



คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

**คู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยง**

**คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์**

## คำนำ

การบริหารความเสี่ยงนับเป็นเครื่องมือบริหารองค์กรที่มีการนำมาใช้แพร่หลายในการจัดการสถานการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และยังคงเป็นโอกาสในการสร้างสรรค์มูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรด้วยการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นได้อีกด้วย คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ เล็งเห็นคุณประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว จึงได้จัดให้มีการดำเนินงานตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อเสริมศักยภาพการทำงานให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

คู่มือบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีเจตนารมณ์เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ยังใช้เป็นเครื่องมือติดตามการดำเนินการตามมาตรการลดความเสี่ยง นำไปสู่การบรรลุผลตามแผนบริหารความเสี่ยง

คณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือนี้จะเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ ให้สำเร็จลุล่วงบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ต่อไป

คณะผู้จัดทำ

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
สารบัญ	
บทที่ 1    บททั่วไป	1
บทที่ 2    ยุทธศาสตร์ของคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์	11
บทที่ 3    การบริหารความเสี่ยงของคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์	30

## บทที่ 1

### บททั่วไป

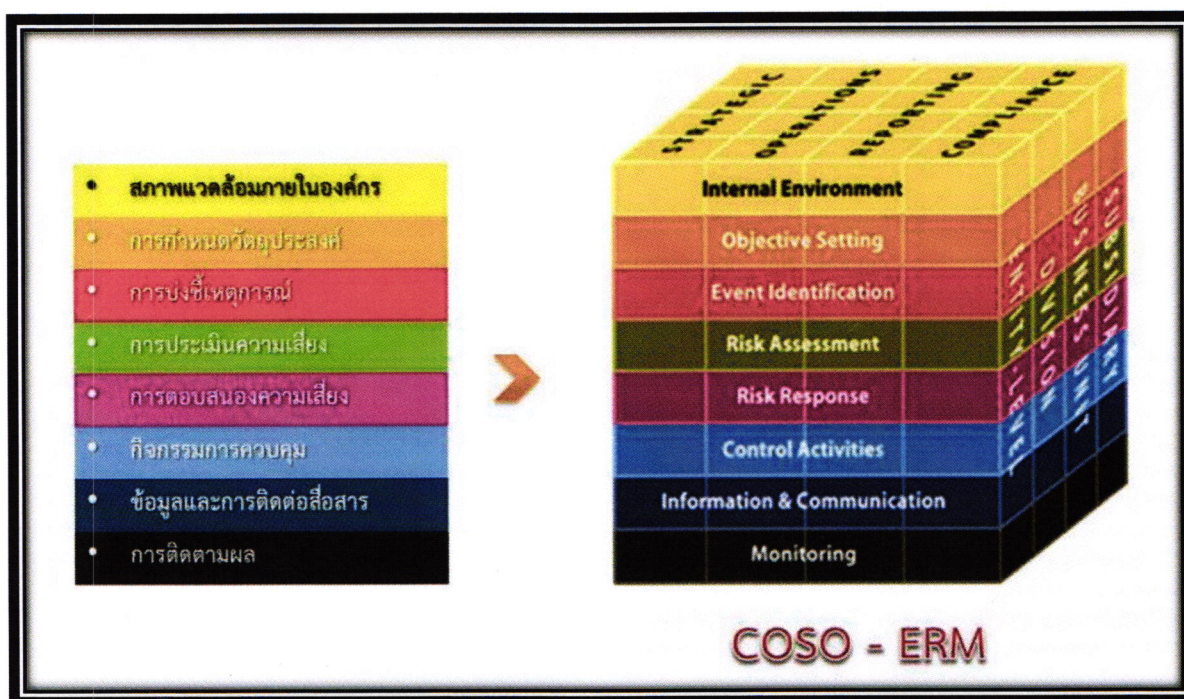
#### นิยามของความเสียหาย

ความเสียหาย คือ เหตุการณ์ หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจและพันธกิจหลักขององค์การ

#### การบริหารความเสียหายโดยยึดหลักการการบริหารความเสียหายตามแนวทางของ ( COSO-ERM )

The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission - Enterprise risk management

ซึ่งการบริหารความเสียหายตามแนวทางนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งสัมพันธ์กับการดำเนินการธุรกิจและกระบวนการบริหารงาน องค์ประกอบทั้ง 8 ประการมีดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ประกอบทั้ง 8 ประการ COSO

### สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

เป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ประเมิน และการจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัยเช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทนและการเติบโต กลยุทธ์แต่ละแบบนี้มีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงช่วยผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

### กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)

องค์กรที่นำกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติได้อย่างประสบผลสำเร็จมีขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยงดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนคือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถพิจารณาได้ในด้านต่างๆดังนี้

ด้านกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร

ด้านปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงานและความสามารถในการทำกำไร

ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ

2. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) การทำธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นตามมา องค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ผู้บริหารควรต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

- ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงานและสิ่งแวดล้อม
- แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
- ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์ และรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์และมีข้อมูลเพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ขั้นตอนนี้เน้นการประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ขณะที่เกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมาก น้อยเพียงใด ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนการจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว เช่น

- การปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน
- กระบวนการปฏิบัติงาน
- กิจกรรมการควบคุมภายใน
- โครงสร้างและกระบวนการรายงาน
- การวัดผลการปฏิบัติงานและการติดตามผล
- วิธีการติดต่อสื่อสาร
- ทักษะและแนวทางของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยง
- พฤติกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีและที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- สัญญาและพันธมิตรในปัจจุบัน

4. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) หรือการจัดการความเสี่ยง เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้วผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และ ผลของการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการคือ

- การหลีกเลี่ยง (Avoid) การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
- การร่วมจัดการ (Share) การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง
- การลด (Reduce) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่มีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก

ผู้บริหารควรพิจารณาจัดการความเสี่ยงตามประเภทของการตอบสนองข้างต้นและควรดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่อีกครั้งหนึ่งหลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงแล้วในช่วงเวลาที่เหมาะสม

5. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) กิจกรรมการควบคุมคือนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นเฉพาะขององค์กร ดังนั้นกิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร กิจกรรมการควบคุมสำหรับ

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ การควบคุมทั่วไปและการควบคุมเฉพาะระบบงาน ซึ่งการควบคุมทั่วไปครอบคลุมถึงโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารความปลอดภัย การจัดซื้อโปรแกรมสำเร็จรูป การพัฒนาโปรแกรม และการบำรุงรักษา ส่วนการควบคุมเฉพาะระบบงานได้รับการออกแบบเพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลที่ได้รับการบันทึกและประมวลผลมีความครบถ้วน ถูกต้องและมีอยู่จริงสิ่งที่สำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุม คือ การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้นบุคลากรแต่ละคนที่ได้รับมอบหมายกิจกรรมการควบคุมควรมีความรับผิดชอบดังนี้

- พิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน
- พิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง

นอกจากนี้การปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงขององค์กรควรจะต้องมีการกำหนดวันแล้วเสร็จให้ชัดเจน

1. การติดตามผล (Monitoring) ประเด็นที่สำคัญของการติดตามผล ได้แก่

- การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและความเหมาะสมและการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร
- ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบการติดตาม

การบริหารความเสี่ยงสามารถติดตามได้ 2 ลักษณะคือ การติดตามอย่างต่อเนื่องหรือการติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทั่วถึงและถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ส่วนการติดตามรายครั้ง เป็นการดำเนินงานหลังจากเกิดเหตุการณ์

ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว หากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งรายงานความเสี่ยงสามารถจัดทำได้หลายรูปแบบ

### สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอกควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสม ทั้งในรูปแบบและเวลาเพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลควรใช้ข้อมูลทั้งในอดีตและปัจจุบัน ข้อมูลในอดีตเป็นการแสดงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แสดงแนวโน้มของเหตุการณ์และช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต ข้อมูลในอดีตสามารถให้สัญญาณเตือนล่วงหน้าเกี่ยวกับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ส่วนข้อมูลในปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการสายงาน

### แนวทางการบริหารความเสี่ยง

**ความเสี่ยง** หมายถึง เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นและมีผลทำให้หน่วยรับตรวจเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า ไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ เช่น

- |  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| 1. ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก                            | E = External                         |
| 2. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์                                | S = Strategic Risk                   |
| 3. ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล                                | G = Governance Risk                  |
| 4. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน                                | O = Operational Risk                 |
| 5. ความเสี่ยงด้านการเงิน                                   | F = Financial Risk                   |
| 6. ความเสี่ยงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ                      | C = Compliance Risk                  |
| 7. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน | H = Hazard Risk                      |
| 8. ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล                             | HR = Human Resource Risk             |
| 9. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ                      | IT = Information and Technology Risk |
| 10. ความเสี่ยงอื่น ๆ (ขึ้นอยู่กับหน่วยงาน)                 |                                      |

### ตัวอย่างคำอธิบายความเสี่ยง

**ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดนโยบายและการวางแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติราชการ รวมถึงการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทิศทางการพัฒนาและการบรรลุผลเป้าประสงค์ และหรือเป้าหมายขององค์กร

**ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามปกติทุกขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ เทคโนโลยีสารสนเทศ วัสดุ/อุปกรณ์ บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ว่ามีระบบควบคุม ตรวจสอบดีเพียงใด ซึ่งถ้าไม่ดีพอองค์กรต้องหาวิธีการในการจัดการไม่ให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น มิฉะนั้นอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการหรือแผนกลยุทธ์ขององค์กร

**ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องการเงินงบประมาณ และการควบคุมรายจ่ายต่างๆ ที่เกินความจำเป็น หรือไม่มีประสิทธิภาพ

**ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือไม่สามารถปฏิบัติตามได้ทันตามเวลาที่กำหนด และอาจมีผลต่อการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

**ความเสี่ยงด้านอื่น ๆ เช่น ด้านการบริหารความรู้ (Knowledge Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงในการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจกระบายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด



**การประเมินความเสี่ยง** หมายถึง กระบวนการที่สำคัญที่ใช้ในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งการค้นหาและนำเอาวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงมาทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อหน่วยรับตรวจ ตามมาตรฐานฯ กำหนดให้ผู้บริหารต้องประเมินความเสี่ยง เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจมีความเสี่ยงที่สำคัญในเรื่องใดและในขั้นตอนใดของการปฏิบัติงาน มีระดับความสำคัญและโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด การที่หน่วยรับตรวจได้รับปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงซึ่งจะทำให้เกิดความมั่นใจตามสมควรว่าความเสียหายหรือความผิดพลาดจะไม่เกิดขึ้นหรือหากเกิดขึ้นจะอยู่ในระดับที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

ขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

- 1) ระบุปัจจัยเสี่ยง
- 2) วิเคราะห์ความเสี่ยง
- 3) การจัดการความเสี่ยง

1) ระบุปัจจัยเสี่ยง (Event Identification) ความเสี่ยงมีสาเหตุจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยรับตรวจหรือผลการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับหน่วยรับตรวจและระดับกิจกรรมในการระบุปัจจัยเสี่ยงฝ่ายบริหารจำเป็นต้องตั้งคำถามว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหายและการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดรวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นจะต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา เช่น ความเสี่ยงจากการจัดซื้อจัดจ้าง ในราคาแพง ความเสี่ยงจากการจัดซื้อพัสดุที่มีคุณภาพต่ำกว่าข้อกำหนด เป็นต้น

ปัจจัยภายใน คือปัจจัยที่เกิดจากภายในองค์กร ที่สามารถควบคุมได้โดยใช้ระบบการควบคุมภายในร่วมด้วย ในการควบคุมปัจจัยภายในที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยง

ปัจจัยภายนอก คือปัจจัยที่เกิดจากภายนอกองค์กรที่จะมา มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์

2) วิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) หลังจากระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การวิเคราะห์ความเสี่ยง เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงมีหลายวิธีการวัดความเสี่ยงที่เป็นตัวเลขว่ามีผลกระทบต่อหน่วยรับตรวจเท่าไรนั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก โดยทั่วไปจะวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยประมาณโอกาส และความถี่ ที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นว่ามีมากน้อยเพียงใด เพื่อพิจารณาผลกระทบจากความถี่และจัด ลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีผลต่อหน่วยรับตรวจโดยใช้วิธีการโหลคะแนน โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งซึ่งจำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

- ระดับ 1 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อยมาก
- ระดับ 2 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อย
- ระดับ 3 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดปานกลาง
- ระดับ 4 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดสูง
- ระดับ 5 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดสูงมาก

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์นั้น หรือขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงจำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับ 1 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร มีน้อยมาก

ระดับ 2 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร มีน้อย

ระดับ 3 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร มีปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร มีสูง





ระดับ 5 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร มีสูงมาก

ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ

### ระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ	5	5 (1x5)	10 (2x5)	15 (3x5)	20 (4x5)	25 (5x5)
	4	4 (1x4)	8 (2x4)	12 (3x4)	16 (4x4)	20 (5x4)
	3	3 (1x3)	6 (2x3)	9 (3x3)	12 (4x3)	15 (5x3)
	2	2 (1x2)	4 (2x2)	6 (3x2)	8 (4x2)	10 (5x2)
	1	1 (1x1)	2 (2x1)	3 (3x1)	4 (4x1)	5 (5x1)
		1	2	3	4	5
		โอกาส				

ตารางที่ 1 ตารางระดับความเสี่ยงจากการประเมินโอกาสผลกระทบ

ระดับความเสี่ยง	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
ต่ำ		(ค่า 1 – 3 คะแนน) หมายถึงระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุม ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง		(ค่า 4 – 9 คะแนน) หมายถึงระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกัน ไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้
สูง		(ค่า 10 – 16 คะแนน) หมายถึงระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูงมาก		ค่า 17 – 25 คะแนน หมายถึงระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

## ตารางที่ 2 ตารางความหมายระดับความเสี่ยง

3) การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) วิธีการพิจารณาเลือกวิธีการที่ควรกระทำเพื่อจัดการกับความความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นตามผลการประเมินความเสี่ยง ซึ่งต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่เกิด กับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และคําค่าในการบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่

การตอบสนองความเสี่ยง จำแนกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. Take - การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่ได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่เกิดขึ้น

2. Treat-การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการพยายามลดความเสี่ยง โดยการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น เช่น การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เพียงพอ ลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น

3. Transfer-การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป การกระจายความเสี่ยงมิได้เป็นการลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่า เมื่อเกิดความเสียหายแล้ว องค์กรจะได้รับการชดเชยจากผู้อื่น เช่น การทำประกัน การทำสัญญา การรับประกัน เป็นต้น

4. Terminate-การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการปฏิเสธ และหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง แต่มีข้อเสีย คืออาจส่งผลกระทบต่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากเกินไป จนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

**กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)** เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อจัดการความเสี่ยงให้เพียงพอและเหมาะสมกับระดับความเสี่ยง มีการจัดกลุ่มของกิจกรรมควบคุมออกเป็น 4 แบบดังนี้

1. การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive control) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงทั้งลดโอกาสในการเกิดและลดผลกระทบที่จะได้รับ

**ตัวอย่าง** การควบคุมแบบป้องกัน ได้แก่ การติดตั้งอุปกรณ์เตือนภัยการทำให้มีเวรยามรักษาความปลอดภัย การแบ่งแยกหน้าที่เจ้าหน้าที่การเงินและเจ้าหน้าที่บัญชีออกจากกัน การฝึกอบรมบุคลากร

2. การควบคุมแบบค้นพบ (Detective control) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สามารถค้นหาความผิดพลาดหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว เพื่อนำไปสู่การแก้ไขได้ทันเวลา

**ตัวอย่าง** การควบคุมแบบค้นพบ ได้แก่ การตรวจนับเงินสดและทรัพย์สิน การสอบทานการปฏิบัติงาน การกระทบยอดเงินฝากธนาคาร การตรวจสอบกล่องวงจรปิด

3. การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นแล้วให้ถูกต้อง หรือไม่ให้เกิดซ้ำ

**ตัวอย่าง** การควบคุมแบบแก้ไข ได้แก่ การสำรองข้อมูล การจัดหาเครื่องสำรองไฟฉุกเฉิน

4. การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive control) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อจูงใจหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

**ตัวอย่าง** การควบคุมแบบส่งเสริม ได้แก่ การให้รางวัลเชิดชูเกียรติต่างๆ การมอบประกาศเกียรติคุณ การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ

#### ข้อเสนอแนะประกอบการพิจารณาเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยง

- กรณีผลการประเมินความเสี่ยงอยู่ในโซนสีแดงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก ส่วนงานอาจใช้วิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หรือหากไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงเป็นการเร่งด่วนด้วยวิธีการลดหรือถ่ายโอนความเสี่ยง เพื่อให้ได้รับผลกระทบน้อยที่สุด และควรมีการติดตามผลรายเดือนหรือรายไตรมาส
- กรณีผลการประเมินความเสี่ยงอยู่ในโซนสีส้มที่มีระดับความเสี่ยงสูง ส่วนงานควรใช้วิธีการลดความเสี่ยงด้วยการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ และควรมีการติดตามผลทุก 6 เดือน
- กรณีผลการประเมินความเสี่ยงอยู่ในโซนสีเหลืองและสีเขียวที่ระดับความเสี่ยงปานกลางถึงต่ำ ส่วนงานควรใช้วิธีการยอมรับความเสี่ยงไว้แต่ให้เฝ้าระวังติดตามทุก 6 เดือนหรือปีละครั้ง

**การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (Monitoring)** เป็นการติดตามผลการปฏิบัติตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสม หรือควรปรับเปลี่ยนหากแผนนั้นไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ การติดตามผลควรดำเนินการโดยผู้บริหารและบุคลากรภายในส่วนงานเอง ในบางกรณีอาจให้ที่ปรึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญอิสระจากภายนอกส่วนงานช่วยในการติดตามเป็นครั้งคราวได้มหาวิทยาลัยกำหนดให้มีการรายงานประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของแผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยทุก 6 เดือนหรือปีละ 2 ครั้งโดย

ครั้งที่ 1 เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตั้งแต่เดือนตุลาคม - มีนาคม และจัดส่งรายงานภายในเดือนเมษายน

ครั้งที่ 2 เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตั้งแต่เดือนเมษายน - กันยายน และจัดส่งรายงานภายในเดือนตุลาคม

สำหรับส่วนงานสามารถกำหนดความถี่ในการติดตามทุก 1 เดือน 3 เดือน หรือ 6 เดือน ก็ได้ อย่างไรก็ตามส่วนงานจะต้องจัดส่งรายงานผลการติดตามไปยังมหาวิทยาลัยทุก 6 เดือน

## บทที่ 2

## ยุทธศาสตร์ของคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์

<b>ปรัชญา</b>	บริหารงานแบบมีส่วนร่วม กระจายอำนาจ และหลักธรรมาภิบาล
<b>ปณิธาน</b>	บัณฑิตคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ “เป็นคนดี มีความรอบรู้ มุ่งมั่นสื่อสารสัมพันธ์ ก้าวทันเทคโนโลยี”
<b>วิสัยทัศน์</b>	ผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติ มีคุณธรรม เชี่ยวชาญเทคโนโลยี ขับเคลื่อนพลังประชาคม สู่มাত্রฐานสากล
<b>พันธกิจ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. พัฒนาระบบการผลิตบัณฑิต Hand On ที่มีความรู้ มีคุณธรรม บ่มเพาะการเป็นผู้ประกอบการ และพึ่งพาตนเอง</li> <li>๒. พัฒนาระบบการเสริมสร้างงานวิจัย และให้บริการวิชาการสู่ชุมชน สังคมที่ยั่งยืน ประสานงานความร่วมมือทั้งภายนอกและภายในมหาวิทยาลัยฯ</li> <li>๓. พัฒนาส่งเสริมบุคลากรในทุกๆ ด้าน การเพิ่มศักยภาพ และความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ</li> <li>๔. พัฒนาระบบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ และสังคม</li> <li>๕. อนุรักษ์ สร้างสรรค์ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นและสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมสนับสนุน โครงการพระราชดำริของทุกพระองค์</li> </ol>

**อัตลักษณ์ (Identity)**

บัณฑิตนักปฏิบัติมืออาชีพที่มีภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นรากฐานโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนา

**เอกลักษณ์ (Uniqueness)**

ศูนย์กลางวิชาชีพสู่ความเป็นเลิศเพื่อชุมชน

**คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์**

“เป็นคนดี มีความรอบรู้ มุ่งมั่นสื่อสารสัมพันธ์ ก้าวทันเทคโนโลยี”

**B rilliance ความเฉลียวฉลาด** บัณฑิตมีความรอบรู้ สามารถสืบค้นข้อมูล และข้อเท็จจริง ทำความเข้าใจ และสามารถประเมินข้อมูลแนวคิดและหลักฐานใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการใช้งานตามสถานการณ์จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย สามารถประยุกต์ใช้ความรู้จากทฤษฎีและประสบการณ์เพื่อคิด วิเคราะห์ และสังเคราะห์งานอย่างเป็นระบบ แก้ไขปัญหาและเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขได้อย่างมีเหตุผล

**A bility ความรู้ความสามารถ** บัณฑิตมีความรู้ในสาระสำคัญของศาสตร์ที่ศึกษามีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพอย่างกว้างขวางและเป็นระบบ สามารถเรียนรู้หลักการและทฤษฎีทางสถิติหรือคณิตศาสตร์ที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม สามารถเรียนรู้และประยุกต์ใช้หลักการตามศาสตร์ที่ศึกษา และบูรณาการความรู้ในสาขาวิชาชีพ

สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล รวมทั้งมีทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร ภาษา และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของธุรกิจสามารถเลือกใช้รูปแบบของการนำเสนอที่เหมาะสม เพื่อพัฒนาตนเอง สังคม และชุมชน

**L earning การเรียนรู้** บัณฑิตมีความใฝ่รู้ มีความสามารถในการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาตนเองและอาชีพ สามารถคิดอย่างมีวิจารณญาณ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถประยุกต์ สามารถสรุปประเด็นปัญหา และบูรณาการความรู้สู่การปฏิบัติ สามารถช่วยและเอื้อต่อการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมบนพื้นฐานของตนเองและของกลุ่ม เข้าใจการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบของเทคโนโลยี

**A ccountability ความรับผิดชอบ** บัณฑิตมีภาวะผู้นำ มีความพอเพียงในการดำเนินชีวิต มีทักษะในการทำงานเป็นทีม สามารถปรับตัวเชิงวิชาชีพ เป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีจรรยาบรรณวิชาชีพ เคารพกฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ดำรงความเป็นไทย มีจิตอาสา และสำนึกสาธารณะทั้งต่อตนเอง องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงสังคมข้ามวัฒนธรรม

### ยุทธศาสตร์

ในการพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ได้กำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความเข้มแข็งและความแตกต่างบนพื้นฐานการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติ ดังนี้

**Change:** ปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านวิชาการ วิจัย นวัตกรรม การบริหารจัดการองค์การ โครงสร้างการปฏิบัติงาน และการกระจายอำนาจ ให้สอดคล้องกับภารกิจและมาตรฐานสากล เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและโดดเด่นในทุกเขตพื้นที่ โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

**Challenge:** สร้างความแตกต่างในการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่มีความโดดเด่นเฉพาะด้าน (Differential Focus Strategy) สู่ความเป็นเลิศภายใต้คำขวัญที่เป็นที่ยอมรับทั่วไปคือ “ราชมงคลสร้างคนสู่งาน เชี่ยวชาญเทคโนโลยี เป็นการสร้างชื่อเสียงและสร้างโอกาสให้กับบัณฑิตในการมีงานทำ

**Chance:** สร้างโอกาสในการก้าวเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านการผลิตบัณฑิตความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมเพื่อชุมชน ท้องถิ่นทั้งในและต่างประเทศ

**ยุทธศาสตร์ที่ ๑: พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน New Approach to Learning** เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนาบัณฑิตนักปฏิบัติที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับความต้องการของประเทศและแข่งขันได้ในระดับสากล

**เป้าประสงค์ :** ผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่มีคุณลักษณะพึงประสงค์ของคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์

**ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : สร้างความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ วิจัย และ นวัตกรรม Community Research and Innovation** ผลิตผลงานวิจัยที่ตอบสนองความต้องการของชุมชนโดยยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในสังคมและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับชาติ และภูมิภาค

**เป้าประสงค์:** ผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพสูงเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติและมีศักยภาพในการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อเศรษฐกิจสิ่งแวดล้อมชุมชนและวัฒนธรรมตลอดจนนำผลงานวิจัยไปยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในสังคมและนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์

**ยุทธศาสตร์ที่ ๓ : พัฒนาศักยภาพบัณฑิตและบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะทาง Competency and Good Citizenship (Humanization) สร้างบัณฑิตและพัฒนาบุคลากรให้มีความสมบูรณ์**

**เป้าประสงค์:** ผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพสูงเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติและมีศักยภาพในการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อเศรษฐกิจสิ่งแวดล้อมชุมชนและวัฒนธรรมตลอดจนนำผลงานวิจัยไปยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในสังคมและนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์

**ยุทธศาสตร์ที่ ๔ : พัฒนาระบบบริหารจัดการและธรรมาภิบาล Good Governance and Modern Management พัฒนาคุณภาพการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ มีคุณภาพและมีส่วนร่วม**

**เป้าประสงค์:** จัดระบบบริหารจัดการที่เน้นการส่งเสริม กำกับ ติดตาม มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ ตามบทบาท ความรับผิดชอบ ทุกพื้นที่มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา ใช้ทรัพยากรต่างๆร่วมกันโดยยึดประโยชน์สูงสุดขององค์กร

**ยุทธศาสตร์ที่ ๕ : การสร้างเครือข่ายและพัฒนามหาวิทยาลัยสู่สากล Networking and Internationalization สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและบุคลากรเพื่อพัฒนาหลักสูตร กิจกรรมหลักสูตรและ พัฒนาโลกทัศน์ วิสัยทัศน์ จากประสบการณ์การศึกษาและทำงานกับผู้อื่นในสังคมแบบ พหุวัฒนธรรม (Multicultural and Life Skills Literacy)**

**เป้าประสงค์:** พัฒนาความสามารถ ความรู้เชิงวิชาการ วิจัย ทักษะชีวิต ทักษะการทำงานของบัณฑิตและต่อยอดองค์ความรู้และวิสัยทัศน์ของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพของสังคมร่วมกับเครือข่ายตามมาตรฐานสากล

**ยุทธศาสตร์ที่ ๖ : การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ และการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยทั้งระบบ Computer and Technology Literacy พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการ ในทุกภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย**

**เป้าประสงค์ :** พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งองค์กร กำหนดให้บุคลากร และนักศึกษามีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้มาตรฐานสากล



## เป้าหมายที่ 1 : พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน New Approach to Learning

ประเด็นยุทธศาสตร์ : เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนาบัณฑิตนักปฏิบัติที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับความต้องการของประเทศและแข่งขันได้ในระดับสากล
เป้าประสงค์ : ผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่มีคุณลักษณะพึงประสงค์ของ มทร.ล้านนา

ตัวชี้วัด (Indicator)	เป้าหมาย (Target)	หน่วยนับ	Baseline	ปีงบประมาณ				
				2557	2558	2559	2560	2561
1. ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต (เฉลี่ย 5 ด้านตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ)	เพิ่มขึ้นเป็น 4.00 ในปี 2561	ระดับ (1-5)	3.76	3.80	3.85	3.90	3.95	4.00
2. ร้อยละของบัณฑิตระดับปริญญาตรีที่แต่งงานทำหรือประกอบอาชีพอิสระ	เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 80 ในปี 2561	ร้อยละ	70	75	75	75	80	80
3. เงินเดือนต้นเฉลี่ยของบัณฑิตระดับปริญญาตรีที่สำเร็จการศึกษา	เพิ่มขึ้นเป็น 15,000 บาท ในปี 2561	บาท	10,000	11,000	12,000	13,000	14,000	15,000
4. ผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning Outcomes) ของนักศึกษา	เพิ่มขึ้นเป็นระดับ 5 ในปี 2561	ระดับ (1-5)	N/A	3.5	3.5	4	4	5

ตัวชี้วัด (Indicator)	เป้าหมาย (Target)	หน่วยนับ	Baseline	ปีงบประมาณ				
				2557	2558	2559	2560	2561
5. ผลการประเมินการวัดสมรรถนะของนักศึกษาด้านภาษาอังกฤษ	เพิ่มขึ้นอยู่ในระดับ - นักศึกษา หลักสูตรปกติ ได้ระดับ คะแนน 500 ในปี 2561 (เทียบเท่า TOEIC 500)	ระดับ คะแนน	250	300	350	400	450	500
6. ผลการประเมินการวัดสมรรถนะของนักศึกษาด้าน ICT	นักศึกษาร้อยละ 50 มี ผลการ ประเมินอยู่ใน ระดับ Highest Score	ร้อยละ	N/A	25	30	40	50	
7. ร้อยละการคงอยู่ (Retention Rate) ของนักศึกษาในระดับปริญญาตรี ปี 2561	เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 95 ในปี 2561	ร้อยละ	93.06	95	95	95	95	95

ตัวชี้วัด (Indicator)	เป้าหมาย (Target)	หน่วยนับ	Baseline	ปีงบประมาณ				
				2557	2558	2559	2560	2561
8. ผลการประเมินความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการสอนของอาจารย์ - แบบประเมินการสอนของอาจารย์ ทฤษฎี	เพิ่มขึ้นเป็นระดับ 4.30 ในปี 2561	ระดับ	3.50	3.75	4.00	4.10	4.25	4.30
- แบบประเมินการเรียนรู้แบบปัญหาเป็นฐาน	เพิ่มขึ้นเป็นระดับ 4.25 ในปี 2561	ระดับ	3.50	3.75	4.00	4.10	4.25	4.25
- แบบประเมินการสอนวิชาปฏิบัติในห้องปฏิบัติการ	เพิ่มขึ้นเป็นระดับ 4.25 ในปี 2561	ระดับ	3.50	3.75	4.00	4.10	4.25	4.25
- แบบประเมินการสอนวิชาปฏิบัติในห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์	เพิ่มขึ้นเป็นระดับ 4.25 ในปี 2561	ระดับ	3.50	3.75	4.00	4.10	4.25	4.25
9. ผลการประเมินความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ - ห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ อื่นๆ	เพิ่มขึ้นเป็นระดับ 4.10 ในปี 2561	ระดับ	3.99	4.00	4.00	4.05	4.05	4.10

ตัวชี้วัด (Indicator)	เป้าหมาย (Target)	หน่วยนับ	Baseline	ปีงบประมาณ				
				2557	2558	2559	2560	2561
- บริการด้านกายภาพสำหรับการเรียนการสอนและการพัฒนานักศึกษา	เพิ่มขึ้นเป็นระดับ 4.40 ในปี 2561	ระดับ	4.28	4.30	4.30	4.35	4.35	4.40
10. ส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาเต็มเวลา (FTES)	ไม่เกิน 1:25	สัดส่วน	1 : 30	1 : 28	1 : 26	1 : 25	1 : 25	1 : 25
11. ร้อยละของรายวิชาที่มีการเรียนการสอนแนวใหม่/Active Learning :Inquiry Based Learning, Problem/Project Based Learning etc. ต่อยุทธศาสตร์ทั้งหมด	ภายในปี 2561คิดเป็นร้อยละ 20 ของรายวิชาทั้งหมด	ร้อยละ	5	7	10	15	15	20
12. จำนวนหลักสูตรหรือโครงการที่มีการเรียนการสอนแบบบูรณาการเช่น Work Integrated Learning (WIL) /Experience Learning / Co-op Learning / Gen-Ed	ป.ตรี : เพิ่มขึ้น เป็น 50 หลักสูตรในปี 2561 บัณฑิตศึกษา : เพิ่มขึ้นเป็น 15 โครงการ/หลักสูตรในปี 2561	หลักสูตร	20	30	35	40	45	50
		โครงการ/หลักสูตร	5	8	10	10	15	15

ตัวชี้วัด (Indicator)	เป้าหมาย (Target)	หน่วยนับ	Baseline	ปีงบประมาณ				
				2557	2558	2559	2560	2561
13. จำนวนสื่อ/บทเรียนออนไลน์ (e-content/e-Learning/LMS)	เพิ่มขึ้น 30 รายวิชาต่อปี	รายวิชา	400	430	460	490	520	550
14. ผลสัมฤทธิ์ของอาจารย์ใหม่ที่เข้ารับการอบรม การฝังตัว ตามแผนพัฒนาอาจารย์ (Faculty Development)	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ในปี 2561	ร้อยละ	N/A	10	20	30	40	50

## เป้าหมายที่ 2 : สร้างความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ วิจัย และ นวัตกรรม Community Research and Innovation

<p><b>ประเด็นยุทธศาสตร์ :</b> ผลิตผลงานวิจัยที่ตอบสนองความต้องการของชุมชนโดยยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในสังคม และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับชาติ และภูมิภาค</p> <p><b>เป้าประสงค์ :</b> ผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพสูงเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติในการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อเศรษฐกิจสิ่งแวดล้อม ชุมชนและวัฒนธรรมตลอดจนนำผลงานวิจัยไปยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในสังคมและนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์</p>
--

ตัวชี้วัด (Indicator)	เป้าหมาย (Target)	หน่วยนับ	Baseline	ปีงบประมาณ				
				2557	2558	2559	2560	2561
1. จำนวนผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์ในวารสารวิชาการนานาชาติ	เพิ่มขึ้นเป็น 150 เรื่อง ในปี 2561	เรื่อง	100	110	120	130	140	150
2. เงินสนับสนุนงานวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก	เพิ่มขึ้นเป็น 60 ล้านบาท ในปี 2561	บาท	35	40	45	50	55	60
3. ค่าเฉลี่ยจำนวนครั้งของการถูกอ้างอิง(Citation) ต่อผลงานวิจัยทั้งหมด	มีค่าเฉลี่ยไม่น้อยกว่า ครั้ง ต่อปี	ครั้ง	2.00	2.50	3.00	3.50	4.00	4.50
4. ร้อยละของงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่นำไปใช้ประโยชน์ต่อผลงานวิจัยทั้งหมด	เพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ 50 ในปี 2561	ร้อยละ	30	30	35	40	45	50

ตัวชี้วัด (Indicator)	เป้าหมาย (Target)	หน่วยนับ	Baseline	ปีงบประมาณ				
				2557	2558	2559	2560	2561
5. จำนวนโครงการ วิจัยที่นำไปสู่การต่อยอดเชิงพาณิชย์	เพิ่มขึ้น 1 โครงการต่อปี	โครงการ	5	7	8	9	10	
6. จำนวนผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาหรืออนุสิทธิบัตร	ทรัพย์สินทางปัญญา : ไม่น้อยกว่า 5 ชิ้นต่อปี	ชิ้น	3	5	5	5	5	
7. ร้อยละของบุคลากรที่ทำวิจัยต่อบุคลากรเพื่อการวิจัยทั้งหมด	ร้อยละ 80 ภายในปี 2561	ร้อยละ	50	61	67	73	80	
8. ร้อยละของโครงการวิจัยที่ส่งมอบผลงาน (รายงานฉบับสมบูรณ์)ภายในกำหนดสัญญาต่อโครงการวิจัยทั้งหมด	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 ภายในปี 2561	ร้อยละ	50	65	70	75	80	
9. จำนวนโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการที่นำมาใช้พัฒนาการเรียนการสอนและการวิจัย ต่อโครงการ/กิจกรรม บริการวิชาการทั้งหมด	จำนวนไม่น้อยกว่า 60 โครงการ ภายในปี 2561	โครงการ	30	45	50	55	60	

ตัวชี้วัด (Indicator)	เป้าหมาย (Target)	หน่วยนับ	Baseline	ปีงบประมาณ				
				2557	2558	2559	2560	2561
10. จำนวนโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการที่มหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสร้างความเข้มแข็งของประเทศไทย	จำนวนไม่น้อยกว่า 30 โครงการ/กิจกรรมภายในปี 2561	โครงการ	5	10	15	20	25	30



## เป้าหมายที่ 3 : พัฒนาศักยภาพบัณฑิตและบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะทาง Competency and Good Citizenship (Humanization)

ประเด็นยุทธศาสตร์ : สร้างบัณฑิตและพัฒนาบุคลากรให้มีความสมบูรณ์
เป้าประสงค์ : บัณฑิตและบุคลากรของมหาวิทยาลัยมีสมรรถนะวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม จรรยาบรรณเชิงวิชาชีพอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ในสังคมอย่างมีความสุขพร้อมก้าวสู่ ศตวรรษที่ 21

ตัวชี้วัด (Indicator)	เป้าหมาย (Target)	หน่วยนับ	Baseline	ปีงบประมาณ				
				2557	2558	2559	2560	2561
1. จำนวนนักศึกษาแลศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลหรือประกาศเกียรติคุณยกย่องในด้านวิชาการและวิชาชีพทั้งในระดับประเทศหรือนานาชาติ	เพิ่มขึ้นเป็นละ 20คน ในปี2561	คน	5	10	15	15	20	20
2. ผลการประเมินการมีส่วนร่วมของนักศึกษา (สมุดบันทึกความดี)	เพิ่มขึ้นเป็น 80คน ในปี2561	ร้อยละ	50	70	75	75	75	80
3. ผลการประเมินพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กรของนักศึกษาและบุคลากร (Core Values)	เพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ 80 ในปี2561	ร้อยละ	50	70	75	75	75	80

ตัวชี้วัด (Indicator)	เป้าหมาย (Target)	หน่วยนับ	Baseline	ปีงบประมาณ				
				2557	2558	2559	2560	2561
4. ร้อยละของนักศึกษาและบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคม/ชุมชน/อุตสาหกรรมต่อนักศึกษาและบุคลากรทั้งหมด	เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 50 ในปี 2561	ร้อยละ	N/A	10	20	30	40	50
5. ร้อยละของความสำเร็จในการจัดทำสมรรถนะและแผนพัฒนารายบุคคลของบุคลากร (Competency and Individual Development Plan)	เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 30 ในปี 2561	ร้อยละ	10	15	20	20	25	30
6. ระดับความพึงพอใจนักศึกษาและบุคลากรที่มีต่อการให้บริการของมหาวิทยาลัย	เพิ่มขึ้นเป็นระดับ 4 ในปี 2561	ระดับ (1-5)	3	3	4	4	4	4

## เป้าหมายที่ 4 : พัฒนาระบบบริหารจัดการและธรรมาภิบาล Good Governance and Modern Management

ประเด็นยุทธศาสตร์ : พัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการเพื่อการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ มีคุณภาพและมีส่วนร่วม
เป้าประสงค์ : จัดระบบบริหารจัดการที่เน้นการส่งเสริม กำกับ ติดตาม มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ ตามบทบาท ความรับผิดชอบ ทุกพื้นที่ มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา ใช้ทรัพยากรต่างๆร่วมกันโดยยึดประโยชน์สูงสุดขององค์กร

ตัวชี้วัด (Indicator)	เป้าหมาย (Target)	หน่วยนับ	Baseline	ปีงบประมาณ				
				2557	2558	2559	2560	2561
1. ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิตด้านการผลิตบัณฑิต	ไม่เกิน 1 ล้านบาทต่อปี	ล้านบาท	0.12	0.10	0.09	0.08	0.08	0.08
2. สัดส่วนรายรับ รัฐ : ค่าเล่าเรียน : งานวิจัยและงานบริการวิชาการอื่นๆ	คิดเป็นสัดส่วน 1:0.7:0.3 ในปี 2561	สัดส่วน	1:0.4:0.05	1:0.4:0.07	1:0.7:0.1	1:0.7:0.1	1:0.7:0.2	1:0.7:0.3
3. การใช้จ่ายงบประมาณตามแผนที่กำหนด	ไม่เกิน $\pm 5\%$	ร้อยละ	$\pm 5\%$	$\pm 5\%$	$\pm 5\%$	$\pm 5\%$	$\pm 5\%$	$\pm 5\%$
4. ผลการใช้พลังงานลดลง	ปีละ 5 %	ร้อยละ	N/A	$\pm 20\%$	20 %	20 %	20 %	20 %

**เป้าหมายที่ 5 : การสร้างเครือข่ายและพัฒนามหาวิทยาลัยสู่สากล Networking and Internationalization**

<p><b>ประเด็นยุทธศาสตร์ :</b> สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศโดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและบุคลากรเพื่อพัฒนาหลักสูตร กิจกรรมเสริมหลักสูตรและ พัฒนาโลกทัศน์ วิสัยทัศน์ จากประสบการณ์การศึกษาและทำงานกับผู้อื่นในสังคมแบบ พหุวัฒนธรรม (Multicultural and Life Skills Literacy)</p> <p><b>เป้าประสงค์ :</b> พัฒนาความสามารถ ความรู้เชิงวิชาการ วิจัย ทักษะชีวิต ทักษะการทำงานของบัณฑิตและต่อยอดองค์ความรู้และวิสัยทัศน์ของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพของสังคมร่วมกับเครือข่ายตามมาตรฐานสากล</p>
---

ตัวชี้วัด (Indicator)	เป้าหมาย (Target)	หน่วยนับ	Baseline	ปีงบประมาณ				
				2557	2558	2559	2560	2561
1. จำนวนเครือข่ายพันธมิตรที่มีความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ	เพิ่มขึ้นเป็น 60เครือข่าย/ ความร่วมมือ ในปี 2561	จำนวน เครือข่าย/ ความร่วมมือ	20	20	30	40	50	60
2. ร้อยละของบุคลากรที่มีการทำงานร่วมกันแบบคัลส์เตอร์ (Joint appointment) ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยต่อบุคลากรทั้งหมด	เพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ 50 ในปี 2561	ร้อยละ	N/A	10	20	30	40	50

ตัวชี้วัด (Indicator)	เป้าหมาย (Target)	หน่วยนับ	Baseline	ปีงบประมาณ				
				2557	2558	2559	2560	2561
3. จำนวนกลุ่ม/ศูนย์วิจัย/หน่วยงานที่ เกิดจากความร่วมมือกับเครือข่ายทั้ง ภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	เพิ่มขึ้นเป็น 10 กลุ่ม/ ศูนย์วิจัย/ หน่วยงาน ในปี 2561	กลุ่ม/ ศูนย์วิจัย/ หน่วยงาน	N/A	6	7	8	9	10
4. ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัย ทางด้าน S&T (Hands-on)	ได้ 100 อันดับแรก ของภูมิภาค ภายในปี 2561	อันดับ	N/A	500	400	300	200	100
5. ร้อยละของนักศึกษาต่างชาติต่อ นักศึกษาทั้งหมด	เพิ่มขึ้นร้อย ละ 1 ต่อปี	ร้อยละ	N/A	1	2	3	4	5
6. จำนวนบุคลากรสายวิชาการต่างชาติ เพิ่มขึ้น	จำนวน 100 คนในปี 2561	จำนวน	20	50	70	80	90	100
7. ส่วนของหลักสูตรนานาชาติต่อ หลักสูตรภาษาไทย	เพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ 5 ใน ปี 2561	ร้อยละ	1	1	2	3	4	5

ตัวชี้วัด (Indicator)	เป้าหมาย (Target)	หน่วยนับ	Baseline	ปีงบประมาณ				
				2557	2558	2559	2560	2561
8. ร้อยละของบุคลากรแลกเปลี่ยน (visiting scholar/ fellowship/ ทั้ง Inbound และ Outbound	ไม่น้อยกว่า 20 คนต่อปี	คน	10	20	20	20	20	20
9. จำนวนนักศึกษาแลกเปลี่ยน (Exchange student) ทั้ง Inbound และ Outbound	ไม่น้อยกว่า 100 คน	คน	50	100	100	100	100	100

## เป้าหมายที่ 6 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ และการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยทั้งระบบ Computer and Technology Literacy

ประเด็นยุทธศาสตร์ : พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้และบริการจัดการและกระบวนการจัดการของมหาวิทยาลัย
เป้าประสงค์ : พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งองค์กร กำหนดให้บุคลากร และนักศึกษาที่มีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้มาตรฐานสากล

ตัวชี้วัด (Indicator)	เป้าหมาย (Target)	หน่วยนับ	Base line	ปีงบประมาณ				
				2557	2558	2559	2560	2561
1. ความพึงพอใจของการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศต่อมหาวิทยาลัย	ระดับ	ระดับ	4.00	4.00	4.00	4.00	4.25	4.50
2. ร้อยละของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ในการบริหารงานทุกระบบงานในมหาวิทยาลัย	ร้อยละ 100 ภายในปี 2561	ร้อยละ	50	60	70	80	90	100
3. ร้อยละของจำนวนผู้ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ในทุกระบบงานการเรียนการสอนมหาวิทยาลัย	ร้อยละ 100 ภายในปี 2561	ร้อยละ	50	60	70	80	90	100
4. ร้อยละของจำนวนผู้ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ในทุกระบบงานวิจัยและบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย	ร้อยละ 100 ภายในปี 2561	ร้อยละ	50	60	70	80	90	100
5. ร้อยละของจำนวนผู้ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ในทุกระบบงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย	ร้อยละ 100 ภายในปี 2561	ร้อยละ	50	60	70	80	90	100

ตัวชี้วัด (Indicator)	เป้าหมาย (Target)	หน่วยนับ	Base line	ปีงบประมาณ				
				2557	2558	2559	2560	2561
6. ผลการประเมินการวัดสมรรถนะของบุคลากรของมหาวิทยาลัยด้าน ICT ตามตำแหน่งงาน	ร้อยละ 100 ภายในปี 2561	ร้อยละ	50	60	70	80	90	100
7. ร้อยละของการใช้ห้องปฏิบัติการ ICT เฉพาะทางร่วมกัน	ร้อยละ 100 ภายในปี 2561	ร้อยละ	N/A	40	45	50	55	60
8. จำนวนเวลาที่ Network Downtime ทั้งปี	1 ชั่วโมงรวม / ปีภายใน ปี 2561	จำนวน ชั่วโมงรวม / ปี	20	10	10	5	5	1



### บทที่ 3

#### การบริหารความเสี่ยงของคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์

##### ความเป็นมาและโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

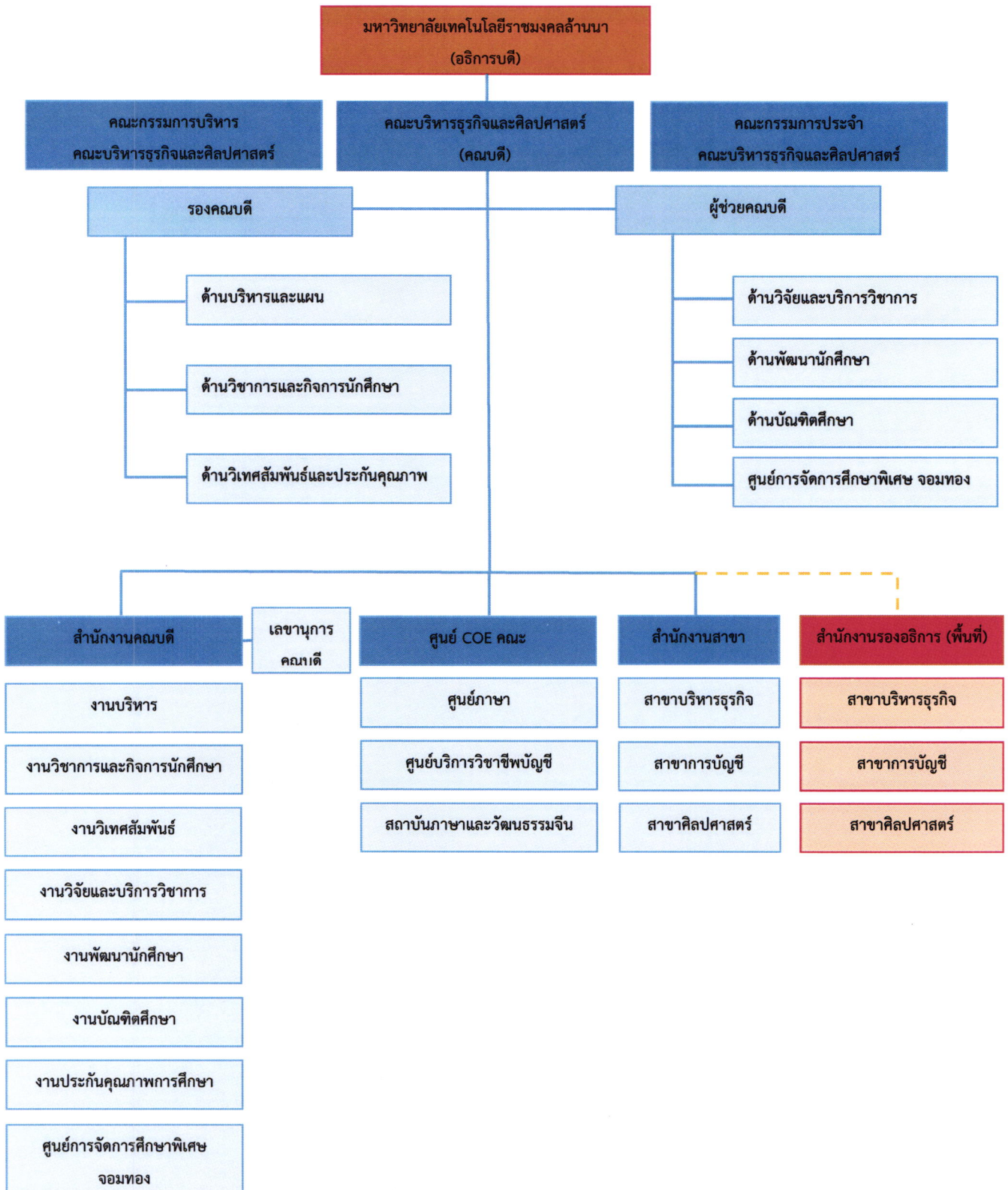
ปัจจุบันสภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและนวัตกรรมต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต้องแข่งขันกันรุนแรงมากขึ้น ตระหนักถึงสถานการณ์ สภาพแวดล้อม และการแข่งขัน มหาวิทยาลัยยังตระหนักถึงการดำเนินการบริหารความเสี่ยงเป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่สำคัญมากในการบ่งชี้ความเจริญก้าวหน้าและเท่าทันตามสถานการณ์ภายนอกของมหาวิทยาลัย

การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในมหาวิทยาลัย จะเป็นหลักประกันส่วนหนึ่งที่สามารถทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์และคาดการณ์ในอนาคตภายใต้หลักเหตุและผล เพื่อกำหนดหลักการและวิธีการลดหรือป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินงาน

นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงยังเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งจะมีการดำเนินงานบนพื้นฐาน 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ

- การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)
- การควบคุมภายใน (Internal Control)
- การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

ดังนั้น คณะฯ จึงต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารของคณะสามารถตัดสินใจรับมือกับความเสี่ยงได้อย่างรอบคอบและเหมาะสมกับสถานการณ์



### วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

เพื่อกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจหลักของคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์

### แนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยได้นำกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management – Integrated Framework) ตามแนวทาง COSO ERM มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยได้กำหนดให้ควรมีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงให้ครอบคลุมอย่างน้อย 5 ด้าน คือ

- 1) ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
- 2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ
- 3) ความเสี่ยงด้านทรัพยากร เช่น การเงิน
- 4) ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
- 5) ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก หรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้

โดยดำเนินการบริหารความเสี่ยงและวิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และระดับหน่วยงานโดยให้ครอบคลุมพันธกิจ 4 ด้านของมหาวิทยาลัย คือ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ และด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

กระบวนการ	ขั้นตอนปฏิบัติ	ผู้รับผิดชอบ
การจัดโครงสร้างแนวทางการบริหารความเสี่ยง	แต่งตั้งคณะกรรมการการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์	คณบดี
	จัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยงหน่วยงาน	คณะกรรมการการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์

กระบวนการ	ขั้นตอนปฏิบัติ	ผู้รับผิดชอบ
การประเมินความเสี่ยง	ทุกหน่วยงานดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงในหน่วยงานและจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน	คณะกรรมการการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์
	คณะกรรมการทำงานระบบการบริหารความเสี่ยงร่วมวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย/ระดับคณะ	คณะกรรมการการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์
	เสนอแผนการบริหารความเสี่ยงต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงคณะ เพื่อพิจารณาและอนุมัติแผนการบริการความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	คณะกรรมการการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์
	ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง	ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
การติดตามประเมินผลปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง	ให้ทุกหน่วยงานติดตามผลการดำเนินงานในระดับหน่วยงานและในส่วนมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้อง	ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย (ปีละ 1 ครั้ง) เพื่อขอข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน	คณะกรรมการการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์
	ปรับปรุงแผนและแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารคณะฯ	คณะกรรมการการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์

## แบบประเมินความเสี่ยง

## คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ยุทธศาสตร์/เป้าหมายหน่วยงาน พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน New Approach to Learning เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนาบัณฑิตนักปฏิบัติที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับ ความต้องการของประเทศและแข่งขันได้ในระดับสากล

วัตถุประสงค์ เพื่อลดความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายนอกและภายในเพื่อเพิ่มจำนวนนักศึกษาที่มีคุณภาพซึ่งเป็นตัวบ่อนของมหาวิทยาลัย

ปัจจัยเสี่ยง(5)	ความเสี่ยง(4)			การวิเคราะห์ความเสี่ยง(8)			การจัดการความเสี่ยง (12)	ลำดับความสำคัญ (13)
	ปัจจัยเสี่ยง (ภายใน/ภายนอก)(6)	ด้านความเสี่ยง (S,O,F,C,อื่น ๆ) (7)	โอกาส (9)	ผลกระทบ (10)	ระดับความเสี่ยง (9)X(10)=(11)			
1. นักศึกษาตัวบ่อนของมหาวิทยาลัยลดลง		(S1)	4	5	20 (สูงมาก)	2	1	
1.1 จำนวนประชากรของประเทศมีแนวโน้มลดลง	ภายนอก							
1.2 จำนวนของมหาวิทยาลัยที่เปิดหลักสูตรเดียวกันหรือคล้ายกันเพิ่มมากขึ้น	ภายนอก							
1.3 หลักสูตรไม่เป็นที่น่าสนใจหรือไม่ทันสมัย	ภายใน							
2. บุคลากรและนักศึกษาของมหาวิทยาลัยขาดความพร้อมทางด้านภาษาและคอมพิวเตอร์เพื่อการแข่งขันในระดับนานาชาติ		(O6)	4	4	16 (สูง)	2	2	
2.1 .บุคลากรและนักศึกษาของมหาวิทยาลัยขาดความพร้อมทางด้านภาษาและคอมพิวเตอร์	ภายใน							
2.2 การแข่งขันในระดับมหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐและเอกชน ทำให้ทางด้านภาษาและคอมพิวเตอร์มีความล่าช้ามากขึ้น	ภายนอก							
2.3 การเปิดประชาคมอาเซียนและการเปิดเสรีทางการศึกษา ทำให้การแข่งขันเพิ่มขึ้น	ภายนอก							

ลงชื่อ.....

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชนิดา โชติเสถียรกุล

ตำแหน่ง คณบดีคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์

วันที่ 30 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2559

### คำชี้แจง แบบประเมินความเสี่ยง (RM-RL-01)

- (1) ชื่อหน่วยงาน ที่ประเมินความเสี่ยง
- (2) ยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง
- (3) วัตถุประสงค์ ของยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง
- (4) ความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นทำให้ไม่สามารถบรรลุยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน
- (5) ปัจจัยเสี่ยง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- (6) ปัจจัยเสี่ยง(ภายในและภายนอก) ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงเป็นปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกองค์กร
- (7) **ด้านความเสี่ยง** เช่น ด้านกลยุทธ์(Strategic :S) ,ด้านการดำเนินงาน (Operation : O) ,ด้านการเงิน (Financial : F) ,ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ (Compliance : C) ,ด้านอื่นๆ
- (8) **การวิเคราะห์ความเสี่ยง** การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบจากความเสียหายที่เกิดขึ้น นำมาวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง
- (9) **โอกาส** การประมาณการโอกาสหรือความถี่ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น อาจมาจากสถิติเดิมหรือปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยง ว่ามีโอกาสเกิดมากน้อยเพียงใด
- (10) **ผลกระทบ** ระดับความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการเกิดความเสี่ยง คือ 1=น้อยมาก 2=น้อย 3=ปานกลาง 4=สูง 5=สูงมาก
- (11) **ระดับความเสี่ยง** ระดับของโอกาส(10) X ระดับของผลกระทบ(11) = ระดับความเสี่ยง เช่น โอกาส 5 X ผลกระทบ 5 = ระดับความเสี่ยง 25 (สูงมาก)
- (12) **การจัดการความเสี่ยง** 1. Take การยอมรับความเสี่ยง 2. Treat การลด/ควบคุมความเสี่ยง 3. Transfer การกระจาย/โอนความเสี่ยง 4. Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง
- (13) **ลำดับความสำคัญ** การจัดอันดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยง

**แผนการบริหารความเสี่ยง**  
**คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี**

**ยุทธศาสตร์/เป้าหมายหน่วยงาน** พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน New Approach to Learning เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนาบัณฑิตที่มีคุณภาพสอดคล้องกับ ความต้องการของประเทศและแข่งขันได้ในระดับสากล

**วัตถุประสงค์** เพื่อลดความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายนอกและภายในเพื่อเพิ่มจำนวนนักศึกษาที่มีคุณภาพซึ่งเป็นตัวป้อนของมหาวิทยาลัย

ความเสี่ยง(4)		ปัจจัยเสี่ยง (ภายใน/ ภายนอก)(6)	รหัสความเสี่ยง (S,O,F,C,อื่นๆ)(7)	ระดับ ความเสี่ยง(8)	แผนงาน/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง(9)	ผู้รับผิดชอบ (10)	ระยะเวลา ที่แล้วเสร็จ (11)
ปัจจัยเสี่ยง(5)	ความเสี่ยง						
1. นักศึกษาตัวป้อนของมหาวิทยาลัยลดลง	(S1)	20 (สูงมาก)	ความเสี่ยง	รองฯ ฝ่ายวิชาการ	30 กันยายน 2560		
1.1 จำนวนประชากรของประเทศมีแนวโน้มลดลง	ภายนอก			1. ปรับเปลี่ยนวิธีการรับนักศึกษาตัวป้อน โดยรับนักศึกษาที่มีความมากขึ้น และเพิ่มการประชาสัมพันธ์หลักสูตรของคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์			
1.2 จำนวนของมหาวิทยาลัยที่เปิดหลักสูตรเดียวกันหรือคล้ายกันเพิ่มมากขึ้น	ภายนอก			2. มีการสำรวจ/วิจัย/ศึกษา ความต้องการของตลาดแรงงานเพื่อพัฒนาหลักสูตรใหม่ๆ			
1.3 หลักสูตรไม่เป็นที่สนใจหรือไม่ทันสมัย	ภายใน			3. ตรวจสอบหลักสูตรที่มีความใกล้เคียงกันเพื่อให้มีบุคลากรเพียงพอต่อการสร้างหลักสูตรใหม่ๆ ร่วมกับสถานประกอบการได้			
2. บุคลากรและนักศึกษาของมหาวิทยาลัยขาดความพร้อมทางด้านภาษา และคอมพิวเตอร์เพื่อการแข่งขันในระดับนานาชาติ	(O6)	16 (สูง)	ความเสี่ยง				
2.1 .บุคลากรและนักศึกษาของมหาวิทยาลัยขาดความพร้อมทางด้านภาษาและคอมพิวเตอร์	ภายใน			1. โครงการ คลินิกภาษา บริการวิชาการด้านการพัฒนาศักยภาพด้านภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียน สำหรับนักศึกษา อาจารย์ และบุคลากร มทร.ธัญบุรี สนใจ โดยผู้ที่สนใจสามารถเข้าพบปะพูดคุยและปรึกษาด้านภาษา กับอาจารย์เจ้าของภาษาตามวันและ	ศูนย์ภาษา	30 กันยายน 2560	

## แผนการบริหารความเสี่ยง

## คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ยุทธศาสตร์/เป้าหมายหน่วยงาน พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน New Approach to Learning เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนาบัณฑิตที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับ ความต้องการของประเทศและแข่งขันได้ในระดับสากล

วัตถุประสงค์ เพื่อลดความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายนอกและภายในเพื่อเพิ่มจำนวนนักศึกษาที่มีคุณภาพซึ่งเป็นตัวบ่อนของมหาวิทยาลัย

ความเสี่ยง(4)		ปัจจัยเสี่ยง (ภายใน/ภายนอก)(6)	รหัสความเสี่ยง (S,O,F,C,อื่น ๆ)(7)	ระดับ ความเสี่ยง(8)	แผนงาน/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง(9)	ผู้รับผิดชอบ (10)	ระยะเวลา ที่แล้วเสร็จ (11)
ปัจจัยเสี่ยง(5)	ภายนอก						
2.2 การแข่งขันในระดับมหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐและเอกชน ทำให้ทางด้านภาษาและคอมพิวเตอร์มีความสำคัญมากขึ้น	ภายนอก	ภายนอก			2. โครงการ English on Campus เพื่อพัฒนาทักษะ ภาษาอังกฤษสำหรับ บุคลากร มทร.ธัญบุรี โดย อาจารย์เจ้าของภาษา จะเข้าไปถ่ายทอดตามหน่วยงาน เพื่อฝึกทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ฟังและพูดโดยใช้ บริบทในที่ทำงาน เรียนรู้คำศัพท์ จำนวนภาษาที่ใช้ใน การทำงาน ของแต่ละหน่วยงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจและ ความคุ้นเคยในการใช้ภาษาอังกฤษในสภาพแวดล้อม องค์กรพัฒนา		
2.3 การเปิดประชาคมอาเซียนและการเปิดเสรีทางการศึกษา ทำให้การแข่งขันเพิ่มขึ้น	ภายนอก	ภายนอก			3. โครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษสำหรับบุคลากร ที่ได้รับบรรจุใหม่ (Staff course) เพื่อพัฒนาบุคลากรที่ ได้บรรจุใหม่ สร้างเสริมทักษะภาษาอังกฤษเพื่อใช้เิน การสื่อสารระดับสากลในที่ทำงาน		
					4. โครงการจัดสอบ ใกล้เคียงเมืองจริง(Mock Toeic ) สำหรับนักศึกษา ชั้นปีที่ 3-4โครงการจัดสอบ Mock TOEIC เป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นให้นักศึกษาเกิดความ เข้าใจเกี่ยวกับการสอบTOEIC และสามารถนำผลสอบ ที่ได้ ไปสู่การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของตนเอง เพื่อให้ได้คะแนนสอบ TOEIC จริง ในระดับที่สูงขึ้น เพื่อนำผลคะแนนไปใช้ในการสมัครงาน		



**แผนการบริหารความเสี่ยง  
คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี**

**ยุทธศาสตร์/เป้าหมายหน่วยงาน** พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน New Approach to Learning เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนาบัณฑิตที่มีคุณภาพสอดคล้องกับ ความต้องการของประเทศและแข่งขันได้ในระดับสากล

**วัตถุประสงค์** เพื่อลดความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในเพื่อเพิ่มจำนวนนักศึกษาที่มีคุณภาพซึ่งเป็นตัวป้อนของมหาวิทยาลัย

ความเสี่ยง(4)		ระดับความเสี่ยง(8)	แผนงาน/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง(9)	ผู้รับผิดชอบ(10)	ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ(11)
ปัจจัยเสี่ยง(ภายใน/ภายนอก)(6)	รหัสความเสี่ยง(S,O,F,C,อื่นๆ)(7)				
ปัจจัยเสี่ยง(5)			5. โครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ สำหรับ นักศึกษาชั้นปีที่ 3 -4 กลุ่มที่มีผลคะแนน MOCK TOEIC ระดับ 350-495เพื่อพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของนักศึกษาให้มีสมรรถนะภาษาอังกฤษเทียบเท่าระดับคะแนนโทอิค ที่ 500 ขึ้นไป		
			6.โครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ สำหรับ นักศึกษาชั้นปีที่ 3 -4 โดยใช้สื่อวีดิทัศน์ เพื่อพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของนักศึกษา โดยนักศึกษาสามารถศึกษาความรู้และพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษด้วยตนเอง โดยมีสื่อวีดิทัศน์ให้บริการในห้องเรียนศูนย์		

ลงชื่อ.....  
 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชนิดา โชติเสถียรกุล  
 ตำแหน่ง คณบดีคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์  
 วันที่ 30 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2559

### คำชี้แจง แผนการบริหารความเสี่ยง (RM-RL-02)

- (1) ชื่อหน่วยงาน ที่ประเมินความเสี่ยง
- (2) ยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง
- (3) วัตถุประสงค์ ของยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง
- (4) ความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นทำให้ไม่สามารถบรรลุยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน
- (5) ปัจจัยเสี่ยง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มีความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- (6) ปัจจัยเสี่ยง(ภายในและภายนอก) ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงเป็นปัจจัยภายนอกองค์กร
- (7) รหัสความเสี่ยง ตัวอย่างของด้านความเสี่ยงที่ถูกจัดอันดับความสำคัญและนำมาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้านความเสี่ยง เช่น ด้านกลยุทธ์(Strategic :S) S1 S2
- (8) ระดับความเสี่ยง นำมาจากตาราง RM-RL-01 (11) ตามความเสี่ยงที่ถูกคัดเลือกในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มุ่งเน้นความเสี่ยงสูงมาก และสูง ตามลำดับความสำคัญ
- (9) แผนงาน/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง วิเคราะห์ จัดทำแผนงาน/กิจกรรมเพื่อควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม
- (10) ผู้รับผิดชอบ เป็นผู้ดูแลหรือควบคุมให้แผนงาน/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยงดำเนินไปตามระยะเวลาที่กำหนดและรายงานผลต่อผู้บริหารของหน่วยงาน
- (11) ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ การกำหนดระยะเวลาที่ดำเนินการตามแผนงาน/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยงแล้วเสร็จ

แบบติดตามผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง  
(1) คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ชุดศาสตร์/เป้าหมายหน่วยงาน(2) พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน New Approach to Learning เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนาบัณฑิตนักปฏิบัติที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับความต้องการของประเทศไทยและระดับสากล

วัตถุประสงค์(3) ผลลัพธ์ที่มุ่งเน้นด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์

ความเสี่ยง(4) ปัจจัยเสี่ยง(5)	ปัจจัยเสี่ยง (เกณฑ์/เกณฑ์(6))	ทิศทางเสี่ยง (S,O,F,C,I,N,D)(7)	ระดับความเสี่ยง(8)	สถานะการดำเนินงาน(9)		แผนงาน/กิจกรรม/ความต่อเนื่อง(9)	ผลการดำเนินงาน(10)	ปัญหา/อุปสรรค(11)
				เสร็จสิ้น/ดำเนินการ	ยังไม่เสร็จ			
1. นักศึกษาปวช.ของมหาวิทยาลัยคลอง	1.1 จำนวนประชากรของประเทศไทยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง 1.2 จำนวนของมหาวิทยาลัยที่เปิดสอนหลักสูตรเดียวกันหรือคล้ายกันเพิ่มขึ้น 1.3 หลักสูตรไม่เป็นที่น่าสนใจหรือไม่ค่อย	(S2)	20 (สูงมาก)	✓		1. ปรับเปลี่ยนวิธีการรับนักศึกษาที่วัดวชิร โดยรับนักศึกษาโดยสถานศึกษา และเพิ่มการประชาสัมพันธ์หลักสูตรของคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์	1. ได้รับความพึงพอใจจากผู้ปกครองและผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนนทบุรี และจังหวัดนนทบุรี	1. ได้รับความพึงพอใจจากผู้ปกครองและผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนนทบุรี และจังหวัดนนทบุรี
				✓		2. มีการสำรวจ/วิจัยศึกษา ความต้องการของตลาดแรงงานเพื่อพัฒนาหลักสูตรใหม่ ๆ	2. ได้รับความพึงพอใจจากผู้ปกครองและผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนนทบุรี และจังหวัดนนทบุรี	2. ได้รับความพึงพอใจจากผู้ปกครองและผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนนทบุรี และจังหวัดนนทบุรี
				✓		3. คณะกรรมการหลักสูตรที่ดำเนินงานได้ดียิ่งขึ้นเพื่อจัดการสร้างหลักสูตรใหม่ ๆ ร่วมกับสถานประกอบการได้	3. ได้รับความพึงพอใจจากผู้ปกครองและผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนนทบุรี และจังหวัดนนทบุรี	3. ได้รับความพึงพอใจจากผู้ปกครองและผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนนทบุรี และจังหวัดนนทบุรี
2. บุคลากรและนักศึกษามหาวิทยาลัยมีความพร้อมทางด้านภาษา และคอมพิวเตอร์เพื่อการเข้าถึงในระบบงาน	2.1 บุคลากรและนักศึกษามหาวิทยาลัยมีความพร้อมทางด้านภาษาและคอมพิวเตอร์	(O6)	16 (สูง)	✓		1. โครงการ ศสลิภาษา บริการวิชาการด้านภาษาพัฒนาคุณภาพด้านภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียนสำหรับนักศึกษา อาจารย์ และบุคลากร มทร.ธัญบุรี โดยผู้ที่มีใจ สามารถเข้าพบและพูดคุยและปรึกษาทางด้านภาษา กับอาจารย์เจ้าของภาษาตามวันและเวลาที่กำหนด	1. นักศึกษาได้เข้ารับบริการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ กับอาจารย์เจ้าของภาษา โดยไม่มีค่าใช้จ่าย และบุคลากร เข้าร่วมกิจกรรม โดยเฉลี่ย สัปดาห์ละ 16 คน ตลอดปีงบประมาณ 2559	1. บุคลากรสายวิชาการ มีแนวทางที่ไม่ตรงกันกับช่วงเวลาที่จัดกิจกรรมทำให้เกิดความสนใจเข้าร่วมกิจกรรมน้อย
				✓		2. โครงการ English on Campus เพื่อพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษสำหรับ บุคลากร มทร.ธัญบุรี โดยอาจารย์เจ้าของภาษา จะเข้าไปให้คำปรึกษาตามหน่วยงานเพื่อฝึกทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ฟังและพูดโดยใช้บริบทในการทำงาน เรียนรู้ศัพท์ ส่วนรวมภาษาที่ใช้ในการทำงาน ของแต่ละหน่วยงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจและความคุ้นเคยในการใช้ภาษาอังกฤษในสภาพแวดล้อมการทำงาน	2. บุคลากรสายวิชาการ มีแนวทางที่ไม่ตรงกันกับช่วงเวลาที่จัดกิจกรรมทำให้เกิดความสนใจเข้าร่วมกิจกรรมน้อย	2. บุคลากรสายวิชาการ มีแนวทางที่ไม่ตรงกันกับช่วงเวลาที่จัดกิจกรรมทำให้เกิดความสนใจเข้าร่วมกิจกรรมน้อย
				✓		3. โครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษสำหรับบุคลากรที่ได้รับบรรจุใหม่ (Soft course) เพื่อพัฒนาบุคลากรที่ได้รับบรรจุใหม่ สร้างเสริมทักษะภาษาอังกฤษเพื่อใช้ในการสื่อสารระดับสากลในทั้งงาน	3. ได้จัดให้มีการอบรมพนักงานราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยบรรจุใหม่เป็นงบประมาณ 2559 ทั้งหมด 3 รุ่น รวม แบ่งและ 60 ชั่วโมง ผู้เข้าอบรมทั้งสิ้น 71 คน โดยมีผู้ผ่านเกณฑ์ประเมินทั้งหมด ของผู้เข้าอบรม ร้อยละ 100	3. ได้จัดให้มีการอบรมพนักงานราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยบรรจุใหม่เป็นงบประมาณ 2559 ทั้งหมด 3 รุ่น รวม แบ่งและ 60 ชั่วโมง ผู้เข้าอบรมทั้งสิ้น 71 คน โดยมีผู้ผ่านเกณฑ์ประเมินทั้งหมด ของผู้เข้าอบรม ร้อยละ 100
3. การเปิดประชาคมอาเซียนและการเปิดเสรีทางการศึกษา ทำให้การแข่งขันเพิ่มขึ้น	3.1 การเปิดประชาคมอาเซียนและการเปิดเสรีทางการศึกษา ทำให้การแข่งขันเพิ่มขึ้น			✓		4. โครงการจัดสอบ โทอีคเสมือนจริง(Mock Toec) สำหรับนักศึกษา ชั้นปีที่ 3-4 โครงการจัดสอบ Mock TOEIC เป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นให้นักศึกษาก่อนเข้าเรียนเกี่ยวกับการสอบ TOEIC และสามารถสอบได้ ไม่มีการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของตนเอง เพื่อให้ได้คะแนนสอบ TOEIC จริงในระดับที่สูงขึ้น เพื่อนำคะแนนไปใช้ในการสมัครงาน	4. โครงการจัดสอบ โทอีคเสมือนจริง(Mock Toec) สำหรับนักศึกษา ชั้นปีที่ 3-4 โครงการจัดสอบ Mock TOEIC เป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นให้นักศึกษาก่อนเข้าเรียนเกี่ยวกับการสอบ TOEIC และสามารถสอบได้ ไม่มีการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของตนเอง เพื่อให้ได้คะแนนสอบ TOEIC จริงในระดับที่สูงขึ้น เพื่อนำคะแนนไปใช้ในการสมัครงาน	4. โครงการจัดสอบ โทอีคเสมือนจริง(Mock Toec) สำหรับนักศึกษา ชั้นปีที่ 3-4 โครงการจัดสอบ Mock TOEIC เป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นให้นักศึกษาก่อนเข้าเรียนเกี่ยวกับการสอบ TOEIC และสามารถสอบได้ ไม่มีการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของตนเอง เพื่อให้ได้คะแนนสอบ TOEIC จริงในระดับที่สูงขึ้น เพื่อนำคะแนนไปใช้ในการสมัครงาน
				✓		5. โครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ สำหรับนักศึกษาชั้นปีที่ 3-4 กลุ่มที่มีคะแนน Mock TOEIC ระดับ 350-495 เพื่อพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของนักศึกษาให้มีสมรรถนะภาษาอังกฤษเทียบเท่าระดับคะแนนโทอีค ที่ 500 ขึ้นไป	5. นักศึกษา ชั้นปีที่ 3-4 ได้เข้าร่วมโครงการ พัฒนานักศึกษาที่มีศักยภาพ โดยเปิดให้มีการเรียนการสอนหลักสูตรเตรียมสอบ TOEIC และคะแนนสอบหลังการอบรมพบว่า ได้คะแนนเฉลี่ยที่ 416 คะแนน ซึ่งถือว่าใกล้เคียงกับที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ โดยมีนักศึกษาเข้าร่วมโครงการทั้งสิ้น 242 คน	5. นักศึกษา ชั้นปีที่ 3-4 ได้เข้าร่วมโครงการ พัฒนานักศึกษาที่มีศักยภาพ โดยเปิดให้มีการเรียนการสอนหลักสูตรเตรียมสอบ TOEIC และคะแนนสอบหลังการอบรมพบว่า ได้คะแนนเฉลี่ยที่ 416 คะแนน ซึ่งถือว่าใกล้เคียงกับที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ โดยมีนักศึกษาเข้าร่วมโครงการทั้งสิ้น 242 คน
				✓				

แนบติดตามผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง  
(1) คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ผู้ขอศาสตร์/เป้าหมายหน่วยงาน(2) พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน New Approach to Learning เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และพัฒนาบัณฑิตนักปฏิบัติที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับความต้องการของประเทศและแข่งขันได้ในระดับสากล  
วัตถุประสงค์(3) ผลลัพธ์เชิงคุณภาพและเชิงประจักษ์ของแผนะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์

ความเสี่ยง(4) ปัจจัยเสี่ยง(5)	ปัจจัยเสี่ยง (เกณฑ์/ เกณฑ์(6)	พหุวัฒนธรรม (S.O.F.C.อื่นๆ)(7)	ระดับ ความเสี่ยง(8)	สถานะการดำเนินงาน(9)		แผนปฏิบัติการลดความเสี่ยง(9)	ผลการดำเนินงาน(10)	ปัญหา/อุปสรรค(11)
				เสร็จสิ้น ดำเนินงาน	ยังไม่ ดำเนินงาน			
				✓		6.โครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ สำหรับนักศึกษาชั้นปีที่ 3 - 4 โดยใช้อีวีดีทัศน์ เพื่อพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของนักศึกษา โดยนักศึกษาสามารถศึกษาหาความรู้และพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษด้วยตนเอง โดยมีวีดีทัศน์ให้บริการห้องเรียนศูนย์ภาษา	ได้รับให้การใช้โปรแกรมออนไลน์ Rosetta Stone แทนการใช้อีวีดีทัศน์ เนื่องจากสามารถบริหารจัดการได้ง่ายและนักศึกษาสามารถเข้าถึงการใช้งานได้ง่ายยิ่งขึ้น โดยจัดให้นักศึกษาชั้นปีที่ 3 - 4 ที่มีระดับคะแนน Mock TOEIC ที่ 205 -345 ใช้รวมโปรแกรมมาให้ครบทั้งสิ้น 60 ชั่วโมง ซึ่งช่วยส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจในการเรียนภาษาอังกฤษของผู้ของนักศึกษาได้เป็นอย่างดี	

ลงชื่อ.....  
ตำแหน่ง คณะบดีคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์  
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง  
(1) คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ยุทธศาสตร์เป้าหมายหน่วยงาน(2) พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนNew Approach to Learning เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนาบัณฑิตกับกฏปฏิบัติที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับความต้องการของประเทศและแข่งขันได้ในระดับสากล  
วัตถุประสงค์(3) ผลักดันบัณฑิตกับกฏปฏิบัติที่มีคุณลักษณะพึงประสงค์ของคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์

ความเสี่ยง(4)		ระดับความเสี่ยงเดิม (8)	ผลการดำเนินงาน(9)	การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหลืออยู่(10)			ปัญหาอุปสรรค(14)
ปัจจัยเสี่ยง (ภายใน/ภายนอก)(6)	ระดับความเสี่ยง (5)			โอกาส (11)	ผลกระทบ (12)	ระดับความเสี่ยง (11)(12)=(13)	
5. นิสิตศึกษาต้องของมหาวิทยาลัยลดลง	5.1 จำนวนประชากรของประเทศไทยมีแนวโน้มลดลง	(S2)	1. ได้ดำเนินการประชาสัมพันธ์หลักสูตรของคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ ทั้งจัดตั้งศูนย์ประชาสัมพันธ์ และจัดกิจกรรม Road Show ตามสถาบันการศึกษาทั้งภายในอำเภอเมืองเชียงใหม่และอำเภอรอบนอก รวมไปถึงการจัดกิจกรรมโครงการ "เปิดบ้าน เปิดใจ" ทักทายจากรุ่นพี่รุ่นน้องใหม่ เพื่อประชาสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจในหลักสูตรที่ทำการเปิดสอนในคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนระหว่างนิสิต/นักศึกษา ของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ที่เข้าร่วมโครงการ กับนิสิตศึกษาที่เข้ามศึกษาที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ชั้นปีที่ 1 เพื่อสร้างแรงจูงใจในการเข้าศึกษาต่อที่คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ ในปีการศึกษา 2560	3	4	12 (ปานกลาง)	ด้วยระยะเวลาการดำเนินงานที่กระชั้นชิด จึงทำได้การประชาสัมพันธ์วิทยากร และการออก Road Show มีเวลาที่มีน้อย ส่งผลจำนวนโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายในการออก Road Show ไม่เป็นไปตามแผน
5.2 จำนวนของมหาวิทยาลัยที่เปิดสอนหลักสูตรเดียวกันหรือคล้ายกันเพิ่มมากขึ้น	5.3 หลักสูตรไม่เป็นที่น่าสนใจหรือไม่ทันสมัย		2. ได้ดำเนินการปรับปรุงหลักสูตรแล้วเสร็จ ประมาณ 80% ส่วนที่เหลืออยู่ในขั้นตอนตรวจสอบความถูกต้องด้วยหัวหน้าหลักสูตร และคาดว่าจะมีเอกสารวิชาการและเอกสาร มหาวิทยาลัยภายในเดือนธันวาคม 2559	3	3	9 (ปานกลาง)	การปรับปรุงหลักสูตรของวิชาศึกษาทั่วไปได้รับความเข้าใจไม่ชัดเจนที่บูรณาการในรูปแบบใหม่จึงทำให้ เกิด ความล่าช้า
8. บุคลากรและนิสิตศึกษาของมหาวิทยาลัยขาดความพร้อมทางด้านภาษาและคอมพิวเตอร์เพื่อการแข่งขันในระดับนานาชาติ		(O6)		3	2	6 (น้อย)	
8.1 บุคลากรและนิสิตศึกษาของมหาวิทยาลัยขาดความพร้อมทางด้านภาษาและคอมพิวเตอร์			1. โครงการ สติปัญญา บริการวิชาการด้านการพัฒนาศักยภาพด้านภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียนสำหรับนักศึกษา อาจารย์ และบุคลากร มทร.ธัญบุรีที่สนใจ โดยผู้สนใจสามารถเข้าพบพูดคุยและปรึกษาด้านภาษา กับอาจารย์เจ้าของภาษาตามวันและเวลาที่กำหนด	2	1	2	นักศึกษาไม่สามารถอธิบายปัญหาและความต้องการเป็นภาษาอังกฤษให้กับอาจารย์ชาวต่างประเทศได้
8.2 การแข่งขันในระดับมหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐและเอกชน ทำให้ทางด้านภาษาและคอมพิวเตอร์มีความสำคัญมากขึ้น			2. โครงการ English on Campus เพื่อพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษสำหรับ บุคลากร มทร.ธัญบุรี โดยอาจารย์เจ้าของภาษา จะเข้าไปถ่ายทอดตามหน่วยงานเพื่อฝึกทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ฟังและพูดโดยใช้จริงในที่ทำงาน เรียนรู้ศัพท์ สำนวนภาษาที่ใช้ในการทำงานของแต่ละหน่วยงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจและความคุ้นเคยในการใช้ภาษาอังกฤษในสภาพแวดล้อมการทำงาน	3	1	3	ผู้เข้ารับการอบรม ไม่สามารถเข้าร่วมตามวันเวลาที่กำหนด เนื่องจากต้องปฏิบัติงานด้านการสอน ซึ่งทั้งซ้อนกับเวลาจัดอบรม
8.3 การเปิดประชาคมอาเซียนและการเปิดเสรีทางการศึกษา ทำให้การแข่งขันเพิ่มขึ้น			3. โครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษสำหรับบุคลากรที่ได้รับบรรจุใหม่ (Staff course) เพื่อพัฒนาบุคลากรที่ได้รับบรรจุใหม่ สร้างเสริมทักษะภาษาอังกฤษเพื่อใช้ในการสื่อสารระดับสากลในที่ทำงาน	2	1	2	ผู้เข้ารับการอบรม ไม่สามารถเข้าร่วมตามวันเวลาที่กำหนด เนื่องจากต้องปฏิบัติงานกับซ้อนกับเวลาจัดอบรม

แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง  
(1) คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ยุทธศาสตร์/เป้าหมายหน่วยงาน(2) พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน New Approach to Learning เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนาบัณฑิตที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับความต้องการของประเทศและแข่งขันได้ในระดับสากล  
วัตถุประสงค์(3) ผลิตบัณฑิตที่มีคุณลักษณะพึงประสงค์ของคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์

ความเสี่ยง(4) ปัจจัยเสี่ยง(5)	ปัจจัยเสี่ยง (ภายใน/ ภายนอก)(6)	รหัสความเสี่ยง (S.O.F.C.อื่นๆ)(7)	ระดับ ความเสี่ยงเดิม (8)	ผลการดำเนินงาน(9)	การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหลือ(10)			ปัญหาอุปสรรค(14)
					โอกาส (11)	ผลกระทบ (12)	ระดับ ความเสี่ยง (11)(12)=(13)	
				4. โครงการจัดสอบ ทัตอเคสมือจริง(Mock Toeic) สำหรับนักศึกษา ชั้นปีที่ 3-4โครงการจัดสอบ Mock TOEIC เป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นให้นักศึกษาเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการสอบ TOEIC และสามารถนำผลสอบที่ได้ ไปสู่การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของตนเอง เพื่อให้ได้คะแนนสอบ TOEIC จริง ในระดับที่สูงขึ้น เพื่อนำผลคะแนนไปใช้ในการสมัครงาน	3	2	6	มีความคลาดเคลื่อนระหว่างผลสอบ Mock TOEIC กับการสอบ TOEIC จริง
				5. โครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ สำหรับนักศึกษาชั้นปีที่ 3 - 4 กลุ่มที่มีผลคะแนน MOCK TOEIC ระดับ 350-495 เพื่อพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของนักศึกษาให้มีความรู้และมีความสามารถเทียบเท่าระดับคะแนนโทอิค ที่ 500 ขึ้นไป	3	3	9	มีปัญหาด้านสถานที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินการสอบและห้องอบรมไม่เพียงพอต่อจำนวนผู้เข้าอบรม เนื่องจากมีนักศึกษาสนใจเข้ารับการอบรมเป็นจำนวนมาก
				6. โครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ สำหรับนักศึกษาชั้นปีที่ 3 - 4 โดยใช้สื่อวีดิทัศน์ เพื่อพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของนักศึกษา โดยนักศึกษาสามารถศึกษาความรู้และพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษด้วยตนเอง โดยมีสื่อวีดิทัศน์ให้บริการที่ห้องเรียนศูนย์ภาษา	2	2	4	นักศึกษาขาดแรงจูงใจในการฝึกใช้โปรแกรมเรียนภาษาอังกฤษ

ลงชื่อ.....  
ตำแหน่ง คณะบดีคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์  
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....