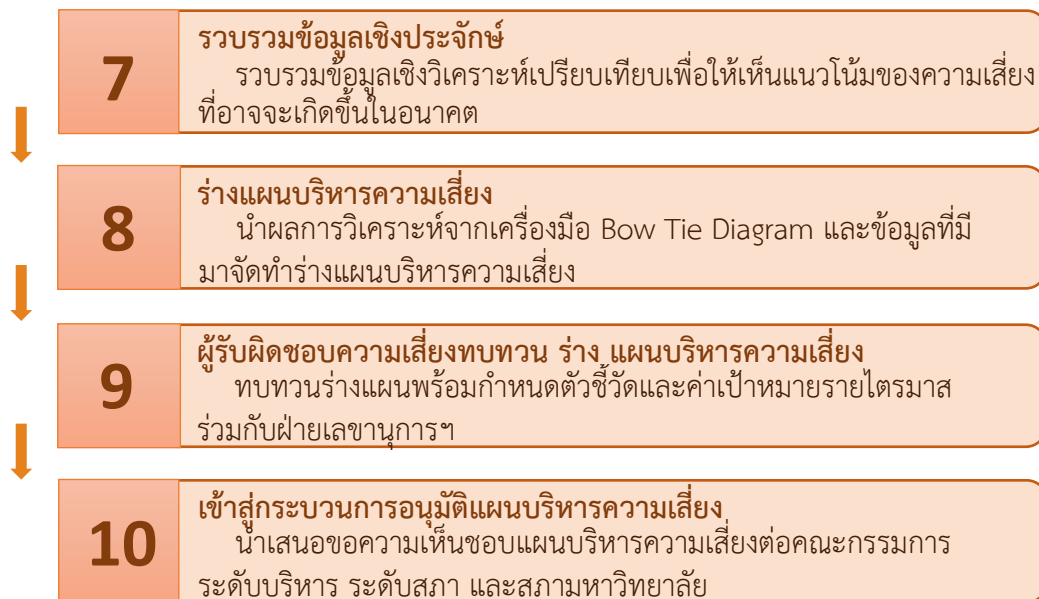
**คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี**

บทสรุปผู้บริหาร

แผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยทั้งในเชิงกลยุทธ์ เชิงปฏิบัติการ และการบริหารจัดการทั่วไป ตลอดจนเพื่อเสริมสร้างระบบการควบคุมภายในที่เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ในการจัดทำแผนฉบับนี้มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการประเมินบริบททั้งภายในและภายนอกองค์กร วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงพิจารณาความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และเป้าหมายการพัฒนาในแต่ละด้านตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ระยะเวลาที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) โดยอาศัยกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงที่เป็นสากลตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงองค์กร (COSO ERM : Enterprise Risk Management) เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางควบคุม ป้องกัน และรับมือกับความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ

มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการค้นหาปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญและมีผลกระทบสูงในระดับมหาวิทยาลัย นำมาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การจัดทำ “แผนการบริหารความเสี่ยง” ประจำปี โดยมีกระบวนการค้นหาและกำหนดประเด็นความเสี่ยงดังนี้





โดยสรุปแผนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยที่มีความสำคัญและมีผลกระทบสูง
ต่อมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 จำนวน 5 ประเภทความเสี่ยง มีดังนี้

ลำดับที่	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นเรื่อง
1	 S : Strategic Risk	สมรรถนะของบัณฑิตไม่ตรง กับความต้องการของตลาดแรงงาน 
2	 F : Financial and Asset Risk	ความมั่นคงทางการเงิน ของมหาวิทยาลัยลดลง 
3	 P : Personnel Risk	การวางแผนอัตรากำลัง (Strategic Workforce Planning) ไม่สอดคล้องกับความต้องการกำลังคน และการเปลี่ยนแปลงของ มทส. ในอนาคต 
4	 O : Operation Risk	การบริหารจัดการงบประมาณ จากงบประมาณแผ่นดินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 
5	 C : Compliance Risk	ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ 

การประเมินระดับความเสี่ยง

ได้นำเครื่องมือเมทริกซ์ความเสี่ยงตามรูปแบบ COSO ERM มาใช้ในการประเมินระดับความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 โดยจำแนกตามประเภทความเสี่ยง ปรากฏดังตารางเมทริกซ์ความเสี่ยง ต่อไปนี้

ผลกระทบ (I)	5			*S		*O
	4					*F / *P
	3					
	2					
	1					
		1	2	3	4	5

โอกาส (L)

หมายเหตุ : *S - ความเสี่ยงประเภท Strategic Risk

*F - ความเสี่ยงประเภท Financial and Asset Risk

*P - ความเสี่ยงประเภท Personal Risk

*O - ความเสี่ยงประเภท Operational Risk

คำอธิบาย

ขอบเขตพื้นที่	ความหมาย
 = ความเสี่ยงสูงมาก (Extreme Risk, E)	ตกพื้นที่ซึ่งต้องมีแผนการบริหารความเสี่ยงเร่งด่วน
 = ความเสี่ยงสูง (High Risk, H)	ตกพื้นที่ซึ่งต้องมีแผนการบริหารความเสี่ยง
 = ความเสี่ยงปานกลาง (Medium Risk, M)	อยู่พื้นที่ซึ่งยอมรับความเสี่ยงได้
 = ความเสี่ยงต่ำ (Low Risk, L)	อยู่พื้นที่ซึ่งยอมรับความเสี่ยงได้

โดยแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 ได้ผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เรียบร้อยแล้ว และแผนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยทั้ง 4 ประเภทความเสี่ยง มีหน่วยงานผู้รับผิดชอบ ภายในมหาวิทยาลัยทำหน้าที่ดำเนินการตามตัวชี้วัดและกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ตามแผนบริหาร ความเสี่ยง ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีสามารถบรรลุ ตามวัตถุประสงค์ของแต่ละความเสี่ยง และสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการบริหารจัดการ และเป็นกลไกหนึ่งของการขับเคลื่อนไปสู่การกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และการเติบโต อย่างยั่งยืนขององค์กรต่อไป



คำนำ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีความมุ่งมั่นที่จะก้าวไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในระดับสากล ด้วยการดำเนินงานตามพันธกิจทั้งด้านการศึกษา การวิจัยและการบริการวิชาการให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจากสภาพแวดล้อมทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง การแข่งขัน ที่เปลี่ยนแปลงไปล้วนเป็นปัจจัยภายนอกที่สำคัญ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร และการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรสมัยใหม่ ที่มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ วางแผน และพิจารณาหาแนวทางในการป้องกันหรือจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารที่มีความสำคัญต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่มีคุณค่า เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขึ้นเป็นประจำทุกปี เป็นการดำเนินการที่สอดคล้องกับมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงองค์กร (COSO ERM: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: Enterprise Risk Management) และสอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) โดยผ่านการมีส่วนร่วมของทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 ฉบับนี้ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย ตลอดจนสอดคล้องกับหลักเกณฑ์และมาตรฐานของการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี ทั้งนี้ แผนการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ได้ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ในการประชุมครั้งที่ 3/2569 เมื่อวันที่ 13 สิงหาคม 2569 และได้รับการนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ในการประชุมครั้งที่ 2/2569 เมื่อวันที่ 21 สิงหาคม 2569 พร้อมได้รับการนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย ในการประชุมครั้งที่ เมื่อวันที่ มหาวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า แผนการบริหารความเสี่ยงนี้จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

(รองศาสตราจารย์ ดร.สิทธิชัย แสงอาทิตย์)

รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ก
คำนำ	ข
สารบัญ	ค
สารบัญตาราง	ง
สารบัญแผนภาพ	ง
1. ส่วนที่ 1 : บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	2
1.2 วิสัยทัศน์	2
1.3 พันธกิจ	3
1.4 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	3
1.5 นโยบายการบริหารความเสี่ยง	3
1.6 วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยง	4
1.7 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	4
1.8 การกำหนดกรอบการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง	7
2. ส่วนที่ 2 : กระบวนการบริหารความเสี่ยง	8
2.1 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	9
2.2 การระบุปัจจัยเสี่ยง	11
2.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง	13
2.4 การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง	14
2.5 การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	16
3. ส่วนที่ 3 : แผนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	18
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570	
3.1 องค์ประกอบของแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	19
3.2 ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	19

3.3	สรุปประเด็นความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570	21
3.4	แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยง Bow Tie Diagram	22
3.5	รายละเอียดแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย 5 แผนความเสี่ยง	31
1.	ความเสี่ยงประเภท Strategic Risk เรื่อง สมรรถนะของบัณฑิตไม่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน	32
2.	ความเสี่ยงประเภท Financial and Asset Risk เรื่อง ความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัยลดลง	37
3.	ความเสี่ยงประเภท Personnel Risk เรื่อง การวางแผนอัตรากำลัง (Strategic Workforce Planning) ไม่สอดคล้องกับความต้องการกำลังคนและการเปลี่ยนแปลงของ มทส. ในอนาคต	41
4.	ความเสี่ยงประเภท Operation Risk เรื่อง การบริหารจัดการงบลงทุนจากงบประมาณแผ่นดินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	47
5.	ความเสี่ยงประเภท Compliance Risk เรื่อง ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ	51
ภาคผนวก		55
ก.	รายนามคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	56
ข.	รายนามคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (ระดับบริหาร)	57

.....

สารบัญตาราง

	<u>หน้า</u>
ตารางที่ 1	6
ตารางที่ 2	10
ตารางที่ 3	19
ตารางที่ 4	19
ตารางที่ 5	21
ตารางที่ 6	21
ตารางที่ 7	22

สารบัญแผนภาพ

	<u>หน้า</u>
แผนภาพที่ 1	5
แผนภาพที่ 2	9
แผนภาพที่ 3	11
แผนภาพที่ 4	14
แผนภาพที่ 5	15
แผนภาพที่ 6	17

.....

ส่วนที่ 1

บทนำ (Introduction)



ส่วนที่ 1 : บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ (Background and Importance)

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงานและการตรวจสอบ มาตรา 79 ให้องค์การของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้อุปบฏิตตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 มาตรา 21 บัญญัติให้สภาสถาบันอุดมศึกษาแต่งตั้ง คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จากบุคคลซึ่งเป็นกลางและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2564 ได้ออกแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทาง ในการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

การบริหารความเสี่ยงตามหลักของ COSO ERM 2017 ที่เป็นการจัดการความเสี่ยงตั้งแต่ขั้นตอน การกำหนดกลยุทธ์ระดับนโยบายขององค์กร มีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงแนวโน้มให้เห็นความสัมพันธ์ เชื่อมโยงกันระหว่างผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จของเป้าหมาย ผลการดำเนินงาน

จากกฎหมายที่เกี่ยวข้องและหลักการดังกล่าวข้างต้น การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) จึงถือว่ามีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย เนื่องจากการดำเนินงานในปัจจุบัน มีความเสี่ยงหลากหลายรูปแบบและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ดังนั้น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นดังกล่าว จึงได้พัฒนาระบบ การบริหารความเสี่ยงรวมถึงพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยงมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ให้สามารถ ป้องกันความเสี่ยงและบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกระบวนการ ดำเนินงานต้องอาศัยความร่วมมือกันของทุกคนในองค์กร ตั้งแต่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรทุกคน มีส่วนร่วมพิจารณาวิเคราะห์เชิงลึก ด้านความเสี่ยงเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นจะต้องส่งเสริมและผลักดันให้มีการใช้การบริหารจัดการความเสี่ยง ทั่วทั้งองค์กร

1.2 วิสัยทัศน์ (Vision)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางด้านเทคโนโลยีอันดับ 1 ของประเทศไทย ที่พัฒนาและนำนวัตกรรมบนพื้นฐานองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีไปขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืน

1.3 พันธกิจ (Commitment)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มุ่งมั่นสร้างสรรค์ผลงานวิจัย ปรับปรุง แก้ไข ทด และพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของสังคม ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ มีความรู้และปัญญาคู่คุณธรรม ให้บริการวิชาการ และทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม โดยยึดหลักความเป็นอิสระทางวิชาการและใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ

1.4 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives : SO)

1. เพื่อพัฒนากำลังคนที่มีสมรรถนะสูงด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อยกระดับการแข่งขันให้กับประเทศ
2. เพื่อยกระดับการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมในการเสริมสร้างขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศ และการแก้ปัญหาความท้าทายของโลก
3. เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถด้านการปรับปรุง แก้ไข ทด และพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อแก้ไขปัญหาและสร้างความยั่งยืนของสังคม
4. เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถด้านการบริการวิชาการเพื่อการเป็นที่พึ่งของสังคมทั้งในระดับจังหวัด อนุภูมิภาค (นครชัยบุรินทร์) ระดับชาติ
5. เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการพัฒนาโรงพยาบาล มทส.
6. เพื่อสนับสนุนสังคมอยู่ดีมีสุข

1.5 นโยบายการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy)

เพื่อการบริหารกำกับดูแลกิจการที่ดี และการดำเนินการบริหารความเสี่ยงในการรองรับเหตุการณ์ซึ่งเป็นความเสี่ยงหรือโอกาสที่อาจส่งผลกระทบในการดำเนินงาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีจึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ให้มีการจัดระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงาน โดยบูรณาการไปกับการควบคุมภายใน
2. ให้มีการบริหารงานโดยใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย และให้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ และตอบสนอง ต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. ให้มีการสื่อสารและถ่ายทอดความรู้การบริหารความเสี่ยงให้บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และพัฒนาให้มีความเข้าใจ มีความตระหนักถึงการเป็นเจ้าของความเสี่ยง เห็นความสำคัญและถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นภารกิจหนึ่งของหน่วยงาน ตลอดจนมีการบริหารความเสี่ยงร่วมกันภายใต้งานที่รับผิดชอบ
4. ให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง
5. ให้มีการติดตาม ประเมินผล ทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงโดยการนำผล ประเมิน มาปรับปรุงการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง

6. ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศหรือนวัตกรรมการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
7. ให้มีการพัฒนาบุคลากรด้านบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

1.6 วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยง (Objectives of the Risk Management Plan)

1. เพื่อวางแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรสำหรับป้องกันความสูญเสีย และเพื่อไม่ให้ความสูญเสียโอกาสในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเพื่อให้การปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่า โดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนหรือไม่จำเป็น ลดความเสี่ยงหรือความเสียหายด้านการเงิน หรือด้านอื่น ๆ ที่อาจมีขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานแก่หน่วยงานในที่สุด และสามารถบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
2. เพื่อให้บุคลากรได้มีความรู้ความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในองค์กร และจากปัจจัยภายนอกองค์กร
3. เพื่อให้การควบคุมภายในเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operation Objective : O) ความเชื่อถือได้ของการรายงานทางการเงิน (Financial Reporting Objective : F) และการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Objective : C) เพื่อให้การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพสูงสุด

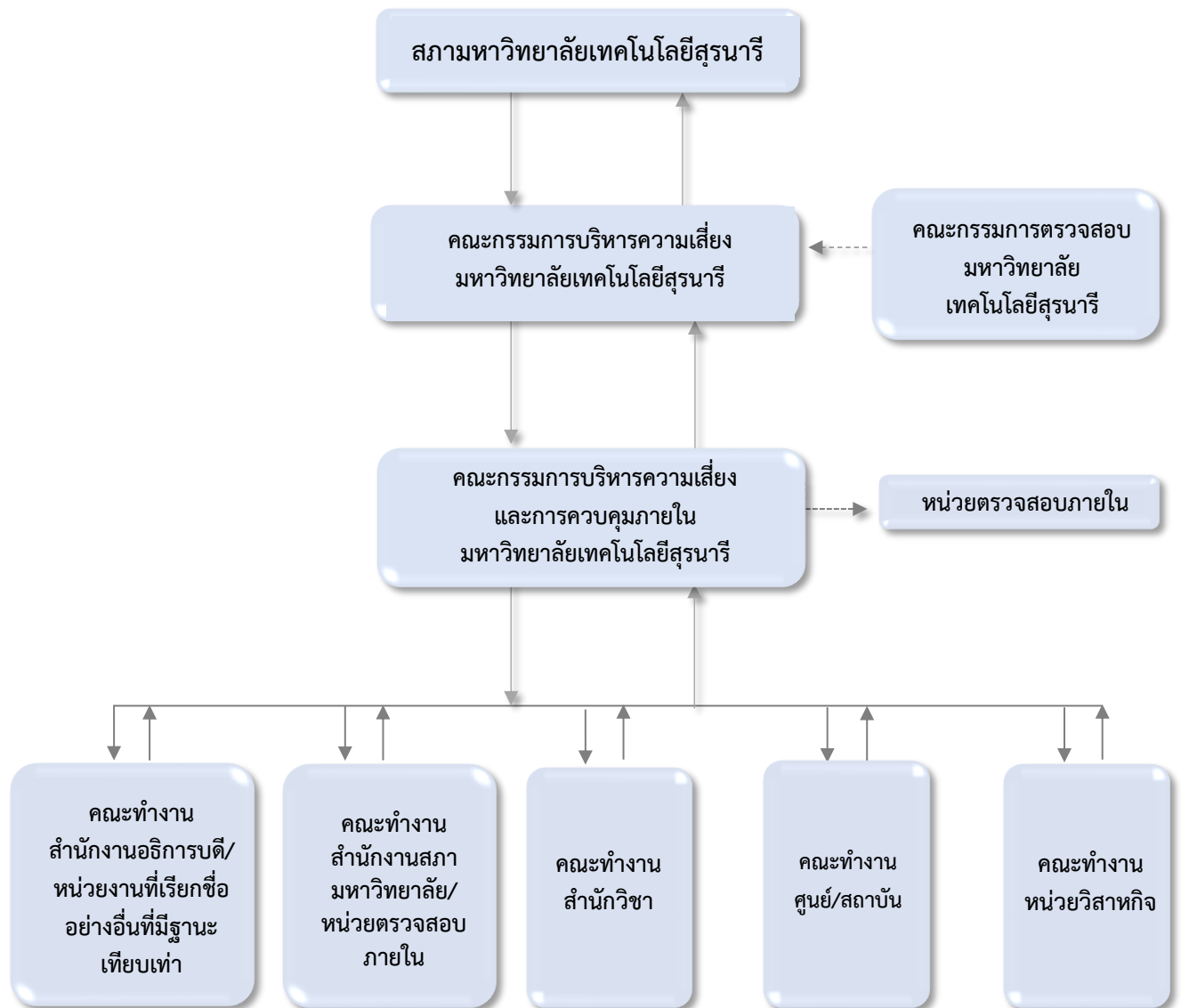
1.7 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย (University Risk Management Structure)

ในการบริหารความเสี่ยงองค์กร กระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย การจัดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในถือว่ามีความสำคัญมาก เนื่องจากต้องจัดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับหน่วยงาน ระดับมหาวิทยาลัย และระดับนโยบาย ได้มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ บทบาทหน้าที่ของแต่ละองค์ประกอบให้มีความชัดเจนมากที่สุด เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงการทำงานของแต่ละคณะโดยโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ประกอบไปด้วย

1. สภามหาวิทยาลัย
2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
3. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
4. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำหน่วยงาน

ดังปรากฏตามแผนภาพโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

แผนภาพที่ 1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี



ตารางที่ 1 หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
สภามหาวิทยาลัย	1. ให้นโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย 2. ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (ระดับสภา)	1. กำกับดูแล ระบบงานด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 2. สอบทานนโยบาย กฎ ระเบียบ ระบบ และวิธีปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยด้านการบริหารความเสี่ยง 3. สอบทานแผนงานด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 4. สอบทานผลการประเมินความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 5. ให้คำปรึกษาแก่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับระบบการบริหารความเสี่ยง รวมถึงเสนอแนะมาตรการปรับปรุงและพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
คณะกรรมการตรวจสอบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	1. สอบทานนโยบาย กฎ ระเบียบ ระบบ และวิธีปฏิบัติของมหาวิทยาลัยต่อการบริหารจัดการด้านการควบคุมภายในการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย 2. สอบทานระบบการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (ระดับมหาวิทยาลัย)	1. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงของสภามหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติ 2. พัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด 3. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย 4. รับผิดชอบการประเมินความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย 5. พิจารณากลับกรองคำขอเงินงบประมาณในการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง 6. นำเสนอแผนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย 7. นำเสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย 8. รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและรายงานผลการประเมินการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัยแก่กระทรวงเจ้าสังกัด เพื่อนำส่งให้กับกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ภายใน 90 วัน หลังสิ้นปีงบประมาณและเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อทราบ
หน่วยตรวจสอบภายใน	1. ดำเนินการสอบทานแผนบริหารความเสี่ยง 2. จัดทำรายงานผลการสอบทานแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย
คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำหน่วยงาน	1. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน 2. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง 3. มีส่วนร่วมในการพิจารณาหาปัจจัยเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

1.8 การกำหนดกรอบการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Framework)

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ได้ดำเนินการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและกำหนดกรอบ การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้แน่ใจว่าความเสี่ยงที่มีจะได้รับการจัดการอย่างทั่วถึง และเป็นระบบ ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย โดยมีการชี้ให้เห็นลำดับความสำคัญของความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ในการจัดการความเสี่ยง การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินการที่จะบรรลุเป้าหมาย การจัดหน้าที่ ความรับผิดชอบ รวมทั้งสร้างกลไกในการรายงานตามลำดับขั้นขึ้นไป

จึงได้กำหนดกรอบความเสี่ยงออกเป็น 2 ระดับ คือ ความเสี่ยงระดับองค์กร (Corporate Strategy) หรือที่เรียกว่า “ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย” และความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) หรือที่เรียกว่า “ความเสี่ยงระดับหน่วยงาน และ ความเสี่ยงระดับแผนงานโครงการ” และเป็นการดำเนินงาน ที่สอดคล้องกับมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงองค์กร (COSO ERM : Enterprise Risk Management) และสอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)



ส่วนที่ 2

กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)



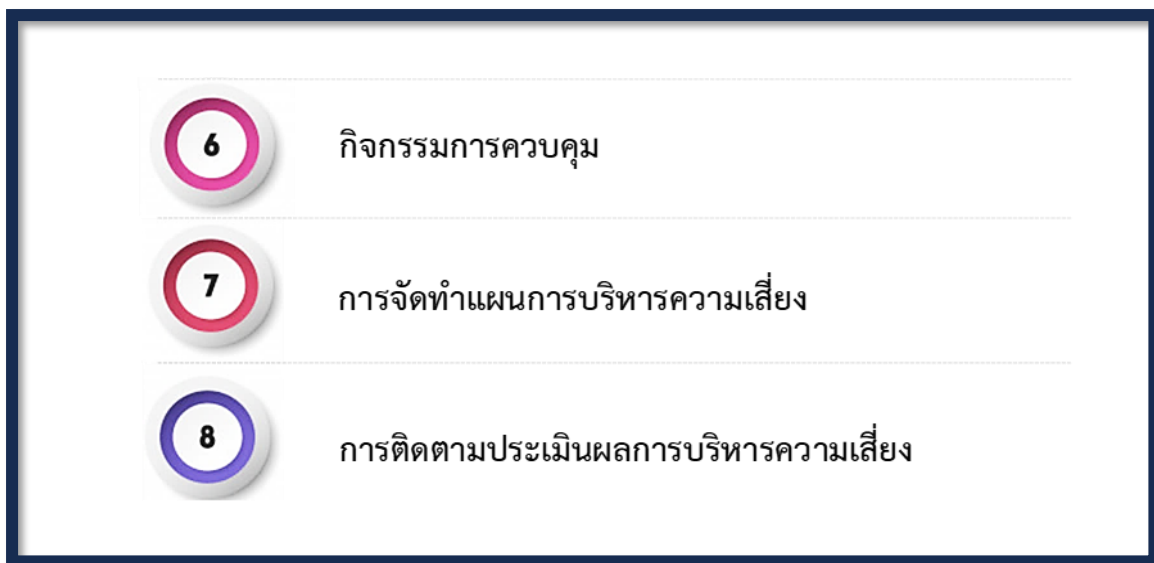
ส่วนที่ 2 : กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)

2.1 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีจึงกำหนดกระบวนการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงออกเป็น 8 ขั้นตอน ปรากฏดังแผนภาพที่ 2 ดังนี้

แผนภาพที่ 2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี





ตารางที่ 2 รายละเอียดการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนหลัก		รายละเอียดการดำเนินงาน
1.	 การกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย (Risk Management Structure)	เป็นการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบและบทบาทหน้าที่ของแต่ละองค์ประกอบให้มีความชัดเจนมากที่สุด เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงการทำงานกันทั้งระบบ
2.	 การกำหนดกรอบการปฏิบัติ (Practical framework)	โดยดำเนินการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและกำหนดกรอบการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้แน่ใจว่าความเสี่ยงที่จะได้รับการจัดการอย่างทั่วถึง และเป็นระบบทั่วทั้งมหาวิทยาลัย
3.	 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identify risk factors)	เป็นการระบุถึงสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้
4.	 การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)	เพื่อการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในแต่ละประเด็นจากมาตรฐานที่กำหนดไว้
5.	 การระบุวิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Management Methods)	เป็นการนำมาตรการหรือวิธีการมาใช้อย่างปฏิบัติในหน่วยงานหรือในองค์กร เพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง

ขั้นตอนหลัก		รายละเอียดการดำเนินงาน
6.	 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)	เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย
7.	 การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan)	เป็นการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงตามแบบเอกสารที่กำหนด เพื่อเป็นข้อมูลในการสื่อสารระหว่างคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำหน่วยงาน กับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย
8.	 การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (Monitor and Evaluate Risk Management Results)	เพื่อให้มหาวิทยาลัยได้มีเครื่องมือในการพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม จากโอกาสการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ และมีผลกระทบอย่างไร โดยใช้แผนผังเมทริกซ์ (Risk Matrix)

2.2 การระบุปัจจัยเสี่ยง

ระบุปัจจัยเสี่ยง : ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) คือ สาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ การระบุปัจจัยเสี่ยงควรมีความเชื่อมโยงกับผลความสำเร็จตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และโอกาสของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นอันจะส่งผลกระทบที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์นั้นได้ วิธีการและเครื่องมือในการกำหนดปัจจัยเสี่ยงของมหาวิทยาลัยปรากฏดังแผนภาพที่ 3

แผนภาพที่ 3 วิธีการและเครื่องมือในการกำหนดปัจจัยเสี่ยงของมหาวิทยาลัย มีด้วยกัน 4 ส่วน ได้แก่



รายละเอียดของวิธีการและเครื่องมือในการกำหนดปัจจัยเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ปรากฏดังนี้

1) การหาปัจจัยเสี่ยงผ่าน Bow-tie Diagram

วิเคราะห์โดยใช้ Bow-tie Diagram

แผนภาพแสดงสรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (Bow Tie Diagram)

7. Risk Rating "Before" Mitigation		1. Risk ID:		8. Risk Rating "After" Mitigation	
Likelihood		Owner		Likelihood	แก้ไข
Impact		ผู้ช่วย		Impact	ลด
Residual Risk Rating		Owner		Residual Risk Rating	
วันที่				วันที่	

2. Causes (สาเหตุ)		3. Impacts (ผลกระทบ)	
1		1	
2		2	
3		3	
4			
5			

4. Existing Controls (Preventative) (การควบคุมที่มีอยู่ (ป้องกัน))		
Existing Preventative controls	Link to Cause #	Control Owner
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

5. Existing Controls (Mitigating) (การควบคุมที่มีอยู่ (บรรเทา))		
Existing Mitigating controls	Link to impact #	Control Owner
1.		
2.		
3.		
4.		

6. Risk Mitigating (Tasks) (การลดความเสี่ยง)				
Risk control Area	Link to Cause #	Link to Impact#	Due date	Task Owner
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				

2) การประเมินระดับความเสี่ยงโดยใช้ Risk Matrix

แผนผังเมทริกซ์ (Risk Matrix)

ผลกระทบ (I)

5	H	E	E	E	E
4	H	H	H	E	E
3	M	M	H	H	E
2	L	M	M	H	H
1	L	L	M	M	H
0	1	2	3	4	5

โอกาส (L)

ขอบเขตพื้นที่	ความหมาย
■	ความเสี่ยงสูงมาก (Extreme Risk, E) ตกพื้นที่ซึ่งต้องมีแผนการบริหารความเสี่ยงเร่งด่วน
■	ความเสี่ยงสูง (High Risk, H) ตกพื้นที่ซึ่งต้องมีแผนการบริหารความเสี่ยง
■	ความเสี่ยงปานกลาง (Medium Risk, M) อยู่พื้นที่ซึ่งยอมรับความเสี่ยงได้
■	ความเสี่ยงต่ำ (Low Risk, L) อยู่พื้นที่ซึ่งยอมรับความเสี่ยงได้

3) กระบวนการค้นหาความเสี่ยง

โดยการสแกน Risk ทั้งองค์กร เพื่อให้ได้ **Potential Risk Menu** และนำข้อมูลผลการดำเนินงานอันประกอบไปด้วย ผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าหมายอธิการบดี และ SUT Scorecard ที่ปรากฏในเล่มรายงานการติดตามประเมิน ของสภามหาวิทยาลัย มาวิเคราะห์ร่วมกับ Potential Risk Menu เพื่อให้ได้ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยนำมาดำเนินการตามกระบวนการหา **Key Risk** เพื่อนำไปสู่ **Key Drive** โดยมีกระบวนการค้นหาความเสี่ยงในภาพรวม มีดังนี้



จัดทำ Potential Risk โดยรวบรวมและวิเคราะห์จาก ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ ของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ภายใต้ สภามหาวิทยาลัย รวมถึงจากการประชุมคณะผู้บริหารใน วาระต่าง ๆ

วิเคราะห์ร่วมกับ Gap Analysis ที่ได้จากการดำเนินงาน ตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าหมายอธิการบดี และ SUT Scorecard

นำเข้าสู่กระบวนการมีส่วนร่วมของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย เพื่อระบุถึงรายละเอียดความเสี่ยงหรือการควบคุมภายในที่ หน่วยงานมีอยู่ทั้งที่เป็นโครงการหรือกิจกรรมดำเนินการ

นำ Key Risk คงเหลือจากกระบวนการมีส่วนร่วมของหน่วยงาน มา Identify พร้อมข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเป็นการทำงาน ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

คัดเลือกประเด็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญและมีผลกระทบสูง

2.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

การวิเคราะห์ความเสี่ยงมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ในแต่ละประเด็น โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของมหาวิทยาลัย ในการที่จะดำเนินการเร่งป้องกันและแก้ไขบริหารจัดการก่อน หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ ขึ้น โดยเป็น การดำเนินงานของ Risk Owner โดยใช้เครื่องมือ Bow Tie Diagram แสดงแผนภาพความสัมพันธ์ของ ความเสี่ยง ประโยชน์ของแผนภาพ Bow Tie Diagram มีดังนี้

- 1) เห็นภาพรวมความเสี่ยง : ช่วยให้ผู้ใช้งานเข้าใจความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน
- 2) ระบุจุดอ่อน : ช่วยค้นหาอุปสรรค (Barriers) ที่อาจล้มเหลวและนำไปสู่เหตุการณ์ไม่พึงประสงค์
- 3) วางแผนการควบคุม : ช่วยในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อป้องกันหรือลดผลกระทบจากความเสี่ยง
- 4) สื่อสารความเสี่ยง : ช่วยให้การสื่อสารเรื่องความเสี่ยงระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ

แผนภาพที่ 4 แบบฟอร์มแสดงแผนภาพความสัมพันธ์ของความเสี่ยง Bow Tie Diagram

แผนภาพแสดงสรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (Bow Tie Diagram)

7. Risk Rating "Before" Mitigation Likelihood Impact Residual Risk Rating วันที่	1. Risk ID : Owner ผู้จ่าย Owner	8. Risk Rating "After" Mitigation Likelihood Impact Residual Risk Rating วันที่	
---	--	--	--

2. Causes (สาเหตุ)	
1	
2	
3	
4	
5	

สัญญาณเตือนภัย	
1	
2	
3	

3. Impacts (ผลกระทบ)	
1	
2	
3	

4. Existing Controls (Preventative) (การควบคุมที่มีอยู่ (ป้องกัน))		
Existing Preventative controls	Link to Cause #	Control Owner
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

5. Existing Controls (Mitigating) (การควบคุมที่มีอยู่ (บรรเทา))		
Existing Mitigating controls	Link to Impact #	Control Owner
1.		
2.		
3.		
4.		

6. Risk Mitigating (Tasks) (การลดความเสี่ยง)				
Risk control Area	Link to Cause #	Link to Impact#	Due date	Task Owner
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				

2.4 การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมอย่างเป็นระบบ ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง ประเมินกิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่ และการกำหนดมาตรการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ระดับความเสี่ยงจากการประเมินโอกาสของความเสี่ยง (Likelihood) ใช้ตัวย่อ L และผลกระทบ (Impact) ใช้ตัวย่อ I ลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ตามภารกิจของมหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 5 แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

แผนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ส่วนที่ 1

แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี					
ส่วนที่ 1 : ภาพรวมแผนบริหารความเสี่ยง				Owner :	
วัตถุประสงค์	เหตุการณ์ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ	แนวทางลดความเสี่ยง		
		ปัจจัยภายใน (Internal Factors)	แผนลดโอกาสเกิด		
		ปัจจัยภายนอก (External Factors)			
		ผลกระทบ (Impact)	แผนลดผลกระทบ		
Leading KRI: (กำหนดค่าเป้าหมายตัวชี้วัดในส่วนที่ 2)			ระดับความเสี่ยง ต้นปี	ค่าเป้าหมายระดับความเสี่ยงรอบ 12 M	
			 * =	 * =	
			(กำหนดเกณฑ์ประเมินในส่วนที่ 3)	(กำหนดเกณฑ์ประเมินในส่วนที่ 3)	
Lagging KRI: (กำหนดค่าเป้าหมายตัวชี้วัดในส่วนที่ 2)			ผลกระทบด้าน :		
			โอกาสเกิด (คำอธิบาย :))		
			ผลกระทบ (คำอธิบาย :))		
			ประเภทความเสี่ยง : ด้าน.....		

ส่วนที่ 2

ประเภทความเสี่ยง	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk indicators)	เป้าหมายตัวชี้วัด				หน่วยนับ
		ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	
		1	2	3	4	
	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI):					
	1.....					
	2.....					
	3.....					

ส่วนที่ 3

ส่วนที่ 3 การประเมินระดับความเสี่ยง

Impact	Extreme	5					
	High	4					
	Medium	3					
	Low	2					
	Negligible	1					
			1	2	3	4	5
			Rare	Unlikely	Possible	Likely	Almost certain
			Likelihood				

Likelihood Definition	
ระดับ 1	
ระดับ 2	
ระดับ 3	
ระดับ 4	
ระดับ 5	

Impact Definition	
ระดับ 1	
ระดับ 2	
ระดับ 3	
ระดับ 4	
ระดับ 5	

2.5 การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำหน่วยงาน ได้มีเครื่องมือในการพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวมว่า ความเสี่ยงต่าง ๆ นั้น มีการกระจายตัวของโอกาสการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ และมีผลกระทบอย่างไร ความเสี่ยงใดควรได้รับการแก้ไขก่อนหลัง โดยการนำค่าโอกาสของความเสี่ยง (Likelihood) ใช้ตัวย่อ L และค่าผลกระทบ (Impact) ใช้ตัวย่อ I ไปบันทึกลงในแผนผังเมทริกซ์ (Risk Matrix โดยกำหนดให้แกน X คือ ค่าโอกาสของความเสี่ยง และแกน Y คือ ค่าผลกระทบ ดังแผนภาพที่ 5

ประโยชน์ของการจัดทำแผนผังเมทริกซ์ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถเรียงระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ของเหตุการณ์ต่าง ๆ ไว้ในแผนผังเดียวกัน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับสภาและระดับมหาวิทยาลัย จักได้พิจารณาลำดับความสำคัญของความเสี่ยงได้สะดวกยิ่งขึ้น ซึ่งระดับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมี 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก (Extreme) สูง (High) ปานกลาง (Medium) และต่ำ (Low) โดยใช้สีสื่อประกอบในรูปแบบคล้ายคลึงกับสัญญาณไฟจราจร

แผนภาพที่ 6 แผนผังเมทริกซ์ (Risk Matrix)

ผลกระทบ (I)	5	H	E	E	E	E
	4	H	H	H	E	E
	3	M	M	H	H	E
	2	L	M	M	H	H
	1	L	L	M	M	H
	0	1	2	3	4	5
		โอกาส (L)				

คำอธิบาย

ขอบเขตพื้นที่	ความหมาย
 = ความเสี่ยงสูงมาก (Extreme Risk, E)	ตกพื้นที่ซึ่งต้องมีแผนการบริหารความเสี่ยงเร่งด่วน
 = ความเสี่ยงสูง (High Risk, H)	ตกพื้นที่ซึ่งต้องมีแผนการบริหารความเสี่ยง
 = ความเสี่ยงปานกลาง (Medium Risk, M)	อยู่พื้นที่ซึ่งยอมรับความเสี่ยงได้
 = ความเสี่ยงต่ำ (Low Risk, L)	อยู่พื้นที่ซึ่งยอมรับความเสี่ยงได้

ส่วนที่ 3

แผนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan)



ส่วนที่ 3 : แผนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan)

3.1 องค์ประกอบของแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3 องค์ประกอบของแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

	1	ประเภทความเสี่ยง
	2	สาเหตุความเสี่ยง
	3	การประเมินค่าความเสี่ยงก่อนมีกิจกรรมควบคุม
	4	การประเมินระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
	5	วิธีการจัดการความเสี่ยง
	6	สัญญาณเตือนภัย
	7	เป้าหมายตัวชี้วัดความเสี่ยง

3.2 ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ 4 ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

	1	ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ Gap Analysis
	2	ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำ Potential Risk Menu
	3	ขั้นตอนที่ 3 กระบวนการ Identify
	4	ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการมีส่วนร่วมของทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย
	5	ขั้นตอนที่ 5 วิเคราะห์ภาพความเสี่ยงจากเครื่องมือ Bow Tie Diagram
	6	ขั้นตอนที่ 6 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

โดยมีรายละเอียดการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ Gap Analysis

การวิเคราะห์ Gap Analysis ดำเนินการโดยอ้างอิงจากผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา ซึ่งครอบคลุม (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (2) เป้าหมายของอธิการบดี และ (3) ค่าเป้าหมายตาม SUT Scorecard เพื่อระบุช่องว่าง (Gap) ระหว่างผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้

ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำ Potential Risk Menu

การจัดทำรายการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น (Potential Risk Menu) ดำเนินการโดยเริ่มจากการรวบรวมและวิเคราะห์ประเด็นข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่ได้จากการประชุมของคณะกรรมการในส่วนงานต่าง ๆ ภายใต้อิสภามหาวิทยาลัย ตลอดระยะเวลา 1 ปีที่ผ่านมา

ขั้นตอนที่ 3 กระบวนการ Identify

กระบวนการ Identify เป็นการนำข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาเข้าสู่กระบวนการ Identify ตั้งแต่ขั้นตอนของการจำแนกปัญหาออกจากความเสี่ยง จากนั้นจึงดำเนินการจำแนกประเภทของความเสี่ยงออกเป็น 9 ประเภทหลัก และจัดกลุ่มตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย เช่น ด้านการเรียนการสอน ด้านนักศึกษา ด้านบุคลากร ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเงินและทรัพย์สิน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการมีส่วนร่วมของทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย

กระบวนการมีส่วนร่วมของทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย เป็นขั้นตอนสำคัญในการทบทวนและวิเคราะห์รายการความเสี่ยงที่เหลืออยู่จากกระบวนการระบุความเสี่ยง (Risk Identification) โดยได้จัดส่งกลุ่มรายการความเสี่ยงดังกล่าวให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามลักษณะของแต่ละประเภทความเสี่ยง เพื่อให้ร่วมกันพิจารณาว่าความเสี่ยงดังกล่าวยังคงมีอยู่หรือไม่ และหากมีการดำเนินการจัดการความเสี่ยงไปแล้ว หน่วยงานจะต้องระบุถึงกิจกรรมหรือกระบวนการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถประเมินระดับความเสี่ยงและประสิทธิผลของการควบคุมได้อย่างถูกต้องและครอบคลุม

ขั้นตอนที่ 5 วิเคราะห์ภาพความเสี่ยงจากเครื่องมือ Bow Tie Diagram

จากการรวบรวมผลการมีส่วนร่วมของทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ได้นำมาพิจารณาคัดเลือกประเด็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญและอาจก่อให้เกิดผลกระทบในระดับสูง โดยอ้างอิงจากข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เชื่อถือได้ เพื่อนำมาวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยใช้เครื่องมือผังสรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (Bow Tie Diagram) เพื่อแสดงให้เห็นถึงสาเหตุของความเสี่ยง ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนมาตรการควบคุมและการตอบสนองที่เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 6 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากเครื่องมือ Bow Tie Diagram ถูกนำมาใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย โดยจัดทำตามแบบฟอร์มที่กำหนด ซึ่งมีการระบุรายละเอียดของปัจจัยเสี่ยง สาเหตุของความเสี่ยง ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงมาตรการควบคุมและแนวทางการจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและครอบคลุม

3.3 สรุปประเด็นความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570

ตารางที่ 5 สรุปประเด็นความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570

ลำดับที่	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นเรื่อง	ผู้รับผิดชอบ
1	S : Strategic Risk	เรื่อง สมรรถนะของบัณฑิตไม่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน	ฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ / ทุกสำนักวิชา / ศบภ./ สสว. / สพค. (ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายวิชาการฯ)
2	F : Financial and Asset Risk	เรื่อง ความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัยลดลง	ฝ่ายการเงิน / ฝ่ายวิชาการฯ / หน่วยวิสาหกิจ / สบส. / สกบ. / สผ. (ผู้รับผิดชอบหลัก : ฝ่ายการเงิน)
3	P : Personnel Risk	เรื่อง การวางแผนอัตรากำลัง (Strategic Workforce Planning) ไม่สอดคล้องกับความต้องการกำลังคน และการเปลี่ยนแปลงของมทส. ในอนาคต	ฝ่ายทรัพยากรบุคคลฯ / สบค. / หน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (ผู้รับผิดชอบหลัก : ฝ่ายทรัพยากรบุคคล)
4	C : Compliance Risk	เรื่อง ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล / สบค. / หน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (ผู้รับผิดชอบหลัก : ฝ่ายทรัพยากรบุคคล)
5	O : Operation Risk	เรื่อง การบริหารจัดการงบประมาณจากงบประมาณแผ่นดินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ฝ่ายยุทธศาสตร์และงบประมาณ / สอส. / สกบ. / สพ. / สผ. (ผู้รับผิดชอบหลัก : ฝ่ายยุทธศาสตร์ฯ)

ตารางที่ 6 ประเภทความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี 9 ประเภท

ประเภทความเสี่ยง (ภาษาอังกฤษ)	ประเภทความเสี่ยง (ภาษาไทย)
S : Strategic Risk	= ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
F : Financial and Asset Risk	= ความเสี่ยงด้านการเงินและทรัพย์สิน
O : Operational Risk	= ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน
C : Compliance Risk	= ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ
P : Personnel Risk	= ความเสี่ยงด้านบุคลากร
Fr : Fraud Risk	= ความเสี่ยงด้านการทุจริต
R : Reputation Risk	= ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง
E : Emergency Risk	= ความเสี่ยงในสถานการณ์ฉุกเฉิน
Su : Sustainability Risk	= ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน

ตารางที่ 7 ชื่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับประเด็นความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570

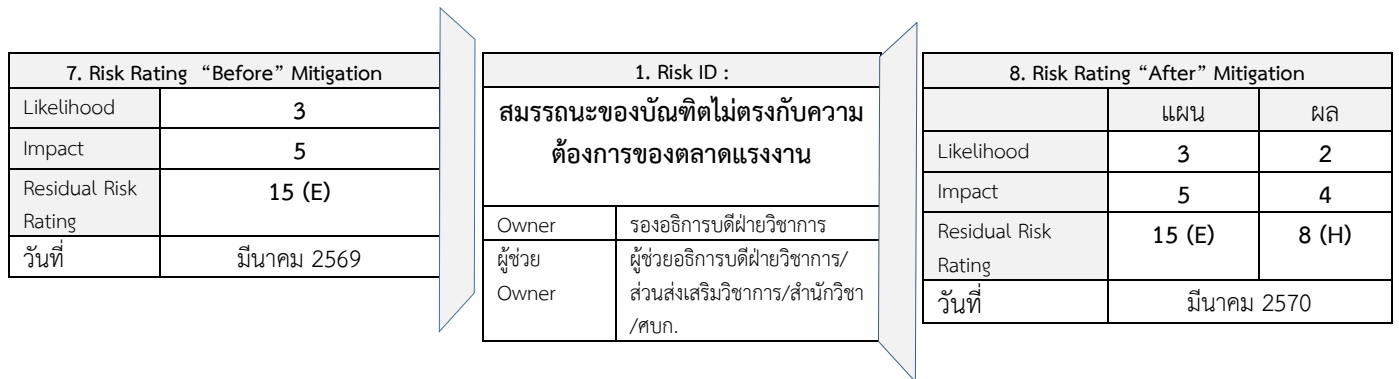
ชื่อย่อหน่วยงาน	ชื่อเต็มหน่วยงาน
สบวพ.	= สถาบันวิจัยและพัฒนา
ศบก.	= ศูนย์บริการการศึกษา
สสว.	= ส่วนส่งเสริมวิชาการ
สทบ.	= ส่วนการเงินและบัญชี
สผ.	= ส่วนแผนงาน
สพ.	= ส่วนพัสดุ
รพ.มทส.	= โรงพยาบาล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
ทธ.	= เทคโนโลยีธานี
สบค.	= ส่วนทรัพยากรบุคคล
SEDA	= โครงการจัดตั้งสถานพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ
สพค.	= สถานพัฒนาคณาจารย์
สกก.	= ส่วนกิจการนักศึกษา
ฟม.	= ฟาร์มมหาวิทยาลัย

3.4 แผนภาพแสดงสรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (Bow Tie Diagram)



(รายละเอียดปรากฏแผนภาพตามด้านล่าง)

แผนภาพแสดงสรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (Bow Tie Diagram)



2. Causes (สาเหตุ)	
1	หลักสูตรไม่ได้รับการปรับปรุงให้ทันต่อความต้องการของตลาดแรงงาน
2	การจัดการเรียนการสอนไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการทำงานจริงได้
3	ระบบการวัดและประเมินผลไม่สะท้อนสมรรถนะของผู้เรียนตามตลาดแรงงานต้องการ
4	กระบวนการรับฟังข้อมูลจากผู้ใช้บัณฑิตและภาคอุตสาหกรรมไม่ได้สะท้อนถึงสมรรถนะที่แท้จริง
5	การพัฒนา Soft Skill ไม่สามารถสร้างสมรรถนะที่สถานประกอบการต้องการ 5.1 Soft Skill โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 5.2 Soft Skill โดยหลักสูตร
6	คณาจารย์ไม่ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะบัณฑิตให้ตรงตามความต้องการของผู้จ้างงาน
7	เกรดเฉลี่ย, คะแนนสอบเข้าผู้สมัครเข้าเรียนต่ำลง (TGAT/TPAT, A-Level)
8	ระบบการคัดเลือกและรับนักศึกษาอาจจะยังไม่สามารถคัดกรองผู้เรียนที่มีศักยภาพสอดคล้องกับความต้องการของหลักสูตรได้
9	นักศึกษาขาดแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง

สัญญาณเตือนภัย	
1	ระยะเวลาการปรับปรุงหลักสูตรเมื่อได้รับสัญญาณเตือนจากตลาด (ความล่าช้า)
2	บัณฑิตว่างงานเกิน 6 เดือน
3	ระดับความพึงพอใจของสถานประกอบการต่อสมรรถนะบัณฑิตลดลง

3. Impacts (ผลกระทบ)	
1	ศักยภาพในการแข่งขัน ภาพลักษณ์ และชื่อเสียงของสถาบันลดลง
2	บัณฑิตขาดสมรรถนะที่จำเป็นต่อการทำงานจริง
3	ผลการประเมินผู้เรียนไม่สะท้อนสมรรถนะที่แท้จริง
4	ม. ไม่สามารถปรับปรุงการผลิตบัณฑิตให้สอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรมได้อย่างทัน่วงที่
5	บัณฑิตมี Soft Skill ไม่ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการ ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต โอกาสการมีงานทำ และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
6	บัณฑิตมีความรู้และทักษะไม่ทันต่อความต้องการของตลาดแรงงาน และขาดสมรรถนะที่จำเป็นต่อการทำงานจริง
7	จำนวนผู้เรียนในอนาคตลดลง
8	ผู้เรียนไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะได้ตามเป้าหมายของหลักสูตร
9	นักศึกษาเสียโอกาสในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน ส่งผลให้ความพร้อมในการประกอบอาชีพลดลง

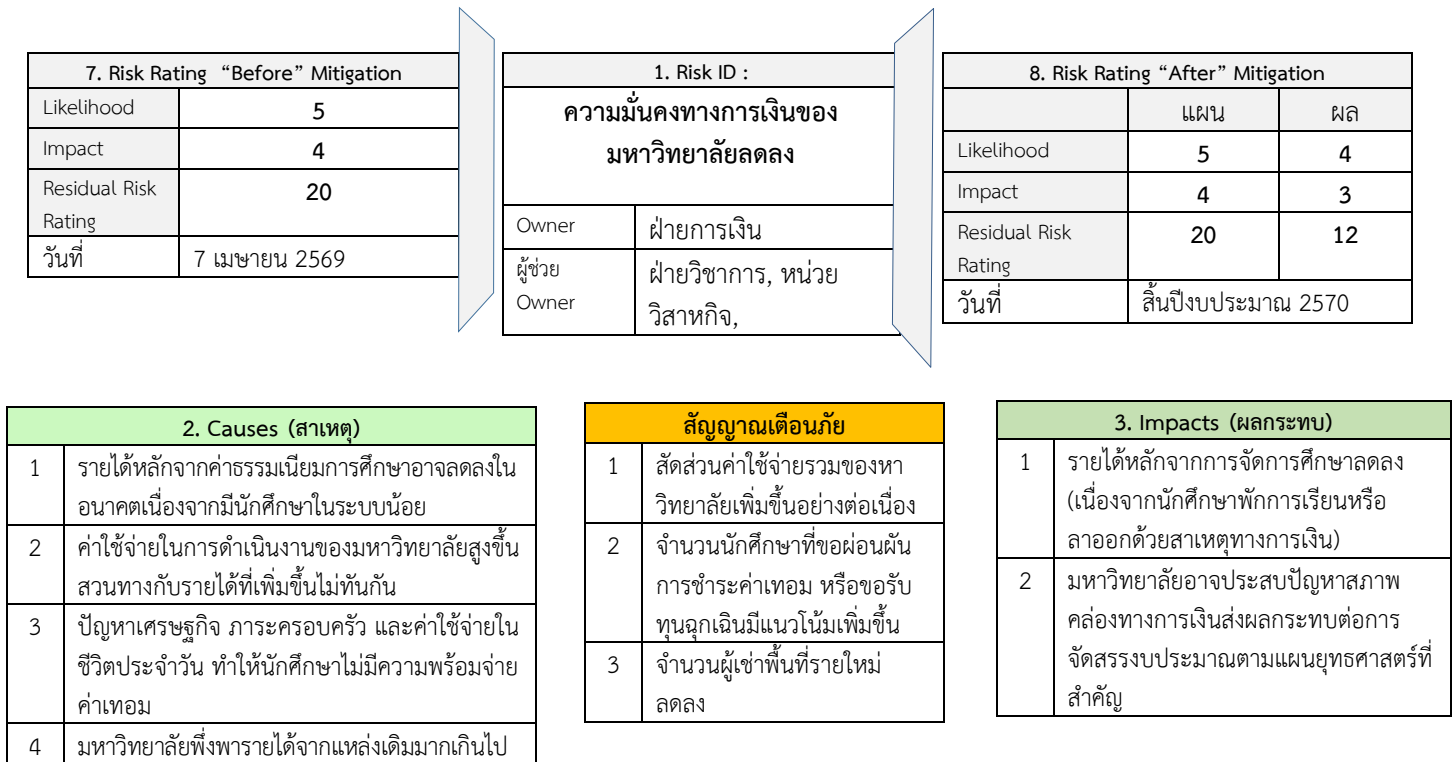
4. Existing Controls (Preventative) (การควบคุมที่มีอยู่ (ป้องกัน))		
Existing Preventative controls	Link to Cause #	Control Owner
1. ทุกหลักสูตรมีการประกันคุณภาพหลักสูตรแบบ OBE ตามมาตรฐานสากล เช่น AUN-QA, ABET/TABEE, WFME	1	ฝ่ายวิชาการ
2. การพัฒนาอาจารย์ตามกรอบวิชาชีพ PSF กำหนดอาจารย์ใหม่ต้องเข้ารับการอบรมอาจารย์ทุกคนต้องได้รับการรับรอง PSF	2, 3	ฝ่ายวิชาการ
3. การจัดกิจกรรมในและนอกหลักสูตรเพื่อพัฒนา Soft skills	5	ฝ่ายพัฒนานักศึกษา/ฝ่ายวิชาการ / สำนักวิชา/Coop/SEDA
4. การจัดกิจกรรมในและนอกหลักสูตรเพื่อพัฒนา Soft skills	2, 3	ฝ่ายวิชาการ / สำนักวิชา
5. การคัดเลือกอาจารย์ให้มีคุณสมบัติและความเชี่ยวชาญที่เหมาะสม	2, 3, 6	ฝ่ายวิชาการ / สำนักวิชา
6. การจัดกิจกรรมเตรียมความพร้อมผู้เรียนก่อนเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัย	7	ฝ่ายวิชาการ / สำนักวิชา/ ศบค
7. การรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้บัณฑิตและตลาดแรงงานอย่างต่อเนื่อง	2,3,4	Coop/ สำนักวิชา
8. การบูรณาการกิจกรรมพัฒนาทักษะเข้ากับรายวิชาและกิจกรรมเสริมหลักสูตร	9	ฝ่ายพัฒนานักศึกษา/ฝ่ายวิชาการ / สำนักวิชา/ ส่วนกิจฯ
9. ทุกหลักสูตรมีการประกันคุณภาพหลักสูตรแบบ OBE ตามมาตรฐานสากล เช่น AUN-QA, ABET/TABEE, WFME	1	ฝ่ายวิชาการ

5. Existing Controls (Mitigating) (การควบคุมที่มีอยู่ (บรรเทา))		
Existing Mitigating controls	Link to Impact #	Control Owner
1. กำกับติดตามการดำเนินการตามระบบคุณภาพ OBE /ทบทวน-ปรับปรุงหลักสูตรตามผลประเมิน	1	ฝ่ายวิชาการ
2. คณาจารย์ที่ยังไม่ผ่านการอบรมหรือได้รับการรับรอง PSF ต้องเข้าหลักสูตรอบรมการพัฒนาอาจารย์เพื่อยกระดับการสอนและการประเมินผล	2, 3	ฝ่ายวิชาการ
3. การปรับลักษณะกิจกรรมเสริมทักษะเพิ่มเติมให้แก่นักศึกษา	5	ฝ่ายพัฒนานักศึกษา/ฝ่ายวิชาการ / สำนักวิชา/Coop/SEDA
4. การจัดอบรมหรือเสริมทักษะวิชาชีพเฉพาะด้านเพิ่มเติมให้แก่นักศึกษา	2, 3	ฝ่ายวิชาการ / สำนักวิชา
5. การวิเคราะห์ผลการประเมินการจัดการเรียนการสอนที่ประเมินโดยนักศึกษา และการบรรลุ CLOs รายวิชา	2, 3, 6	ฝ่ายวิชาการ / สำนักวิชา
6. การจัดคอร์สปรับพื้นฐานเพิ่มเติมก่อนเข้าศึกษา	7	ฝ่ายวิชาการ / สำนักวิชา/ ศบค
7. การเปิดรายวิชาที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานเพิ่มเติมทันที	2,3,4	สำนักวิชา
8. เปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดกิจกรรม / จัดกิจกรรมเสริม	9	ฝ่ายพัฒนานักศึกษา/ฝ่ายวิชาการ / สำนักวิชา/ ส่วนกิจฯ

6. Risk Mitigating (Tasks) (การลดความเสี่ยง)				
Risk control Area	Link to Cause #	Link to Impact#	Due date	Task Owner
1. กำหนดนโยบายให้ทุกหลักสูตรมีการทบทวนการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ที่คาดหวังอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และปรับปรุงหลักสูตรทุก 3-4 ปี โดยอ้างอิงข้อมูลจาก Stakeholder และแนวโน้มอาชีพในอนาคต พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและแผนดำเนินการที่ชัดเจน	1, 7	1, 4, 6, 7	2569	ฝ่ายวิชาการ / สำนักวิชา / หลักสูตร
2. จัดโครงการยกระดับสมรรถนะคณาจารย์เพื่อการจัดการเรียนรู้เชิงสมรรถนะให้มีการอบรมและพัฒนาคณาจารย์ตามกรอบวิชาชีพ PSF อย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอนเชิงสมรรถนะ การประเมินผลตามสภาพจริง และการเชื่อมโยงผลลัพธ์การเรียนรู้กับความต้องการของตลาดแรงงาน	2, 3, 6	2, 3, 6	2569	ฝ่ายวิชาการ / สถานพัฒนาคณาจารย์ / สำนักวิชา
3.บังคับใช้ Assessment Blueprint ทุกวิชาเชื่อม CLO → Assessment	3	3	2569	สำนักวิชา
4. กำหนดกรอบการพัฒนา Soft Skills ของผู้เรียนอย่างบูรณาการ โดยกำหนดทักษะเป้าหมายในแต่ละชั้นปี พร้อมกิจกรรมและวิธีประเมินผลที่ชัดเจน	5, 9	2, 5, 6	2569	ฝ่ายพัฒนานักศึกษา/ฝ่ายวิชาการ / สำนักวิชา/Coop/SEDA
5. จัดโครงการเร่งรัดการพัฒนา Hard Skills และ High-Value Skills เพื่อความพร้อมสู่โลกอาชีพ โดยออกแบบกิจกรรมฝึกปฏิบัติ การอบรมเฉพาะทาง หรือหลักสูตรระยะสั้นให้สอดคล้องกับทักษะวิชาชีพที่ตลาดแรงงานต้องการ	2, 3	2, 6	2569	ฝ่ายวิชาการ / สำนักวิชา / หลักสูตร / CWIE
6. กำหนดกรอบการสรรหาและพัฒนาคณาจารย์เชิงกลยุทธ์ โดยพิจารณาทั้งคุณวุฒิ ความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ ประสบการณ์ทำงาน และสมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับเป้าหมายการผลิตบัณฑิต	2, 3, 6	2, 3, 6	2569	ฝ่ายวิชาการ / สถานพัฒนาคณาจารย์ / สำนักวิชา
7. จัดให้มีระบบเส้นทางพัฒนาความพร้อมและความสำเร็จของผู้เรียน โดยใช้การประเมินพื้นฐาน การจัดคอร์สปรับพื้นฐาน และการติดตามผู้เรียนกลุ่มเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง	7, 8	1, 2, 8	2570	ฝ่ายวิชาการ / ศบก.
8. จัดให้มีระบบรับฟังเสียง Stakeholder และข้อมูลเชิงลึกตลาดแรงงาน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยสรุปผลและนำเข้าสู่กระบวนการปรับปรุงหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม	1, 4	4, 6, 7	2569	ส่วนแผน / สำนักวิชา

ข้อมูลอ้างอิง : Workshop Bowtie Diagram จากกำหนดการอบรม การบริหารความเสี่ยง สำหรับผู้นำการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี วันที่ 21 - 22 มีนาคม 2569 ณ อาคารอำนวยการอุทยานวิทยาศาสตร์ภูมิภาค ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

แผนภาพแสดงสรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (Bow Tie Diagram)



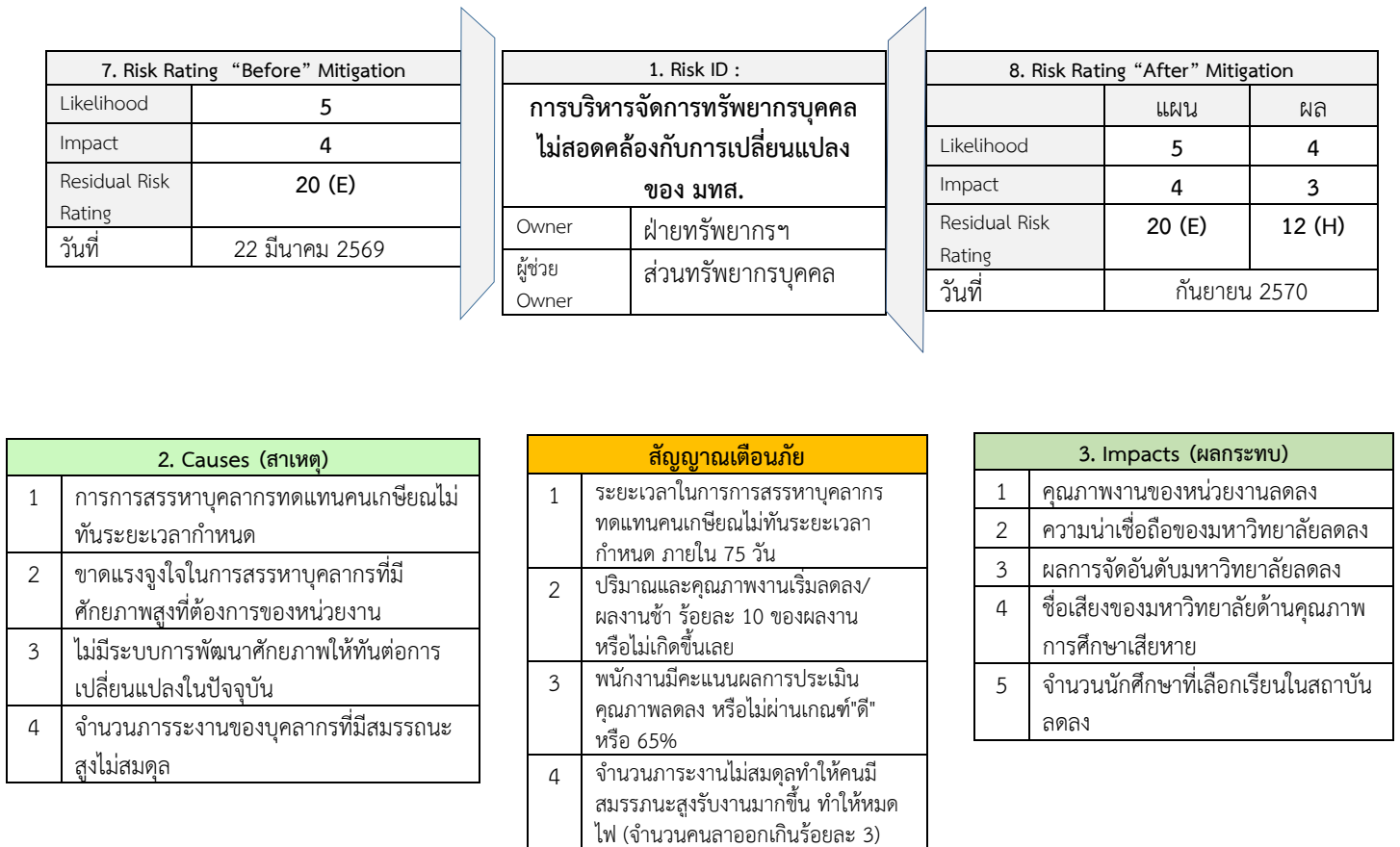
4. Existing Controls (Preventative) (การควบคุมที่มีอยู่ (ป้องกัน))		
Existing Preventative controls	Link to Cause #	Control Owner
10. ระเบียบและมาตรการควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณ (มาตรการประหยัด)	1, 5	ส่วนการเงินและบัญชี
11. บริหารจัดการรายได้ที่เกิดจากการใช้ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย เข้าสู่ส่วนกลางอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย	2	ส่วนการเงินและบัญชี
12. มีแผนยุทธศาสตร์การกระจายแหล่งรายได้ เช่น การเพิ่มรายได้จากงานบริการวิชาการ, ทรัพย์สิน, วิจัย, เปิดหลักสูตรพิเศษ ระบบคลังหน่วยกิต Upskill Reskill)	3, 4	ฝ่ายวิชาการ, ส่วนแผนงาน
13. การจัดทำสัญญาเช่าพื้นที่และเงินประกันล่วงหน้า	6	ส่วนบริหารสินทรัพย์

5. Existing Controls (Mitigating) (การควบคุมที่มีอยู่ (บรรเทา))		
Existing Mitigating controls	Link to Impact #	Control Owner
9. การนำเงินสะสมของมหาวิทยาลัย/หน่วยงานมาใช้จ่ายตามเกณฑ์ที่กำหนด	2, 3	ส่วนการเงินและบัญชี
10. การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ (Prioritization) และชะลอโครงการที่ไม่เร่งด่วน	2, 3	ส่วนแผนงาน
11. การปรับปรุงระเบียบ ประกาศ แนวปฏิบัติ ในการเบิกจ่ายของมหาวิทยาลัย	1	ส่วนการเงินและบัญชี

6. Risk Mitigating (Tasks) (การลดความเสี่ยง)				
Risk control Area	Link to Cause #	Link to Impact#	Due date	Task Owner
1. บริหารจัดการรายได้ที่เกิดจากการใช้ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย เข้าสู่ส่วนกลางอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย	2, 4	1	Q4/2570	ฝ่ายการเงิน
2. จัดกิจกรรมกระตุ้นการใช้พื้นที่เชิงพาณิชย์ หรือเร่งหาผู้เช่าใหม่ทันที	6	4	Q4/2570	ฝ่ายการเงิน
3. การหาแหล่งรายได้ใหม่ (เช่น บริการวิชาการ, ทุนวิจัยภายนอก, เปิดหลักสูตรพิเศษ ระบบคลังหน่วยกิต Upskill Reskill)	1, 5, 6	2, 3, 4	Q4/2570	ฝ่ายวิชาการ
4. หน่วยงานวิสาหกิจต้องรับผิดชอบในการหารายได้	4	4	Q4/2570	หน่วยวิสาหกิจ

ข้อมูลอ้างอิง : Workshop Bowtie Diagram จากกำหนดการอบรม การบริหารความเสี่ยง สำหรับผู้นำการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี วันที่ 21 - 22 มีนาคม 2569 ณ อาคารอำนวยการอุทยานวิทยาศาสตร์ภูมิภาคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

แผนภาพแสดงสรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (Bow Tie Diagram)



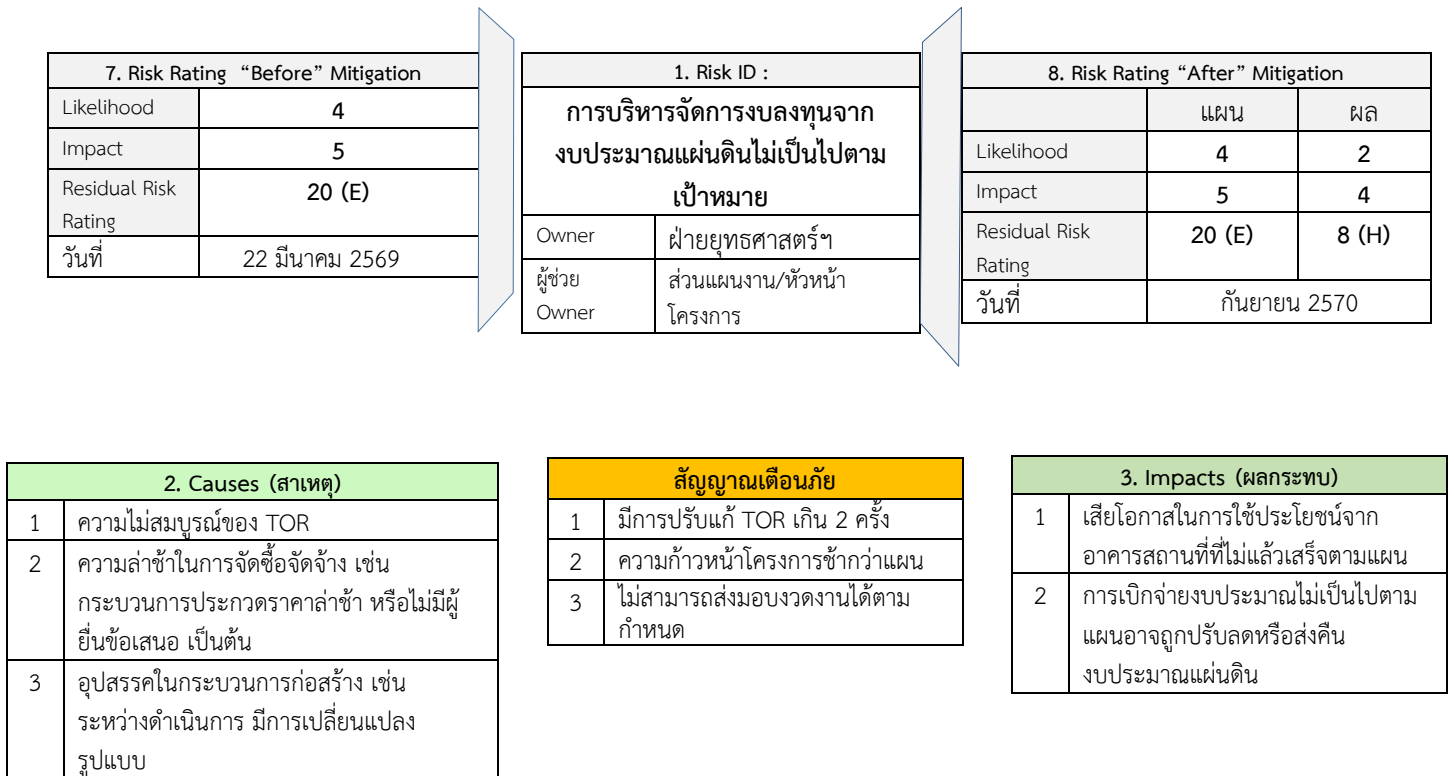
4. Existing Controls (Preventative) (การควบคุมที่มีอยู่ (ป้องกัน))		
Existing Preventative controls	Link to Cause #	Control Owner
1. การกำหนดสมรรถนะสายวิชาการ (Academic Integrity Policy) มหาวิทยาลัยกำหนดสมรรถนะทางวิชาการสำหรับบุคลากร เช่น การตีพิมพ์ การขอตำแหน่งวิชาการ	1,2	ฝ่ายบุคลากร/ สำนักวิชา
2. ประเมินสมรรถนะของบุคลากร มหาวิทยาลัยมีการใช้ระบบตรวจสอบสมรรถนะบุคลากร เช่น	1,4	ฝ่ายบุคลากร/ สำนักวิชา
3. การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร	2	ฝ่ายบุคลากร/ สำนักวิชา
4. แผนสืบ தொடตำแหน่งผู้มีศักยภาพสูง	3	ฝ่ายบุคลากร/ สำนักวิชา

5. Existing Controls (Mitigating) (การควบคุมที่มีอยู่ (บรรเทา))		
Existing Mitigating controls	Link to Impact #	Control Owner
1. จัดผู้มีศักยภาพทางวิชาการสูงและเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่เกี่ยยนอายุราชการ (ระบบสัญญาจ้าง)	1,3	ฝ่ายบุคลากร/ ฝ่ายวิชาการ
2. ตั้งผู้เชี่ยวชาญภายนอก	1,4	ฝ่ายบุคลากร/ ฝ่ายวิชาการ

6. Risk Mitigating (Tasks) (การลดความเสี่ยง)				
Risk control Area	Link to Cause #	Link to Impact#	Due date	Task Owner
1. จัดทำแผนความเชี่ยวชาญเฉพาะตำแหน่งที่สมรรถนะสูง กำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากรสำหรับตำแหน่งที่สมรรถนะสูงทั้งสายวิชาการและสายปฏิบัติการ	1,3	1,2,3	Q4 2569	ฝ่ายบุคลากร/ ฝ่ายวิชาการ
2. ทบทวนรูปแบบสวัสดิการและค่าตอบแทน (compensation)	2	1,3	Q3 2569	ฝ่ายบุคลากร/ ฝ่ายวิชาการ
3. ปรับรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4	1,2,3,4,5	Q3 2569	ฝ่ายบุคลากร/ ฝ่ายวิชาการ

ข้อมูลอ้างอิง : Workshop Bowtie Diagram จากกำหนดการอบรม การบริหารความเสี่ยง สำหรับผู้นำการบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี วันที่ 21 - 22 มีนาคม 2569 ณ อาคารอำนวยการอุทยานวิทยาศาสตร์ภูมิภาค
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

แผนภาพแสดงสรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (Bow Tie Diagram)



4. Existing Controls (Preventative) (การควบคุมที่มีอยู่ (ป้องกัน))		
Existing Preventative controls	Link to Cause #	Control Owner
1. มีแนวทางหรือคู่มือการจัดทำ TOR	1	ส่วนพัสดุ
2. มีคณะกรรมการตรวจสอบ TOR และคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง	1	ส่วนพัสดุ
3. มีแผนการจัดซื้อจัดจ้างประจำปี	2	ส่วนพัสดุ
4. มีกระบวนการติดตามความก้าวหน้าโครงการ	3	ส่วนแผนงาน

5. Existing Controls (Mitigating) (การควบคุมที่มีอยู่ (บรรเทา))		
Existing Mitigating controls	Link to Impact #	Control Owner
1. รายงานความก้าวหน้าโครงการเป็นรายเดือน เพื่อติดตามอย่างใกล้ชิด	1,2	ส่วนแผนงาน
2. มีกระบวนการเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผน	1,2	ส่วนแผนงาน

6. Risk Mitigating (Tasks) (การลดความเสี่ยง)				
Risk control Area	Link to Cause #	Link to Impact#	Due date	Task Owner
1. จ้างที่ปรึกษา (บริษัทภายนอก) เพื่อการออกแบบ ควบคุมงาน กรณีโครงการวงเงิน 200 ลบ ขึ้นไป	1,2	1,2	ก.ย. 69	ส่วนอาคารสถานที่
2. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของโครงการที่มีวงเงิน (ครุภัณฑ์ 10 ลบ. สิ่งก่อสร้าง 40 ลบ.) และมีการรายงานทุกเดือน (เริ่มตั้งแต่เดือนกรกฎาคม)	2	1,2	ก.ย. 69	หัวหน้าโครงการ
3. จัดทำระบบติดตามและแจ้งเตือนกระบวนการแบบ real time	2,3	1,2	ก.ย. 69	ส่วนแผนงาน

ข้อมูลอ้างอิง : Workshop Bowtie Diagram จากกำหนดการอบรม การบริหารความเสี่ยง สำหรับผู้นำการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี วันที่ 21 - 22 มีนาคม 2569 ณ อาคารอำนวยการอุทยานวิทยาศาสตร์ภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

3.5 รายละเอียดแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย จำนวน 5 เรื่อง ดังนี้

ลำดับที่	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นเรื่อง
1	 S : Strategic Risk	สมรรถนะของบัณฑิตไม่ตรง กับความต้องการของตลาดแรงงาน 
2	 F : Financial and Asset Risk	ความมั่นคงทางการเงิน ของมหาวิทยาลัยลดลง 
3	 P : Personnel Risk	การวางแผนอัตรากำลัง (Strategic Workforce Planning) ไม่สอดคล้องกับความต้องการกำลังคน และการเปลี่ยนแปลงของ มทส. ในอนาคต 
4	 O : Operation Risk	การบริหารจัดการงบประมาณ จากงบประมาณแผ่นดินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 
5	 C : Compliance Risk	ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติ ตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ 

แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570

ส่วนที่ 1 : ภาพรวมแผนบริหารความเสี่ยง

Owner : ฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ

วัตถุประสงค์	เหตุการณ์ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ	แนวทางลดความเสี่ยง(ช่องขาว)
เพื่อป้องกันความเสี่ยง สมรรถนะของบัณฑิตไม่ตรงกับความต้องการของ ตลาดแรงงาน	สมรรถนะของบัณฑิตไม่ ตรงกับความต้องการของ ตลาดแรงงาน	ปัจจัยภายใน (Internal Factors)	แผนลดโอกาสเกิด
		- หลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและการเปลี่ยนแปลงของตลาด - การจัดการเรียนการสอนไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการทำงานจริงได้ - คณาจารย์ไม่ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะบัณฑิตให้ตรงตามความต้องการของผู้จ้างงาน - เกรดเฉลี่ย, คะแนนสอบเข้าผู้สมัครเข้าเรียนต่ำลง (TGAT/TPAT, A-Level) - ระบบการคัดเลือกและรับนักศึกษาอาจจะยังไม่สามารถคัดกรองผู้เรียนที่มีศักยภาพสอดคล้องกับความต้องการของหลักสูตรได้ - นักศึกษาขาดแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง	- ทุกหลักสูตรมีการประกันคุณภาพหลักสูตรแบบ OBE ตามมาตรฐานสากล เช่น AUN-QA, ABET/TABEE, WFME - การรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้ใช้บัณฑิตและตลาดแรงงานอย่างต่อเนื่อง - การพัฒนาคณาจารย์ตามกรอบวิชาชีพ PSF กำหนดอาจารย์ใหม่ต้องเข้ารับการอบรม อาจารย์ทุกคนต้องได้รับการ - การคัดเลือกอาจารย์ให้มีคุณสมบัติและความเชี่ยวชาญที่เหมาะสม - การบูรณาการกิจกรรมพัฒนาทักษะเข้ากับรายวิชาและกิจกรรมเสริมหลักสูตร - การจัดกิจกรรมในและนอกหลักสูตรเพื่อพัฒนา Soft skills - การจัดกิจกรรมเตรียมความพร้อมผู้เรียนก่อนเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัย
		ปัจจัยภายนอก (External Factors)	
		กระบวนการรับฟังข้อมูลจากผู้ใช้บัณฑิตและภาคอุตสาหกรรมไม่ได้สะท้อนถึงสมรรถนะที่แท้จริง	

วัตถุประสงค์	เหตุการณ์ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ	แนวทางลดความเสี่ยง(ช่องขวา)
		2. การพัฒนา Soft Skill ไม่สามารถสร้าง สมรรถนะที่สถานประกอบการต้องการ 2.1 Soft Skill โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 2..2 Soft Skill โดยหลักสูตร	
		ผลกระทบ (Impact)	แผนลดผลกระทบ
		บัณฑิตขาดสมรรถนะที่จำเป็นต่อการทำงานจริง	1. กำหนดนโยบายให้ทุกหลักสูตรมีการทบทวนการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ที่คาดหวังอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และปรับปรุงหลักสูตรทุก 3-4 ปี โดยอ้างอิงข้อมูลจาก Stakeholder และแนวโน้มอาชีพในอนาคต พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและแผนดำเนินการที่ชัดเจน 2. จัดโครงการยกระดับสมรรถนะคณาจารย์เพื่อการจัดการเรียนรู้เชิงสมรรถนะให้มีการอบรมและพัฒนา คณาจารย์ตามกรอบวิชาชีพ PSF อย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอนเชิงสมรรถนะ การประเมินผลตามสภาพจริง และการเชื่อมโยงผลลัพธ์การเรียนรู้กับความต้อง 3. บังคับใช้ Assessment Blueprint ทุกวิชา 4. กำหนดกรอบการพัฒนา Soft Skills ของผู้เรียน อย่างบูรณาการ โดยกำหนดทักษะเป้าหมายในแต่ละชั้นปี พร้อมกิจกรรมและวิธีการ

วัตถุประสงค์		เหตุการณ์ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ	แนวทางลดความเสี่ยง(ช่องขวา)	
Leading KRI: (กำหนดค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัดในส่วนที่ 2)	ร้อยละหลักสูตรที่ปรับปรุงตามระยะเวลา ภายใน 1 ปี เมื่อได้รับสัญญาณเตือนจากตลาด			ระดับความเสี่ยง ต้นปี 3*5 = 15 (E)	ค่าเป้าหมายระดับ ความเสี่ยงรอบ 12 M 2*4 = 8 (H)
	ร้อยละของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 ที่มีผลการสอบ pre-math ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50				
	ร้อยละของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 ที่มีผลการสอบ CEFR ระดับไม่ต่ำกว่า A1				
	ร้อยละของจำนวนนักศึกษาชั้นปีที่ 1 ที่มี GPAX ต่ำกว่า 2.00				
Lagging KRI: (กำหนดค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัดในส่วนที่ 2)	ร้อยละของบัณฑิตที่ได้งานทำภายใน 6 เดือน หลังสำเร็จการศึกษา				
	ร้อยละของนายจ้างที่มีระดับความพึงพอใจต่อสมรรถนะบัณฑิต				
	ร้อยละของบัณฑิตที่มีระดับความพึงพอใจต่อสมรรถนะตนเองในการทำงาน				
	ร้อยละความพึงพอใจของสถานประกอบการต่อสมรรถนะนักศึกษาสหกิจฯ				

ส่วนที่ 2 : กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

ประเภทความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	เป้าหมายตัวชี้วัด				หน่วย นับ
		ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	
ความเสี่ยงประเภท Strategic Risk	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI):					
	1. ร้อยละหลักสูตรที่ปรับปรุงตามระยะเวลา ภายใน 1 ปี เมื่อได้รับสัญญาณเตือนจากตลาด-สว (หลักสูตรต้องปรับปรุงให้แล้วเสร็จในเดือน ธ.ค.)	100	-	-	-	ร้อยละ
	2. ร้อยละของบัณฑิตที่ได้อ่านทำภายใน 6 เดือน หลังสำเร็จการศึกษา-ส่วนแผนงาน/หลักสูตร	-	80	-	-	ร้อยละ
	3. ร้อยละของนายจ้างที่มีระดับความพึงพอใจต่อสมรรถนะบัณฑิตที่จ้างงาน ≥ 4 คะแนน (เต็ม 5 คะแนน)-ส่วนแผนงาน	-	-	-	60	ร้อยละ
	4. ร้อยละของบัณฑิตที่มีระดับความพึงพอใจต่อสมรรถนะตนเองในการทำงาน ≥ 4 คะแนน (เต็ม 5 คะแนน)	-	75	-	-	ร้อยละ
	5. ร้อยละความพึงพอใจของสถานประกอบการต่อสมรรถนะนักศึกษาสหกิจฯ มากกว่าระดับ 4	-	-	-	> 70	ร้อยละ
	6. ร้อยละของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 ที่มีผลการสอบ pre-math ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50	70	-	-	-	ร้อยละ
	7. ร้อยละของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 ที่มีผลการสอบ CEFR ระดับไม่ต่ำกว่า A1	70	-	-	-	ร้อยละ
	8. ร้อยละของจำนวนนักศึกษาชั้นปีที่ 1 ที่มี GPAX ต่ำกว่า 2.00-ศบก.		-	-	40	ร้อยละ

ส่วนที่ 3 การประเมินระดับความเสี่ยง

Impact	Extreme	5			(3,5)		
	High	4		(2,4)			
	Medium	3					
	Low	2					
	Negligible	1					
			1	2	3	4	5
			Rare	Unlikely	Possible	Likely	Almost certain
			Likelihood				

ระดับความเสี่ยงก่อน
ดำเนินกิจกรรมควบคุม
อยู่ที่ระดับสูงมาก (E)

เป้าหมายระดับความ
เสี่ยงคงเหลือหลัง
ดำเนินกิจกรรมควบคุม
อยู่ที่ระดับสูง (H)

Likelihood Definition	
ระดับ 1	สมรรถนะของบัณฑิต ตั้งแต่ร้อยละ 90 ขึ้นไป ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน
ระดับ 2	สมรรถนะของบัณฑิต ตั้งแต่ร้อยละ 80-89 ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน
ระดับ 3	สมรรถนะของบัณฑิต ตั้งแต่ร้อยละ 70-79 ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน
ระดับ 4	สมรรถนะของบัณฑิต ตั้งแต่ร้อยละ 60-69 ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน
ระดับ 5	สมรรถนะของบัณฑิตน้อยกว่าร้อยละ 60 ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน

Impact Definition	
ระดับ 1	อัตราการได้งานทำภายใน 1 ปี ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 และผลตอบแทนเฉลี่ยต่อเดือน มากกว่า 28,000 บาท
ระดับ 2	อัตราการได้งานทำภายใน 1 ปี ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 และผลตอบแทนเฉลี่ยต่อเดือน ตั้งแต่ 27,000-27,999 บาท
ระดับ 3	อัตราการได้งานทำภายใน 1 ปี ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 และผลตอบแทนเฉลี่ยต่อเดือน ตั้งแต่ 26,000-26,999 บาท
ระดับ 4	อัตราการได้งานทำภายใน 1 ปี ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 และผลตอบแทนเฉลี่ยต่อเดือน ตั้งแต่ 25,000-25,999 บาท
ระดับ 5	อัตราการได้งานทำภายใน 1 ปี ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 และผลตอบแทนเฉลี่ยต่อเดือน น้อยกว่า 24,000 บาท

แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ส่วนที่ 1 : ภาพรวมแผนบริหารความเสี่ยง

Owner : รองอธิการบดีฝ่ายการเงิน

วัตถุประสงค์	เหตุการณ์ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ	แนวทางลดความเสี่ยง
เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยให้มีความมั่นคงและยั่งยืน	ความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัยลดลง	ปัจจัยภายใน (Internal Factors)	แผนลดโอกาสเกิด
		1. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสูงขึ้น สวนทางกับรายได้ที่เพิ่มขึ้นไม่ทันกัน 2. ความล่าช้าในกระบวนการรับรองหลักสูตร ทำให้เกิดผลกระทบต่อนักศึกษาในการขอยืมเงิน 3. รายได้จากการจัดการศึกษาและการบริหารสินทรัพย์ลดลง 4. การเพิ่มหน่วยงานและจำนวนบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	1. บริหารจัดการรายได้ที่เกิดจากการใช้ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย เข้าสู่ส่วนกลางอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย 2. การหาแหล่งรายได้ใหม่: แสวงหาแหล่งรายได้ใหม่ทดแทน เช่น การขอทุนวิจัยภายนอก การให้บริการวิชาการ เปิดหลักสูตรพิเศษ ระบบคลังหน่วยกิต Upskill Reskill 3. การบริหารสินทรัพย์: ส่งเสริมการใช้พื้นที่เพื่อสร้างรายได้ทดแทน
		ปัจจัยภายนอก (External Factors)	4. การวิเคราะห์และวางแผนกระแสเงินสดระยะยาว
		1. ปัญหาเศรษฐกิจ ภาวะเศรษฐกิจ และค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน ทำให้นักศึกษาไม่มีความพร้อมจ่ายค่าเทอม 2. การได้รับจัดสรรรายได้จากงบประมาณแผ่นดินด้านบุคลากรลดลงเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า มีแนวโน้มลดลง 3. ปัจจัยภายนอกมีผลต่อเสถียรภาพของเงินรายได้มหาวิทยาลัย	
		ผลกระทบ (Impact)	แผนลดผลกระทบ
		1. มหาวิทยาลัยสูญเสียรายได้หลักจากการใช้ทรัพย์สิน	1. ควบคุมค่าใช้จ่าย โดยกำหนดเป้าหมายในอนาคตให้เป็นรูปธรรม พร้อมทั้งดำเนินการตามระเบียบประกาศ และแนวปฏิบัติมาตรการประหยัดอย่างเคร่งครัด

วัตถุประสงค์		เหตุการณ์ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ	แนวทางลดความเสี่ยง	
				2. ปรับรูปแบบการจ้างงานรายใหม่เป็นพนักงานชั่วคราวแทนตำแหน่งพนักงานประจำ	
Leading KRI: (กำหนดค่าเป้าหมายตัวชี้วัดในส่วนที่ 2)	1. ร้อยละของเงินคงเหลือหลังหักภาระผูกพันเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้าในไตรมาสเดียวกัน			ระดับความเสี่ยง ต้นปี $5*4 = 20$ (E)	ค่าเป้าหมายระดับความเสี่ยงรอบ 12 M $4*3 = 12$ (H)
	2. ร้อยละผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้าในไตรมาสเดียวกัน (รายได้สูง(ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่าย)				
Lagging KRI: (กำหนดค่าเป้าหมายตัวชี้วัดในส่วนที่ 2)	1. ร้อยละการเพิ่มขึ้นของรายได้จากแหล่งรายได้ใหม่ และรายได้จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย เทียบกับปีก่อนหน้าในไตรมาสเดียวกัน				
	2. ร้อยละการเพิ่มขึ้นของรายได้จากการจัดการศึกษาของนักศึกษาระดับปริญญาตรีเทียบกับปีก่อนในไตรมาสเดียวกัน				

ส่วนที่ 2 : กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

ประเภทความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	เป้าหมายตัวชี้วัด				หน่วยนับ
		ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	
ความเสี่ยงประเภท Financial and Asset Risk	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI):					
	1. ร้อยละการเพิ่มขึ้นของรายได้จากแหล่งรายได้ใหม่ และรายได้จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย เทียบกับปีก่อนหน้าในไตรมาสเดียวกัน	2	3	4	5	ร้อยละ
	2. ร้อยละการเพิ่มขึ้นของรายได้จากการจัดการศึกษาของนักศึกษาระดับปริญญาตรี เทียบกับปีก่อนในไตรมาสเดียวกัน	2	3	4	5	ร้อยละ
	3. ร้อยละของเงินคงเหลือหลังหักภาระผูกพันเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้าในไตรมาสเดียวกัน	2	3	4	5	ร้อยละ
	4. ร้อยละผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้าในไตรมาสเดียวกัน (รายได้สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่าย)	2	3	4	5	ร้อยละ

ส่วนที่ 3 การประเมินระดับความเสี่ยง

Impact	Extreme	5					
	High	4					5*4
	Medium	3				4*3	
	Low	2					
	Negligible	1					
			1	2	3	4	5
			Rare	Unlikely	Possible	Likely	Almost certain
			Likelihood				

ระดับความเสี่ยงก่อน
ดำเนินกิจกรรมควบคุม
อยู่ที่ระดับสูงมาก (E)

เป้าหมายระดับความ
เสี่ยงคงเหลือหลัง
ดำเนินกิจกรรมควบคุม
อยู่ที่ระดับสูง (H)

Likelihood Definition	
ระดับ 1	รายได้จากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย(ส่วนกลาง)เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีงบประมาณที่ผ่านมาในช่วงเวลาเดียวกัน ตั้งแต่ร้อยละ 4 ขึ้นไป (6)
ระดับ 2	รายได้จากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย(ส่วนกลาง)เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีงบประมาณที่ผ่านมาในช่วงเวลาเดียวกัน ตั้งแต่ร้อยละ 3.5 ขึ้นไป (5)
ระดับ 3	รายได้จากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย(ส่วนกลาง)เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีงบประมาณที่ผ่านมาในช่วงเวลาเดียวกัน ตั้งแต่ร้อยละ 3 ขึ้นไป (4)
ระดับ 4	รายได้จากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย(ส่วนกลาง)เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีงบประมาณที่ผ่านมาในช่วงเวลาเดียวกัน ตั้งแต่ร้อยละ 2.5 ขึ้นไป (3)
ระดับ 5	รายได้จากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย(ส่วนกลาง)เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีงบประมาณที่ผ่านมาในช่วงเวลาเดียวกัน ตั้งแต่ร้อยละ 2 ขึ้นไป

Impact Definition	
ระดับ 1	จำนวนเงินรายได้/งบประมาณสำหรับดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย ลดลง น้อยกว่า 100 ล้านบาท (มากกว่า ร้อยละ 30)
ระดับ 2	จำนวนเงินรายได้/งบประมาณสำหรับดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย ลดลง ตั้งแต่ 100 – 200 ล้านบาท (20-25)
ระดับ 3	จำนวนเงินรายได้/งบประมาณสำหรับดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย ลดลง มากกว่า 200 – 300 ล้านบาท (15-20)
ระดับ 4	จำนวนเงินรายได้/งบประมาณสำหรับดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย ลดลง มากกว่า 300 – 400 ล้านบาท
ระดับ 5	จำนวนเงินรายได้/งบประมาณสำหรับดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย ลดลง มากกว่า 400 ล้านบาท

แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570

ส่วนที่ 1 : ภาพรวมแผนบริหารความเสี่ยง

Owner : ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

วัตถุประสงค์	เหตุการณ์ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ	แนวทางลดความเสี่ยง(ช่องขาว)
ยกระดับขีดความสามารถการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้านทรัพยากรบุคคล และประเมินความเสี่ยงด้านบุคลากร เพื่อพัฒนองค์กรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ	การวางแผนอัตรากำลัง (Strategic Workforce Planning) ไม่สอดคล้องกับความต้องการกำลังคน และการเปลี่ยนแปลงของ มทส. ในอนาคต	ปัจจัยภายใน (Internal Factors)	แผนลดโอกาสเกิด
		1) มหาวิทยาลัย มีการดำเนินการด้าน Strategic Workforce Planning แต่ยังขาดการเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ในระยะยาวอย่างสมบูรณ์/ (อ้างอิงข้อมูล Aging Workforce มทส.) ข้อมูลแสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีอายุเฉลี่ย 46 ปี และปี 2571 จะมีผู้เกษียณ 61 คน ซึ่งสูงกว่าระดับเผื่อสำรอง 2) ข้อมูลด้านอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับความต้องการกำลังคนในอนาคตตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การเปิดหลักสูตรใหม่ การพัฒนางานวิจัยฯและอื่นๆ/ ทั้งนี้ระยะเวลา Recruitment Process ยังสูงกว่า Benchmark และการแข่งขันด้านกำลังคนกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ & ภาคเอกชน (อ้างอิงข้อมูล Talent Acquisition & Retention มทส.) โดยเฉพาะบุคลากรด้าน AI, Data Science และ Engineering ส่งผลให้การสรรหาและการจัดสรรบุคลากรอาจไม่ทันพร้อมใช้ต่อบางภารกิจสำคัญของมหาวิทยาลัย	1) ส่วนทรัพยากรบุคคลและส่วนแผนงานฯ ร่วมจัดทำ Strategic Workforce Planning สั้น 1 ปี/ยาว 5 ปี (เล่มแผนอัตรากำลังบุคลากร) - ใช้ Workforce Analytics และ Scenario Planning/ วิเคราะห์ Demand และ Supply ของกำลังคนรายสาขา - จัดทำ Workforce Dashboard ติดตามทุกไตรมาส เพื่อทบทวนแผนอัตรากำลังประจำปี 2) ส่วนทรัพยากรบุคคลปรับปรุง Recruitment Process และการปรับโครงสร้างตำแหน่งพนักงานให้ตรงกับตำแหน่ง/วิชาชีพ เพื่อให้สอดคล้องกับการทำ Succession Planning/IDP ครอบคลุมแต่ละตำแหน่ง - มุ่งเน้น ระยะเวลาเฉลี่ยในการสรรหาตำแหน่ง Critical Position (Time-to-Hire)) และระยะเวลาเฉลี่ยในการสรรหาบุคลากรสายบริหาร ≤90 วัน - ปรับปรุง Recruitment Process ตำแหน่งทดแทน เกษียณอายุงาน และอื่นๆ ≤90 วัน - จัดทำ Succession Planning ครอบคลุมทุกตำแหน่งที่สำคัญ/ จัดทำ Retirement Transition Program/ พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง - สร้าง Talent Pool/พัฒนาระบบ Career Path

วัตถุประสงค์	เหตุการณ์ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ	แนวทางลดความเสี่ยง(ช่องขาว)
		ปัจจัยภายนอก (External Factors)	3) จัดทำ Strategic Workforce Planning และ Succession Planning สำหรับตำแหน่งสำคัญ แผนอัตรากำลังระยะ 1 ปี และ 5 ปี /ทำ Workforce Analytics วิเคราะห์ Demand-Supply Gap ของกำลังคนรายสาขา และคาดการณ์การเกษียณ การลาออก และทักษะที่จำเป็นในอนาคต
		1) Disruptive Technology เช่น AI / Automation เปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนEdTech Platform แข่งขันกับมหาวิทยาลัย รูปแบบการเรียนการสอน การวิจัย และการบริหารงานเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	4) ทำ Workforce Dashboard ติดตามตัวชี้วัดด้านกำลังคน
		2) Demographic Change & Talent Competition ได้แก่ จำนวนนักศึกษาลดลง หรือ Workforce Agingไทยเข้าสู่สังคมสูงวัย ขณะที่ มทส. มีแนวโน้มบุคลากรเกษียณอายุเพิ่มขึ้น และต้องแข่งขันกับมหาวิทยาลัยและภาคเอกชนในการดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูง	5) ปรับปรุง Recruitment Process การสรรหา ลด Time-to-Hire ของตำแหน่ง Critical Skills ให้ไม่เกิน 90 วัน
		3) Higher Education Competition & Policy Change ได้แก่ Ranking / Research Output แข่งขันสูง รวมถึง International Collaboration ต้องใช้ Talent คุณภาพสูง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือกฎระเบียบของภาครัฐ	6)จัดทำแผนผู้สืบทอดตำแหน่งสำหรับ Critical Positions และสายบริหาร พร้อมกำหนด IDP
		ผลกระทบ (Impact)	แผนลดผลกระทบ
		ผลกระทบจากปัจจัยภายใน	
		1) ขาดบุคลากรในสาขาที่เป็น New S-Curve/สูญเสียบุคลากรคุณภาพสูง/ สรรหาไม่ทันฯ/ภาระงานบุคลากรเพิ่มขึ้นในช่วงเปลี่ยนผ่าน/ต้นทุนบริหารบุคลากรสูงขึ้น	- แต่งตั้งรักษาการ/มอบหมายผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน - Reskill/Upskill บุคลากรภายใน พัฒนาทักษะบุคลากรเดิมให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ขาดแคลนได้/ Internal Mobilityโยกย้าย-หมุนเวียนบุคลากรจากหน่วยงานอื่นมาปฏิบัติงานชั่วคราว

วัตถุประสงค์	เหตุการณ์ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ	แนวทางลดความเสี่ยง(ช่องขาว)
		2) ขาดผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ชำนาญในสาขาสำคัญ/ สูญเสียองค์ความรู้เฉพาะด้าน/ขาดผู้บริหารในตำแหน่งฯ เกิด Leadership Gap/ ขาดความต่อเนื่องของการบริหารหรือดำเนินโครงการสำคัญ ผลกระทบจากปัจจัยภายนอก 1) Strategic Impact: ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย มทส. 2570/ สูญเสียความสามารถในการแข่งขัน ทำให้จำนวนนักศึกษาที่เลือกเรียนใน มทส. ลดลง /ขาดความเชื่อมั่นทางภาพลักษณ์ และส่งผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) Organizational Impact: ประสิทธิภาพลดลง/ โครงการสำคัญล้มเหลว สูญเสียโอกาสด้านทุนวิจัย รายได้ลดลง ภาระค่าใช้จ่ายเพิ่ม อาจมีผลต่อการบริหารงานระยะยาว รวมถึงผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยลดลง 3) People Impact: Burnout สูง/ Talent Loss ดังนี้ สายบริหาร: ผู้รับผิดชอบอาจไม่เหมาะสมกับบริบทองค์กรและทิศทางการเปลี่ยนแปลงใหม่ (ส่งผลต่อภาพลักษณ์องค์กรและ Stakeholder สูงมาก) สายวิชาการ: คุณภาพการเรียนการสอนลดลง/ ทำให้ Student Experience แย่ลง สายปฏิบัติการ: คุณภาพงานของหน่วยงานลดลง/ ไม่มีความก้าวหน้าทางสายงาน	- Expert Pool/ Adjunct Professionals ใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ อาจารย์พิเศษ หรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเพื่อรองรับภารกิจสำคัญในช่วงเปลี่ยนผ่าน - ทำ Business Continuity Plan (BCP) ด้านอัตรากำลังบุคลากร จัดลำดับความสำคัญของตำแหน่งและภารกิจสำคัญ พร้อมกำหนดแผนรองรับกรณีขาดบุคลากรในตำแหน่งวิกฤต - Retirement Transition Program ถ่ายทอดองค์ความรู้จากผู้เกษียณผ่าน Knowledge Transfer, Mentoring และจัดทำ Knowledge Repository

วัตถุประสงค์	เหตุการณ์ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ	แนวทางลดความเสี่ยง(ช่องขวา)	
		4) Stakeholder Impact: การบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล อาจส่งผลให้คุณภาพการจัดการเรียนการสอน การให้บริการวิชาการ และการสนับสนุนภารกิจของมหาวิทยาลัยลดลง ผู้เรียน ผู้ปกครอง หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และเครือข่ายความร่วมมืออาจสูญเสียความเชื่อมั่นต่อมหาวิทยาลัย		
Leading KRI: (กำหนดค่าเป้าหมายตัวชี้วัดในส่วนที่ 2)	1) ร้อยละของตำแหน่งที่สำคัญ (Critical Positions) ที่มี Successor พร้อมปฏิบัติงาน (Ready Now/Ready in 1-2 Years / บ่งชี้ความพร้อมของการสืบทอดตำแหน่ง ลดความเสี่ยงจากการเกษียณ และการสูญเสียผู้บริหารสืบทอดตำแหน่งงานฯ		ระดับความเสี่ยง ต้นปี $5 \times 4 = 20$ (E)	ค่าเป้าหมายระดับความเสี่ยงรอบ 12 M $4 \times 3 = 12$ (H)
	2) Time-to-Hire (ตำแหน่ง Critical Skills) ระยะเวลาเฉลี่ยในการสรรหาบุคลากรสายสำคัญ (AI, Data, Research)/ บ่งชี้ความสามารถในการแข่งขันด้าน Talent และหากระยะเวลาสรรหาสูงขึ้น เป็นสัญญาณเตือนการขาดแคลนบุคลากร			
Lagging KRI: (กำหนดค่าเป้าหมายตัวชี้วัดในส่วนที่ 2)	1) อัตราการลาออกของบุคลากรกลุ่ม Talent และ Critical Workforce/ วัดผลของ Talent Management และ Retention Strategy (การลาออกจากงานของบุคลากรกลุ่ม Talent หรือ การขอยกเลิกตำแหน่งของกลุ่มผู้บริหารก่อนครบวาระ)			

ส่วนที่ 2 : กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

ประเภทความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	เป้าหมายตัวชี้วัด				หน่วย นับ
		ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	
ความเสี่ยงประเภท Personnel Risk	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI):					
	1. ร้อยละของตำแหน่งวิกฤต (Critical Positions และสายงานบริหาร) ที่มี Successor พร้อมปฏิบัติงาน (Ready Now/Ready in 1-2 Years)	65	70	75	80	ร้อยละ
	2. ระยะเวลาเฉลี่ยในการสรรหาตำแหน่ง Critical Skills (Time-to-Hire)	≤120	≤100	≤95	≤90	วัน
	3. อัตราการลาออกจากงาน และการลาออกจากตำแหน่ง (ไม่ใช่กรณีเกษียณฯ) ของ Talent และ Critical Workforce	≤1.00	≤2.00	≤2.50	≤3.00	ร้อยละ

ส่วนที่ 3 การประเมินระดับความเสี่ยง

Impact	Extreme	5					
	High	4					(5,4)
	Medium	3				(4,3)	
	Low	2					
	Negligible	1					
			1	2	3	4	5
			Rare	Unlikely	Possible	Likely	Almost certain
			Likelihood				

ระดับความเสี่ยงก่อน
ดำเนินการคุ้มครอง
อยู่ที่ระดับสูงมาก (E)

เป้าหมายระดับความ
เสี่ยงคงเหลือหลัง
ดำเนินการคุ้มครอง
อยู่ที่ระดับสูง (H)

Likelihood Definition	
ระดับ 1	การดำเนินงานเป็นไปตามแผน ไม่มีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมาย (Successor ≥80%, Time-to-Hire ≤90 วัน, Talent ลาออก ≤2%)
ระดับ 2	กระทบเฉพาะบางตำแหน่ง (Successor 76–80%, Time-to-Hire อยู่ในเกณฑ์แต่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น, Talent ลาออก 2–3%)
ระดับ 3	ส่งผลให้บางหน่วยงานต้องปรับแผนการดำเนินงาน (Successor 71–75%, Time-to-Hire 91–100 วัน, Talent ลาออก 3–4%)
ระดับ 4	ส่งผลกระทบต่อหลายหน่วยงานและตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ (Successor 66–70%, Time-to-Hire 101–120 วัน, Talent ลาออก 4–5%)
ระดับ 5	ส่งผลกระทบต่อพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย (Successor ต่ำกว่า 65% และมีตำแหน่งวิกฤตว่างหลายตำแหน่ง, Time-to-Hire >120 วัน, Talent ลาออกเกิน 5%)

Impact Definition	
ระดับ 1	ระบบบริหารกำลังคนเป็นไปตามแผน มีผู้สืบทอดเพียงพอ การสรรหาเป็นไปตามเป้าหมาย และการรักษาบุคลากรอยู่ในระดับที่ไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัย
ระดับ 2	มีผลกระทบเฉพาะบางตำแหน่งหรือบางกระบวนการ มีการลาออกในตำแหน่งทั่วไป การดำเนินงานยังเป็นไปตามเป้าหมายโดยรวม สามารถแก้ไขได้ภายในหน่วยงาน
ระดับ 3	ส่งผลกระทบต่อบางหน่วยงาน การสรรหาหรือการเตรียม Successor ล่าช้ากว่าแผนในบางตำแหน่ง ประสิทธิภาพการดำเนินงานบางหน่วยงานลดลง ภาระงานเพิ่มขึ้น ต้องมอบหมายงานทดแทนหรือปรับแผนการดำเนินงาน แต่ยังสามารถควบคุมและบริหารจัดการได้ และไม่กระทบต่อพันธกิจหลัก
ระดับ 4	ส่งผลกระทบต่อหลายหน่วยงาน การสรรหาใช้เวลานานเกินเป้าหมาย หรือมีการลาออกของ Talent/Critical Workforce หลายตำแหน่ง ส่งผลให้ตัวชี้วัดสำคัญของมหาวิทยาลัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ต้องปรับแผนกลยุทธ์และใช้งบประมาณฯ หรือทรัพยากรเพิ่มเติมเพื่อแก้ไข
ระดับ 5	ส่งผลให้ตำแหน่งวิกฤตหรือผู้บริหารสำคัญว่างหลายตำแหน่ง ไม่สามารถดำเนินพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยได้ตามเป้าหมาย กระทบยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยและผลการดำเนินงานในระดับองค์กร ต้องได้รับการตัดสินใจจากผู้บริหารระดับสูงหรือสภามหาวิทยาลัย

แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ส่วนที่ 1 : ภาพรวมแผนบริหารความเสี่ยง

Owner : ฝ่ายยุทธศาสตร์และงบประมาณ

วัตถุประสงค์	เหตุการณ์ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ	แนวทางลดความเสี่ยง
"เพื่อให้การบริหารจัดการงบประมาณจากงบประมาณแผ่นดิน ประจำปีงบประมาณ 2570 เป็นไปตามเป้าหมาย แผนงาน กรอบระยะเวลา และอัตราการเบิกจ่ายที่กำหนด"	การบริหารจัดการงบประมาณจากงบประมาณแผ่นดินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ปัจจัยภายใน (Internal Factors)	แผนลดโอกาสเกิด
		1) ความไม่สมบูรณ์ของ TOR	1) มีแนวทางหรือคู่มือการจัดทำ TOR
		2) ความล่าช้าในการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น กระบวนการประกวดราคาล่าช้า หรือไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอ	2) มีคณะกรรมการตรวจสอบ TOR และคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง
		3) อุปสรรคในกระบวนการก่อสร้าง เช่น ระหว่างดำเนินการมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ	3) มีแผนการจัดซื้อจัดจ้างประจำปี
			4) มีกระบวนการติดตามความก้าวหน้าโครงการ
		ปัจจัยภายนอก (External Factors)	
		1) ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอในกระบวนการประกวดราคา (ส่วนหนึ่งของปัจจัยสาเหตุข้อ 2)	
		2) สภาพอากาศ/ภัยธรรมชาติ กระทบงานก่อสร้าง	
		3) ราคาวัสดุก่อสร้างผันผวนสูงขึ้น (เหล็ก ซีเมนต์ ค่าแรง)	
		ผลกระทบ (Impact)	แผนลดผลกระทบ
		1) เสียโอกาสในการใช้ประโยชน์จากอาคารสถานที่ที่ไม่แล้วเสร็จตามแผน	1) รายงานความก้าวหน้าโครงการเป็นรายเดือน เพื่อติดตามอย่างใกล้ชิด
		2) การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน อาจถูกปรับลดหรือส่งคืนงบประมาณแผ่นดิน	2) มีกระบวนการเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผน
		3) กระทบชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัยต่อสำนักงบประมาณ อาจส่งผลกระทบต่อการจัดสรรงบประมาณในปีถัดไป	

Leading KRI:	ร้อยละของ TOR ที่แล้วเสร็จพร้อมจัดซื้อจัดจ้าง (เดือนสิงหาคม)	ระดับความเสี่ยง ต้นปี	ค่าเป้าหมายระดับความเสี่ยงรอบ 12 M
	ร้อยละของ TOR ที่มีการปรับแก้หลังมีการจัดซื้อ		
	ร้อยละการจัดซื้อจัดจ้างแล้วเสร็จ (เดือนกันยายน) <i>likelihood</i>	5*5 = 25	2*4 = 8
Lagging KRI:	ร้อยละของโครงการที่ส่งงานตามสัญญา	ผลกระทบด้าน : การเงิน/งบประมาณ และการดำเนินงาน (การเบิกจ่ายงบลงทุนและการใช้ประโยชน์อาคารสถานที่)	
	ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผน <i>impact</i>		
		โอกาสเกิด 4 (คำอธิบาย มีโอกาสเกิดสูง เนื่องจากกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและการก่อสร้างมีความซับซ้อนหลายขั้นตอน) ผลกระทบ 5 (คำอธิบาย : ผลกระทบรุนแรงมาก อาจถูกปรับลดหรือส่งคืนงบประมาณแผ่นดิน และเสียโอกาสการใช้ประโยชน์อาคารสถานที่) ประเภทความเสี่ยง : ด้าน Operation Risk	

ส่วนที่ 2 : กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

ประเภทความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	เป้าหมายตัวชี้วัด				หน่วย นับ
		ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	
ความเสี่ยงประเภท Operation Risk	<u>ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI):</u>					
	1. ร้อยละของ TOR ที่แล้วเสร็จพร้อมจัดซื้อจัดจ้าง	<5	-	-	-	ร้อยละ
	2. ร้อยละของ TOR ที่มีการปรับแก้ (การพิจารณา TOR ต้องแก้ไขไม่เกิน 1 ครั้ง)	<10	<5	-	-	ร้อยละ
	3. ร้อยละการจัดซื้อจัดจ้างแล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ	50	70	100	-	ร้อยละ
	5. ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผน	-	50	70	100	ร้อยละ

ส่วนที่ 3 การประเมินระดับความเสี่ยง

Impact	Extreme	5					5*5	ระดับความเสี่ยงก่อน ดำเนินกิจกรรมควบคุม อยู่ที่ระดับสูงมาก (E)
	High	4						
	Medium	3			3*3			
	Low	2						
	Negligible	1						
			1	2	3	4	5	เป้าหมายระดับความ เสี่ยงคงเหลือหลัง ดำเนินกิจกรรมควบคุม อยู่ที่ระดับสูง (H)
			Rare	Unlikely	Possible	Likely	Almost certain	
			Likelihood					

Likelihood Definition	
ระดับ 1	ร้อยละการจัดซื้อจัดจ้างแล้วเสร็จในไตรมาสที่ 2 ได้ร้อยละ 100
ระดับ 2	ร้อยละการจัดซื้อจัดจ้างแล้วเสร็จในไตรมาสที่ 2 ได้ร้อยละ 90 ขึ้นไป
ระดับ 3	ร้อยละการจัดซื้อจัดจ้างแล้วเสร็จในไตรมาสที่ 2 ได้ร้อยละ 80-89
ระดับ 4	ร้อยละการจัดซื้อจัดจ้างแล้วเสร็จในไตรมาสที่ 2 ได้ร้อยละ 70-79
ระดับ 5	ร้อยละการจัดซื้อจัดจ้างแล้วเสร็จในไตรมาสที่ 2 ได้ร้อยละ 60-69

Impact Definition	
ระดับ 1	การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้าเล็กน้อย (ไม่เกิน 5% ของงบทั้งหมด) ไม่ส่งผลกระทบต่อการใช้ประโยชน์อาคารสถานที่ ที่ไม่มีความเสี่ยงที่จะถูกปรับลดงบประมาณ
ระดับ 2	การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้าบางส่วน (5-15%) มีผลกระทบเล็กน้อยต่อการใช้ประโยชน์อาคารสถานที่ แต่สามารถปรับแผนชดเชยได้
ระดับ 3	การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้าในระดับปานกลาง (15-30%) เสียโอกาสในการใช้ประโยชน์อาคารสถานที่บางส่วน อาจได้รับการตักเตือนจากหน่วยงานกำกับ
ระดับ 4	การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้ามาก (30-50%) เสียโอกาสในการใช้ประโยชน์อาคารสถานที่อย่างมีนัยสำคัญ มีความเสี่ยงที่จะถูกปรับลดงบประมาณแผ่นดินในปีถัดไป (เป้าหมาย After Mitigation)
ระดับ 5	การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนอย่างรุนแรง (มากกว่า 50%) เสียโอกาสในการใช้ประโยชน์จากอาคารสถานที่ที่ไม่แล้วเสร็จตามแผน ถูกปรับลดหรือส่งคืนงบประมาณแผ่นดิน ส่งผลกระทบต่อแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย (ระดับต้นปี Before Mitigation)

แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ส่วนที่ 1 : ภาพรวมแผนบริหารความเสี่ยง

Owner : ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

(1) วัตถุประสงค์	(2) เหตุการณ์ความเสี่ยง (ชื่อความเสี่ยง)	(3) ปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ	แนวทางลดความเสี่ยง
เพื่อลดข้อผิดพลาดหรือข้อร้องเรียนจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ	ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ (องค์ประกอบกฎระเบียบตามเกณฑ์ EdPEX) 1) ด้านการปฏิบัติตามระเบียบการเงิน การคลัง และการบัญชี 2) ด้านการปฏิบัติตามระเบียบพัสดุและการจัดซื้อจัดจ้าง 3) ด้านกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ 4) ด้านมาตรฐานการศึกษา 5) ด้านการวิจัย 6) การบริการด้านสุขภาพ	(4) ปัจจัยภายใน (Internal Factors) 1. บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในกฎหมาย ระเบียบ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง 2. การสื่อสารข้อมูลข่าวสารด้านกฎหมายและระเบียบภายในองค์กรไม่ทั่วถึง 3. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Workflow) และระบบควบคุมภายในยังไม่รัดกุม	(7) แผนลดโอกาสเกิด 1. จัดทำและทบทวนคู่มือ แนวปฏิบัติ และ Checklist การดำเนินงานให้เป็นปัจจุบัน 2. จัดอบรม/สื่อสารความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง 3. จัดให้มีระบบให้คำปรึกษาด้านกฎหมายและระเบียบสำหรับหน่วยงานผู้ปฏิบัติ
		(5) ปัจจัยภายนอก (External Factors) 1. กฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดจากหน่วยงานภาครัฐมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย 2. นโยบายหรือข้อกำหนดใหม่จากภาครัฐอาจส่งผลให้หน่วยงานต้องเร่งปรับกระบวนการดำเนินงาน	(8) แผนลดผลกระทบ 1. จัดทำแผนและแนวทางแก้ไขข้อบกพร่องหรือข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ 2. สื่อสารข้อผิดพลาดและแนวทางป้องกันแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อไม่ให้เกิดซ้ำ
		(6) ผลกระทบ (Impact) 1. เกิดข้อร้องเรียน ข้อทักท้วง หรือข้อสังเกตจากหน่วยตรวจสอบภายในและภายนอก 2. องค์กรอาจได้รับผลกระทบด้านภาพลักษณ์ ความน่าเชื่อถือ และความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	

(9) Leading KRI: (กำหนดค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัดในส่วนที่ 2)	1. ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการอบรมด้านกฎหมาย ระเบียบ และ Compliance ตาม เกณฑ์ที่กำหนด (กลุ่มเป้าหมายคือผู้ปฏิบัติงานด้านนี้) 2. จำนวนข้อผิดพลาดหรือข้อสังเกตที่ตรวจพบจากการสอบทานภายใน	(11) ระดับความเสี่ยง ต้นปี	(12) ค่าเป้าหมายระดับ ความเสี่ยงรอบ 1 ปี
(10) Lagging KRI: (กำหนดค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัดในส่วนที่ 2)	1. จำนวนข้อร้องเรียนด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ 2. จำนวนกรณีการกระทำผิดวินัยหรือผิดระเบียบที่เกิดขึ้น	(L) 4 X (I) 3 = 12	(L) 2 X (I) 2 = 2
		(ระบุเกณฑ์ประเมินค่า Likelihood และ Impact ระดับ 1-5 ในส่วนที่ 3)	

ส่วนที่ 2 : กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

ประเภทความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	เป้าหมายตัวชี้วัด				หน่วยนับ
		ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	
ความเสี่ยงประเภท : Compliance Risk	1. ร้อยละของข้อร้องเรียนด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ลดลงจากปีก่อนหน้าในช่วงเวลาเดียวกัน	-	20	-	50	ร้อยละ
	2. ร้อยละของจำนวนข้อผิดพลาดหรือข้อสังเกตที่ตรวจพบจากการสอบทานภายในลดลงจากปีก่อนหน้าในช่วงเวลาเดียวกัน	-	20	-	50	ร้อยละ

ลำดับ	ประเภทความเสี่ยง
1	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
2	ความเสี่ยงด้านการเงินและทรัพย์สิน (Financial and Asset Risk)
3	ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)
4	ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)
5	ความเสี่ยงด้านบุคลากร (Personnel Risk)
6	ความเสี่ยงด้านภาพพจน์ (Reputation Risk)
7	ความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัย (Security Risk)
8	ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainability Risk)
9	ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainability Risk)

ส่วนที่ 3 การประเมินระดับความเสี่ยง

Impact	Extreme	5					
	High	4					
	Medium	3				4*3	
	Low	2		2*2			
	Negligible	1					
			1	2	3	4	5
			Rare	Unlikely	Possible	Likely	Almost certain
			Likelihood				

ระดับความเสี่ยงก่อนดำเนินกิจกรรมควบคุมอยู่ที่ระดับสูง (H)

เป้าหมายระดับความเสี่ยงคงเหลือหลังดำเนินกิจกรรมควบคุมอยู่ที่ระดับปานกลาง (M)

รอข้อมูลจาก Owner ที่เกี่ยวข้องมากำหนดเกณฑ์ประเมิน

Likelihood Definition	
ระดับ 1	จำนวนข้อร้องเรียนด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ จำนวน เรื่อง
ระดับ 2	จำนวนข้อร้องเรียนด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ จำนวน เรื่อง
ระดับ 3	จำนวนข้อร้องเรียนด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ จำนวน เรื่อง
ระดับ 4	จำนวนข้อร้องเรียนด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ จำนวน เรื่อง
ระดับ 5	จำนวนข้อร้องเรียนด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ จำนวน เรื่อง

Impact Definition	
ระดับ 1	จำนวนข้อผิดพลาดหรือข้อสังเกตที่ตรวจพบจากการสอบทาน..... เรื่อง
ระดับ 2	จำนวนข้อผิดพลาดหรือข้อสังเกตที่ตรวจพบจากการสอบทาน..... เรื่อง
ระดับ 3	จำนวนข้อผิดพลาดหรือข้อสังเกตที่ตรวจพบจากการสอบทาน..... เรื่อง
ระดับ 4	จำนวนข้อผิดพลาดหรือข้อสังเกตที่ตรวจพบจากการสอบทาน..... เรื่อง
ระดับ 5	จำนวนข้อผิดพลาดหรือข้อสังเกตที่ตรวจพบจากการสอบทาน..... เรื่อง

ภาคผนวก

- 1) รายงานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
- 2) รายงานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี





รายนามคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

- | | |
|---|------------------|
| 1. ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร.นายแพทย์ประสิทธิ์ วัฒนาภา | ประธาน |
| 2. ดร.อัมรินทร์ ดรณภพ | กรรมการ |
| 3. นายนนทพล นิมสมบุญ | กรรมการ |
| 4. ศาสตราจารย์ ดร.จิรประภา อัครบวร | กรรมการ |
| 5. รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และงบประมาณ
(ศาสตราจารย์ ดร.กองพัน อารีรักษ์) | เลขานุการ |
| 6. ผู้ช่วยอธิการบดีที่ดูแลด้านการบริหารความเสี่ยง
(อาจารย์ ดร.ณัฐวัฒน์ พิณรัตน์) | ผู้ช่วยเลขานุการ |
| 7. หัวหน้าส่วนแผนงาน (นายศราวุธ ป้อมสินทรัพย์) | ผู้ช่วยเลขานุการ |

.....



รายนามคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

1. อธิการบดี	ประธาน
2. รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และงบประมาณ	รองประธาน
3. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ	กรรมการ
4. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี	กรรมการ
5. รองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป	กรรมการ
6. รองอธิการบดีฝ่ายการเงิน ทรัพย์สิน และวิสาหกิจ	กรรมการ
7. รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษาและศิษย์เก่าสัมพันธ์	กรรมการ
8. รองอธิการบดีฝ่ายพันธกิจสัมพันธ์ นวัตกรรม และความเป็นผู้ประกอบการ	กรรมการ
9. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย	กรรมการ
10. คณบดีสำนักวิชาวิทยาศาสตร์	กรรมการ
11. คณบดีสำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม	กรรมการ
12. คณบดีสำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตร	กรรมการ
13. คณบดีสำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์	กรรมการ
14. คณบดีสำนักวิชาแพทยศาสตร์	กรรมการ
15. คณบดีสำนักวิชาพยาบาลศาสตร์	กรรมการ
16. คณบดีสำนักวิชาทันตแพทยศาสตร์	กรรมการ
17. คณบดีสำนักวิชาสาธารณสุขศาสตร์	กรรมการ
18. คณบดีสำนักวิชาศาสตร์และศิลป์ดิจิทัล	กรรมการ
19. ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา	กรรมการ
20. ผู้อำนวยการศูนย์เครื่องมือวิทยาศาสตร์ฯ	กรรมการ
21. ผู้อำนวยการศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา	กรรมการ
22. ผู้อำนวยการศูนย์บริการการศึกษา	กรรมการ
23. ผู้อำนวยการศูนย์กิจการนานาชาติ	กรรมการ
24. ผู้อำนวยการศูนย์คอมพิวเตอร์	กรรมการ
25. ผู้อำนวยการศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา	กรรมการ
26. ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาและพัฒนาอาชีพ	กรรมการ
27. ผู้อำนวยการโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยฯ	กรรมการ
28. ผู้อำนวยการเทคโนธานี	กรรมการ
29. ผู้อำนวยการศูนย์อนุรักษ์พันธุกรรมพืช อันเนื่องมาจากพระราชดำริฯ (อพ.สธ.)	กรรมการ
30. ผู้ช่วยอธิการบดีที่ดูแลด้านการบริหารความเสี่ยง (อ. ดร.ณัฐวัฒน์ พิณรัตน์)	กรรมการและเลขานุการ
31. หัวหน้าส่วนแผนงาน	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
32. นางช่ออุบล บุราณ	ผู้ช่วยเลขานุการ



แผนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

และ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา

ศาสตราจารย์ ดร.ก้องพันธุ์ อารักษ์
อาจารย์ ดร.ณัฐวัฒน์ พิณรัตน์
นายศราวุธ ป้อมสินทรัพย์

รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และงบประมาณ
ผู้ช่วยอธิการบดีที่ดูแลด้านการบริหารความเสี่ยง
หัวหน้าส่วนแผนงาน

จัดทำโดย

นางช่ออุบล บุราณ
นางสาวกฤติมา เพชรบุตร

เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

ครั้งที่/วันที่ผลิต

ครั้งที่ 1 – ตุลาคม 2569



ส่วนแผนงาน ฝ่ายยุทธศาสตร์และงบประมาณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
111 ถนนมหาวิทยาลัย ตำบลสุรนารี อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา 30000



มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

111 ถนนมหาวิทยาลัย ตำบลสุรนารี อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา 30000



โทรศัพท์ 0-4422-3000 โทรสาร 0-4422-4070 |



www.sut.ac.th