RISK

MANAGEMENT PLAN

2026

แผนการบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

WWW.SUT.AC.TH

@SUTLINE

แผนการบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

โดย

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และ
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

บทสรุปผู้บริหาร

แผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยทั้งในเชิงกลยุทธ์ เชิงปฏิบัติการ และการบริหารจัดการทั่วไป ตลอดจนเพื่อเสริมสร้างระบบการควบคุมภายในที่เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ในการจัดทำแผนฉบับนี้ มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการประเมินบริบททั้งภายในและภายนอกองค์กร วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงพิจารณาความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และเป้าหมายการพัฒนาในแต่ละด้านตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) โดยอาศัยกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงที่เป็นสากลตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงองค์กร (COSO ERM : Enterprise Risk Management) เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางควบคุม ป้องกัน และรับมือกับความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ

มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการค้นหาปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญและมีผลกระทบสูงในระดับมหาวิทยาลัย นำมาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การจัดทำ “แผนการบริหารความเสี่ยง” ประจำปี โดยมีกระบวนการค้นหาและกำหนดประเด็นความเสี่ยงดังนี้

1. **การวิเคราะห์ Gap Analysis** ของผลการดำเนินงานตาม (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (2) เป้าหมายอธิการบดี และ (3) SUT Scorecard
2. **วิเคราะห์ความสอดคล้อง** นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ความสอดคล้องกับ Potential Risk Menu
3. **วิเคราะห์ปัญหา/ความเสี่ยง & Grouping** เพื่อให้เหลือเฉพาะส่วนที่เป็นความเสี่ยงและนำมา Grouping จำแนกกลุ่มตามยุทธศาสตร์
4. **กระบวนการมีส่วนร่วม** โดยทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยจนได้ Key Risk ที่แท้จริง
5. **กระบวนการ Identify** นำ Key Risk มา Identify เพื่อได้มาซึ่งข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
6. **ใช้เครื่องมือ Bow Tie Diagram** เลือกประเด็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญและมีผลกระทบสูงมาดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยใช้เครื่องมือผังสรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (Bow Tie Diagram)

7 **รวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์**
รวบรวมข้อมูลเชิงวิเคราะห์เปรียบเทียบเพื่อให้เห็นแนวโน้มของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

8 **ร่างแผนบริหารความเสี่ยง**
นำผลการวิเคราะห์จากเครื่องมือ Bow Tie Diagram และข้อมูลที่มีมาจัดทำร่างแผนบริหารความเสี่ยง

9 **ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงทบทวน ร่าง แผนบริหารความเสี่ยง**
ทบทวนร่างแผนพร้อมกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายรายไตรมาสร่วมกับฝ่ายเลขานุการฯ

10 **เข้าสู่กระบวนการอนุมัติแผนบริหารความเสี่ยง**
นำเสนอขอความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการระดับบริหาร ระดับสภา และสภามหาวิทยาลัย

โดยสรุปแผนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยที่มีความสำคัญและมีผลกระทบสูงต่อมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 จำนวน 4 ประเภทความเสี่ยง มีดังนี้

ประเด็นที่ 1
Strategic Risk

เรื่อง: คุณลักษณะด้าน Soft Skill ของนักศึกษายังไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดจ้างงาน

ประเด็นที่ 2
Operational Risk

เรื่อง: ปัญหาสุขภาพจิตของนักศึกษามีแนวโน้มสูงขึ้น

ประเด็นที่ 3
Personal Risk

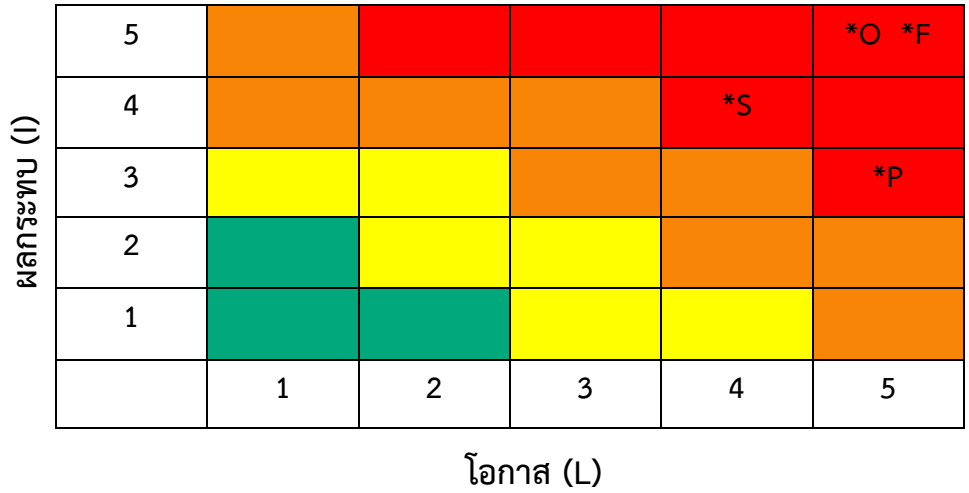
เรื่อง: การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและการสืบทอดตำแหน่ง

ประเด็นที่ 4
Financial and Asset Risk

เรื่อง: ปัจจัยภายนอกมีผลต่อเสถียรภาพของเงินรายได้มหาวิทยาลัย

การประเมินระดับความเสี่ยง

ได้นำเครื่องมือเมทริกซ์ความเสี่ยงตามรูปแบบ COSO ERM มาใช้ในการประเมินระดับความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 โดยจำแนกตามประเภทความเสี่ยง ปรากฏดังตารางเมทริกซ์ความเสี่ยงต่อไปนี้



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. 2569 ได้ผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เรียบร้อยแล้ว และแผนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยทั้ง 4 ประเภทความเสี่ยง มีหน่วยงานผู้รับผิดชอบภายในมหาวิทยาลัยทำหน้าที่ดำเนินการตามตัวชี้วัดและกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ตามแผนบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ของแต่ละความเสี่ยง และสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการบริหารจัดการและเป็นกลไกหนึ่งของการขับเคลื่อนไปสู่การกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรต่อไป

คำนำ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีความมุ่งมั่นที่จะก้าวไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในระดับสากล ด้วยการดำเนินงานตามพันธกิจทั้งด้านการศึกษา การวิจัยและการบริการวิชาการให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจากสภาพแวดล้อมทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง การแข่งขัน ที่เปลี่ยนแปลงไปล้วนเป็นปัจจัยภายนอกที่สำคัญ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร และการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรสมัยใหม่ที่มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ วางแผน และพิจารณาหาแนวทางในการป้องกันหรือจัดการความเสี่ยงของผู้บริหาร ที่มีความสำคัญต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ 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. 2569 ฉบับนี้ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย ตลอดจนสอดรับกับหลักเกณฑ์และมาตรฐานของการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี ทั้งนี้ แผนการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ได้ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ในการประชุมครั้งที่ 2/2568 เมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม 2568 และได้รับการนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ในการประชุมครั้งที่ 1/2568 เมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2568 พร้อมได้รับการนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย ในการประชุมครั้งที่ 8/2568 เมื่อวันที่ 7 กันยายน 2568 มหาวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า แผนการบริหารความเสี่ยงนี้จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

.

(รองศาสตราจารย์ ดร.พรศิริ จงกล)
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	15
3. ส่วนที่ 3 : แผนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	**17**
3.1 องค์ประกอบของแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	18
3.2 ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	18

หน้า

3.3 สรุปประเด็นความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 19

3.4 แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยง Bow Tie Diagram 21

3.5 รายละเอียดแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย 5 แผนความเสี่ยง 30

1. ความเสี่ยงประเภท Strategic Risk เรื่อง คุณลักษณะด้าน Soft Skill ของนักศึกษายังไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดจ้างงาน 31
2. ความเสี่ยงประเภท Operational Risk เรื่อง ปัญหาสุขภาพจิตของนักศึกษามีแนวโน้มสูงขึ้น 34
3. ความเสี่ยงประเภท Personnel Risk เรื่อง การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและการสืบทอดตำแหน่ง 37
4. ความเสี่ยงประเภท Financial and Asset Risk เรื่อง ปัจจัยภายนอกมีผลต่อเสถียรภาพของเงินรายได้มหาวิทยาลัย 41

ภาคผนวก **44**

ก. รายนามคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (ระดับสภา) 45

ข. รายนามคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (ระดับบริหาร) 46

.....

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	6
ตารางที่ 2	รายละเอียดการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง	10
ตารางที่ 3	สรุปประเด็นความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	19
ตารางที่ 4	ประเภทความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี 9 ประเภท	20
ตารางที่ 5	ชื่อย่อหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	20

สารบัญแผนภาพ

		หน้า
แผนภาพที่ 1	โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	5
แผนภาพที่ 2	กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	9
แผนภาพที่ 3	วิธีการและเครื่องมือในการกำหนดปัจจัยเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	11
แผนภาพที่ 4	แบบฟอร์มแผนภาพความสัมพันธ์ของความเสี่ยง Bow Tie Diagram	13
แผนภาพที่ 5	แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	15
แผนภาพที่ 6	แผนผังเมทริกซ์ (Risk Matrix)	16

.....

ส่วนที่ 1

บทนำ
(Introduction)

ส่วนที่ 1 : บทนำ (Introduction)

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ (Background and Importance)

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงานและการตรวจสอบ มาตรา 79 ให้หน่วยงานของรัฐ***จัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง*** โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 มาตรา 21 บัญญัติให้สภาสถาบันอุดมศึกษา***แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง*** จากบุคคลซึ่งเป็นกลางและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2564 ได้ออกแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ***เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร*** เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

การบริหารความเสี่ยงตามหลักของ COSO ERM 2017 ที่เป็นการจัดการความเสี่ยงตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ระดับนโยบายขององค์กร มีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงแนวใหม่ให้เห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จของค่าเป้าหมายผลการดำเนินงาน

จากกฎหมายที่เกี่ยวข้องและหลักการดังกล่าวข้างต้น การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) จึงถือว่ามีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย เนื่องจากการดำเนินงานในปัจจุบันมีความเสี่ยงหลากหลายรูปแบบและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ดังนั้น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นดังกล่าว จึงได้พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงรวมถึงพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยงมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญในการบริหารงานและการตัดสินใจ ในด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ให้สามารถป้องกันความเสี่ยงและบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกระบวนการดำเนินงานต้องอาศัยความร่วมมือกันของทุกคนในองค์กร ตั้งแต่ คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรทุกคน มีส่วนร่วมพิจารณาวิเคราะห์เชิงลึกด้านความเสี่ยงเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จจำเป็นจะต้องส่งเสริมและผลักดันให้มีการใช้การบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

1.2 วิสัยทัศน์ (Vision)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางด้านเทคโนโลยีอันดับ 1 ของประเทศไทย ที่พัฒนาและนำนวัตกรรมบนพื้นฐานองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีไปขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืน

1.3 พันธกิจ (Commitment)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มุ่งมั่นสร้างสรรค์ผลงานวิจัย ปรับแปลง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของสังคม ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ มีความรู้และปัญญาคู่คุณธรรม ให้บริการวิชาการ และทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม โดยยึดหลักความเป็นอิสระทางวิชาการและใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ

1.4 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives)

1. เพื่อปรับระบบการศึกษารองรับผู้เรียนกลุ่มเดิม (ก่อนวัยทำงาน) และเพิ่มโอกาสให้ผู้เรียนกลุ่มใหม่ (วัยทำงาน) ทุกช่วงวัย รองรับการพัฒนากำลังคนแห่งอนาคต

2. เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยโดยการนำนวัตกรรมบนพื้นฐานองค์ความรู้ด้าน วทน. เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และแก้ปัญหาความท้าทายของโลก

3. เพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial University) สร้างสังคมที่ยั่งยืนทั้งในระดับจังหวัด อนุภูมิภาค (นครชัยบุรินทร์) ระดับชาติและนานาชาติ

4. เพื่อยกระดับขีดความสามารถการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

5. เพื่อสร้างความเข้มแข็งและส่งเสริมขีดความสามารถของโรงพยาบาล มทส. โดยใช้งานวิจัยและนวัตกรรมที่เกิดจากความร่วมมือในการเสริมสร้างสุขภาวะที่ดีของประชาชนและชุมชน (Healthcare Research & Innovation)

6. เพื่อสร้างความเป็นเลิศด้านสหกิจศึกษาและการศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงาน (Cooperative and Work-Integrated Education, CWIE) เพื่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

1.5 นโยบายการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy)

เพื่อการบริหารกำกับดูแลกิจการที่ดี และการดำเนินการบริหารความเสี่ยงในการรองรับเหตุการณ์ซึ่งเป็นความเสี่ยงหรือโอกาสที่อาจส่งผลกระทบในการดำเนินงาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีจึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ให้มีการจัดระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงานโดยบูรณาการไปกับการควบคุมภายใน

2. ให้มีการบริหารงานโดยใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย และให้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารงาน ให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ และตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. ให้มีการสื่อสารและถ่ายทอดความรู้การบริหารความเสี่ยงให้บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และพัฒนาให้มีความเข้าใจ มีความตระหนักถึงการเป็นเจ้าของความเสี่ยง เห็นความสำคัญและถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นภารกิจหนึ่งของหน่วยงาน ตลอดจนมีการบริหารความเสี่ยงร่วมกันภายใต้งานที่รับผิดชอบ

4. ให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

5. ให้มีการติดตาม ประเมินผล ทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงโดยการนำผลประเมินมาปรับปรุงการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง

6. ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศหรือนวัตกรรมการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

7. ให้มีการพัฒนาบุคลากรด้านบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

1.6 วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยง (Objectives of the Risk Management Plan)

1) เพื่อวางแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรสำหรับป้องกันความสูญเสีย และเพื่อไม่ให้สูญเสียโอกาสในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเพื่อให้การปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เป็นไปอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพทำให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่า โดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนหรือไม่จำเป็น ลดความเสี่ยงหรือความเสียหายด้านการเงินหรือด้านอื่น ๆ ที่อาจมีขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานแก่หน่วยงานในที่สุด และสามารถบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

2) เพื่อให้บุคลากรได้มีความรู้ความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในองค์กร และจากปัจจัยภายนอกองค์กร

3) เพื่อให้การควบคุมภายในเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operation Objective : O) ความเชื่อถือได้ของการรายงานทางการเงิน (Financial Reporting Objective : F) และการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Objective : C) เพื่อให้การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพสูงสุด

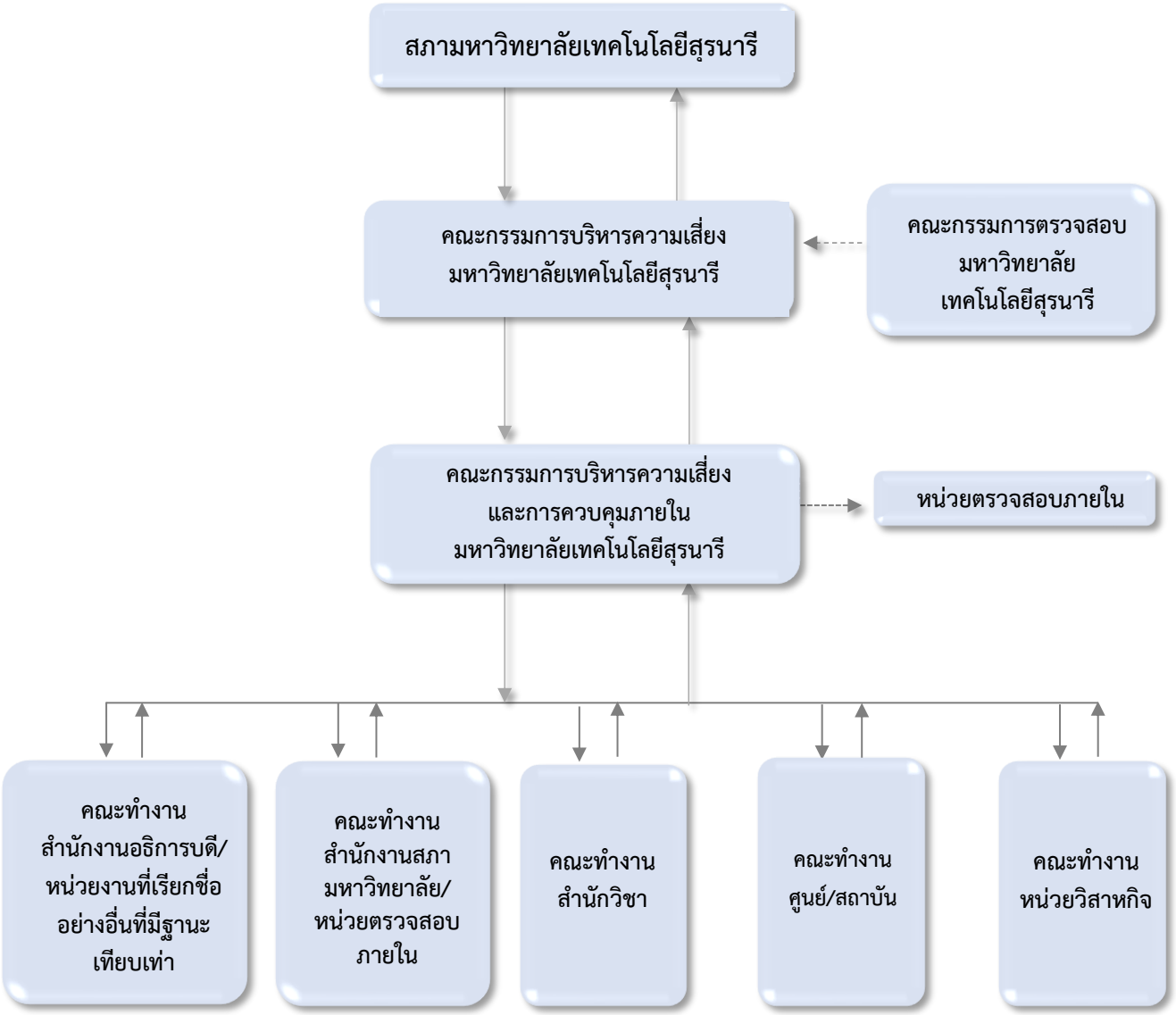
1.7 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย (University Risk Management Structure)

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

1. สภามหาวิทยาลัย
2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
3. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
4. คณะทำงานประจำหน่วยงาน (ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย)

ดังปรากฏตามแผนภาพโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

<u>แผนภาพที่ 1</u> โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี



<u>ตารางที่ 1</u> หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
สภามหาวิทยาลัย	1. ให้นโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย 2. ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (ระดับสภา)	1. กำกับดูแล ระบบงานด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 2. สอบทานนโยบาย กฎ ระเบียบ ระบบ และวิธีปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยด้านการบริหารความเสี่ยง 3. สอบทานแผนงานด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 4. สอบทานผลการประเมินความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 5. ให้คำปรึกษาแก่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับระบบการบริหารความเสี่ยง รวมถึงเสนอแนะมาตรการปรับปรุงและพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
คณะกรรมการตรวจสอบ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	1. สอบทานนโยบาย กฎ ระเบียบ ระบบ และวิธีปฏิบัติของมหาวิทยาลัยต่อการบริหารจัดการด้านการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยงฯ 2. สอบทานระบบการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (ระดับมหาวิทยาลัย)	1. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงของสภามหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติ 2. พัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด 3. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย 4. รับผิดชอบการประเมินความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย 5. พิจารณากลั่นกรองคำขอเงินงบประมาณในการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง 6. นำเสนอแผนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย 7. นำเสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย 8. รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและรายงานผลการประเมินการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัยแก่กระทรวงเจ้าสังกัดเพื่อนำส่งให้กับกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ภายใน 90 วัน หลังสิ้นปีงบประมาณและเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อทราบ
หน่วยตรวจสอบภายใน	1. ดำเนินการสอบทานแผนบริหารความเสี่ยง 2. จัดทำรายงานผลการสอบทานแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย
คณะทำงานประจำหน่วยงาน	1. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน 2. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง 3. มีส่วนร่วมในการพิจารณาหาปัจจัยเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

1.8 การกำหนดกรอบการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Framework)

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย ได้ดำเนินการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและกำหนดกรอบการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้แน่ใจว่าความเสี่ยงที่มีจะได้รับการจัดการอย่างทั่วถึง และเป็นระบบทั่วทั้งมหาวิทยาลัย โดยมีการชี้ให้เห็นลำดับความสำคัญของความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการจัดการความเสี่ยง การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินการที่จะบรรลุเป้าหมาย การจัดหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมทั้งสร้างกลไกในการรายงานตามลำดับขั้นขึ้นไป

จึงได้กำหนดกรอบความเสี่ยงออกเป็น 2 ระดับ คือ **ความเสี่ยงระดับองค์กร** (Corporate Strategy) หรือที่เรียกว่า “ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย” และ**ความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ** (Functional Strategy) หรือที่เรียกว่า “ความเสี่ยงระดับหน่วยงาน” และเป็นการดำเนินงานที่สอดคล้องกับมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงองค์กร (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 เพื่อให้แน่ใจว่าความเสี่ยงที่มีจะได้รับการจัดการอย่างทั่วถึง และเป็นระบบทั่วทั้งมหาวิทยาลัย
3.		การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identify risk factors)	เป็นการระบุถึงสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้
4.		การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)	เพื่อการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในแต่ละประเด็นจากมาตรฐานที่กำหนดไว้
5.		การระบุวิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Management Methods)	เป็นการนำมาตรการหรือวิธีการมาใช้ปฏิบัติในหน่วยงานหรือในองค์กร เพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง
6.		กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)	เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย
7.		การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan)	เป็นการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงตามแบบเอกสารที่กำหนด เพื่อเป็นข้อมูลในการสื่อสารระหว่างคณะทำงานฯ ประจำหน่วยงานกับคณะกรรมการฯ ของมหาวิทยาลัย
8.		การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (Monitor and Evaluate Risk Management Results)	เพื่อให้มหาวิทยาลัยได้มีเครื่องมือในการพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม จากโอกาสการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ และมีผลกระทบอย่างไร โดยใช้แผนผังเมทริกซ์ (Risk Matrix)

2.2 การระบุปัจจัยเสี่ยง

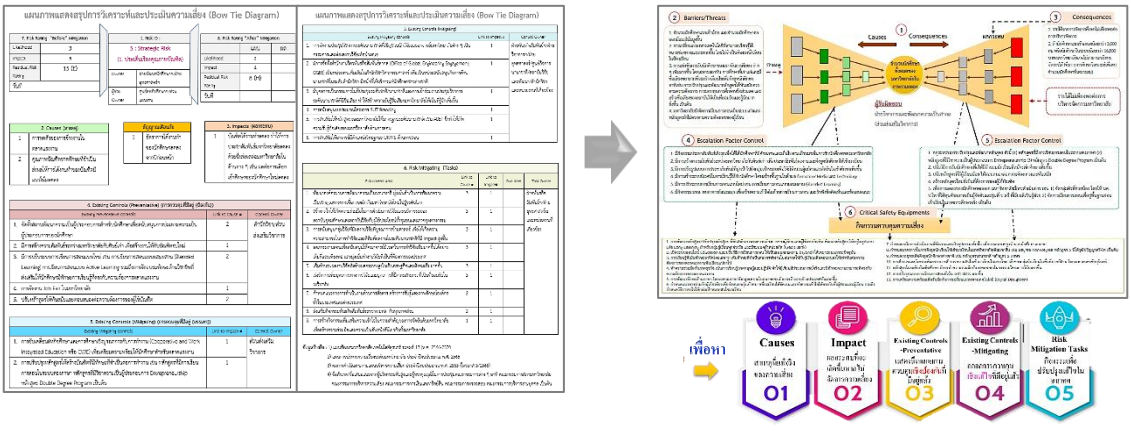
ระบุปัจจัยเสี่ยง : ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) คือ สาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ การระบุปัจจัยเสี่ยงควรมีความเชื่อมโยงกับผลความสำเร็จตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และโอกาสของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นอันจะส่งผลกระทบที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์นั้นได้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

<u>แผนภาพที่ 3</u> วิธีการและเครื่องมือในการกำหนดปัจจัยเสี่ยงของมหาวิทยาลัย มีด้วยกัน 4 ส่วน ได้แก่

รายละเอียดของวิธีการและเครื่องมือในการกำหนดปัจจัยเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ปรากฏดังนี้

1) การหาปัจจัยเสี่ยงผ่าน Bow-tie Diagram

<u>วิเคราะห์โดยใช้ Bow-tie Diagram</u>



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 โดยรวบรวมและวิเคราะห์จากข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ ของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ภายใต้สภามหาวิทยาลัย รวมถึงจากการประชุมคณะผู้บริหารในวาระต่าง ๆ

↓

วิเคราะห์ร่วมกับผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าหมายอธิการบดี และ SUT Scorecard

↓

นำเข้าสู่กระบวนการมีส่วนร่วมของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย เพื่อระบุถึงรายละเอียดความเสี่ยงหรือการควบคุมภายในที่หน่วยงานมีอยู่ทั้งที่เป็นโครงการหรือกิจกรรมดำเนินการ

↓

นำ Key Risk คงเหลือจากกระบวนการมีส่วนร่วมของหน่วยงานมา Identify พร้อมข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเป็นการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

↓

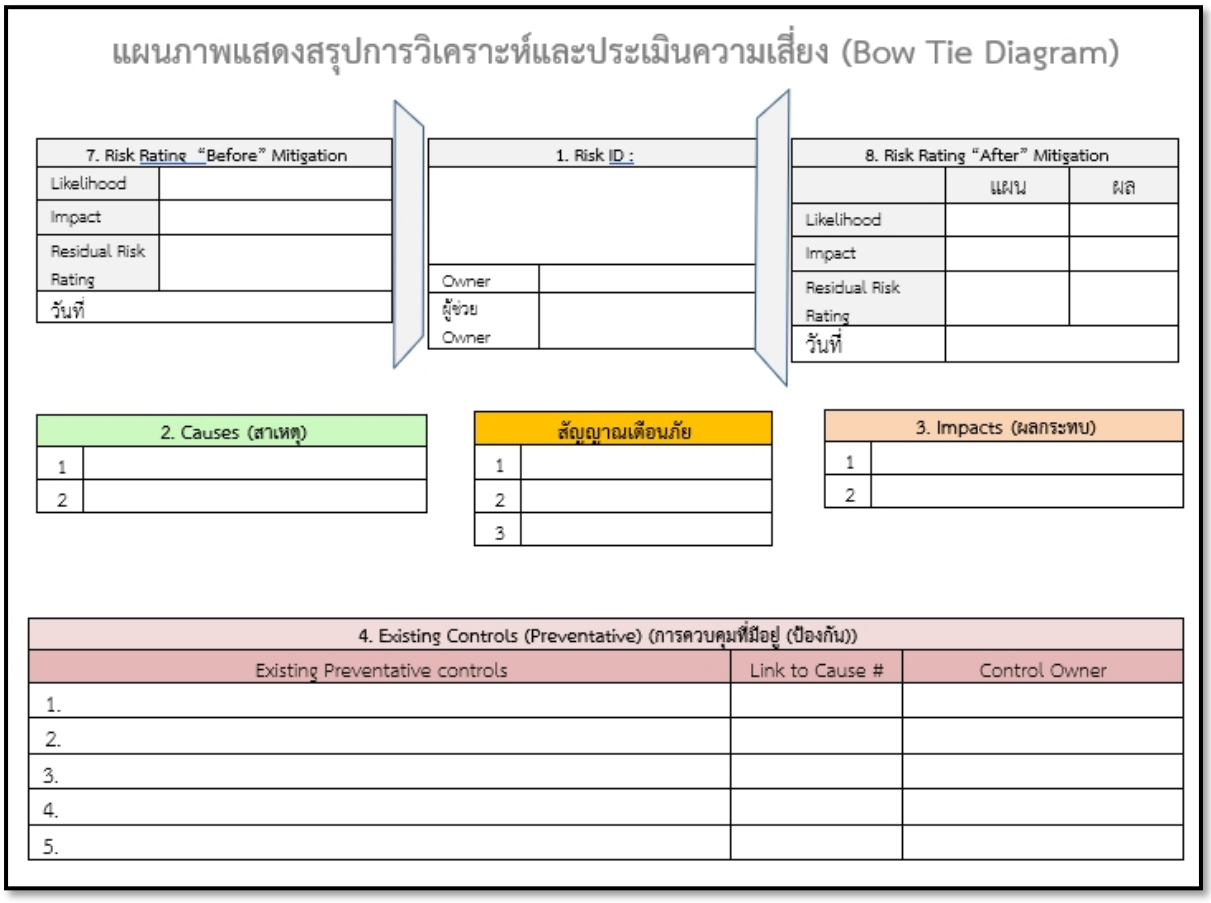
คัดเลือกประเด็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญและมีผลกระทบสูง

2.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

การวิเคราะห์ความเสี่ยงมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในแต่ละประเด็น โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของมหาวิทยาลัยในการที่จะดำเนินการเร่งป้องกันและแก้ไขบริหารจัดการก่อน หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ ขึ้น โดยใช้เครื่องมือ Bow Tie Diagram แสดงแผนภาพความสัมพันธ์ของความเสี่ยง ประโยชน์ของแผนภาพ Bow Tie Diagram

1) **เห็นภาพรวมความเสี่ยง :** ช่วยให้ผู้ใช้งานเข้าใจความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน
2) **ระบุจุดอ่อน :** ช่วยค้นหาอุปสรรค (Barriers) ที่อาจล้มเหลวและนำไปสู่เหตุการณ์ไม่พึงประสงค์
3) **วางแผนการควบคุม :** ช่วยในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อป้องกันหรือลดผลกระทบจากความเสี่ยง
4) **สื่อสารความเสี่ยง :** ช่วยให้การสื่อสารเรื่องความเสี่ยงระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

<u>แผนภาพที่ 4</u> แบบฟอร์มแสดงแผนภาพความสัมพันธ์ของความเสี่ยง Bow Tie Diagram



แผนภาพแสดงสรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (Bow Tie Diagram)

7. Risk Rating "Before" Mitigation	
Likelihood	
Impact	
Residual Risk Rating	
วันที่	

1. Risk ID :	
Owner	
ผู้ช่วย Owner	

8. Risk Rating "After" Mitigation		
	แผน	ผล
Likelihood		
Impact		
Residual Risk Rating		
วันที่		

2. Causes (สาเหตุ)	
1	
2	

สัญญาณเตือนภัย	
1	
2	
3	

3. Impacts (ผลกระทบ)	
1	
2	

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

แผนภาพแสดงสรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (Bow Tie Diagram)

5. Existing Controls (Mitigating) (การควบคุมที่มีอยู่ (บรรเทา))		
Existing Mitigating controls	Link to Impact #	Control Owner
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		

6. Risk Mitigating (Tasks) (การลดความเสี่ยง)				
Risk control Area	Link to Cause #	Link to Impact#	Due date	Task Owner

ข้อมูลอ้างอิง :

2.4 การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง

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

<u>แผนภาพที่ 5</u> แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

แผนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ส่วนที่ 1

ความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	การประเมินค่าความเสี่ยงก่อนมีกิจกรรมควบคุม			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้			วิธีการจัดการความเสี่ยง	สัญญาณเตือนภัย
		L	I	R1	L	I	R2		

ส่วนที่ 2

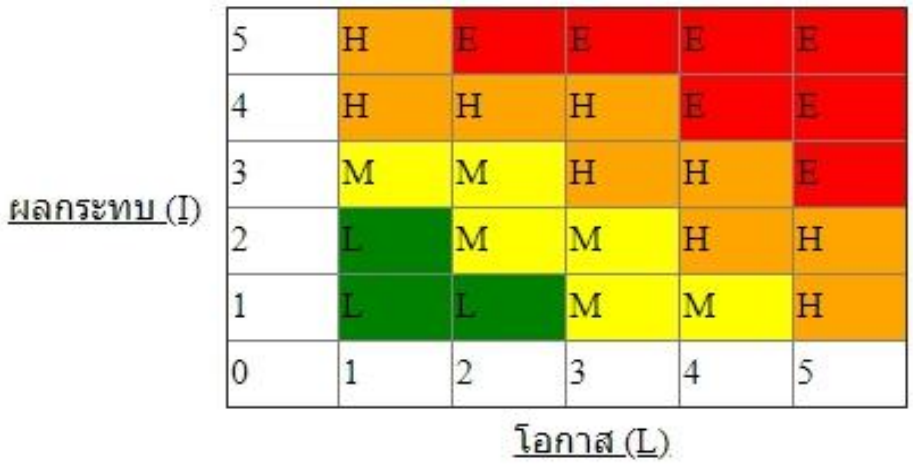
ประเภทความเสี่ยง	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk indicators)	เป้าหมายตัวชี้วัด				หน่วยนับ
		ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	
	<u>ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI):</u> 1..... 2..... 3.....	....	....	....	....	....

2.5 การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำหน่วยงาน ได้มีเครื่องมือในการพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวมว่า ความเสี่ยงต่าง ๆ นั้น มีการกระจายตัวของโอกาสการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ และมีผลกระทบอย่างไร ความเสี่ยงใดควรได้รับการแก้ไขก่อนหลัง **โดยการนำค่าโอกาสของความเสี่ยง (Likelihood) ใช้ตัวย่อ L** และ**ค่าผลกระทบ (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

<u>แผนภาพที่ 6</u> แผนผังเมทริกซ์ (Risk Matrix)



<u>คำอธิบาย</u>

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

ส่วนที่ 3

แผนการบริหารความเสี่ยง

(Risk Management Plan)

ส่วนที่ 3 : แผนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan)

3.1 องค์ประกอบของแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

- ประเภทความเสี่ยง
- สาเหตุความเสี่ยง
- การประเมินค่าความเสี่ยงก่อนมีกิจกรรมควบคุม
- การประเมินระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- วิธีการจัดการความเสี่ยง
- สัญญาณเตือนภัย
- เป้าหมายตัวชี้วัดความเสี่ยง

3.2 ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

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 ภายใต้สภามหาวิทยาลัย 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 โดยใช้เครื่องมือผังสรุป การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (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. 2569

ตารางที่ 3 สรุปประเด็นความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

ลำดับที่	4 ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นเรื่อง	ผู้รับผิดชอบ
1	S : Strategic Risk	**เรื่อง คุณลักษณะด้าน Soft Skill ของนักศึกษายังไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดจ้างงาน**	ฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ / ฝ่ายยุทธศาสตร์และงบประมาณ / ศบก./ สสว. / สพค. **(ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายวิชาการฯ)**
2	O : Operational Risk	**เรื่อง ปัญหาสุขภาพจิตของนักศึกษามีแนวโน้มสูงขึ้น**	ฝ่ายพัฒนานักศึกษาและศิษย์เก่าสัมพันธ์ / หน่วยวิสาหกิจ (รพ.มทส.) / สกน. **(ผู้รับผิดชอบหลัก : ฝ่ายพัฒนานักศึกษาฯ)**
3	P : Personnel Risk	**เรื่อง การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและการสืบทอดตำแหน่ง**	ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วฯ / สบค. **(ผู้รับผิดชอบหลัก : ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วฯ)**
4	F : Financial and Asset Risk	**เรื่อง ปัจจัยภายนอกมีผลต่อเสถียรภาพของเงินรายได้มหาวิทยาลัย**	ฝ่ายการเงิน ทรัพย์สินฯ / ฝ่ายยุทธศาสตร์ฯ / สกบ./ สผ. **(ผู้รับผิดชอบหลัก : ฝ่ายการเงิน ทรัพย์สินฯ)**

<u>ตารางที่ 4</u> 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

<u>ตารางที่ 5</u> ชื่อย่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับประเด็นความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

ชื่อย่อหน่วยงาน	ชื่อเต็มหน่วยงาน
สบวพ.	= สถาบันวิจัยและพัฒนา
ศบก.	= ศูนย์บริการการศึกษา
สสว.	= ส่วนส่งเสริมวิชาการ
สกบ.	= ส่วนการเงินและบัญชี
สผ.	= ส่วนแผนงาน
สพ.	= ส่วนพัสดุ
รพ.มทส.	= โรงพยาบาล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
ทธ.	= เทคโนธานี
สบค.	= ส่วนทรัพยากรบุคคล
SEDA	= โครงการจัดตั้งสถานพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ
สพค.	= สถานพัฒนาคณาจารย์
สกน.	= ส่วนกิจการนักศึกษา

3.4 แผนภาพแสดงสรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (Bow Tie Diagram)

แผนภาพแสดงสรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (Bow Tie Diagram)

1/2

7. Risk Rating "Before" Mitigation	
Likelihood	4
Impact	4
Residual Risk Rating	16 (E)
วันที่ มิถุนายน 2568	

1. Risk ID :	
1. ด้านนักศึกษา : คุณลักษณะด้าน Soft Skill ของนักศึกษายังไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดจ้างงาน	
Owner	ฝ่ายวิชาการฯ
ผู้ช่วย Owner	สำนักวิชา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

8. Risk Rating "After" Mitigation		
	แผน	ผล
Likelihood	4	3
Impact	4	2
Residual Risk Rating	16 (E)	6 (M)
วันที่	กันยายน 2569	

2. Causes (สาเหตุ)	
1	รายวิชาพื้นฐานประเภทรายวิชาศึกษาทั่วไปไม่สามารถสร้างทักษะในด้าน Soft skill เช่น problem solving หรือ design thinking
2	หลักสูตรไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (โดยเฉพาะ AI และดิจิทัล)

สัญญาณเตือนภัย	
1	สัดส่วนบัณฑิตที่ไม่ได้งานภายใน 6 เดือน สูงขึ้น
2	คะแนนเฉลี่ยในรายวิชาศึกษาทั่วไปมีแนวโน้มต่ำลง
3	แบบประเมินในด้านทักษะของบัณฑิตจากนายจ้างมีแนวโน้มคะแนนลดลง

3. Impacts (ผลกระทบ)	
1	บัณฑิตอาจตกงานหรือได้งานที่ต่ำกว่าศักยภาพ เพราะขาดคุณสมบัติตามที่นายจ้างต้องการ
2	กระทบต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยในด้านการผลิตบัณฑิตที่มีความพร้อมสู่โลกยุคใหม่

4. Existing Controls (Preventative) (การควบคุมที่มีอยู่ (ป้องกัน))		
Existing Preventative controls	Link to Cause #	Control Owner
1. หลักสูตรมีการทบทวนและปรับปรุงรายวิชาศึกษาทั่วไปทุก 5 ปี	1, 2	สำนักวิชา
2. มีการจัดการอบรม กิจกรรมนอกหลักสูตรและเวิร์คช็อปเสริมทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21	1	สำนักวิชา, SEDA, เทคโนธานี
3. การจัดโครงการ/กิจกรรมเสริม เช่น AI Bootcamp, Hackathon, Startup	2	สำนักวิชา, SEDA, เทคโนธานี
4. หลักสูตรมีการเชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกภาคอุตสาหกรรมเข้าร่วมการปรับปรุงหลักสูตร	2	สำนักวิชา
5. มหาวิทยาลัยมีการผลักดันให้หลักสูตรมีการเรียนการสอนแบบ Active Learning และ Project-Based Learning	1	สำนักวิชา

5. Existing Controls (Mitigating) (การควบคุมที่มีอยู่ (บรรเทา))		
Existing Mitigating controls	Link to Impact #	Control Owner
1. โครงการฝึกงาน/สหกิจศึกษา กับองค์กรภายนอก	1, 2	ศูนย์สหกิจศึกษา
2. มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมสนับสนุนการหางาน เช่น Job Fair	1, 2	สำนักวิชา
3. มีการสำรวจความพึงพอใจบัณฑิตจากนายจ้าง	2, 3	ส่วนแผนงาน
4. เปิดโอกาสให้ภาคอุตสาหกรรมมีส่วนร่วมในการเรียนการสอน	1	สำนักวิชา

6. Risk Mitigating (Tasks) (การลดความเสี่ยง)				
Risk control Area	Link to Cause #	Link to Impact#	Due date	Task Owner
1. ปรับปรุงรายวิชาศึกษาทั่วไปให้เน้นการเรียนรู้แบบ Active Learning และ Problem-Based Learning	1	1, 2	ก.ย. 69	ฝ่ายวิชาการ
2. เพิ่มกิจกรรมหรือโครงงานในรายวิชาที่ส่งเสริม Soft skills เช่น teamwork, problem solving, critical thinking และ design thinking	1	1, 2	ก.ย. 69	
3. จัดอบรมอาจารย์ผู้สอนในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่พัฒนาทักษะด้าน soft skills	1	1, 2	ก.ย. 69	
4. ทบทวนและปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย โดยบูรณาการเนื้อหาด้าน AI, Digital Literacy และเทคโนโลยีใหม่อย่างต่อเนื่อง	2	1, 2, 3	ก.ย. 69	
5. สร้างความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมเพื่อออกแบบรายวิชาหรือโครงการเสริมที่ตอบโจทย์ทักษะในตลาดงาน	2	1, 2, 3	ก.ย. 69	
6. สนับสนุนให้อาจารย์และนักศึกษาเข้าร่วมโครงการ/Workshop/กิจกรรมนวัตกรรม หรือ Hackathon ที่เน้นการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม	2	1, 2, 3	ก.ย. 69	

ข้อมูลอ้างอิง : 1) ผลการดำเนินงาน (1) ตามยุทธศาสตร์ (2) เป้าหมายอธิการบดี และ (3) SUT Scorecard จากเล่มรายงานการติดตาม

ประเมินผลงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

2) ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะจากผู้บริหารระดับสูงและผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ

3) ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 (ไตรมาส 2/2568)

แผนภาพแสดงสรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (Bow Tie Diagram)

1/2

7. Risk Rating "Before" Mitigation	
Likelihood	5
Impact	5
Residual Risk Rating	25 (E)
วันที่ มิถุนายน 2568	

1. Risk ID :	
2. ด้านนักศึกษา : ปัญหาสุขภาพจิตของนักศึกษามีแนวโน้มสูงขึ้น	
Owner	ฝ่ายพัฒนานักศึกษาฯ
ผู้ช่วย Owner	ส่วนกิจการนักศึกษา

8. Risk Rating "After" Mitigation		
	แผน	ผล
Likelihood	5	2
Impact	5	2
Residual Risk Rating	25 (E)	4(M)
วันที่	กันยายน 2569	

2. Causes (สาเหตุ)	
1	เกิดจากความเครียดสะสมและโรคซึมเศร้าจากการเรียนจากสภาพแวดล้อมการเรียน
2	การขาดสมดุลระหว่างชีวิตกับการเรียน

สัญญาณเตือนภัย	
1	สถิติการขอรับคำปรึกษาทางจิตวิทยาเพิ่มขึ้นเกิน 10% เทียบกับสถิติในช่วงเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมา
2	พบพฤติกรรมแยกตัว ไม่เข้าสังคมหรือมีอารมณ์แปรปรวนชัดเจน
3	ผลการเรียนเฉลี่ยลดลงต่อเนื่องในกลุ่มนักศึกษาเดิม

3. Impacts (ผลกระทบ)	
1	เกิดภาวะทางจิตเวช
2	ผลการเรียนลดลง
3	นักศึกษาขาดแรงจูงใจ ทำให้เกิดสภาวะหมดไฟในการเรียน
4	เกิดอัตราการลาออกสูง

4. Existing Controls (Preventative) (การควบคุมที่มีอยู่ (ป้องกัน))		
Existing Preventative controls	Link to Cause #	Control Owner
1. การจัดให้มีหน่วยให้คำปรึกษาทางจิตวิทยา/สุขภาพจิต	1, 2	ส่วนกิจการนักศึกษา
2. โครงการ/กิจกรรมส่งเสริมสุขภาวะจิต เช่น Group counseling	1, 2	สำนักวิชา/ ส่วนกิจการนักศึกษา
3. การให้คำปรึกษาผ่านสื่อโซเชียล	1	ส่วนกิจการนักศึกษา
4. จัดบริการมุมผ่อนคลายและ DIY	1	ส่วนกิจการนักศึกษา / ส่วนอาคารสถานที่
5. การจัดการเรียนการสอนและการทำงานแบบยืดหยุ่น เช่น การประชุมผ่านช่องทางออนไลน์ นักศึกษาจัดตารางเรียนด้วยตนเอง	2	สำนักวิชา / สำนักงานอธิการบดี
6. การอบรม/พัฒนาอาจารย์ที่ปรึกษาในด้านการให้คำปรึกษา	1	ส่วนกิจการนักศึกษา / สถานพัฒนาคณาจารย์

2/2

5. Existing Controls (Mitigating) (การควบคุมที่มีอยู่ (บรรเทา))		
Existing Mitigating controls	Link to Impact #	Control Owner
1. ผู้ดูแลหอพักมีทักษะทางด้านการให้คำปรึกษาและมีหน้าที่ในการดูแลสภาวะจิตใจนักศึกษาที่หอพัก	1	ส่วนกิจการนักศึกษา
2. สาขาวิชามีการรายงานผลกรณีที่นักศึกษาขาดเรียนเกิน 80% เพื่อให้อาจารย์ที่ปรึกษาดูแลและแก้ปัญหาได้	4	สำนักวิชาฯ
3. มีช่องทางรายงานเหตุเร่งด่วนในกรณีพยายามทำร้ายตนเอง	1	โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย
4. มีการจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์แนวโน้มลาออกหรือพ้นสภาพ รวมถึงหาสาเหตุ	4	ฝ่ายพัฒนานักศึกษาฯ
5. มีระบบติดตามผลการเรียนของนักศึกษา โดยมีการแจ้งไปยังสาขาวิชาในกรณีนักศึกษามี GPA ต่ำกว่ามาตรฐานติดต่อกัน	2	ฝ่ายพัฒนานักศึกษาฯ
6. การปรับปรุงสภาพแวดล้อมกายภาพและจิตใจในที่ เรียน เช่น Co-working space	3	ฝ่ายพัฒนานักศึกษาฯ

6. Risk Mitigating (Tasks) (การลดความเสี่ยง)				
Risk control Area	Link to Cause #	Link to Impact#	Due date	Task Owner
1. จัดให้มีบริการให้คำปรึกษาทางจิตวิทยาและสุขภาพจิตที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายทั้งแบบออนไลน์และออนไซต์	1	1, 2	ก.ย. 69	สำนักวิชา, ส่วนกิจการนักศึกษา, โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย
2. จัดให้มีแบบประเมินสุขภาพจิตเบื้องต้นและระบบติดตามผู้มีความเสี่ยงเชิงรุก	1	1, 2	ก.ย. 69	
3. จัดกิจกรรมผ่อนคลายความเครียดและส่งเสริมสุขภาวะจิต เช่น mindfulness, ศิลปะบำบัด, กิจกรรมนันทนาการ	1	1, 2	ก.ย. 69	
4. ส่งเสริม Work-Life Balance ด้วยการปรับตารางเรียนให้มีความยืดหยุ่น เช่น รูปแบบ hybrid หรือ flexible time	2	3, 4	ก.ย. 69	
5. จัดอบรมและเวิร์กชอปเกี่ยวกับการจัดการเวลาและการจัดการความเครียด	2	3, 4	ก.ย. 69	
6. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้คุณค่ากับสุขภาพจิตและความเป็นอยู่ของสมาชิกทุกคน	2	3, 4	ก.ย. 69	

ข้อมูลอ้างอิง : 1) ผลการดำเนินงาน (1) ตามยุทธศาสตร์ (2) เป้าหมายอธิการบดี และ (3) SUT Scorecard จากเล่มรายงานการติดตามประเมินผลงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

2) ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะจากผู้บริหารระดับสูงและผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ

3) ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 (ไตรมาส 2/2568)

แผนภาพแสดงสรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (Bow Tie Diagram)

1/2

7. Risk Rating “Before” Mitigation	
Likelihood	5
Impact	3
Residual Risk Rating	15 (E)
วันที่ มิถุนายน 2568	

1. Risk ID :	
3. ด้านบุคลากร : การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและการสืบทอดตำแหน่ง	
Owner	ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป
ผู้ช่วย Owner	ส่วนทรัพยากรบุคคล

8. Risk Rating “After” Mitigation		
	แผน	ผล
Likelihood	5	3
Impact	3	2
Residual Risk Rating	15 (E)	6 (M)
วันที่	กันยายน 2569	

2. Causes (สาเหตุ)	
1	ขาดเกณฑ์และแผนการจัดสรรอัตรากำลังที่ชัดเจน
2	บุคลากรเกษียณอายุพร้อมกันจำนวนมาก ทำให้ไม่สามารถจัดสรรอัตรากำลังได้อย่างเหมาะสม
3	ไม่มีแผนหรือการดำเนินการในการพัฒนาทักษะบุคลากรสายปฏิบัติการอย่างเป็นรูปธรรม

สัญญาณเตือนภัย	
1	สัดส่วนอัตรากำลังที่ว่างสูงขึ้นต่อเนื่องในบางหน่วยงาน
2	มีการร้องเรียนภายในเรื่อง “งานไม่สมดุล” หรือ "ทำงานเกินกำลัง"
3	แบบสอบถามความพึงพอใจ/ผูกพันองค์กร (Employee Engagement) แสดงระดับต่ำลงชัดเจน

3. Impacts (ผลกระทบ)	
1	เกิดปัญหา “คนล้นตำแหน่ง” ในบางหน่วยงาน แต่ “ขาดคน” ในอีกหน่วยงาน
2	ไม่สามารถจัดสรรกำลังคนตามภารกิจเร่งด่วนหรือยุทธศาสตร์ได้
3	เกิดช่องว่างด้านกำลังคน ส่งผลต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงาน
4	บุคลากรขาดทักษะใหม่ที่จำเป็นต่อการปรับตัว เช่น ทักษะดิจิทัล, การใช้ AI, การให้บริการแบบมุ่งผู้ใช้

4. Existing Controls (Preventative) (การควบคุมที่มีอยู่ (ป้องกัน))		
Existing Preventative controls	Link to Cause #	Control Owner
1. มหาวิทยาลัยมีฐานข้อมูลบุคลากรที่รวบรวมข้อมูลอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยทั้งหมด	1	ส่วนทรัพยากรบุคคล
2. มีการเก็บข้อมูลภาระงานของบุคลากร	1	ส่วนทรัพยากรบุคคล
3. มีกระบวนการขออัตรากำลังใหม่ที่สอดคล้องต่อยุทธศาสตร์และความจำเป็น	1	ส่วนทรัพยากรบุคคล
4. มีระบบบันทึกข้อมูลอายุและกำหนดการเกษียณของบุคลากรในแต่ละปี	2	ส่วนทรัพยากรบุคคล
5. มีกระบวนการพิจารณาต่อสัญญาจ้างงานพนักงานหลังเกษียณสำหรับบุคลากรสายวิชาการ	2	ส่วนทรัพยากรบุคคล
6. ส่วนทรัพยากรบุคคลและส่วนพัฒนาคณาจารย์มีการจัดอบรมตามแผนพัฒนาบุคลากร	3	ส่วนทรัพยากรบุคคล
7. มีการกำหนดให้บุคลากรจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	3	ส่วนทรัพยากรบุคคล

5. Existing Controls (Mitigating) (การควบคุมที่มีอยู่ (บรรเทา))		
Existing Mitigating controls	Link to Impact #	Control Owner
1. มีระบบรวบรวมและรายงานข้อมูลอัตรากำลังรายหน่วยงาน	1	ส่วนทรัพยากรบุคคล
2. หน่วยงานต้องจัดทำคำของบประมาณหรือขออัตรากำลังโดยแนบข้อมูลภาระงาน	1	ส่วนทรัพยากรบุคคล
3. มีการพิจารณากรอบอัตรากำลังแบบยืดหยุ่นกรณีภารกิจเร่งด่วนพิเศษ	2	ส่วนทรัพยากรบุคคล
4. มีงบบูรณาการรองรับการจ้างพนักงานชั่วคราวหรือจ้างที่ปรึกษาระยะสั้นในบางกรณี	2	ส่วนทรัพยากรบุคคล
5. มีระบบ Job Rotation หรือการมอบหมายงานข้ามสายงานภายในองค์กร	3	ส่วนทรัพยากรบุคคล
6. การบันทึกและถ่ายทอดความรู้ในตำแหน่งงานสำคัญก่อนเกษียณ	3	ส่วนทรัพยากรบุคคล
7. สนับสนุนการเรียนรู้ ตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)	3	ส่วนทรัพยากรบุคคล

6. Risk Mitigating (Tasks) (การลดความเสี่ยง)				
Risk control Area	Link to Cause #	Link to Impact#	Due date	Task Owner
1. จัดทำแผนอัตรากำลังเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Workforce Plan) ที่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน	1	1, 2	ก.ย. 69	ส่วนทรัพยากรบุคคล
2. พัฒนาแบบจำลองจำแนกประเภทตำแหน่งงานสำคัญที่ต้องมีต่อเนื่อง	1	1, 2	ก.ย. 69	
3. ทบทวนบทบาทหน้าที่/ภารกิจของแต่ละตำแหน่งให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรปัจจุบัน	1	1, 2	ก.ย. 69	
4. จัดทำแผนเกษียณล่วงหน้า (Retirement Forecast) อย่างน้อย 3-5 ปี	2	2, 3	ก.ย. 69	
5. วางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) และจัดการถ่ายทอดความรู้ก่อนเกษียณ	2	2, 3	ก.ย. 69	
6. จัดทำแผนพัฒนาทักษะบุคลากรรายกลุ่มเป้าหมาย โดยเฉพาะสายสนับสนุน/สายปฏิบัติการ	3	3, 4	ก.ย. 69	
7. จัดหลักสูตรอบรมทักษะที่จำเป็น เช่น การใช้เครื่องมือดิจิทัล, AI	3	3, 4	ก.ย. 69	
8. สร้างระบบติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง	3	3, 4	ก.ย. 69	

ข้อมูลอ้างอิง : 1) ผลการดำเนินงาน (1) ตามยุทธศาสตร์ (2) เป้าหมายอธิการบดี และ (3) SUT Scorecard จากเล่มรายงานการติดตาม

ประเมินผลงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

2) ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะจากผู้บริหารระดับสูงและผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ

3) ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 (ไตรมาส 2/2568)

แผนภาพแสดงสรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (Bow Tie Diagram)

1/2

7. Risk Rating "Before" Mitigation	
Likelihood	5
Impact	5
Residual Risk Rating	25 (E)
วันที่ มิถุนายน 2568	

1. Risk ID :	
4. ด้านการเงิน : ปัจจัยภายนอกมีผลต่อเสถียรภาพของเงินรายได้มหาวิทยาลัย	
Owner	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ผู้ช่วย Owner	ฝ่ายการเงินและบัญชี

8. Risk Rating "After" Mitigation		
	แผน	ผล
Likelihood	5	2
Impact	5	4
Residual Risk Rating	25 (E)	8(H)
วันที่	กันยายน 2569	

2. Causes (สาเหตุ)	
1	การขยายจำนวนบุคลากรโดยไม่มีการเพิ่มรายได้อย่างเพียงพอ
2	รายได้หลักจากค่าธรรมเนียมการศึกษาอาจลดลงในอนาคต เนื่องจากมีนักศึกษาในระบบน้อยลง
3	มหาวิทยาลัยพึ่งพารายได้จากแหล่งเดิมมากเกินไป
4	ไม่มีแผนควบคุมหรือลดต้นทุนด้านบุคลากรอย่างเป็นระบบ

สัญญาณเตือนภัย	
1	สัดส่วนค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้รวมของมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้นเกิน 60% ต่อเนื่อง 3 ปี
2	มีการใช้เงินสะสมหรือกองทุนมหาวิทยาลัยเพื่อสมทบค่าใช้จ่ายบุคลากร
3	แนวโน้มการเปิดรับบุคลากรใหม่ยังคงเพิ่มขึ้น แม้รายได้จะทรงตัวหรือลดลง

3. Impacts (ผลกระทบ)	
1	มหาวิทยาลัยอาจประสบปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน
2	การบริหารงบประมาณประจำปีมีข้อจำกัด ส่งผลกระทบต่อแผนพัฒนาอื่น ๆ
3	ในอนาคตอาจไม่สามารถจ่ายเงินเดือนหรือค่าตอบแทนให้บุคลากรได้ครบถ้วนหรือทันเวลา
4	กระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร อาจเกิดปัญหาการลาออกหรือแรงงานไม่พอ

4. Existing Controls (Preventative) (การควบคุมที่มีอยู่ (ป้องกัน))		
Existing Preventative controls	Link to Cause #	Control Owner
1. การขออนุมัติอัตรากำลังใหม่ต้องได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง	1	ส่วนทรัพยากรบุคคล
2. มีกระบวนการวิเคราะห์ภาระงานและความจำเป็นในการสรรหาบุคลากร	1	ส่วนทรัพยากรบุคคล
3. มีระบบติดตามและวิเคราะห์แนวโน้มจำนวนนักศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	2	ศูนย์บริการการศึกษา
4. มีการส่งเสริมการศึกษาต่อเนื่อง/non-degree/micro-credential เพิ่มทางเลือกการเรียนรู้	2	สำนักวิชา
5. มีแผนยุทธศาสตร์การกระจายแหล่งรายได้ เช่น การเพิ่มรายได้จากงานบริการวิชาการ/ทรัพย์สิน/วิจัย	3	ส่วนแผนงาน
6. มีการจัดตั้งวิสาหกิจที่รับผิดชอบการหารายได้โดยเฉพาะ	3	สำนักงานอธิการบดี
7. มีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและระบบอัตโนมัติเพื่อทดแทนหรือลดภาระงานบุคลากร	4	สำนักงานอธิการบดี

5. Existing Controls (Mitigating) (การควบคุมที่มีอยู่ (บรรเทา))		
Existing Mitigating controls	Link to Impact #	Control Owner
1. มีเงินสำรอง (เงินสะสม / เงินทุนหมุนเวียน) เพื่อรองรับกรณีฉุกเฉิน	1	ส่วนการเงินและบัญชี
2. มีกลไกติดตามสถานะการเงินรายไตรมาส พร้อมรายงานผู้บริหาร	1	ส่วนการเงินและบัญชี / ส่วนแผนงาน
3. มีการควบคุมและทบทวนงบลงทุนหรืองบพัฒนาในกรณีที่รายได้ไม่เป็นไปตามเป้า	2	ส่วนการเงินและบัญชี / ส่วนแผนงาน
4. มีระบบจัดลำดับความสำคัญของโครงการพัฒนาจากความจำเป็นและความเร่งด่วน	2	ส่วนแผนงาน
5. มีการวิเคราะห์และทบทวนแผนงบประมาณค่าตอบแทนบุคลากรทุกปีประมาณ	3	ส่วนแผนงาน
6. มีการสื่อสารภายในกับบุคลากรเพื่อสร้างความเข้าใจถึงสถานการณ์การเงินมหาวิทยาลัย	3	สำนักงานอธิการบดี
7. มีระบบประเมินสมรรถนะและแรงจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การสร้างโอกาสความก้าวหน้าทางอาชีพ	4	ส่วนทรัพยากรบุคคล

6. Risk Mitigating (Tasks) (การลดความเสี่ยง)				
Risk control Area	Link to Cause #	Link to Impact#	Due date	Task Owner
1. ปรับปรุงเกณฑ์การอนุมัติอัตรากำลัง โดยผูกกับภาระงานจริงและศักยภาพรายได้	1	1, 2	ก.ย. 69	ส่วนทรัพยากรบุคคล
2. จัดทำระบบ Workforce Planning เชิงกลยุทธ์ ร่วมกับแผนการเงินระยะกลาง	1	1, 2	ก.ย. 69	ส่วนทรัพยากรบุคคล/ส่วนแผนงาน
3. วิเคราะห์แนวโน้มจำนวนนักศึกษาและรายได้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการวางแผนกำลังคน	2	1, 3	ก.ย. 69	ศูนย์บริการการศึกษา
4. ขยายหลักสูตรระยะสั้น/online/micro-credential โดยเชื่อมโยงกับความต้องการตลาด	2	1, 3	ก.ย. 69	สำนักวิชา
5. จัดทำแผนสำรองงบประมาณสำหรับกรณีวิกฤต เช่น รายได้ต่ำกว่าประมาณการ	1,2,3	1,2,3	ก.ย. 69	ส่วนการเงินและบัญชี / ส่วนแผนงาน
6. สนับสนุนการวิจัยเชิงพาณิชย์และบริการวิชาการเพื่อเพิ่มรายได้เสริม	3	1, 2	ก.ย. 69	สำนักวิชา
7. ทบทวนโครงสร้างงานและนำเทคโนโลยีมาใช้แทนงานซ้ำซ้อนเพื่อลดต้นทุนระยะยาว	4	2, 3	ก.ย. 69	สำนักอธิการบดี

ข้อมูลอ้างอิง : 1) ผลการดำเนินงาน (1) ตามยุทธศาสตร์ (2) เป้าหมายอธิการบดี และ (3) SUT Scorecard จากเล่มรายงานการติดตามประเมินผลงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567
2) ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะจากผู้บริหารระดับสูงและผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ
3) ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 (ไตรมาส 2/2568)

3.5 รายละเอียดแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย จำนวน 4 แผนความเสี่ยง

แผนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

1. ความเสี่ยงประเภท Strategic Risk เรื่อง คุณลักษณะด้าน Soft Skill ของนักศึกษายังไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดจ้างงาน

(ส่วนที่ 1 : การวิเคราะห์ความเสี่ยง)

ความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	การประเมินค่าความเสี่ยงก่อนมีกิจกรรมควบคุม			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้			วิธีการจัดการความเสี่ยง	สัญญาณเตือนภัย
		L	I	R1	L	I	R2		
ความเสี่ยงประเภท Strategic Risk เรื่อง คุณลักษณะด้าน Soft Skill ของนักศึกษายังไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดจ้างงาน	1. รายวิชาพื้นฐานประเภทรายวิชาศึกษาทั่วไปไม่สามารถสร้างทักษะในด้าน Soft skill เช่น problem solving หรือ design thinking	4	4	**16 (E)**	3	2	**6 (M)**	1. ปรับปรุงรายวิชาศึกษาทั่วไปให้เน้นการเรียนรู้แบบ Active Learning และ Problem-Based Learning 2. เพิ่มกิจกรรมหรือโครงงานในรายวิชาที่ส่งเสริม Soft skills เช่น teamwork, problem solving, critical thinking และ design thinking 3. จัดอบรมอาจารย์ผู้สอนในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่พัฒนาทักษะด้าน soft skills	1. สัดส่วนบัณฑิตที่ไม่ได้งานภายใน 6 เดือน สูงขึ้น 2. คะแนนเฉลี่ยในรายวิชาศึกษาทั่วไปมีแนวโน้มต่ำลง 3. แบบประเมินในด้านทักษะของบัณฑิตจากนายจ้างมีแนวโน้มคะแนนลดลง
	2. หลักสูตรไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (โดยเฉพาะ AI และดิจิทัล)							4. ทบทวนและปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย โดยบูรณาการเนื้อหาด้าน AI, Digital Literacy และเทคโนโลยีใหม่อย่างต่อเนื่อง 5. สร้างความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมเพื่อออกแบบรายวิชาหรือโครงการเสริมที่ตอบโจทย์ทักษะในตลาดงาน 6. สนับสนุนให้อาจารย์และนักศึกษาเข้าร่วมโครงการ/Workshop/กิจกรรมนวัตกรรม หรือ Hackathon ที่เน้นการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม	

(ส่วนที่ 2 : กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI))

ประเภทความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	เป้าหมายตัวชี้วัด				หน่วยนับ
		ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	
ความเสี่ยงประเภท Strategic Risk	**ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI):**					
	1. ร้อยละของจำนวนนักศึกษาระดับปริญญาตรีชั้นปี 4 ที่ผ่านการประเมินการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 (ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายพัฒนานักศึกษาและศิษย์เก่าสัมพันธ์ / ส่วนกิจการนักศึกษา)	20	50	60	80	ร้อยละ
	2. ร้อยละของจำนวนหลักสูตรระดับปริญญาตรีที่มีกิจกรรมเสริมสร้างการพัฒนาทักษะและสมรรถนะของนักศึกษาให้ทันการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน (ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ)	20	50	80	100	ร้อยละ
	3. ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตต่อคุณภาพของบัณฑิตระดับปริญญาตรี (ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายยุทธศาสตร์และงบประมาณ / ส่วนแผนงาน)	-	-	-	≥4.00	ระดับ
	4. ร้อยละของจำนวนหลักสูตรระดับปริญญาตรีที่มีรายวิชาอย่างน้อยร้อยละ 20 ที่ปรับรูปแบบการสอนเป็น Active Learning หรือ PBL (ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ)	20	50	80	100	ร้อยละ
	5. ร้อยละจำนวนหลักสูตรระดับปริญญาตรีที่มีการปรับปรุงและเพิ่มเติมเนื้อหาด้าน AI และดิจิทัลในรายวิชา (ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ / ส่วนส่งเสริมวิชาการ)	10	20	50	80	ร้อยละ
	6. ร้อยละของจำนวนหลักสูตรระดับปริญญาตรีที่มีอาจารย์ประจำหลักสูตรที่มีความสามารถในการจัดการสอนและออกแบบกิจกรรมที่พัฒนาทักษะ soft skills (ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ / ส่วนส่งเสริมวิชาการ)	20	50	80	100	ร้อยละ
	7. ร้อยละการเพิ่มขึ้นของระดับ CEFR ของนักศึกษาระดับปริญญาตรีในแต่ละรุ่นปีการศึกษาของการสอบแรกเข้าเทียบกับการสอบครั้งที่ 2 (ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ / ศูนย์บริการนักศึกษา)	5	10	-	15	ร้อยละ

หมายเหตุ : ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดเป็นรายไตรมาส

(ส่วนที่ 3 : การประเมินระดับความเสี่ยง)

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

ประเมินค่าความเสี่ยงก่อนมีกิจกรรมควบคุมในระดับสูงมาก (Extreme Risk, E)

สามารถลดระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ในปี 2569 หลังดำเนินการตามกิจกรรมควบคุม ในระดับกลาง (Medium Risk, M)

Impact **Definition**	
ระดับ 1	อัตราการได้งานทำตรงสายงาน ตั้งแต่ 85% ขึ้นไป
ระดับ 2	อัตราการได้งานทำตรงสายงาน ตั้งแต่ 80-84.99%
ระดับ 3	อัตราการได้งานทำตรงสายงาน ตั้งแต่ 75-79.99%
ระดับ 4	อัตราการได้งานทำตรงสายงาน ตั้งแต่ 70-74.99%
ระดับ 5	อัตราการได้งานทำตรงสายงาน ต่ำกว่า 70%

Likelihood Definition	
ระดับ 1	ระดับความพึงพอใจของนายจ้างต่อสมรรถนะบัณฑิต มากกว่า 4.50
ระดับ 2	ระดับความพึงพอใจของนายจ้างต่อสมรรถนะบัณฑิต ตั้งแต่ 4.21-4.50
ระดับ 3	ระดับความพึงพอใจของนายจ้างต่อสมรรถนะบัณฑิต ตั้งแต่ 4.01-4.20
ระดับ 4	ระดับความพึงพอใจของนายจ้างต่อสมรรถนะบัณฑิต ตั้งแต่ 3.80-4.00
ระดับ 5	ระดับความพึงพอใจของนายจ้างต่อสมรรถนะบัณฑิต ต่ำกว่า 3.80

แผนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

2. ความเสี่ยงประเภท Operational Risk เรื่อง ปัญหาสุขภาพจิตของนักศึกษามีแนวโน้มสูงขึ้น

(ส่วนที่ 1 : การวิเคราะห์ความเสี่ยง)

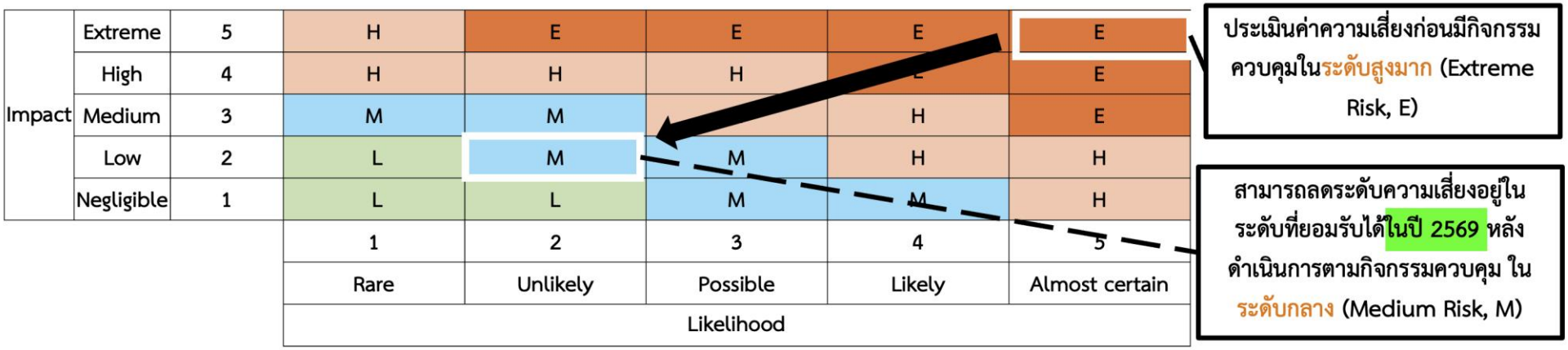
ความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	การประเมินค่าความเสี่ยงก่อนมีกิจกรรมควบคุม			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้			วิธีการจัดการความเสี่ยง	สัญญาณเตือนภัย
		L	I	R1	L	I	R2		
ความเสี่ยงประเภท Operational Risk เรื่อง ปัญหาสุขภาพจิตของนักศึกษามีแนวโน้มสูงขึ้น	1. เกิดจากความเครียดสะสมและโรคซึมเศร้า	5	5	**25 (E)**	2	2	**4 (M)**	1. จัดให้มีบริการให้คำปรึกษาทางจิตวิทยาและสุขภาพจิตที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย ทั้งแบบ Online และ Onsite 2. จัดให้มีแบบประเมินสุขภาพจิตเบื้องต้นและระบบติดตามผู้มีความเสี่ยงเชิงรุก 3. จัดกิจกรรมผ่อนคลายความเครียดและส่งเสริมสุขภาวะจิต เช่น mindfulness, ศิลปะบำบัด, กิจกรรมนันทนาการ 4. ส่งเสริม Work-Life Balance ด้วยการปรับตารางเรียนให้มีความยืดหยุ่น เช่น รูปแบบ hybrid หรือ flexible time 5. จัดอบรมและ Workshop เกี่ยวกับการจัดการเวลาและการจัดการความเครียด 6. ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศของนันทนาการ และกิจกรรมการผ่อนคลาย	1. สถิติการขอรับคำปรึกษาทางจิตวิทยาเพิ่มขึ้นเกิน 10% เทียบกับสถิติในช่วงเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมา 2. ผลการเรียนเฉลี่ยลดลงต่อเนื่อง (กลุ่มนักศึกษาเดิม) 3. สถิติการเข้าโรงพยาบาลเนื่องจากการทำร้ายตนเอง หรือพยายามทำร้ายตนเอง

(ส่วนที่ 2 : กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI))

ประเภทความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	เป้าหมายตัวชี้วัด				หน่วยนับ
		ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	
ความเสี่ยงประเภท Operational Risk	**ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI):**					
	1. ร้อยละของผลการประเมินปัญหาด้านสุขภาพจิตลดลงเทียบกับผลการประเมินเบื้องต้นแรกเข้ามหาวิทยาลัย (นักศึกษากลุ่มเดียวกัน/ภาคการศึกษา) (ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายพัฒนานักศึกษาฯ / ส่วนกิจการนักศึกษา)	-	-	-	10	ร้อยละ
	2. จำนวนกิจกรรมที่จัดเพื่อส่งเสริมสุขภาพจิตของนักศึกษา ในปีการศึกษา 2568 (ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายพัฒนานักศึกษาฯ / ส่วนกิจการนักศึกษา)	4	8	12	16	กิจกรรม
	3. สถิติการขอรับคำปรึกษาด้านสุขภาพจิตเฉลี่ยต่อไตรมาส (ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายพัฒนานักศึกษาฯ / ส่วนกิจการนักศึกษา)	70	140	210	280	คน
	4. ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาที่เข้ามาปรึกษาด้านปัญหาสุขภาพจิต (ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายพัฒนานักศึกษาฯ / ส่วนกิจการนักศึกษา)	4	4	4	4	มากกว่า (คะแนน)/ ไตรมาส

หมายเหตุ : ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดกำหนดเป็นค่าสะสม

(ส่วนที่ 3 : การประเมินระดับความเสี่ยง)



Likelihood Definition	
ระดับ 1	สถิติการขอคำปรึกษาสุขภาพจิตเฉลี่ยต่อเดือน น้อยกว่า 60 ราย
ระดับ 2	สถิติการขอคำปรึกษาสุขภาพจิตเฉลี่ยต่อเดือน ตั้งแต่ 61-70 ราย
ระดับ 3	สถิติการขอคำปรึกษาสุขภาพจิตเฉลี่ยต่อเดือน ตั้งแต่ 71-80 ราย
ระดับ 4	สถิติการขอคำปรึกษาสุขภาพจิตเฉลี่ยต่อเดือน ตั้งแต่ 81-90 ราย
ระดับ 5	สถิติการขอคำปรึกษาสุขภาพจิตเฉลี่ยต่อเดือน มากกว่า 90 ราย

Impact Definition	
ระดับ 1	ร้อยละการทำร้ายตัวเองสำเร็จ น้อยกว่า 0.3% ของจำนวนนักศึกษาทั้งหมด
ระดับ 2	ร้อยละการทำร้ายตัวเองสำเร็จ ตั้งแต่ 0.3-0.49%ของจำนวนนักศึกษาทั้งหมด
ระดับ 3	ร้อยละการทำร้ายตัวเองสำเร็จ ตั้งแต่ 0.5-0.69%ของจำนวนนักศึกษาทั้งหมด
ระดับ 4	ร้อยละการทำร้ายตัวเองสำเร็จ ตั้งแต่ 0.70-0.89%ของจำนวนนักศึกษาทั้งหมด
ระดับ 5	ร้อยละการทำร้ายตัวเองสำเร็จ มากกว่า 0.90%ของจำนวนนักศึกษาทั้งหมด

แผนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

3. ความเสี่ยงประเภท Personnel Risk เรื่อง การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และการสืบทอดตำแหน่ง

(ส่วนที่ 1 : การวิเคราะห์ความเสี่ยง)

ความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	การประเมินค่าความเสี่ยงก่อนมีกิจกรรมควบคุม			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้			วิธีการจัดการความเสี่ยง	สัญญาณเตือนภัย
		L	I	R1	L	I	R2		
ความเสี่ยงประเภท Personnel Risk เรื่อง การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและการสืบทอดตำแหน่ง	1.ขาดเกณฑ์และแผนการจัดสรรอัตรากำลังที่ชัดเจน	5	3	**15 (E)**	3	2	6 **(M)**	1. วิเคราะห์และจัดทำแผนอัตรากำลังเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Workforce Plan) ที่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน 2. ทบทวนบทบาทหน้าที่/ภารกิจของแต่ละตำแหน่งให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรปัจจุบัน 3. พัฒนาแบบจำลองจำแนกประเภทตำแหน่งงานสำคัญที่ต้องมีต่อเนื่อง	1. เกิดปัญหา “คนล้นตำแหน่ง” ในบางหน่วยงาน แต่ “ขาดคน” ในอีกหน่วยงาน 2. ไม่สามารถจัดสรรกำลังคนตามภารกิจเร่งด่วนหรือยุทธศาสตร์ได้ 3. เกิดช่องว่างด้านกำลังคน ส่งผลต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงาน
	2. บุคลากรเกษียณอายุพร้อมกันจำนวนมาก ทำให้ไม่สามารถจัดสรรอัตรากำลังได้อย่างเหมาะสม							4. จัดทำแผนเกษียณล่วงหน้า (Retirement Forecast) อย่างน้อย 3-5 ปี 5. วางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) และจัดการถ่ายทอดความรู้ก่อนเกษียณ	

ความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	การประเมินค่าความเสี่ยงก่อนมีกิจกรรมควบคุม			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้			วิธีการจัดการความเสี่ยง	สัญญาณเตือนภัย
		L	I	R1	L	I	R2		
	3. ขาดแผนหรือการดำเนินการในการพัฒนาทักษะบุคลากรสายปฏิบัติการอย่างเป็นรูปธรรม							6. จัดทำแผนพัฒนาทักษะบุคลากรรายกลุ่มเป้าหมาย โดยเฉพาะสายสนับสนุน/สายปฏิบัติการ 7. จัดหลักสูตรอบรมทักษะที่จำเป็น เช่น การใช้เครื่องมือดิจิทัล, AI 8. สร้างระบบติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง	

(ส่วนที่ 2 : กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI))

ประเภทความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	เป้าหมายตัวชี้วัด				หน่วยนับ
		ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	
ความเสี่ยงประเภท Personnel Risk	**ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI):**					
	1. สัดส่วนแผน IDP ที่ได้รับการอนุมัติและเริ่มดำเนินการตามแผนเทียบกับจำนวนบุคลากรทั้งหมด (สายปฏิบัติการ) (ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป, ส่วนทรัพยากรบุคคล)	-	-	≥20	≥40	ร้อยละ
	2. ระดับความพึงพอใจ/ผูกพันองค์กร (Employee Engagement) (ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป, ส่วนทรัพยากรบุคคล)	-	≥67	-	-	คะแนน
	3. ระดับความสำเร็จในการจัดทำ Succession Plan สำหรับ Critical Position (ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป, ส่วนทรัพยากรบุคคล)	10	20	30	40	ร้อยละ

หมายเหตุ : ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดกำหนดเป็นรายไตรมาส

(ส่วนที่ 3 : การประเมินระดับความเสี่ยง)

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

ประเมินค่าความเสี่ยงก่อนมีกิจกรรมควบคุมในระดับสูงมาก (Extreme Risk, E)

สามารถลดระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ในปี 2569 หลังดำเนินการตามกิจกรรมควบคุม ในระดับกลาง (Medium Risk, M)

Likelihood Definition	
ระดับ 1	สถิติการลาออก ต่ำกว่า 0.5% ของบุคลากรทั้งหมด
ระดับ 2	สถิติการลาออก ตั้งแต่ 0.5-0.99% ของบุคลากรทั้งหมด
ระดับ 3	สถิติการลาออก ตั้งแต่ 1.0-1.49% ของบุคลากรทั้งหมด
ระดับ 4	สถิติการลาออก ตั้งแต่ 1.5-1.99% ของบุคลากรทั้งหมด
ระดับ 5	สถิติการลาออก สูงกว่า 2% ของบุคลากรทั้งหมด

Impact Definition	
ระดับ 1	จำนวนตำแหน่งงานว่างที่ไม่ได้รับการทดแทนน้อยกว่า 4% ของตำแหน่งงานว่างทั้งหมด
ระดับ 2	จำนวนตำแหน่งงานว่างที่ไม่ได้รับการทดแทนตั้งแต่ 4-5.99% ของตำแหน่งงานว่างทั้งหมด
ระดับ 3	จำนวนตำแหน่งงานว่างที่ไม่ได้รับการทดแทนตั้งแต่ 6-7.99% ของตำแหน่งงานว่างทั้งหมด
ระดับ 4	จำนวนตำแหน่งงานว่างที่ไม่ได้รับการทดแทนตั้งแต่ 8-9.99% ของตำแหน่งงานว่างทั้งหมด
ระดับ 5	จำนวนตำแหน่งงานว่างที่ไม่ได้รับการทดแทนสูงกว่า 10% ของตำแหน่งงานว่างทั้งหมด

แผนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

4. ความเสี่ยงประเภท Financial and Asset Risk เรื่อง ปัจจัยภายนอกมีผลต่อเสถียรภาพของเงินรายได้มหาวิทยาลัย

(ส่วนที่ 1 : การวิเคราะห์ความเสี่ยง)

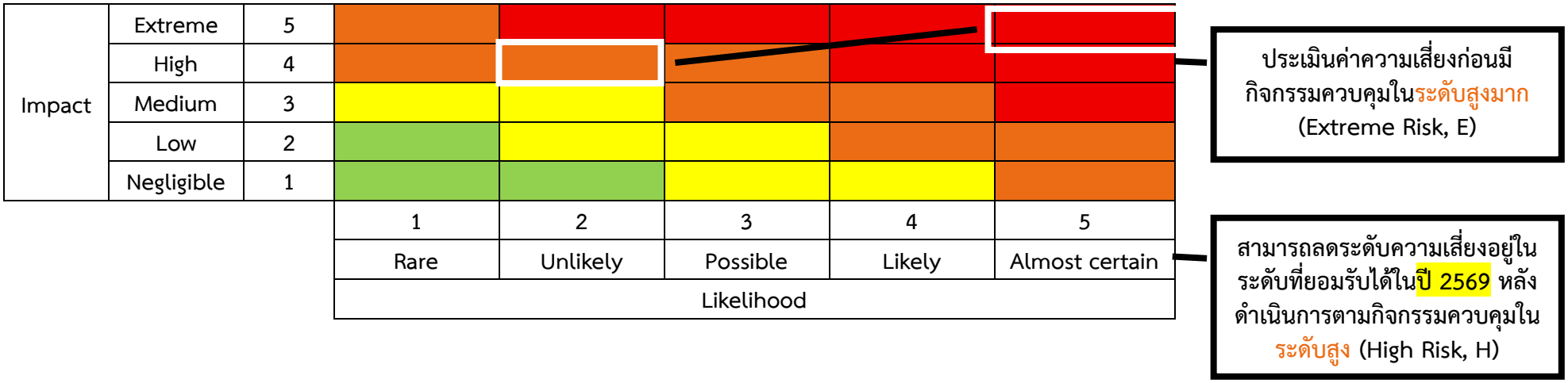
ความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	การประเมินค่าความเสี่ยงก่อนมีกิจกรรมควบคุม			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้			วิธีการจัดการความเสี่ยง	สัญญาณเตือนภัย
		L	I	R1	L	I	R2		
ความเสี่ยงประเภท Financial and Asset Risk เรื่อง ปัจจัยภายนอกมีผลต่อเสถียรภาพของเงินรายได้มหาวิทยาลัย	1. กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา (กยศ.) ปรับนโยบายการให้กู้ยืมใหม่ 2. สัดส่วนรายได้จากงบแผ่นดินด้านบุคลากรลดลงจากการเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดสรรงบประมาณ	5	5	**25 (E)**	2	4	8 **(H)**	1. จัดหาทุนสำรองทดแทนจากทุกภาคส่วนของมหาวิทยาลัย 2. จัดหารายได้หรือหากิจกรรมเพื่อส่งเสริมนักศึกษาให้มีรายได้ระหว่างเรียน 3. พัฒนาหลักสูตรระยะสั้นหรือรูปแบบการศึกษาที่มีค่าใช้จ่ายน้อย 4. ปรับรูปแบบการจ้างงาน เช่น พนักงานชั่วคราว/สัญญาจ้าง แทนการเป็นพนักงานประจำในบางตำแหน่ง 5. มีแผนการเพิ่มรายได้จากแหล่งใหม่ 6. วางแผนสำรองและวิเคราะห์แนวโน้มงบประมาณอย่างต่อเนื่อง	1. จำนวนนักศึกษาลาออกเนื่องจากไม่ได้รับอนุมัติการกู้ยืมจาก กยศ. 2. สัดส่วนรายได้จากงบแผ่นดินด้านบุคลากรลดลงอย่างต่อเนื่อง

(ส่วนที่ 2 : กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI))

ประเภทความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	เป้าหมายตัวชี้วัด				หน่วยนับ
		ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	
ความเสี่ยงประเภท Financial and Asset Risk	**<u>ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI):</u>**					
	1. อัตราการลาออกของนักศึกษาปริญญาตรี ปีการศึกษา 2568 ด้วยสาเหตุทางการเงินเทียบกับค่าเฉลี่ย 5 ปีย้อนหลังจำแนกรายเทอม (ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายยุทธศาสตร์และงบประมาณ / ส่วนแผนงานร่วมกับศูนย์บริการการศึกษา)	15	25	-	30	ร้อยละ
	2. สัดส่วนรายได้ของงบแผ่นดินด้านบุคลากรที่ได้รับจริงเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า (ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายยุทธศาสตร์และงบประมาณ / ส่วนแผนงาน)	-	-	-	5	ร้อยละ
	3. รายได้จากแหล่งรายได้ใหม่เทียบกับปีก่อนหน้าในไตรมาสเดียวกัน (ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายการเงิน ทรัพย์สิน และวิสาหกิจ, ส่วนการเงินและบัญชี)	2	3	4	5	มากกว่าหรือเท่ากับ (ร้อยละ)
	4. รายได้จากการจัดการศึกษาของนักศึกษาระดับปริญญาตรีเทียบกับปีก่อนในไตรมาสเดียวกัน (ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายการเงิน ทรัพย์สิน และวิสาหกิจ, ส่วนการเงินและบัญชี)	2	3	4	5	มากกว่าหรือเท่ากับ (ร้อยละ)

หมายเหตุ : ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดกำหนดเป็นรายไตรมาส

(ส่วนที่ 3 : การประเมินระดับความเสี่ยง)



Likelihood Definition	
ระดับ 1	ร้อยละรายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษาเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาในช่วงเวลาเดียวกันในหลักสูตรปกติ ตั้งแต่ 6% ขึ้นไป
ระดับ 2	ร้อยละรายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษาเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาในช่วงเวลาเดียวกันในหลักสูตรปกติ ตั้งแต่ 5.00-5.99%
ระดับ 3	ร้อยละรายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษาเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาในช่วงเวลาเดียวกันในหลักสูตรปกติ ตั้งแต่ 4.00-4.99%
ระดับ 4	ร้อยละรายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษาเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาในช่วงเวลาเดียวกันในหลักสูตรปกติ ตั้งแต่ 3.00-3.99%
ระดับ 5	ร้อยละรายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษาเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาในช่วงเวลาเดียวกันในหลักสูตรปกติ น้อยกว่า 3.00%

Impact Definition	
ระดับ 1	สัดส่วนเงินคงเหลือนำมาจัดสรรงบประมาณสำหรับดำเนินโครงการเพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย ลดลงน้อยกว่า 100 ลบ.
ระดับ 2	สัดส่วนเงินคงเหลือนำมาจัดสรรงบประมาณสำหรับดำเนินโครงการเพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย ลดลงตั้งแต่ 101-200 บาท
ระดับ 3	สัดส่วนเงินคงเหลือนำมาจัดสรรงบประมาณสำหรับดำเนินโครงการเพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย ลดลงตั้งแต่ 201-300 บาท
ระดับ 4	สัดส่วนเงินคงเหลือนำมาจัดสรรงบประมาณสำหรับดำเนินโครงการเพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย ลดลงตั้งแต่ 301-400 บาท
ระดับ 5	สัดส่วนเงินคงเหลือนำมาจัดสรรงบประมาณสำหรับดำเนินโครงการเพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย ลดลงมากกว่า 400

ภาคผนวก

1) รายนามคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (ระดับสภา)
2) รายนามคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (ระดับบริหาร)

รายนามคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (ระดับสภา)

1. ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร.นายแพทย์ประสิทธิ์ วัฒนาภา	ประธาน
2. ดร.อัมรินทร์ ดรัณภพ	กรรมการ
3. นายนนทพล นิ่มสมบุญ	กรรมการ
4. ศาสตราจารย์ ดร.จิรประภา อัครบวร	กรรมการ
5. รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และงบประมาณ (รองศาสตราจารย์ ดร.พีระพงษ์ อุฑารสกุล)	เลขานุการ
6. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และงบประมาณ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัญญา กาญจนวัฒนา)	ผู้ช่วยเลขานุการ
7. หัวหน้าส่วนแผนงาน (นายศราวุธ ป้อมสินทรัพย์)	ผู้ช่วยเลขานุการ

.....

รายนามคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (ระดับบริหาร)

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. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และงบประมาณ	กรรมการและเลขานุการ
31. หัวหน้าส่วนแผนงาน	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
32. นางช่ออุบล บูราณ	ผู้ช่วยเลขานุการ

แผนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

และ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.พีระพงษ์ อุฑารสกุล	รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และงบประมาณ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัญญา กาญจนวัฒนา	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และงบประมาณ
นายศราวุธ ป้อมสินทรัพย์	หัวหน้าส่วนแผนงาน

จัดทำโดย นางช่ออุบล บูราณ — เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

ครั้งที่/วันที่ผลิต

ครั้งที่ 1 – กันยายน 2568

ส่วนแผนงาน ฝ่ายยุทธศาสตร์และงบประมาณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
111 ถนนมหาวิทยาลัย ตำบลสุรนารี อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา 30000

SURANAREE

UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
เลขที่ 111 ถนนมหาวิทยาลัย ตำบลสุรนารี
อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา 30000
โทรศัพท์ 0-4422-3000 โทรสาร 0-4422-4070