# แผนบริหารความเสี่ยง

## คณะวิทยาการจัดการ
## มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปี พ.ศ. 2560-2561



ฝ่ายแผนงานและประกันคุณภาพ
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

# แผนบริหารความเสี่ยง

# ปีการศึกษา 2560-2561

## คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

# คำนำ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ เพื่อให้ฝ่ายงานต่างๆ ของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ใช้สำหรับเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงที่มีแผนงานรองรับการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนโดยสามารถวิเคราะห์และการบริหารปัจจัยเสี่ยง การควบคุมกิจกรรมความเสี่ยง รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ในการลดสาเหตุของแต่ละโอกาสของความเสี่ยงที่คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จะเกิดความเสียหายทั้งในรูปของตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน ให้เกิดความคุ้มค่าในการดำเนินงาน และเพิ่มศักยภาพขององค์กร โดยให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าการจัดทำคู่มือฉบับนี้ซึ่งได้ผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะวิทยาการจัดการ ดำเนินการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นที่เรียบร้อยแล้วนั้น จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร นำไปพัฒนาสถานที่ทำงานให้ดียิ่งขึ้นการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ลดการสูญเสียโอกาสและเป้าหมายที่คลาดเคลื่อน อันเกิดจากการปฏิบัติราชการ และสามารถนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการปรับแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานของคณะวิทยาการจัดการ

คณะผู้จัดทำ

# บทสรุปผู้บริหาร

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้ให้ความสำคัญของระบบบริหารความเสี่ยง เพื่อนำมาใช้ผลักดันให้มีกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ ที่สามารถควบคุมไม่ให้เกิดภาวะที่มีความเสี่ยงขึ้น จึงมีความตั้งใจในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เกิดระบบ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายเข้าใจหลักการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยงของคณะ รวมถึงการรับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง ตลอดจนลดโอกาสและผลกระทบทางลบที่จะเกิดขึ้นกับคณะฯ เพื่อช่วยสร้างความเข้าใจความสัมพันธ์ของเหตุการณ์และมีข้อมูลเพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยงในอนาคต

จากการจัดทำแนวทางในการปฏิบัติเพื่อการบริหารความเสี่ยงให้ลดลงแล้วนั้นคณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา 2560-2561 เล่มนี้ จะเป็นประโยชน์กับบุคลากรในการจัดการบริหารความเสี่ยงและพัฒนาการปฏิบัติงานของคณะวิทยาการจัดการต่อไปโดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นมีกี่ด้าน 4 ด้านได้แก่ ด้านการเงิน (Financial Risk) ด้านบัณฑิต (Student Risk) ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk) และด้านเหตุการณ์หรือความเสี่ยงด้านความปลอดภัย Compliance Risk หลังการจัดการความเสี่ยงแล้ว ค่าระดับของการจัดการความเสี่ยงแตกต่างจากค่าระดับก่อนการจัดการความเสี่ยงเกือบทุกฝ่าย ผู้จัดทำได้วางแนวทางการจัดการความเสี่ยงให้รัดกุม เนื่องจากการจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถปกป้องผลประโยชน์รวมทั้งเพิ่มมูลค่าให้แก่คณะฯ เพื่อช่วยสร้างความเข้าใจความสัมพันธ์ของเหตุการณ์และมีข้อมูลเพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยงในอนาคตปลอดภัยและมีการจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลที่มีการจัดเก็บไปตามประเภทของข้อมูลที่มีการจัดเก็บ โดยในอนาคตหากมีแนวทางการบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Management: BCM) จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ตอบสนองต่อประสิทธิภาพการสูญเสียที่รุนแรงให้สามารถกลับคืนสภาพปกติในเวลาที่รวดเร็วขึ้น แล้วยังเป็นแนวทางในการนำไปสู่การจัดทำแผนกลยุทธ์คณะวิทยาการจัดการ แผนกลยุทธ์ทางการเงิน แผนพัฒนาบุคลากร ตลอดจนแผนปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

# สารบัญ


| เรื่อง | หน้า |
|---|---|
| คำนำ | 2 |
| บทสรุปผู้บริหาร | 3 |
| สารบัญ | 4 |
| 1. บทนำ | 5 |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ | 5 |
| 1.2 วัตถุประสงค์ | 5 |
| 1.3 เป้าหมายของการบริหารความเสี่ยง | 6 |
| 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ | 6 |
| 2.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร | 7 |
| 2.2 การวิเคราะห์ SWOT ของคณะวิทยาการจัดการ | 31 |
| 2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง | 43 |
| 2.1 ความหมายของความเสี่ยง | 43 |
| 2.2 ความหมายของการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) | 44 |
| 2.3 กระบวนการของการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) | 44 |
| 2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความเสี่ยง | 45 |
| 2.5 ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง | 57 |
| 3. การประเมินการบริหารความเสี่ยง | 59 |
| 4. หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง | 71 |
| 5. การประเมินและจัดการความเสี่ยง | 79 |
| 5.1 การประเมินความเสี่ยงด้านการเงิน | 79 |
| 5.2 การประเมินความเสี่ยงด้านบัณฑิต | 84 |
| 5.3 การประเมินความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน | 93 |
| 5.4 การประเมินความเสี่ยงด้านเหตุการณ์หรือความเสี่ยงด้านความปลอดภัย | 104 |
| 6. ปัจจัยและแนวทางสู่ความเป็นเลิศในการบริหารความเสี่ยง | 111 |
| ภาคผนวก | 117 |
| ภาคผนวก ก สรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์เชิงลึก | 117 |
| ภาคผนวก ข สรุปประเด็นจากการประชุมสนทนากลุ่มตัวแทนนักศึกษา คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร | 123 |
| ภาคผนวก ค พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. ๒๕๕๙ | 127 |

# ส่วนที่ 1 บทนำ

## 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

คณะวิทยาการจัดการ (Faculty of Management Science) จัดตั้งขึ้นเป็นคณะวิชาที่ 12 ในมหาวิทยาลัยศิลปากร เริ่มจัดการเรียนการสอนที่วิทยาเขตเพชรบุรีในปี พ.ศ. 2545 ณ วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี มีจุดมุ่งหมายที่จะผลิตบุคลากรในสาขาวิชาที่สามารถประกอบอาชีพอิสระได้ระดับหนึ่ง เป็นบัณฑิตที่มีความสามารถทางธุรกิจขั้นพื้นฐาน รวมทั้งมีความสามารถในการร่วมปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐ และธุรกิจเอกชนได้เป็นอย่างดีโดยคำนึงถึงความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ คุณภาพชีวิต และคุณภาพสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ

คณะวิทยาการจัดการ มีความมุ่งมั่น ที่จะเน้นให้นักศึกษาของคณะได้ฝึกฝนความรู้และทักษะในภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศที่สอง รวมทั้งทักษะทางด้านเทคโนโลยี และการเป็นผู้ประกอบการ คณะยังสนับสนุนให้นักศึกษาได้รับประสบการณ์ตรง ทั้งจากการฝึกงาน การดูงาน การแข่งขันภายนอก และการทำโครงการต่างๆ ในทุกหลักสูตรของคณะ

ด้วยเหตุดังกล่าวคณะฯ จึงมองเห็นความสำคัญของระบบบริหารความเสี่ยงและต้องการใช้ผลการวิเคราะห์มาจัดการความเสี่ยง ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น คณะฯจึงได้ผลักดันให้มีกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ จนสามารถทำให้เกิดการบูรณาการเชื่อมโยงการควบคุมการบริหารจัดการ ให้เกิดการผิดพลาดอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้หรือให้องค์กรมีความเสี่ยงในการดำเนินงานน้อยที่สุดจนกระทั่งสามารถควบคุมไม่ให้เกิดภาวะที่มีความเสี่ยงขึ้นอีก ซึ่งการจัดการความเสี่ยงนี้เป็นส่วนหนึ่งของการมุ่งบริหารงานให้ลดความสูญเสียทั้งด้านเวลาและทรัพยากรจึงมีความตั้งใจในการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เกิดระบบที่มีประสิทธิภาพต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้บุคลากรทุกสาขาเข้าใจหลักการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
2. เพื่อให้บุคลากรทุกสาขารับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง
3. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในทุกส่วนงาน
4. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ของคณะวิทยาการจัดการ
5. เพื่อลดโอกาสและผลกระทบทางลบที่จะเกิดขึ้นกับคณะวิทยาการจัดการ

**1.3 เป้าหมายของการบริหารความเสี่ยง**

1. บุคลากรทุกส่วนงานได้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

2. บุคลากรทุกฝ่ายของคณะวิทยาการจัดการสามารถระบุ วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3. แผนบริหารความเสี่ยงสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ

4. บุคลากรของคณะวิทยาการจัดการมีความรับผิดชอบต่อการบริหารความเสี่ยง

5. การบริหารความเสี่ยงได้รับการปลูกฝังจนเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

**1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

1. การบริหารความเสี่ยงจะช่วยบุคลากรของคณะวิทยาการจัดการทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญ และสามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงที่สำคัญทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบทางลบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีสาเหตุทั้งปัจจัยภายในองค์กร (เช่น วัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร และบุคลากร เป็นต้น) และจากปัจจัยภายนอกองค์กร (เช่น การเมืองสภาวะเศรษฐกิจ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น)

3. การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารมีความมั่นใจว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถปกป้องผลประโยชน์รวมทั้งเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร

4. การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน มีความเข้าใจในกลยุทธ์วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

5. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง เช่น การใช้ทรัพยากรสำหรับ

กิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่ำและกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงย่อมแตกต่างกัน หรือการเลือกใช้มาตรการแต่ละประเภทย่อมใช้ทรัพยากรแตกต่างกันเป็นต้น

## 2.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

**วิสัยทัศน์**

คณะวิทยาการจัดการเป็นแหล่งเรียนรู้ การวิจัย และการบริการวิชาการด้านการจัดการ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ และสังคมส่วนรวม โดยเฉพาะในภูมิภาคตะวันตก ธำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ วัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย เพื่อให้ก้าวไปสู่มาตรฐานระดับสากล และพึ่งพาตนเองได้

**พันธกิจ**

1. ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ มีความเป็นผู้นำ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีคุณภาพสามารถแข่งขันในระดับสากล
2. ทำการวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน เศรษฐกิจ และสังคมส่วนรวม
3. ให้บริการวิชาการแก่ชุมชนในภูมิภาคตะวันตก และพื้นที่ที่ได้รับมอบหมาย
4. เป็นแหล่งการศึกษาและเป็นศูนย์กลางการพัฒนาของประชาชนในภูมิภาคตะวันตกแบบมีส่วนร่วม
5. เป็นศูนย์กลางสืบสาน สร้างสรรค์ สนับสนุน บูรณาการศิลปะ และวัฒนธรรม

**ประวัติความเป็นมา**

โครงการจัดตั้งคณะวิทยาการจัดการไม่ได้อยู่ในแผนแม่บทของโครงการจัดตั้งวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี พ.ศ. 2540 - 2549 ฉบับแรก มหาวิทยาลัยวางแผนจะจัดตั้งคณะวิชาเพื่อให้สอดคล้องกับการขยายตัวของเศรษฐกิจ และสังคมในภูมิภาคตะวันตกบนฐานสาขาวิชาที่มหาวิทยาลัยมีศักยภาพอยู่แล้ว คือ คณะเทคโนโลยีการเกษตร คณะสารธารณสุขชุมชนศาสตร์ คณะสารสนเทศศาสตร์ และคณะสัตวศาสตร์ อย่างไรก็ดี มหาวิทยาลัยได้ทบทวนแผนแม่บทตามสถานการณ์ของเศรษฐกิจและงบประมาณที่เปลี่ยนแปลงในทางที่ลดลงเป็นอย่างมาก ในช่วงเวลานั้นจึงบรรจุคณะวิทยาการจัดการ (ซึ่งครอบคลุมสาขาวิชาการโรงแรม การจัดการการท่องเที่ยว และการจัดการด้านศิลปวัฒนธรรม) ลงในแผนแม่บทเมื่อ ปี พ.ศ. 2543 พร้อมๆกับคณะสัตวศาสตร์ คณะวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ คณะการออกแบบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม เป็นต้น

โครงการจัดตั้งวิทยาเขตฯ นั้นเกิดขึ้นในช่วงที่เศรษฐกิจของประเทศมีปัญหา การจัดตั้งวิทยาเขตแห่งใหม่จึงมิอาจเป็นมหาวิทยาที่ลัยสมบูรณ์แบบเหมือนวิทยา เขตพระราชวังสนาม

จันทร์ได้สถานการณ์งบประมาณ ของมหาวิทยาลัยขณะนั้นทำให้นโยบายจัดการศึกษาที่สำคัญของวิทยาเขตแห่งใหม่ เน้นการพึ่งพาตนเองด้านงบประมาณ จัดตั้งให้เป็นหน่วยงานในกำกับ การประหยัด โดยใช้ทรัพยากรร่วมกันของหน่วยงานในวิทยาเขต การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการจัดการศึกษา เพื่อลดภาระเงินเดือน / ค่าจ้างในระยะ ยาว (อาทิ เทคโนโลยีการสอนทางไกลแบบสองทาง สอนโดยอาจารย์ที่สนามจันทร์ และที่กรุงเทพฯ) และการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดการศึกษา โดยเฉพาะการลงทุนขององค์กรปกครองท้องถิ่น

อาจารย์พุฒ วีระประเสริฐ เริ่มเป็นอธิการบดีเมื่อเดือนพฤศจิกายน 2543 และได้มอบหมายให้รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา (อาจารย์ชัยชาญ ถาวรเวช) เป็นผู้รับผิดชอบโครงการจัดตั้งคณะวิชาที่จัดการเรียนการสอนที่วิทยาเขตใหม่ เนื่องจากคณะสัตวศาสตร์ฯ ยังไม่สามารถจัดการเรียนการสอนที่เพชรบุรีได้ จึงต้องจัดตั้งคณะวิทยาการจัดการ เพื่อจัดการเรียนการสอนที่เพชรบุรีให้ได้ในปีการศึกษา 2545 โดยสภามหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบโครงการจัดตั้งคณะวิทยาการจัดการ เมื่อวันที่ 19 มีนาคม 2545 ระยะแรกจัดการเรียนการสอนหลักสูตรศิลปศาสตร์บัณฑิต 3 สาขาวิชา ได้แก่ การจัดการการท่องเที่ยว การจัดการชุมชน รัฐประศาสนศาสตร์

**วัตถุประสงค์ของคณะวิทยาการจัดการ**

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการผลิตบัณฑิตให้ได้บัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถทางการบริหารจัดการ โดยอยู่บนพื้นฐานของการบูรณาการศาสตร์และศิลป์ที่เกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรม สังคม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม โดยให้ความสำคัญกับการปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อให้เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ของสังคมและประเทศชาติ

2. เพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติภารกิจหลักทางวิชาการของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยให้ความสำคัญกับการบูรณาการความรู้ในสาขาวิชาต่างๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ อันเป็นประโยชน์ในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม คุณภาพชีวิต และคุณภาพสิ่งแวดล้อม

3. เพื่อประยุกต์ความรู้และวิทยาการพื้นฐานของมหาวิทยาลัยรวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มีความเหมาะสม และก่อประโยชน์ในการสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนและองค์กรท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์การบริหารส่วนตำบล และธุรกิจท้องถิ่นทั้งขนาดเล็กและขนาดกลาง ที่มีพื้นฐานจากผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นในหลากหลายรูปแบบ

4. เพื่อขยายโอกาสการศึกษาแก่ชุมชนท้องถิ่น รวมทั้งสร้างสรรค์ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาท้องถิ่น ในการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาในรูปแบบระบบการศึกษานอกระบบการศึกษาตามอัธยาศัย และการศึกษาต่อเนื่อง

5. เพื่อเพิ่มบทบาทของมหาวิทยาลัยในการให้ความรู้ทางธุรกิจและการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการคุ้มครองผู้บริโภค การรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

การพัฒนาระบบสารสนเทศท้องถิ่นเพ่อเป็นพื้นฐานการประกอบธุรกิจชุมชน รวมทั้งการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกในการใช้ประโยชน์อาคารอย่างมีประสิทธิภาพ

6. เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทางด้านวิชาการที่นำไปสู่นวัตกรรมในการเพิ่มคุณค่าผลติภัณฑ์ของชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น การใช้ประโยชน์ทรัพยากรการท่องเที่ยว การประยุกต์ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการธุรกิจชุมชน และการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตและคุณภาพชีวิตและคุณภาพสิ่งแวดล้อม ภายใต้การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

**เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยศิลปากร**

ศิลปากรเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์

**อัตลักษณ์มหาวิทยาลัยศิลปากร**

ชาวศิลปากรเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์

**อัตลักษณ์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร**

ความคิดสร้างสรรค์ และจิตสาธารณะ

**ปรัชญา**

ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถทางการจัดการ มีทักษะภาษาอังกฤษ เทคโนโลยีการสื่อสาร สารสนเทศ พร้อมปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง สามารถดำรงชีวิตอยู่ท่ามกลางความแตกต่างของเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรมและภาษา สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในระดับนานาชาติ โดยเฉพาะในประเทศสมาชิกอาเซียนมีความคิดสร้างสรรค์ความเป็นผู้นำ ความรับผิดชอบและจิตสานึกต่อส่วนรวม และสังคม

**ปณิธาน**

“สร้างสรรค์ปัญญา พัฒนาความรู้ เชิดชูจริยธรรม ผู้นำการปฏิบัติ”

**ผลที่คาดหวัง**

คณะวิทยาการจัดการมีชื่อเสียงด้านการผลิตบัณฑิต และผลงานวิจัยที่มีคุณภาพสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติและภูมิภาค

**ข้อมูลด้านหลักสูตรของคณะวิทยาการจัดการ**

มหาวิทยาลัยศิลปากร มีนโยบายกระจายโอกาสการศึกษาไปสู่ภูมิภาค จึงขยายเขตการศึกษาไปยังวิทยาเขตแห่งใหม่ที่จังหวัดเพชรบุรี เป็นวิทยาเขตแห่งที่ 3 ของมหาวิทยาลัย ถัด

จากวิทยาเขตวังทาพระ กรุงเทพมหานคร และวิทยาเขต พระราชวังสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม

คณะวิทยาการจัดการ (Faculty of Management Science) จัดตั้งขึ้นเป็นคณะวิชาที่ 12 ของมหาวิทยาลัยศิลปากร เริ่มจัดการเรียนการสอนที่วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรีในปี พ.ศ. 2545 มีจุดมุ่งหมายที่จะผลิตบุคลากรในสาขาวิชาที่มีความสามารถประกอบอาชีพอิสระได้ระดับหนึ่ง เป็นบัณฑิตที่มีความสามารถทางธุรกิจขั้นพื้นฐาน รวมทั้งมีความสามารถในการร่วมปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครับ และธุรกิจเอกชนได้เป็นอย่างดี โดยคำนึงถึงความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ คุณภาพชีวิต และคุณภาพสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งสำคัญคณะวิทยาการจัดการเปิดดำเนินการเรียนการสอน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 ปัจจุบันมีการเปิดสอนทั้งหมดจำนวน 13 หลักสูตร ประกอบด้วย

**ระดับปริญญาบัณฑิต**

**หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว**

ชื่อหลักสูตร

ภาษาไทย หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว

ภาษาอังกฤษ Bachelor of Arts Program in Tourism Management

ชื่อปริญญา

ชื่อเต็มภาษาไทย ศิลปศาสตรบัณฑิต (การจัดการการท่องเที่ยว)

ชื่อย่อภาษาไทย ศศ.บ. (การจัดการการท่องเที่ยว)

ชื่อเต็มภาษาอังกฤษ Bachelor of Arts (Tourism Management)

ชื่อย่อภาษาอังกฤษ B.A. (Tourism Management)

ปรัชญา

สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยวมีความประสงค์ผลิตบัณฑิตที่มีความรอบรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในเชิงการปฏิบัติงานและในการประกอบธุรกิจด้านการท่องเที่ยวอย่างมีจริยธรรม เพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อผลิตบัณฑิตให้มีความรอบรู้เกี่ยวกับทรัพยากรการท่องเที่ยวทางศิลปวัฒนธรรม และทางธรรมชาติในประเทศไทย
2. เพื่อผลิตบัณฑิตให้มีความรอบรู้ทางการบริหารจัดการทรัพยากรการท่องเที่ยว และธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว และสามารถประยุกต์ความรู้สำหรับการประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

3. เพื่อผลิตบัณฑิตให้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน และมีศักยภาพการบริหารจัดการธุรกิจ องค์การด้านการท่องเที่ยวในระดับประเทศ และนานาชาติ

4. เพื่อผลิตบัณฑิตให้มีทักษะทางด้านภาษาต่างประเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

5. เพื่อผลิตบัณฑิตให้มีคุณธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และจิตสำนึกต่อสาธารณะ

**หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการชุมชน**

ชื่อหลักสูตร

ภาษาไทย หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการชุมชน

ภาษาอังกฤษ Bachelor of Arts Program in Community Management

ชื่อปริญญา

ชื่อเต็มภาษาไทย ศิลปศาสตรบัณฑิต (การจัดการชุมชน)

ชื่อย่อภาษาไทย ศศ.บ. (การจัดการชุมชน)

ชื่อเต็มภาษาอังกฤษ Bachelor of Arts (Community Management)

ชื่อย่อภาษาอังกฤษ B.A. (Community Management)

ปรัชญา

ปัจจุบันแนวทางการพัฒนาของประเทศไทยเน้นการบริหารแบบกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่น เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง แนวทางการพัฒนาดังกล่าวผลักดันให้เกิดองค์กรชุมชน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาที่เกิดจากรากฐานของสังคม ช่วยสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชนและสังคมเป็นการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน แนวทางการพัฒนานี้จำเป็นต้องสร้างทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจแนวทางการพัฒนาดังกล่าวอย่างแท้จริง โดยเน้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ จนเกิดความเข้าใจในแก่นแท้ของการจัดการชุมชนต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษามีองค์ความรู้ทางด้านการจัดการ มีภาวะผู้นำเพื่อนำไปใช้ในการจัดการชุมชน ทั้งในฐานะผู้ขับเคลื่อน ผู้มีส่วนร่วมและสมาชิกในชุมชนต่างๆ

2. เพื่อผลิตบุคลากรให้กับองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชนและองค์กรชุมชนที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการทั่วไปและการจัดการชุมชน มีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงานเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

3. เพื่อขยายแนวความคิดการพัฒนาที่เน้นคุณภาพของคน ชุมชนและสังคมโดยใช้แนวทางการพัฒนาสังคมที่เข้มแข็งและยั่งยืน โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

**หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป**

ชื่อหลักสูตร

ภาษาไทย หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป

ภาษาอังกฤษ Bachelor of Business Administration Program in General Business Management

ชื่อปริญญา

ชื่อเต็มภาษาไทย บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการธุรกิจทั่วไป)

ชื่อย่อภาษาไทย บธ.บ. (การจัดการธุรกิจทั่วไป)

ชื่อเต็มภาษาอังกฤษ Bachelor of Business Administration (General Business Management)

ชื่อย่อภาษาอังกฤษ B.B.A. (General Business Management)

ปรัชญา

พัฒนาความรอบรู้ด้านการบริหารธุรกิจ ความคิดสร้างสรรค์ จริยธรรม คุณธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และทักษะการประกอบอาชีพที่มีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีความรู้พื้นฐานทางด้านการบริหารจัดการอันจะเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

2. เพื่อผลิตบัณฑิตให้มีทักษะและสมรรถนะทางด้านการจัดการสมัยใหม่

3. เพื่อผลิตบัณฑิตให้มีคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

4. เพื่อผลิตบัณฑิตให้มีความสามารถทางเทคโนโลยีและการสื่อสาร

5. เพื่อผลิตบัณฑิตให้สามารถเข้าสู่ตลาดแรงงานและเพื่อการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นไป ตลอดจนเสริมสร้างการเป็นผู้ประกอบการที่มีความรู้ความสามารถ สามารถสร้างโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจ

**หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด**

ชื่อหลักสูตร

ภาษาไทย หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด

ภาษาอังกฤษ Bachelor of Business Administration Program in Marketing

ชื่อปริญญา
ชื่อเต็มภาษาไทย บริหารธุรกิจบัณฑิต (การตลาด)
ชื่อย่อภาษาไทย บธ.บ. (การตลาด)
ชื่อเต็มภาษาอังกฤษ Bachelor of Business Administration (Marketing)
ชื่อย่อภาษาอังกฤษ B.B.A. (Marketing)
ปรัชญา
สร้างสรรค์ปัญญา พัฒนาความรู้ เชิดชูคุณธรรม ผู้นำการปฏิบัติ พัฒนานักการตลาดมืออาชีพ
วัตถุประสงค์
1. เพื่อผลิตบัณฑิตให้มีความรอบรู้ ความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพการตลาด เพื่อเข้าสู่ตลาดงานในภาคธุรกิจการผลิต การบริการ และโลจิสติกส์ มีความสามารถในการวิจัยสร้างสรรค์ที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในเชิงธุรกิจ เป็นผู้ชี้นำและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

2. เพื่อผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ สามารถก้าวสู่ตลาดงานในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
3. เพื่อเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการในสาขาการตลาด เพื่อการพัฒนาภาคธุรกิจ ชุมชน และสังคม

**หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโรงแรม**

ชื่อหลักสูตร
ภาษาไทย หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโรงแรม
ภาษาอังกฤษ Bachelor of Business Administration Program in Hotel Management
ชื่อปริญญา
ชื่อเต็มภาษาไทย บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการโรงแรม)
ชื่อย่อภาษาไทย บธ.บ. (การจัดการโรงแรม)
ชื่อเต็มภาษาอังกฤษ Bachelor of Business Administration (Hotel Management)
ชื่อย่อภาษาอังกฤษ B.B.A. (Hotel Management)

ปรัชญา

มุ่งผลิตบัณฑิตที่มีความรอบรู้ด้านการปฏิบัติงาน การจัดการโรงแรม และการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม มีคุณธรรมจริยธรรม ความคิดสร้างสรรค์ และความรับผิดชอบต่อสังคม

วัตถุประสงค์

1. เพื่อผลิตบัณฑิตให้มีความรอบรู้ทางวิชาการด้านการจัดการโรงแรม
2. เพื่อผลิตบัณฑิตให้มีคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมตามจรรยาบรรณวิชาชีพ
3. เพื่อผลิตบัณฑิตให้มีทักษะและสมรรถนะทางวิชาชีพด้านการโรงแรมและการบริการ
4. เพื่อผลิตบัณฑิตให้มีความสามารถทางเทคโนโลยีสารสนเทศและทักษะการสื่อสารภาษาต่างประเทศในงานวิชาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ
5. เพื่อผลิตบัณฑิตมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และจิตบริการ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม สามารถพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้ ทักษะวิชาชีพ และคุณธรรมอย่างต่อเนื่อง

**หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจและภาษาอังกฤษ**

ชื่อหลักสูตร

ภาษาไทย หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจและภาษาอังกฤษ

ภาษาอังกฤษ Bachelor of Business Administration Program in Business Management and English

ชื่อปริญญา

ชื่อเต็มภาษาไทย บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการธุรกิจและภาษาอังกฤษ)

ชื่อย่อภาษาไทย บธ.บ. (การจัดการธุรกิจและภาษาอังกฤษ)

ชื่อเต็มภาษาอังกฤษ Bachelor of Business Administration (Business Management and English)

ชื่อย่อภาษาอังกฤษ B.B.A. (Business Management and English)

ปรัชญา

ผลิตบัณฑิตด้านบริหารธุรกิจที่มีความสามารถใช้ภาษาอังกฤษในการบริหารจัดการ ภายใต้ปรัชญา สร้างสรรค์ปัญญา พัฒนาความรู้ เชิดชูคุณธรรม ผู้นำการปฏิบัติ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ ความเข้าใจหลักการและทฤษฎีด้านการบริหารจัดการควบคู่กับทักษะภาษาอังกฤษในฐานะภาษาสากลที่จะสามารถทำงานในระดับบริหารในองค์การภาคธุรกิจเอกชนและภาครัฐ

2. เพื่อผลิตบัณฑิตให้มีทักษะการคิดและการแก้ปัญหา และสามารถประยุกต์และบูรณาการการพัฒนาอย่างยั่งยืน อย่างมีคุณธรรม จริยธรรม คุณธรรม และรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

3.เพื่อผลิตบัณฑิตให้สามารถเข้าสู่ตลาดแรงงานองค์การธุรกิจในประเทศและระหว่างประเทศที่ต้องใช้ภาษาอังกฤษในการติดต่อสื่อสาร

4. เพื่อผลิตบัณฑิตให้สามารถเป็นผู้ประกอบการและมีความรู้เพียงพอในการศึกษาระดับที่สูงขึ้นไป

**หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการงานนิทรรศการและงานอีเว้นท์**

ชื่อหลักสูตร

ภาษาไทย หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการงานนิทรรศการและงานอีเว้นท์

ภาษาอังกฤษ Bachelor of Business Administration Program in Exhibition and Event Management

ชื่อปริญญา

ชื่อเต็มภาษาไทย บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการงานนิทรรศการและงานอีเว้นท์)

ชื่อย่อภาษาไทย บธ.บ. (การจัดการงานนิทรรศการและงานอีเว้นท์)

ชื่อเต็มภาษาอังกฤษ Bachelor of Business Administration (Exhibition and Event Management)

ชื่อย่อภาษาอังกฤษ B.B.A. (Exhibition and Event Management)

ปรัชญา

ผลิตบัณฑิตให้มีความพร้อมในวิชาชีพด้านการจัดการงานอีเว้นท์และงานที่เกี่ยวข้องอย่างมืออาชีพ เพื่อเป็นรากฐานที่สำคัญของการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมและการสร้างความยั่งยืนทั้งแก่ตนเอง สังคม และสิ่งแวดล้อมต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อผลิตบัณฑิต โดยให้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้ และสามารถปฏิบัติงานในการจัดการงานแสดงนิทรรศการ และงานอีเว้นท์ ได้อย่างกว้างขวาง

2. เพื่อผลิตบัณฑิตให้มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์อย่างสร้างสรรค์ เป็นนักจัดการมืออาชีพและสามารถสร้างนวัตกรรมแก่อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องได้

3. เพื่อผลิตบัณฑิตให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพของตน รวมทั้งสามารถบูรณาการความรู้ควบคู่กับการพัฒนาชุมชนและสังคมโดยรอบได้เป็นอย่างดี

**หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**

ชื่อหลักสูตร

ภาษาไทย หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาษาอังกฤษ Bachelor of Public Administration Program in Public Administration

ชื่อปริญญา

ชื่อเต็มภาษาไทย รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)

ชื่อย่อภาษาไทย รป.บ. (รัฐประศาสนศาสตร์)

ชื่อเต็มภาษาอังกฤษ Bachelor of Public Administration (Public Administration)

ชื่อย่อภาษาอังกฤษ B.P.A. (Public Administration)

ปรัชญา

มุ่งผลิตบัณฑิตด้านรัฐประศาสนศาสตร์ ที่มีองค์ความ รู้ความเข้าใจในแนวคิดหลักการทางด้านรัฐประศาสน-ศาสตร์ หลักการบริหารการจัดการ มีจิตสาธารณะ คุณธรรม จริยธรรม ความคิดสร้างสรรค์ และศิลปวัฒนธรรม สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาท้องถิ่น ประเทศ และการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก

วัตถุประสงค์

1. เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความเข้าใจในด้านเนื้อหาและแนวคิดในการบริหารภาครัฐและภาคเอกชน

2. เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ทั้งด้านทฤษฎีและการปฏิบัติ มีความรอบรู้ด้านบริหารจัดการ มีคุณธรรมและจริยธรรม

3. เพื่อสร้างบัณฑิตที่มีความคิดสร้างสรรค์และมีความสามารถจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความเข้มแข็งของชุมชน การเมืองและการปกครองภายใต้ระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข

**หลักสูตรบัญชีบัณฑิต สาขาวิชาบัญชี**

ชื่อหลักสูตร

ภาษาไทย หลักสูตรบัญชีบัณฑิต

ภาษาอังกฤษ Bachelor of Accountancy Program

ชื่อปริญญา

ชื่อเต็มภาษาไทย บัญชีบัณฑิต

ชื่อย่อภาษาไทย บช.บ.

ชื่อเต็มภาษาอังกฤษ Bachelor of Accountancy

ชื่อย่อภาษาอังกฤษ B.Acc.

ปรัชญา

มุ่งมั่นสร้างบัณฑิตสาขาบัญชีให้มีความรู้ทางวิชาชีพบัญชี มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ และสามารถทำวิจัยได้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างบัณฑิตสาขาบัญชีที่มีความรู้ทางวิชาชีพ ปฏิบัติได้จริง และมีความรู้ในศาสตร์อื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ปฏิบัติงานทางบัญชีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เพื่อสร้างบัณฑิตสาขาบัญชีที่มีคุณธรรม จริยธรรมพร้อมรับใช้สังคมด้วยความซื่อสัตย์ และมีความรับผิดชอบ

3. เพื่อสร้างบัณฑิตสาขาบัญชีให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเองจากการวิจัย

4. เพื่อสร้างบัณฑิตสาขาบัญชีที่พร้อมพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในด้านวิชาชีพ ภาษาอังกฤษ และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

**ระดับบัณฑิตศึกษา (ปริญญาโท)**

**หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ**

ชื่อหลักสูตร

ภาษาไทย หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ภาษาอังกฤษ Master of Business Administration Program

ชื่อปริญญา

ชื่อเต็มภาษาไทย บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ชื่อย่อภาษาไทย บธ.ม.

ชื่อเต็มภาษาอังกฤษ Master of Business Administration

ชื่อย่อภาษาอังกฤษ M.B.A.

วิชาเอก

- การประกอบการ (Entrepreneurship)
- การจัดการการท่องเที่ยวและโรงแรม (Tourism and Hotel Management)

ปรัชญา

มุ่งผลิตมหาบัณฑิตด้านบริหารธุรกิจ ภายใต้ปณิธานการศึกษา "สร้างสรรค์ปัญญา พัฒนาความรู้ เชิดชูคุณธรรม ผู้นำการปฏิบัติ"

วัตถุประสงค์

1. ผลิตมหาบัณฑิตที่มีความรู้ ความสามารถ และความเป็นผู้นำในการจัดการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และธุรกิจด้านการจัดการการท่องเที่ยวและโรงแรม
2. ผลิตมหาบัณฑิตที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อเป็นกำลังสำคัญต่อการพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และธุรกิจด้านการจัดการการท่องเที่ยวและโรงแรม

**หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน**

ชื่อหลักสูตร

ภาษาไทย หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน

ภาษาอังกฤษ Master of Arts Program in Public and Private Management

ชื่อปริญญา

ชื่อเต็มภาษาไทย ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการภาครัฐและเอกชน)

ชื่อย่อภาษาไทย ศศ.ม. (การจัดการภาครัฐและเอกชน)

ชื่อเต็มภาษาอังกฤษ Master of Arts (Public and Private Management)

ชื่อย่อภาษาอังกฤษ M.A. (Public and Private Management)

ปรัชญา

มุ่งผลิตมหาบัณฑิตด้านการจัดการภาครัฐและเอกชนภายใต้ปณิธานการศึกษา "สร้างสรรค์ปัญญา พัฒนาความรู้ เชิดชูคุณธรรม ผู้นำการปฏิบัติ"

วัตถุประสงค์

1. เพื่อผลิตมหาบัณฑิตทางด้านการจัดการภาครัฐและเอกชน ที่มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและแนวคิดทางการจัดการสมัยใหม่ และร่วมสมัย
2. เพื่อผลิตมหาบัณฑิตทางด้านการจัดการภาครัฐและเอกชน ที่มีความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและการบริหารงานในองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชนได้เป็นอย่างดี

3. เพื่อผลิตมหาบัณฑิตทางด้านการจัดการภาครัฐและเอกชน ที่มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณทางวิชาการและวิชาชีพ ตามหลักธรรมาภิบาล และบรรษัทภิบาล

**ระดับบัณฑิตศึกษา (ปริญญาเอก)**

**หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ**

ชื่อหลักสูตร

ภาษาไทย หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

ภาษาอังกฤษ Doctor of Philosophy Program in Management

ชื่อปริญญา

ชื่อเต็มภาษาไทย ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การจัดการ)

ชื่อย่อภาษาไทย ปร.ด. (การจัดการ)

ชื่อเต็มภาษาอังกฤษ Doctor of Philosophy (Management)

ชื่อย่อภาษาอังกฤษ Ph.D. (Management)

ปรัชญา

การเปลี่ยนแปลงของสรรพสิ่งในโลกเกิดขึ้นจากความคิด และการกระทำของมนุษย์หากทรัพยากรมนุษย์มีกระบวนการคิด และวางแผนการบริหารจัดการอย่างชาญฉลาดและมีคุณธรรมจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุลกับบริบทของสังคม และเกิดความยั่งยืน ดังปรัชญาความเชื่อ "ทุกสิ่งสำเร็จด้วยปัญญา"

วัตถุประสงค์

1. ผลิตดุษฎีบัณฑิตที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะทางปัญญา มีความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีความสมดุลตอบสนองความต้องการของสังคมในการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศให้มีความยั่งยืน

2. พัฒนากำลังคนในการผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณค่าทางวิชาการ และสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการองค์การ หน่วยงาน และการนำทรัพยากรธรรมชาติ และมรดกทางวัฒนธรรมของชาตอมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และสังคมที่มีความยั่งยืน

3. ผลิตดุษฎีบัณฑิตที่มีจริยธรรม และมีความเป็นผู้นำให้เป็นสมาชิกสังคมที่น่าภูมิใจของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประเทศชาติ และสังคมโลก

4. สนับสนุนโครงการความร่วมมือทางวิชาการในการแลกเปลี่ยนอาจารย์ นักศึกษา งานวิจัย และผลงานตีพิมพ์ทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยทั้งภายในและต่างประเทศที่เปิดสอนในสาขาวิชาที่ใกล้เคียงกัน

**เป้าหมาย นโยบาย/แผนงาน และโครงการของแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยศิลปากร ของอธิการบดี ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560–2564**

**เป้าหมายที่ 1 : เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีมาตรฐานสากล**

(นโยบาย 3 ด้าน มี 9 โครงการ)

นโยบาย 1.1 พัฒนานวัตกรรมจัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตในศตวรรษที่ 21

นโยบาย 1.2 พัฒนาความเป็นสากลของมหาวิทยาลัย

นโยบาย 1.3 พัฒนาประสบการณ์และคุณภาพชีวิตในมหาวิทยาลัยของนักศึกษา

**เป้าหมายที่ 2 : การเป็นที่พึ่งของชุมชน สังคมและประเทศชาติ**

(นโยบาย 2 ด้าน มี 5 โครงการ)

นโยบาย 2.1 พัฒนาด้านการวิจัยและการสร้างสรรค์ และการบูรณาการกับบริการวิชาการ

นโยบาย 2.2 พัฒนาด้านการบริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

**เป้าหมายที่ 3: เป็นมหาวิทยาลัยที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง**

(นโยบาย 3 ด้าน มี 7 โครงการ)

นโยบาย 3.1 พัฒนาระบบ กลไกและเครื่องมือในการบริหารจัดการ

นโยบาย 3.2 พัฒนาบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลง

นโยบาย 3.3 จัดทาแผนพัฒนามหาวิทยาลัยที่สำคัญ

**แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร**

**ประเด็นยุทธศาสตร์ 1 การจัดการศึกษา**

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** การพัฒนานักศึกษาให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ในระดับนานาชาติ โดยเฉพาะในประเทศสมาชิกอาเซียน

**เป้าประสงค์** นักศึกษาให้มีความรู้ความสามารถทางการจัดการ มีทักษะภาษาอังกฤษ เทคโนโลยีการสื่อสาร สารสนเทศ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในระดับนานาชาติ โดยเฉพาะในประเทศสมาชิกอาเซียน

**ตัวชี้วัด**

1. ร้อยละ 90 ของบัณฑิตปริญญาตรีได้งานทำ หรือประกอบอาชีพอิสระ
2. ความพึงพอใจของนายจ้างที่มีต่อบัณฑิตทั้ง ทางด้านความสามารถเชิงวิชาชีพและคุณธรรมจริยธรรม
3. ร้อยละ 100 ของหลักสูตรปริญญาบัณฑิตและหลักสูตรบัณฑิตศึกษามีคุณภาพตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ
4. ความพึงพอใจของผู้ได้รับทุน
5. สัดส่วนรายรับต่อเงินทุนที่ให้แก่นักศึกษา

กลยุทธ์ 1.1 ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้มีมาตรฐานตามระบบการประกันคุณภาพและมีความเป็นสากล สามารถต่อยอดให้ได้รับการรับรองจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในประเทศหรือต่างประเทศ

กลยุทธ์ 1.2 พัฒนานักศึกษาให้มีความคิดสร้างสรรค์ ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมและมีความรับผิดชอบต่อสังคม

กลยุทธ์ 1.3 ปฏิรูปการเรียนการสอนวิชาศึกษาทั่วไปเพื่อสร้างความตระหนักรู้เรื่องประชาคมอาเซียน และสังคมพหุวัฒนธรรม

กลยุทธ์ 1.4 สนับสนุนการจัดกิจกรรมนักศึกษาที่รองรับการเป็นประชาคมอาเซียนและส่งเสริม ประสบการณ์ในต่างประเทศ

กลยุทธ์ 1.5 การพัฒนาการเป็นผู้ประกอบการใหม่ให้แก่นักศึกษา

กลยุทธ์ 1.6 พัฒนาระบบบริหารจัดการศิษย์เก่าสัมพันธ์และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของศิษย์เก่าในการพัฒนาคุณภาพบัณฑิต

**ประเด็นยุทธศาสตร์ 2 ด้านการวิจัยและสร้างสรรค์**

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** การสร้างกลไกในการยกระดับผลงานวิจัยให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติ และ ระดับนานาชาติ

**เป้าประสงค์** คณะวิทยาการจัดการผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพสูง เป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ และมีศักยภาพในพัฒนาชุมชน และภูมิภาค

**ตัวชี้วัด**

1. จำนวนผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ในเชิงการแก้ปัญหาเชิงพื้นที่หรือสร้างนวัตกรรมเพื่อประโยชน์ในเชิงอุตสาหกรรมและต่อยอดเชิงพาณิชย์

2. ร้อยละที่เพิ่มขึ้น จำนวนของผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่ระดับชาติหรือระดับนานาชาติต่อจำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมด

3. เงินสนับสนุนงานวิจัยจากภายในและภายนอกต่อจำนวนอาจารย์ประจำ

4. ร้อยละของผลงานวิชาการของอาจารย์ที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารที่อยู่ในฐานข้อมูล TCI

กลยุทธ์ 2.1 ส่งเสริมงานวิจัยเชิงบูรณาการที่นำไปสู่การพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นในภูมิภาคตะวันตกอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ 2.2 ส่งเสริมงานวิจัยเชิงบูรณาการข้ามศาสตร์ที่เป็นความร่วมมือระหว่างคณะวิชา เพื่อสร้างองค์ความรู้ และแก้ปัญหาให้กับชุมชนและสังคม

กลยุทธ์ 2.3 พัฒนาศักยภาพนักวิจัยให้สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพ และยกระดับคุณภาพผลงานวิจัยให้เป็นที่ยอมรับระดับชาติและนานาชาติ

กลยุทธ์ 2.4 สร้างบรรยากาศการวิจัยที่เอื้อต่อการผลิตผลงานที่มีคุณภาพ และสร้างเครือข่ายการวิจัยระหว่างนักวิจัยในประเทศและต่างประเทศ

กลยุทธ์ 2.5 ต่อยอดและพัฒนาองค์ความรู้ให้เป็นนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มคุณค่า องค์ความรู้ขับเคลื่อนชุมชนและการแข่งขันของประเทศในระดับนานาชาติ

กลยุทธ์ 2.6 จัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศการวิจัยด้านการจัดการท่องเที่ยวภูมิภาคอาเซียน

**ประเด็นยุทธศาสตร์ 3 ด้านบริการวิชาการ**

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** การส่งเสริมการบริการวิชาการเพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน

**เป้าประสงค์** คณะวิทยาการจัดการ เป็นองค์กรถ่ายทอดความรู้สู่ชุมชน และสังคม

**ตัวชี้วัด**

1. จำนวนโครงการบริการวิชาการที่เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน

2. จำนวนโครงการบริการวิชาการที่บูรณาการข้ามศาสตร์หรือร่วมกันระหว่างคณะวิทยาการจัดการและหน่วยงานท้องถิ่น

3. จำนวนรายได้จากการบริการวิชาการ

กลยุทธ์ 3.1 พัฒนาระบบบริการวิชาการ รองรับการบริการ ความต้องการของท้องถิ่น

กลยุทธ์ 3.2 บูรณาการข้ามศาสตร์ในกิจกรรมบริการวิชาการ

กลยุทธ์ 3.3 พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนท้องถิ่น องค์กรธุรกิจในท้องถิ่น เพื่อศึกษาปัญหา และความต้องการในการบริการวิชาการของสังคม

กลยุทธ์ 3.4 จัดการศึกษาต่อเนื่องเพื่อพัฒนากำลังคน รองรับความต้องการที่หลากหลายของพื้นที่ประเทศ ภูมิภาคอาเซียนและประชาคมโลก

**ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม**

**ยุทธศาสตร์ที่ 4** การอนุรักษ์และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ทรัพยากรธรรมชาติ ให้เกิดคุณค่า มูลค่าด้วยองค์ความรู้ด้านการจัดการ

**เป้าประสงค์** การบรูณาการศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่การจัดการเรียนการสอน เสริมสร้างขีดความสามารถของนักศึกษาและชุมชนในการสร้างมูลค่า และคุณค่าจากศิลปวัฒนธรรม

**ตัวชี้วัด**

1. จำนวนโครงการการอนุรักษ์ ส่งเสริม และสร้างคุณค่าศิลปวัฒนธรรม

2. ร้อยละ 80 ของนักศึกษาและบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมต่อจำนวนนักศึกษาและบุคลากรทั้งหมด

กลยุทธ์ 4.1 พัฒนาและสนับสนุนงานส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมและเผยแพร่ภูมิปัญญาของท้องถิ่น โดยนักศึกษาและชุมชนมีส่วนร่วม

กลยุทธ์ 4.2 สนับสนุนการศึกษา วิจัย บูรณาการองค์ความรู้ของนักศึกษาและบุคลากร เพื่อการอนุรักษ์ ฟื้นฟู ส่งเสริม พัฒนา และเพิ่มคุณค่าของศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น

**ประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ด้านบริหารจัดการ**

**ยุทธศาสตร์ที่ 5** การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีธรรมาภิบาลเพื่อก้าวสู่ความเป็นองค์กรสากล

**เป้าประสงค์** มีระบบบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีธรรมาภิบาลเพื่อก้าวสู่ความเป็นองค์กรสากล

**ตัวชี้วัด**

1. รายงานการประชุมกรรมการอำนวยการ กรรมการบริหารประจำคณะฯ กรรมการบริหารหลักสูตร พร้อมทั้งเผยแพร่
2. รายงานงบการเงินของคณะฯ อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง
3. มีโครงสร้างการปฏิบัติงานและจัดกลุ่มงานที่ระบุอำนาจหน้าที่ และการบริหารงานของแต่ละฝ่าย
4. ผลประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารอยู่ในระดับดีขึ้นไป และรายงานสรุปผลการทำงาน ของผู้บริหาร
5. ผลประเมินประสิทธิภาพและระดับความพึงพอใจในการใช้งานฐานข้อมูล และระบบสารสนเทศอยู่ในระดับดีขึ้นไป
6. จำนวนโครงการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร
7. จำนวนกิจกรรมโครงการการจัดการความรู้
8. มีระบบฐานข้อมูล/ระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจอย่างน้อย 2 ด้าน
9. อัตราส่วนของอาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกต่ออาจารย์ประจำทั้งหมด
10. อัตราส่วนของอาจารย์ประจำที่มีตำแหน่งวิชาการต่ออาจารย์ประจำทั้งหมด
11. อัตราส่วนของบุคลากรสายวิชาการ ที่ได้รับการพัฒนาให้มีความสามารถในการสอน การวิจัยหรือทักษะในวิชาชีพต่อบุคลากรสายวิชาการทั้งหมด
12. อัตราส่วนของอาจารย์ที่เป็นผู้ประเมินคุณภาพภายในต่อจำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมดร้อยละ 10
13. รายได้ของคณะฯ จากการบริการการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการ เพิ่มขึ้นร้อยละ 10
14. ต้นทุนของคณะฯ จากการบริการการศึกษา และการบริหารจัดการ ลดลงร้อยละ 10
15. จำนวนครั้งในการจัดทำรายงานทางการเงินอย่างเป็นระบบต่อปี

16. ระดับความพึงพอใจที่มีต่อระบบสวัสดิการ ค่าตอบแทนและรางวัลอยู่ในระดับมากขึ้นไป

17. ระดับความพึงพอใจที่มีต่อสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ของนักศึกษาและบุคลากรอยู่ในระดับมากขึ้นไป

18. ระดับความพึงพอใจที่มีผลต่อระบบการสื่อสารภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมากขึ้นไป

19. ระดับความพึงพอใจในโครงการกระชัดความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรอยู่ในระดับมากขึ้นไป

20. รายงานการศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาสิ่งปลูกสร้างภายในและภายนอกวิทยาเขต

21. มีจดหมายข่าวภาคภาษาไทย และภาษาอังกฤษ

22. มีกรรมการกำกับดูแลการประกันคุณภาพระดับหลักสูตร และระดับคณะฯ

23. ทุกหลักสูตรของคณะฯ มีผลคะแนนประกันคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับดีขึ้นไป

24. คณะฯ มีผลคะแนนประกันคุณภาพอยู่ในระดับดีขึ้นไป

25. มีหลักสูตรที่ได้รับการรับรองจากหน่วยงานสากล

26. แผนบริหารความเสี่ยง และรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนประเมินการบริหารความเสี่ยง

กลยุทธ์ 5.1 ปรับปรุงการบริหารจัดการให้มีความคล่องตัว โปร่งใสตรวจสอบได้ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ 5.2 ปรับปรุงการบริหารจัดการให้มีการกระจายอำนาจ

กลยุทธ์ 5.3 พัฒนาการประเมินศักยภาพและผลปฏิบัติงานของคณะผู้บริหาร

กลยุทธ์ 5.4 พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและกายภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุด

กลยุทธ์ 5.5 ปรับปรุงแผนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ส่งเสริมการดำเนินการด้านการพัฒนาศักยภาพคณาจารย์และบุคคลากร

กลยุทธ์ 5.6 ปรับปรุงการบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณ บนความโปร่งใสถูกต้องคุ้มค่า มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

กลยุทธ์ 5.7 ปรับปรุงระบบสวัสดิการ ค่าตอบแทนและรางวัล และพัฒนาสโมสรบุคลากร

กลยุทธ์ 5.8 ปรับปรุงสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ของนักศึกษาและบุคลากร ที่เพียงพอและเหมาะสม

กลยุทธ์ 5.9 พัฒนาสิ่งปลูกสร้างภายใน และภายนอกวิทยาเขตฯ

กลยุทธ์ 5.10 พัฒนาระบบการสื่อสารภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ 5.11 พัฒนาระบบงานประกันคุณภาพการศึกษาที่ดี และได้มาตรฐานสากล

กลยุทธ์ 5.12 ปรับปรุงแผนการบริหารจัดการ

**ประเด็นยุทธศาสตร์ 6 ด้านความเป็นสากล**

**ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาคณะวิทยาการจัดการไปสู่ความเป็นสากล**

**เป้าประสงค์** คณะวิทยาการจัดการเป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับด้านวิชาการและการวิจัยตลอดจนบุคลากรและนักศึกษามีชื่อเสียงในระดับนานาชาติ

**ตัวชี้วัด**

1. จำนวนนักศึกษาและบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและบุคลากร
2. ร้อยละของนักศึกษาและบุคลากรที่สอบผ่านเกณฑ์การทดสอบความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ
3. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการระบบการเรียนรู้ภาษาอังกฤษด้วยตนเอง
4. มีศูนย์นวัตกรรมการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศ
5. มีเว็บไซต์คณะภาคภาษาอังกฤษ และภาษาที่สาม เช่น จีน ญี่ปุ่น
6. มีแบบฟอร์มและเอกสารเป็นภาษาอังกฤษ
7. มีนวัตกรรมการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะ

กลยุทธ์ 6.1 เตรียมความพร้อมของนักศึกษา บุคลากร และคณาจารย์เพื่อเข้าสู่อาเซียนและสากล

กลยุทธ์ 6.2 พัฒนาสภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกทางการศึกษาที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ และความคิดสร้างสรรค์ และรองรับการจัดการเรียนการสอนนานาชาติ

กลยุทธ์ 6.3 พัฒนาหลักสูตรนานาชาติร่วมกับสถาบันการศึกษาต่างประเทศ ในสาขาที่เป็นความเชี่ยวชาญของคณะวิทยาการจัดการ

กลยุทธ์ 6.4 แสวงหาและพัฒนาความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ

**ด้านการบริหารงาน คณะวิทยาการจัดการ**

คณะวิทยาการจัดการจัดตั้งขึ้นเพื่อจัดการศึกษาของวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี ตามมติของสภามหาวิทยาลัย ตั้งแต่เดือนมีนาคม พ.ศ. 2545 และได้ดำเนินการจัดการศึกษาเรื่อยมาจนได้รับการแต่งตั้งเป็นหน่วยงานในกำกับของมหาวิทยาลัยศิลปากร โดยมติของสภามหาวิทยาลัย ตามประกาศมหาวิทยาลัยศิลปากร เรื่อง การจัดตั้งและแบ่งหน่วยงานในกำกับของมหาวิทยาลัยศิลปากร เมื่อวันที่ 9 กรกฎาคม 2546 ให้มีฐานะเทียบเท่าคณะวิชา โดยไม่มีการแบ่งส่วนงานภายในแต่อย่างใด

คณะได้จัดโครงสร้างการบริหารงานภายในตามแผนผังแสดงโครงสร้างการบริหารงาน มีคณบดีซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้บังคับบัญชา มีหน่วยย่อยเป็นสาขาวิชา ซึ่งมีหัวหน้าสาขาวิชาและรองหัวหน้าสาขาวิชา ได้รับการแต่งตั้งจากมหาวิทยาลัยเป็นผู้กำกับดูแลทางด้านวิชาการ

กรรมการบริหารประจำคณะวิทยาการจัดการได้รับการแต่งตั้งจากมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่เช่นเดียวกับคณะกรรมการประจำคณะวิชา นอกจากนี้ คณะฯยังได้แต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ เช่น คณะกรรมการวิชาการ คณะกรรมการประจำหลักสูตรต่างๆ คณะกรรมการกิจการนักศึกษา เป็นต้น คณะวิทยาการจัดการยังไม่มีสำนักงานเลขานุการคณะ แต่ได้ใช้สำนักงานวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี ร่วมกับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการและลูกจ้างชั่วคราวของคณะอีกจำนวนหนึ่งทำหน้าที่แทน

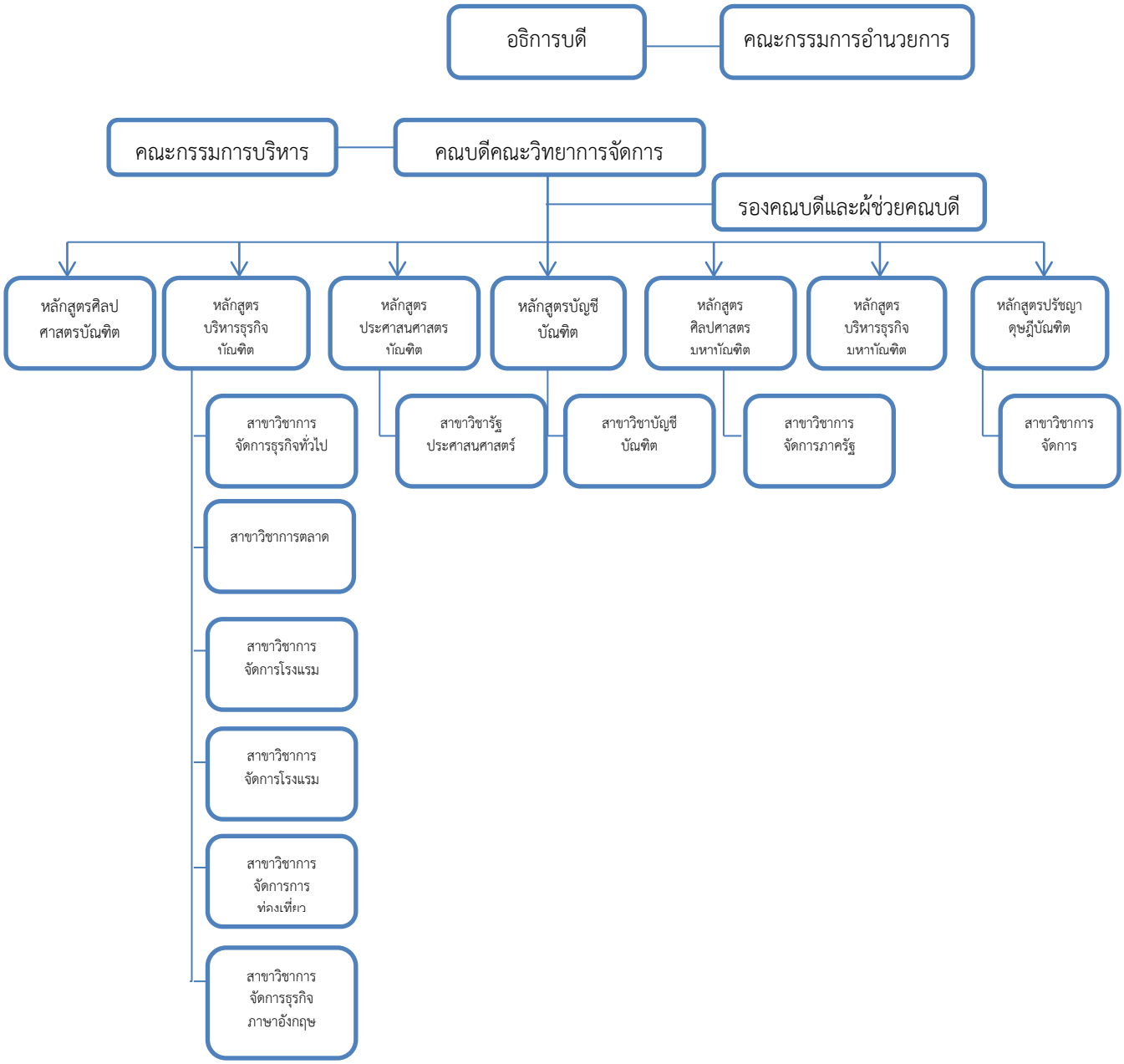
คณะวิทยาการจัดการ ให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนโดยเน้นประสบการณ์จริง จึงกำหนดให้นักศึกษาต้องฝึกงานในสถานประกอบการในทุกหลักสูตรของคณะและให้นักศึกษาได้ฝึกปฏิบัติในรูปแบบของสถานประกอบการภายในมหาวิทยาลัย

คณะสนับสนุนให้สาขาวิชาจัดโครงการศึกษาดูงานนอกสถานที่ และโครงการเพื่อส่งเสริมประสบการณ์ของนักศึกษา ทั้งโครงการที่เป็นส่วนหนึ่งของรายวิชาที่เปิดสอน (ในรายวิชา) และโครงการที่สาขาวิชาจัดขึ้นเพื่อส่งเสริมประสบการณ์การเรียนรู้ของนักศึกษา (นอกรายวิชา) รวมถึงส่งนักศึกษาเข้าร่วมการแข่งขันในระดับชาติหลายกิจกรรม





## โครงสร้างองค์กรฝ่ายบริหารงานคณะวิทยาการจัดการ



**รายชื่อผู้บริหารคณะวิทยาการจัดการ**



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พีรพัฒน์ ยางกลาง
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิสราภรณ์ ทนุผล
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศศิภา พจน์วาที
รองคณบดีฝ่ายแผนงานและประกันคุณภาพ



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มนัสสินี บุญมีศรีสง่า
รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา



อาจารย์ ดร. ณัฏฐนา ลีฬหรัตนรักษ์
รองคณบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สิริชัย ดีเลิศ

รองคณบดีฝ่ายสารสนเทศและพัฒนาองค์กร



รองศาสตราจารย์ ดร. นรินทร์ สังข์รักษา

รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ



อาจารย์ ดร.สวรรยา ธรรมอภิพล
ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ



อาจารย์บุษริน วงศ์วิวัฒนา
ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ



อาจารย์อริสสา สะอาดนัก
ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายแผนงานและประกันคุณภาพ



อาจารย์ ดร.จิตพนธ์ ชุมเกตุ
ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐพัชร์ อภิวัฒน์ไพศาล
หัวหน้าสาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป



อาจารย์ ดร.ดวงกมล บุญแก้วสุข
หัวหน้าสาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว



อาจารย์รชกร วชิรสิโรดม
หัวหน้าสาขาวิชาการจัดการชุมชน



ผู้ช่วยศาสตราจารย์นภนนท์ หอมสุด
หัวหน้าสาขาวิชาการตลาด



อาจารย์ชิษณุพงศ์ ศิริโชตินิศากร
หัวหน้าสาขาวิชาการจัดการโรงแรม



อาจารย์เอกกฤต เลิศวิทยาประดิษฐ์
หัวหน้าวิชาการจัดการธุรกิจและ
ภาษาอังกฤษ



อาจารย์วุฒิชัย อารักษ์โพชฌงค์
หัวหน้าสาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์

**การวิเคราะห์ SWOT ของคณะวิทยาการจัดการ**

**จุดแข็ง (Strength)**

1. มีหลักสูตรภาษาไทย หลากหลายทันต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน

2. มีการสนับสนุนกิจกรรมทางวิชาการของนักศึกษาอย่างสม่ำเสมอและได้ผลงานที่เป็นประจักษ์

3. ความร่วมมือในการผลิตผลงานวิชาการและงานวิจัย ระหว่างนักศึกษาและอาจารย์ในระดับชาติมีจำนวนมาก

4. มีการจัดสรรงบประมาณรายได้ของคณะวิทยาการจัดการ เพื่อส่งเสริมกิจกรรมทั้งในและนอกรายวิชา

5. เป็นสถาบันที่มีชื่อเสียง และได้รับการยอมรับต่อสังคมในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพต่อตลาดแรงงาน โดยมีอัตราการมีงานทำสูงเฉลี่ยมากกว่าร้อยละ 80 และความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตสูงเฉลี่ยมากกว่าร้อยละ 80

6. ที่ตั้งของคณะวิทยาการจัดการ เอื้อต่อการเป็นศูนย์กลางของภูมิภาคหรือเครือข่ายภูมิภาคต่างๆ

7. ปัจจุบันคณะวิทยาการจัดการ มีนโยบายจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอในการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนและสายวิชาการ เช่น งบประมาณสนับสนุนการทำงานวิจัย การผลิตตำรา การจัดโครงการบริการวิชาการและการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

8. ระบบงบประมาณและข้อกำหนดในระเบียบปฏิบัติมีความยืดหยุ่น

9. มีบุคลากรและทรัพยากรที่เพียงพอในการเกื้อหนุนต่อการสร้างกิจกรรมหารายได้

**จุดอ่อน (Weakness)**

1. ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอนและการวิจัย ขาดความต่อเนื่อง เพื่อบรรลุเป้าหมายการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์

2. การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนยังไม่มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น เมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันการศึกษาอื่นๆ

3. สัดส่วนอาจารย์ต่อผู้เรียนยังไม่เหมาะสม ทั้งในระดับปริญญาบัณฑิต และระดับบัณฑิตศึกษา

4. จำนวนบุคลากรสายวิชาการไม่สอดคล้องและเพียงพอต่อการพัฒนาหลักสูตร และมีคุณวุฒิไม่ตรงตามสาขาวิชา

5. การบูรณาการในการจัดการเรียนการสอนระหว่างหลักสูตรภายในคณะวิทยาการจัดการและคณะอื่นๆ ภายในมหาวิทยาลัยยังมีน้อย

6. ความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในเชิงรุกยังมีน้อย เช่น การจัดการเรียนสอนร่วมกัน ความร่วมมือในการทำวิจัย

7. หลักสูตรนานาชาติและนักศึกษาต่างชาติยังมีน้อย

8. บัณฑิตในระดับปริญญาตรี และบัณฑิตศึกษายังมีจุดอ่อนในด้านภาษาต่างประเทศ

9. ผลงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ในระดับนานาชาติที่มี Impact factor สูง รวมถึงผลงานที่ได้รับการอ้างอิง ยังมีจำนวนน้อย

10. การมีส่วนร่วมของศิษย์เก่าในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนกับคณะวิทยาการจัดการยังมีน้อย

11. อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมเป็นแบบรวมศูนย์ไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาการเรียนการสอนในบางหลักสูตร

12. ผลงานวิชาการและงานวิจัยของคณาจารย์ ในระดับนานาชาติที่มี Impact factor สูง รวมถึงผลงานที่ได้รับการอ้างอิง ยังมีจำนวนน้อย

13. ผลงานวิชาการและงานวิจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาของชุมชนยังมีน้อย

14. สัดส่วนผลงานวิชาการและงานวิจัยต่อบุคลากรยังมีน้อย ขาดความหลากหลายและความก้าวหน้าในศาสตร์เฉพาะทาง

15. บทบาทของคณาจารย์ประจำในเชิงวิชาการ ต่อสังคมภายนอกยังมีจำนวนน้อย

16. คณะวิทยาการจัดการ ไม่มีนโยบายสร้างค่านิยมร่วมกัน เช่น การทุ่มเท การเสียสละในการทำงาน และรักในองค์กร

17. นโยบายในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการอย่างเป็นรูปธรรมยังมีน้อย

18. สัดส่วนทุนวิจัยจากภายนอกยังมีน้อย

19. ค่าใช้จ่ายประจำประเภทเงินเดือนมีแนวโน้มสูงขึ้นขณะที่รายได้ของคณะคงที่

20. สัดส่วนบุคลากรทางวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุนไม่สมดุลกัน

21. ตำแหน่งงานและภาระงานของบุคลากรสายสนับสนุนไม่ชัดเจนทำให้ขาดความก้าวหน้าในสายงาน

22. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการบริหารจัดการยังมีน้อย ทำให้การทำงานมีหลายขั้นตอน

23. การสื่อสารภายในองค์กรและภายนอกองค์กรยังไม่มีประสิทธิภาพ

24. ขาดการพัฒนากลไกในการรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูง และมีคุณค่าเอาไว้ได้

25. คณะวิทยาการจัดการยังขาดระบบการเตรียมบุคคลที่จะเข้าสู่ตำแหน่งบริหารอย่างเป็นรูปธรรม

26. ขาดระบบในการรายงานสถานะทางการเงิน และการติดตามการใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผนงบประมาณ ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร

27. ยังไม่สามารถจำแนกต้นทุนต่อหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

28. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่เอื้อต่อการส่งเสริมการประกันคุณภาพการศึกษา

29. ระบบการทำงานด้านการประกันคุณภาพระดับหลักสูตรและคณะวิชา ยังไม่เอื้อต่อระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

**โอกาส (Opportunities)**

1. ค่านิยมของนักศึกษา และผู้ปกครองในการเลือกเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2. ความต้องการเรียนในระดับอุดมศึกษา ด้านการบริหารจัดการยังเป็นศาสตร์ที่ได้รับความนิยม และต้องการของตลาดแรงงานทั้งในประเทศและภูมิภาคอาเซียน

3. พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 และการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN ECONOMIC COMMUNITY) เปิดโอกาสให้คณะวิทยาการจัดการ มีอิสระในการจัดการศึกษามากขึ้นมีความคล่องตัวในการพัฒนาหลักสูตรและสามารถสร้างพันธมิตรกับต่างประเทศในการพัฒนาหลักสูตรให้เป็นสากลที่สำคัญคือสร้างโอกาสให้คณะวิทยาการจัดการเป็นที่รู้จักกว้างขึ้น

4. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีทำให้มีการเชื่อมโยงด้านการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. มีกองทุนให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาจากภาครัฐ

6. เศรษฐกิจโลกเปลี่ยนศูนย์กลางอำนาจมาอยู่ในประเทศแถบเอเชียมากขึ้นทำให้เพิ่มโอกาสในการรับนักศึกษาต่างชาติ

7. วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรียังมีศักยภาพในการรองรับสิ่งปลูกสร้างประเภทอาคารเรียน อาคารปฏิบัติการของคณะวิทยาการจัดการเพื่อตอบสนองต่อการเรียนการสอน

8. กิจกรรมที่ส่งเสริมจิตสาธารณะและบำรุงศิลปวัฒนธรรมของนักศึกษายังมีน้อย

9. มีความต้องการของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ในพื้นที่ที่มหาวิทยาลัยรับผิดชอบในการฝึกอบรมระยะสั้นเพื่อการพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ เช่น การบริหารจัดการและภาษาต่างประเทศที่ 2

10. การพัฒนาระบบสารสนเทศมีความก้าวหน้าและสามารถนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น

11. มีหน่วยงาน องค์กร และแหล่งอุตสาหกรรมต่างๆ ตั้งอยู่ในบริเวณใกล้เคียง ซึ่งเอื้อโอกาสต่อการสร้างความร่วมมือในการพัฒนางานวิจัยและงานบริการวิชาการ

12. สร้างความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรสายสนับสนุนในตำแหน่งชำนาญการ

13. มีโอกาสในการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานระดับสากล เนื่องจากการเปิดประชาคมอาเซียน

14. มีโอกาสในการสร้างเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศผ่านบุคลากรที่ได้รับศึกษาต่อจากต่างประเทศ

15. สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ระบบงานจัดเก็บเอกสาร ระบบบัญชีและต้นทุน รวมถึงการเพิ่มช่องทางในการสื่อสารภายในและภายนอกคณะฯ และข้อมูลสนับสนุนการประกันคุณภาพการศึกษา

16. กำหนด และจัดทำเอกสารคู่มือประกอบการปฏิบัติในแต่ละส่วนงาน รวมถึงแผนบริหารความเสี่ยงและติดตามการดำเนินการตามแผนอย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้ส่งเสริมและสนับสนุนกลไกการประกันคุณภาพการศึกษา

**อุปสรรค (Threat)**

1. การเปิดเสรีด้านการศึกษา ทำให้มหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศมีแนวโน้มในการแข่งขันด้านการศึกษาสูงขึ้น

2. นโยบายปรับลดงบประมาณด้านกองทุนกู้ยืมของรัฐ

3. เงินงบประมาณที่ได้รับจากภาครัฐไม่เหมาะสมต่อการพัฒนาและขยายตัวของคณะวิทยาการจัดการเนื่องจากมิใช่สาขาขาดแคลน

4. การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างประชากร อัตราการเกิดน้อยลงทำให้จำนวนนักศึกษาลดลง

5. ขาดความชัดเจนของเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาที่กำหนดโดย สกอ.

6. ความไม่พร้อมทางด้านกายภาพและสิ่งอำนวยความสะดวกอันเป็นผลกระทบต่อการเลือกมาปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอาจารย์ชาวต่างชาติ

7. ระบบโครงสร้างพื้นฐานสาธารณูปโภค ระบบการขนส่งในพื้นที่ไม่สะดวกสบาย

8. แนวทางปฏิบัติเรื่องการบริหารจัดการการเบิกจ่าย การแบ่งส่วนงาน ยังขาดความชัดเจน ภายหลังการเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

9. ระบบสารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพใช้ต้นทุนสูงและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

สำหรับการวิเคราะห์ SWOT เพื่อวิเคราะห์สภาพจริงทางการจัดการของคณะ จึงต้องมีการกำหนดค่าน้ำหนัก และโอกาสทางการจัดการดังนี้

ตารางแสดงค่าน้ำหนัก โอกาสและคะแนนประเมินทางการจัดการของจุดแข็ง (Strength)

| ที่ | ประเด็น SWOT ด้านจุดแข็ง | ค่าน้ำหนัก | โอกาสทางการจัดการ | คะแนนประเมิน |
|---|---|---|---|---|
| 1 | มีหลักสูตรภาษาไทยหลากหลายทันต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน | 0.1 | 5 | 0.5 |
| 2 | มีการสนับสนุนกิจกรรมทางวิชาการของนักศึกษาอย่างสม่ำเสมอและได้ผลงานที่เป็นประจักษ์ | 0.1 | 5 | 0.5 |
| 3 | ความร่วมมือในการผลิตผลงานวิชาการและงานวิจัย ระหว่างนักศึกษาและอาจารย์ในระดับชาติมีจำนวนมาก | 0.1 | 5 | 0.5 |
| 4 | มีการจัดสรรงบประมาณรายได้ของคณะวิทยาการจัดการ เพื่อส่งเสริมกิจกรรมทั้ง ในและนอกรายวิชา | 0.1 | 4 | 0.4 |
| 5 | เป็นสถาบันที่มีชื่อเสียง และได้รับการยอมรับต่อสังคมในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพต่อตลาดแรงงาน โดยมีอัตราการมีงานทำสูงเฉลี่ยมากกว่าร้อยละ 80 และความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตสูงเฉลี่ยมากกว่าร้อยละ 80 | 0.1 | 4 | 0.4 |
| 6 | ที่ตั้งของคณะวิทยาการจัดการ เอื้อต่อการเป็นศูนย์กลางของภูมิภาคหรือเครือข่ายภูมิภาคต่างๆ | 0.1 | 4 | 0.4 |
| 7 | ปัจจุบันคณะวิทยาการจัดการ มีนโยบายจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอในการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนและสายวิชาการ เช่น งบประมาณสนับสนุนการทำงานวิจัย การผลิตตำรา การจัดโครงการบริการวิชาการและการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น | 0.1 | 4 | 0.4 |
| 8 | ระบบงบประมาณและข้อกำหนดในระเบียบปฏิบัติมีความยืดหยุ่น | 0.1 | 4 | 0.4 |
| 9 | มีบุคลากรและทรัพยากรที่เพียงพอในการเกื้อหนุนต่อการสร้างกิจกรรมหารายได้ | 0.2 | 4 | 0.8 |
| **รวม** | | **1** | **39** | **4.4** |

หมายเหตุ : ค่าน้ำหนัก คือ ค่าถ่วงน้ำหนักของประเด็น SWOT ที่ประเมินตามการจัดลำดับความสำคัญทางการบริหาร มีค่าสูงสุดเท่ากับ 1 โอกาสทางการจัดการ คือ ค่าคะแนนการประเมินการจัดการประเด็นของ SWOT มีค่า ตั้งแต่ระดับ 1 ถึง 5

ตารางแสดงค่าน้ำหนัก โอกาสและคะแนนประเมินทางการจัดการของของจุดอ่อน (Weakness)

| ที่ | ประเด็น SWOT ด้านจุดอ่อน | ค่าน้ำหนัก | โอกาสทางการจัดการ | คะแนนประเมิน |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอนและการวิจัย ขาดความต่อเนื่องเพื่อบรรลุเป้าหมายการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 2 | การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนยังไม่มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น เมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันการศึกษาอื่นๆ | 0.02 | 3 | 0.06 |
| 3 | สัดส่วนอาจารย์ต่อผู้เรียนยังไม่เหมาะสม ทั้งในระดับปริญญาบัณฑิต และระดับบัณฑิตศึกษา | 0.01 | 4 | 0.04 |
| 4 | จำนวนบุคลากรสายวิชาการไม่สอดคล้องและเพียงพอต่อการพัฒนาหลักสูตร และมีคุณวุฒิไม่ตรงตามสาขาวิชา | 0.03 | 3 | 0.09 |
| 5 | การบูรณาการในการจัดการเรียนการสอนระหว่างหลักสูตรภายในคณะวิทยาการจัดการและคณะอื่นๆ ภายในมหาวิทยาลัยยังมีน้อย | 0.03 | 5 | 0.15 |
| 6 | ความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในเชิงรุกยังมีน้อย เช่น การจัดการเรียนสอนร่วมกัน ความร่วมมือในการทำวิจัย | 0.02 | 4 | 0.08 |
| 7 | หลักสูตรนานาชาติและนักศึกษาต่างชาติมีน้อย | 0.01 | 4 | 0.04 |
| 8 | บัณฑิตในระดับปริญญาตรี และบัณฑิตศึกษายังมีจุดอ่อนในด้านภาษาต่างประเทศ | 0.03 | 5 | 0.15 |
| 9 | ผลงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ในระดับนานาชาติที่มี Impact factor สูง รวมถึงผลงานที่ได้รับการอ้างอิงมีน้อย | 0.03 | 4 | 0.12 |
| 10 | การมีส่วนร่วมของศิษย์เก่าในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนกับคณะวิทยาการจัดการยังมีน้อย | 0.02 | 3 | 0.06 |
| 11 | อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมเป็นแบบรวมศูนย์ไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาการเรียนการสอนในบางหลักสูตร | 0.08 | 4 | 0.32 |

ตารางแสดงค่าน้ำหนัก โอกาสและคะแนนประเมินทางการจัดการของของจุดอ่อน (Weakness)

| ที่ | ประเด็น SWOT ด้านจุดอ่อน | ค่าน้ำหนัก | โอกาสทางการจัดการ | คะแนนประเมิน |
|---|---|---|---|---|
| 12 | ผลงานวิชาการและงานวิจัยของคณาจารย์ ในระดับนานาชาติที่มี Impact factor สูง รวมถึงผลงานที่ได้รับการอ้างอิง ยังมีจำนวนน้อย | 0.03 | 5 | 0.15 |
| 13 | ผลงานวิชาการและงานวิจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาของชุมชนยังมีน้อย | 0.03 | 4 | 0.12 |
| 14 | สัดส่วนผลงานวิชาการและงานวิจัยต่อบุคลากรยังมีน้อย ขาดความหลากหลาย และความก้าวหน้าในศาสตร์เฉพาะทาง | 0.02 | 3 | 0.06 |
| 15 | บทบาทของคณาจารย์ประจำในเชิงวิชาการ ต่อสังคมภายนอกยังมีจำนวนน้อย16. คณะวิทยาการจัดการ ไม่มีนโยบายสร้างค่านิยมร่วมกัน เช่น การทุ่มเท การเสียสละในการทำงาน และรักในองค์กร | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 16 | นโยบายในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการอย่างเป็นรูปธรรมยังมีน้อย | 0.03 | 5 | 0.15 |
| 17 | สัดส่วนทุนวิจัยจากภายนอกยังมีน้อย | 0.03 | 4 | 0.12 |
| 18 | ค่าใช้จ่ายประจำประเภทเงินเดือนมีแนวโน้มสูงขึ้นขณะที่รายได้ของคณะคงที่ | 0.02 | 5 | 0.1 |
| 19 | สัดส่วนบุคลากรทางวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุนไม่สมดุลกัน | 0.07 | 4 | 0.28 |
| 20 | ตำแหน่งงานและภาระงานของบุคลากรสายสนับสนุนไม่ชัดเจนทำให้ขาดความก้าวหน้าในสายงาน | 0.03 | 3 | 0.09 |
| 21 | การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการบริหารจัดการยังมีน้อย ทำให้การทำงานมีหลายขั้นตอน | 0.03 | 4 | 0.12 |
| 22 | การสื่อสารภายในองค์กรและภายนอกองค์กรยังไม่มีประสิทธิภาพ | 0.03 | 5 | 0.15 |
| 23 | ขาดการพัฒนากลไกในการรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูง และมีคุณค่าเอาไว้ได้ | 0.02 | 4 | 0.08 |
| 24 | คณะวิทยาการจัดการยังขาดระบบการเตรียมบุคคลที่จะเข้าสู่ตำแหน่งบริหารอย่างเป็นรูปธรรม | 0.05 | 3 | 0.15 |

ตารางแสดงค่าน้ำหนัก โอกาสและคะแนนประเมินทางการจัดการของของจุดอ่อน (Weakness)

| ที่ | ประเด็น SWOT ด้านจุดอ่อน | ค่าน้ำหนัก | โอกาสทางการจัดการ | คะแนนประเมิน |
|---|---|---|---|---|
| 25 | ขาดระบบในการรายงานสถานะทางการเงิน และการติดตามการใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผนงบประมาณ ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร | 0.03 | 4 | 0.12 |
| 26 | ยังไม่สามารถจำแนกต้นทุนต่อหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ | 0.03 | 5 | 0.15 |
| 27 | ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่เอื้อต่อการส่งเสริมการประกันคุณภาพการศึกษา | 0.03 | 5 | 0.15 |
| 28 | ระบบการทำงานด้านการประกันคุณภาพระดับหลักสูตรและคณะวิชา ยังไม่เอื้อต่อระบบการประกันคุณภาพการศึกษา | 0.08 | 5 | 0.4 |
| **รวม** | | **1** | 115 | 4.14 |

หมายเหตุ : ค่าน้ำหนัก คือ ค่าถ่วงน้ำหนักของประเด็น SWOT ที่ประเมินตามการจัดลำดับความสำคัญทางการบริหาร มีค่าสูงสุดเท่ากับ 1 โอกาสทางการจัดการ คือ ค่าคะแนนการประเมินการจัดการประเด็นของ SWOT มีค่า ตั้งแต่ระดับ 1 ถึง 5

ตารางแสดงค่าน้ำหนัก โอกาสและคะแนนประเมินทางการจัดการของโอกาส (Opportunity)

| ที่ | ประเด็น SWOT ด้านโอกาส | ค่าน้ำหนัก | โอกาสทางการจัดการ | คะแนนประเมิน |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ค่านิยมของนักศึกษา และผู้ปกครองในการเลือกเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ | 0.05 | 4 | 0.2 |
| 2 | ความต้องการเรียนในระดับอุดมศึกษา ด้านการบริหารจัดการยังเป็นศาสตร์ที่ได้รับความนิยม และต้องการของตลาดแรงงานทั้งในประเทศและภูมิภาคอาเซียน | 0.05 | 4 | 0.2 |

ตารางแสดงค่าน้ำหนัก โอกาสและคะแนนประเมินทางการจัดการของโอกาส (Opportunity)

| ที่ | ประเด็น SWOT ด้านโอกาส | ค่าน้ำหนัก | โอกาสทางการจัดการ | คะแนนประเมิน |
|---|---|---|---|---|
| 3 | พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 และการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน(ASEAN ECONOMIC COMMUNITY) เปิดโอกาสให้คณะวิทยาการจัดการ มีอิสระในการจัดการศึกษามากขึ้นมีความคล่องตัวในการพัฒนาหลักสูตรและสามารถสร้างพันธมิตรกับต่างประเทศในการพัฒนาหลักสูตรให้เป็นสากล ที่สำคัญคือสร้างโอกาสให้คณะวิทยาการจัดการเป็นที่รู้จักกว้างขึ้น | 0.05 | 4 | 0.2 |
| 4 | ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีทำให้มีการเชื่อมโยงด้านการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น | 0.05 | 4 | 0.2 |
| 5 | มีกองทุนให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาจากภาครัฐ | 0.05 | 4 | 0.2 |
| 6 | เศรษฐกิจโลกเปลี่ยนศูนย์กลางอำนาจมาอยู่ในประเทศแถบเอเชียมากขึ้นทำให้เพิ่มโอกาสในการรับนักศึกษาต่างชาติ | 0.05 | 4 | 0.2 |
| 7 | วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรียังมีศักยภาพในการรองรับสิ่งปลูกสร้างประเภทอาคารเรียน อาคารปฏิบัติการของคณะวิทยาการจัดการเพื่อตอบสนองต่อการเรียนการสอน | 0.05 | 4 | 0.2 |
| 8 | กิจกรรมที่ส่งเสริมจิตสาธารณะและบำรุงศิลปวัฒนธรรมของนักศึกษายังมีน้อย | 0.05 | 4 | 0.2 |
| 9 | มีความต้องการของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ในพื้นที่ที่มหาวิทยาลัยรับผิดชอบในการฝึกอบรมระยะสั้นเพื่อการพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ เช่น การบริหารจัดการและภาษาต่างประเทศที่ 2 | 0.05 | 4 | 0.2 |

ตารางแสดงค่าน้ำหนัก โอกาสและคะแนนประเมินทางการจัดการของโอกาส (Opportunity)

| ที่ | ประเด็น SWOT ด้านโอกาส | ค่าน้ำหนัก | โอกาสทางการจัดการ | คะแนนประเมิน |
|---|---|---|---|---|
| 10 | การพัฒนาระบบสารสนเทศมีความก้าวหน้าและสามารถนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น | 0.05 | 4 | 0.2 |
| 11 | มีหน่วยงาน องค์กร และแหล่งอุตสาหกรรมต่างๆ ตั้งอยู่ในบริเวณใกล้เคียง ซึ่งเอื้อโอกาสต่อการสร้างความร่วมมือในการพัฒนางานวิจัยและงานบริการวิชาการ | 0.05 | 4 | 0.2 |
| 12 | สร้างความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรสายสนับสนุนในตำแหน่งชำนาญการ | 0.05 | 4 | 0.2 |
| 13 | มีโอกาสในการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานระดับสากล เนื่องจากการเปิดประชาคมอาเซียน | 0.1 | 4 | 0.4 |
| 14 | มีโอกาสในการสร้างเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศผ่านบุคลากรที่ได้รับศึกษาต่อจากต่างประเทศ | 0.1 | 4 | 0.4 |
| 15 | สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ระบบงานจัดเก็บเอกสาร ระบบบัญชีและต้นทุน รวมถึงการเพิ่มช่องทางในการสื่อสารภายในและภายนอกคณะฯ และข้อมูลสนับสนุนการประกันคุณภาพการศึกษา | 0.1 | 4 | 0.4 |
| 16 | กำหนด และจัดทำเอกสารคู่มือประกอบการปฏิบัติในแต่ละส่วนงาน รวมถึงแผนบริหารความเสี่ยงและติดตามการดำเนินการตามแผนอย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้ส่งเสริมและสนับสนุนกลไกการประกันคุณภาพการศึกษา | 0.1 | 4 | 0.4 |
| **รวม** | | **1** | **64** | **4** |

หมายเหตุ : ค่าน้ำหนัก คือ ค่าถ่วงน้ำหนักของประเด็น SWOT ที่ประเมินตามการจัดลำดับความสำคัญทางการบริหาร มีค่าสูงสุดเท่ากับ 1 โอกาสทางการจัดการ คือ ค่าคะแนนการประเมินการจัดการประเด็นของ SWOT มีค่า ตั้งแต่ระดับ 1 ถึง 5

ตารางแสดงค่าน้ำหนัก โอกาสและคะแนนประเมินทางการจัดการของอุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threats)

| ที่ | ประเด็น SWOT ด้านอุปสรรค/ภัยคุกคราม | ค่าน้ำหนัก | โอกาสทางการจัดการ | คะแนนประเมิน |
|---|---|---|---|---|
| 1 | การเปิดเสรีด้านการศึกษา ทำให้มหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศมีแนวโน้มในการแข่งขันด้านการศึกษาสูงขึ้น | 0.2 | 5 | 1 |
| 2 | นโยบายปรับลดงบประมาณด้านกองทุนกู้ยืมของรัฐ | 0.1 | 5 | 0.5 |
| 3 | เงินงบประมาณที่ได้รับจากภาครัฐไม่เหมาะสมต่อการพัฒนาและขยายตัวของคณะวิทยาการจัดการเนื่องจากมิใช่สาขาขาดแคลน | 0.1 | 5 | 0.5 |
| 4 | การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างประชากร อัตราการเกิดน้อยลงทำให้จำนวนนักศึกษาลดลง | 0.1 | 4 | 0.4 |
| 5 | ขาดความชัดเจนของเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาที่กำหนดโดย สกอ. | 0.1 | 4 | 0.4 |
| 6 | ความไม่พร้อมทางด้านกายภาพและสิ่งอำนวยความสะดวกอันเป็นผลกระทบต่อการเลือกมาปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอาจารย์ชาวต่างชาติ | 0.1 | 4 | 0.4 |
| 7 | ระบบโครงสร้างพื้นฐานสาธารณูปโภค ระบบการขนส่งในพื้นที่ไม่สะดวกสบาย | 0.1 | 4 | 0.4 |
| 8 | แนวทางปฏิบัติเรื่องการบริหารจัดการการเบิกจ่าย การแบ่งส่วนงาน ยังขาดความชัดเจนภายหลังการเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ | 0.1 | 5 | 0.5 |
| 9 | ระบบสารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพใช้ต้นทุนสูงและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว | 0.1 | 4 | 0.4 |
| **รวม** | | **1** | **40** | **4.5** |

หมายเหตุ : ค่าน้ำหนัก คือ ค่าถ่วงน้ำหนักของประเด็น SWOT ที่ประเมินตามการจัดลำดับความสำคัญทางการบริหาร มีค่าสูงสุดเท่ากับ 1โอกาสทางการจัดการ คือ ค่าคะแนนการประเมินการจัดการประเด็นของ SWOT มีค่า ตั้งแต่ระดับ 1 ถึง 5





# ส่วนที่ 2
# แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

## 2.1 ความหมายของความเสี่ยง

นักวิชาการชาวไทย พิชัยจรรย์ ศุภรินทร์และคณะ (2548) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่าเหตุการณ์การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์การระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้ สอดคล้องกับ กฤษณ์ธวัช นพนาคีพงษ์ (2552) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า เหตุการณ์ใดๆ ที่อาจเกิดขึ้น แล้วมีผลกระทบทำให้การทำงานสะดุด หรือหยุดชะงักและมีผล ทำให้เป้าหมายไม่บรรลุอย่างสมบูรณ์ การเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความไม่แน่นอน และนำพาให้เกิดเหตุการณ์เหตุการณ์ที่เป็นผลทางลบเราเรียกว่าความเสี่ยง เหตุการณ์ที่เป็นผลทางบวกเราเรียกว่าโอกาสความเสี่ยง ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่เราขจัดไม่ได้ แต่เราสามารถจัดการตัวเราให้อยู่กับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม เราสร้างการควบคุมขึ้นมาเพื่อให้เรารับมือกับความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ซึ่งไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนด และสุมาลี จิวะมิตร (2542 :) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า การสูญเสียโอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือภาวะคุกคาม หรือปัญหาอุปสรรคที่จะส่งผลกระทบทำให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเบี่ยงเบนไป หรือสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมาย ทั้งทางด้านกลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน และกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องแม้ว่าความเสี่ยง (Risk) และความไม่แน่นอน (Uncertainty) ส่วนมากจะถูกใช้ในความหมายเดียวกัน แต่ถ้าพิจารณาแล้ว คำทั้ง 2 มีความหมายแตกต่างกัน ความไม่แน่นอน หมายถึง ความไม่รู้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นในอนาคตแน่ ในขณะที่คำว่า ความเสี่ยง หมายถึง อัตราของความไม่แน่นอนว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้าการลงทุนใดมีความไม่แน่นอนในอัตราผลตอบแทนสูงความเสี่ยงก็จะสูง ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ความเสี่ยง คืออัตราของความไม่แน่นอน

สรุปได้ว่าความเสี่ยง หมายถึง สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น แล้วมีผลกระทบทำให้การทำงานสะดุด โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ ซึ่งมีผลต่องานทำให้ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

**2.2 ความหมายของการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)**

ได้มีผู้ให้ความหมาย ได้แก่ เริงรัก จำปาเงิน (2544) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงว่า การแยกแยะเหตุการณ์ที่จะเป็นผลกระทบต่อภาวะทางการเงินและลงมือดำเนินการเพื่อป้องกัน และทำให้ความเสียหายที่จะเกิดจากสาเหตุนั้นเหลือน้อยที่สุด สอดคล้องกับกัลยานี พิริยะพันธุ์ และสุวิมล เหลืองประดิษฐ์ (2541) ได้ให้ความหมายของ การบริหารความเสี่ยงว่า ความไม่แน่นอน (Uncertainty) แตกต่างกันตรงที่ในสถานการณ์ภายใต้ความไม่แน่นอนจะไม่สามารถกำหนดค่าความน่าจะเป็นของผลที่จะเกิดขึ้นในแต่ละกรณีได้ แต่อย่างไรก็ตามในทางธุรกิจจะถือว่าความเสี่ยง และความไม่แน่นอนมีความหมายเหมือนกันเพราะต่างก็เป็นปัญหาของความไม่แน่นอนทั้งสิ้น และพิชัย จรรย์ศุภรินทร์ และคณะ (2548) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงว่า การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการการดำเนินงานต่างๆโดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายเพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

จากนิยามของการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการการดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย หาแนวทางแก้ไขเหตุเหล่านั้นให้ส่งผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กรน้อยที่สุด

**2.3 กระบวนการของการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)**

ความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการควบคุมภายในองค์กร ที่จะทำให้เกิดความมั่นใจว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย องค์ประกอบดังกล่าว นอกจากจะต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรทราบและดำเนินการทั่วทั้งองค์การแบบบูรณาการแล้ว ยังต้องให้ความสำคัญในการกำหนดผู้รับผิดชอบต่อกิจกรรมการควบคุม (Control Activities) เพื่อพิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันและหรือพิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยงมีการติดตาม (Monitoring) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยง มีคุณภาพ มีความเหมาะสม มีการรายงานความเสี่ยงทั้งหมด ที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ และท้ายสุดมีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) แก่บุคลากรทุกคนให้ได้รับรู้และเข้าใจอย่างทั่วถึง จะสามารถช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (อุษณา ภัทรมนตรี, 2545)

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2548 : 19-20) ได้แบ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็น 2 ระดับ คือ

1. ระดับองค์กร ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามแผนวิสาหกิจ โดยมีกรอบแนวคิดในการบริหาร ประกอบด้วย เป้าหมายของแผนงาน กำหนดความเสี่ยง จัดทำตัวชี้วัด ความเสี่ยง (KRI) การกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง แบบฟอร์มในการติดตามแผนงานหลัก ออกแบบระบบติดตาม และประเมินความเสี่ยง

2. ระดับกลุ่มภารกิจ ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามพันธกิจของแต่ละกลุ่มงาน นอกจากนี้ยังนำมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมจากแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรมากระจายลงสู่แผนการบริหารความเสี่ยงในระดับกลุ่มภารกิจนี้ รวมถึงการนำความเสี่ยงและมาตรการจัดการความเสี่ยงจากการบริหารความเสี่ยงในปีก่อนมาร่วมทบทวนในแผน การบริหารความเสี่ยงในระดับกลุ่มภารกิจของปัจจุบัน ด้วย โดยมีกรอบแนวคิดในการบริหาร ความเสี่ยง

**2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความเสี่ยง**

1) ด้านการบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานบุคคล เป็นการบริหารทรัพยากรที่มีชีวิตในองค์การ “คน” เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและเจริญก้าวหน้า ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในบรรดาทรัพยากรทั้งมวล

1.1) ความหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร มีนักวิชาการที่ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรไว้ ดังนี้

สมาน อัศวภูมิ (2551) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลหรือทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการในการกำหนดแผนกำลังคนขององค์การ การสรรหา การคัดเลือก การแต่งตั้ง และทดลองงานการฝึกอบรมและการพัฒนา การดูแลและให้สวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสร้างความสัมพันธ์กับองค์การวิชาชีพ สอดคล้องกับ วรนารถ แสงมณี (2553) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนในการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิก ที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือ

เหตุอื่นในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข และสมยศ นาวีการ (2554) กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา การบรรจุ การฝึกอบรม และการพัฒนาสมาชิกในองค์การ” ในขณะที่ศิริลักษณ์ วิชยพงศ์ (2554) กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคลากร หมายถึง กระบวนการวางแผน กำหนดนโยบายตลอดจนการดำเนินการในการบริหารบุคลากรในองค์การนับตั้งแต่การแสวงหาคนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการขององค์การใช้ ให้เป็นประโยชน์พัฒนาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ตลอดจนการสงวนรักษาไว้เพื่อให้มีทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพและปริมาณเพียงพอที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ขององค์การ และกิตติมา กวยาวงศ์ (2554 : 16) กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคคลและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการจัดการเกี่ยวกับบุคคลเพื่อให้ได้มา ซึ่งบุคคลที่ดีมีความรู้ ความสามารถ เหมาะกับงาน เข้ามาทำงานให้ได้ผลดีที่สุดในองค์การ ตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาบุคลากร การบรรจุแต่งตั้ง การมอบหมายงาน การปฐมนิเทศ การประเมินผล รวมถึง การเสริมสร้างหลักประกัน เมื่อบุคลากรต้องพ้นจากหน้าที่จากสาเหตุต่างๆ ก็ยังมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การและสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข อีกทั้งจินดา สายคา (2556 : 28) กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคลากร หมายถึง การดำเนินเกี่ยวกับบุคคลากรที่ปฏิบัติราชการอยู่ในองค์กร ได้แก่ การประชุมอบรมเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การปฏิบัติราชการ การสร้างขวัญกำลังใจ การส่งเสริมการรักษาวินัย และประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนวิชัย โถสุวรรณจินดา (2556) กล่าวไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา การบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การ สามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์การ และสามารถดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาบุคคลองค์การ ตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาบุคลากร การบรรจุแต่งตั้ง การมอบหมายงาน การปฐมนิเทศ การประเมินผล มีการพิจารณาความเหมาะสมเพื่อให้ได้คนมาร่วมทำงาน การใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่จะมอบหมาย การบำรุงรักษาและพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานตลอดจนการประเมินผลงานของบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้มีตำแหน่งที่สูงขึ้นการเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมหรือการให้พ้นจากหน้าที่ตามวาระ

1.2) แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคลากร

มีนักวิชาการที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคลากรไว้ โดย กิมรวย แป้นทอง (2550) ได้กล่าวถึง ปัญหาในการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี โดยบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี มีปัญหาการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านด้านที่เป็นปรากฏในระดับมาก 1 ด้าน คือ ด้านการปฏิบัติเกี่ยวกับการจ่าย และระดับปานกลาง 6 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการปฏิบัติเกี่ยวกับรับเงิน ด้านการบริหารการเงินและบัญชี ด้านการปฏิบัติเกี่ยวกับการตรวจและอนุมัติฎีกา ด้านการปฏิบัติเกี่ยวกับการตรวจเงิน ด้านการปฏิบัติเกี่ยวกับการรักษาเงินด้านปฏิบัติเกี่ยวกับการจ่ายเงิน และสุรีพร แป้นพิบูลลาภ (2553 : 19 -20) ได้กล่าวว่า ความเสี่ยงในการปฏิบัติงานด้านบุคลากร เป็นปัจจัยเสี่ยงภายในที่มีผลกระทบต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรไม่เพียงพอ บุคลากรขาดความรู้และประสบการณ์ด้านการเงินการคลัง องค์กรไม่มีระบบการควบคุมภายในที่ดี เจ้าหน้าที่หรือผู้บริหาร มีพฤติกรรมไม่สุจริต ไม่โปร่งใส รวมถึงสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดระนอง (2557) ได้กล่าวว่า ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร เป็นความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นและมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้ ความเสี่ยงนี้จะถูกวัดด้วยผลกระทบที่ได้รับและความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ รวมทั้งบุคลากรเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร ความเสี่ยงในด้านนี้อาจเกิดจากปัญหาของการเปลี่ยนแปลงบุคลากรบ่อยครั้ง ความไม่เข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร ตลอดจนสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง (2557) ได้กล่าวถึง แนวทาง การดำเนินการบริหารความเสี่ยงโดยปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร ส่งผลต่อการบริหารงาน ด้านการคลัง กล่าวคือ คุณภาพของบุคลากร ผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม การเปลี่ยนแปลงระบบงาน การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง การควบคุมกำกับดูแลไม่ทั่วถึง การกำหนดบุคคลลงตามตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบไม่เหมาะสม บุคลากรส่วนงานขาดการรวบรวมองค์ความรู้ที่จำเป็นอย่าเพียงพอ การมีส่วนร่วมระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการทำความเข้าใจที่ชัดเจนยังไม่เพียงพอ เป็นต้น

สรุปได้ว่า ความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคลากรส่งผลต่อของการบริหารส่วนการคลัง เกิดจากการเปลี่ยนตัวผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สำคัญๆ บ่อยครั้ง คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่รับผิดชอบในการบริหารหรือปฏิบัติงาน บุคลากรขาดความรู้และประสบการณ์ด้านการเงินการคลัง องค์กรไม่มีระบบการควบคุมภายในที่ดี รวมทั้งพฤติกรรมของผู้บริหารและบุคลากรที่ส่อไปในทางทุจริตและไม่โปร่งใส

2) ด้านงานการเงิน

งานการเงินเป็นงานที่มีความสัมพันธ์กับทุกๆ ส่วนของการดำเนินงานและการจัดกิจกรรมของหน่วยงานทุกหน่วยงาน เพราะการดำเนินงานต้องมีงบประมาณในการขับเคลื่อนให้กิจกรรมนั้นสำเร็จ เช่น การจัดโครงการ มีขั้นตอนตั้งแต่การเขียนโครงการ การขออนุมัติจัดโครงการและของบประมาณ และรวมไปถึงการเบิกจ่ายงบประมาณเมื่อโครงการเสร็จสิ้น ทุกกระบวนการล้วนสัมพันธ์กับงานการเงินทั้งสิ้น

2.1) ความหมายเกี่ยวกับด้านงานการเงิน

มีนักวิชาการที่ให้ความหมายเกี่ยวกับด้านงานการเงินไว้ คือ พนัส หันนาคินทร์ (2552 : 5) กล่าวว่า การบริหารการเงิน หมายถึง ขบวนการที่ผู้ดำเนินการใช้อานาจ ตลอดจนทรัพยากรต่างๆ เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ที่มีอยู่ หรือคาดหวังว่าจะมีการจัดการดำเนินการของหน่วยงานนั้นๆ ให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2555 : 307) กล่าวว่า งานการเงิน หมายถึง งานที่ เกี่ยวกับการเงิน การนำส่ง และการตรวจสอบการเงินทุกชนิดของส่วนราชการ ตามวิธีการที่กฎหมาย ระเบียบแบบแผนของทางราชการกำหนดไว้ และนิพนธ์ กินาวงศ์ (2556 : 3) กล่าวว่า งานการเงิน หมายถึง การร่วมมือกันทางานของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน

กล่าวสรุปได้ว่า งานการเงิน หมายถึง การปฏิบัติงานในการการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงาน เพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินได้อย่างถูกต้องเหมาะสม การบริหารสินทรัพย์และการลงทุน เพื่อเพิ่ม มูลค่าให้แก่องค์การได้ โดยครอบคลุมถึงคน ระบบงาน ขั้นตอนการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินธุรกิจขององค์การ

2.2) ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเงิน

มีนักวิชาการที่มีแนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านการเงินไว้ คือ เฟื่องฟ้า เทียนประภาสิทธิ์ (2555) ได้กล่าวถึง การบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน การคลัง การงบประมาณสำหรับส่วนราชการ คือ ความเสียหายแก่การใช้จ่ายเงินแผ่นดิน เช่น จัดซื้อวัสดุอุปกรณ์แพงกว่าที่ควร การใช้จ่ายเงินกับกิจกรรมที่ไม่ใช่ภารกิจหลักของทางราชการ เช่น จัดโครงการอบรมดูงาน แต่เดินทางไปท่องเที่ยว รวมทั้งความความสูญเสีย สิ้นเปลือง ที่เกิดกับทรัพย์สิน และเงินแผ่นดิน เช่น ใช้ทรัพยากรมากเกินจำเป็น มีการประชุม และภารกิจ กิจกรรมภาครัฐ มากมายที่มีต้นทุนสูง แต่ไม่เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม หรือเกิดประโยชน์กับประชาชนน้อยมาก ใช้ทรัพย์สินของทางราชการในภารกิจส่วนตัว เช่นการใช้รถยนต์ของทางราชการ และการถ่ายเอกสาร สอดคล้องกับสำนักบริหารยุทธศาสตร์ (2557) ได้กล่าวถึงปัจจัยความเสี่ยงด้านเงินเกิด

จากการขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อสถานการณ์ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อฐานะการเงินขององค์กรความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน การบริหารสินทรัพย์และการลงทุน การดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุกลยุทธ์และเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กรได้ และสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง (2557) ได้กล่าวถึง ความเสี่ยงด้านการเงิน เกิดจากการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น บริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม งบประมาณไม่เพียงพอ หรือไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณการเงินที่ใช้ในการดำเนินการโครงการนั้นๆ เป็นต้น

จึงกล่าวสรุปได้ว่า ความเสี่ยงด้านการเงิน ขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม ที่ถูกต้องและเหมาะสม งบประมาณไม่เพียงพอ หรือไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ รวมถึงการบริหารสินทรัพย์และการลงทุนไม่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุกลยุทธ์ได้ อีกทั้งการจัดกิจกรรมภาครัฐ ไม่เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม หรือเกิดประโยชน์กับประชาชนน้อยมาก จึงทำให้เกิดการใช้จ่ายเงินกับกิจกรรมที่ไม่ใช่ภารกิจหลักของทางราชการ

3) ด้านการกำหนดนโยบาย

การกำหนดนโยบายองค์กรนั้นบริหารองค์กรต้องกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับความเป็นจริงขององค์กรและสังคมเป็นสำคัญ ต้องมีความชัดเจนในวัตถุประสงค์ว่าใครจะทำอะไร เมื่อไร เท่าใด และอย่างไร ความหมายของคำว่าการกำหนดนโยบาย มีหลากหลายทัศนะดังนี้

3.1) ความหมายของการกำหนดนโยบาย

มีนักวิชาการที่ให้ความหมายของการกำหนดนโยบายไว้ คือ จุไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์ (2556) ได้กล่าวไว้ การกำหนดนโยบาย หมายถึง ขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิธีการที่เกี่ยวข้อง ตรงประเด็น และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปในการแก้ไขปัญหาเชิงนโยบายที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับรัดเกล้า เปรมประสิทธิ์ (2556) การกำหนดนโยบาย คือ การตัดสินใจขั้นต้นอย่างกว้างๆ จากข้อมูลทั่วไป เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นไปโดยถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ และ ไ ฮ แ ม น แ ล ะ ส ก็ อ ต (Haimann and Scott. 1974 ; อ้างถึงใน วรเทพ เชื้อเจ็ดองค์, 2546) กล่าวว่า การกำหนดนโยบาย คือ วิธีการปฏิบัติซึ่งถือเป็นแนวทางดำเนินการที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปโดยถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมถึงแจนสัน (Jansson.

1944 ; อ้างถึงใน เยาวเรศ จารุรัตน์กิจ. 2555) ได้ให้ความหมาย การกำหนดนโยบาย หมายถึง แนวทางการดำเนินงานของรัฐ เพื่อนำไปสู่กระบวนการแก้ปัญหาและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

สรุปได้ว่า การกำหนดนโยบาย คือ วิธีการปฏิบัติหรือการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างซึ่งในที่สุดจะแปรรูปออกมาเป็นแผนงานโครงการ บ่งบอกถึงเป้าหมาย ปลายทางของกิจกรรม แนวทางปฏิบัติ และคุณประโยชน์ของกิจกรรมหรือการกระทำที่กำหนด รวมทั้งเป็นแนวทางหรือวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เพื่อเป็นเครื่องชี้นำและกำหนดแนวทางปฏิบัติจากปัจจุบันสู่อนาคต

3.2) แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านการกำหนดนโยบาย

มีนักวิชาการที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านการกำหนดนโยบายไว้ คือ นฤมล สะอาดโฉม (2549) ได้สรุปว่า ความเสี่ยงในบริบทของราชการไทย ที่เป็นเหตุให้การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ไม่ประสบความสำเร็จ คือ ความเสี่ยงเชิงนโยบาย เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายของหน่วยงาน รวมไปถึงการตัดสินใจด้านการบริหารงานที่ส่งผลต่อทิศทางของหน่วยงานในทางที่ไม่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามแผนยุทธ์ศาสตร์และส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ เช่น การขาดความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสมการปฏิบัติงานผิดพลาดหรือล่าช้า และขาดข้อมูลหรือเครื่องมือที่จำเป็น สอดคล้องกับ ธิติภัณฑ์ สุตมาศ (2550) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำกับดูแลกิจการเพื่อช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ หรือกลยุทธ์ขององค์การที่กำหนดไว้ ช่วยให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี และปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่ถูกต้อง และจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเพื่อช่วยเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จ ลดโอกาสของการล้มเหลวและลดความไม่แน่นอนในผลการดำเนินงานโดยรวมได้ ผลการศึกษารายด้าน พบว่า ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานด้านบุคลากร มีความคิดเห็นสูงสุด คือ ความร่วมมือในการแก้ปัญหาทางการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านกระบวนการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นสูงสุด ความชัดเจนในการสื่อสารข้อมูลทางการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านระบบคอมพิวเตอร์ มีความคิดเห็นสูงสุด คือ คอมพิวเตอร์ล้าสมัย และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านการบริหารเงินมีความคิดเห็นสูงสุด คือ การเร่งรัดการเบิกจ่ายและติดตามการชำระเงินคืนตามกำหนดเวลา

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความเสี่ยงด้านการกำหนดนโยบาย เป็นเหตุที่เกิดจากนโยบายไม่ชัดเจน หรือไม่กระจายสู่ภาคปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงนโยบายไปสู่ภาคปฏิบัติใน

ระดับส่วนงานไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน ความชัดเจนของผลงานที่ต้องการให้เกิดจากแผนงาน / กิจกรรม / ตัวชี้วัดก่อนกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการไม่เพียงพอ แผนงานและระบบติดตามไม่สอดคล้องกับภารกิจหลักและทิศทางขององค์กรไม่มีการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้สอดคล้องกับกรอบเวลาการใช้งบประมาณ ทรัพยากรไม่ชัดเจนด้านกระบวนการปฏิบัติที่ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดและวงเงินงบประมาณที่จัดสรร ไม่ได้กำหนดแผนนโยบายที่ครอบคลุมความต้องการ/ความคาดหวังผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน

4) ด้านกลยุทธ์

กลยุทธ์มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมากช่วยให้องค์การมีวัตถุประสงค์ และภารกิจขององค์การในอนาคตอย่างชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นำไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ องค์การสามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น แล้วเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาสที่จะดำเนินในอนาคต มีผู้ให้ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

4.1) ความหมายของกลยุทธ์

มีนักวิชาการที่ให้ความหมายความหมายของกลยุทธ์ไว้ คือ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งขันหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ สอดคล้องกับวาสนา สะอาด (2554) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนระยะยาวของหน่วยงาน โดยทั่วไปมักใช้เวลา 5 ปี เป็นแผนที่กำหนดทิศทางการพัฒนา แผนกลยุทธ์ประกอบไปด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม กลยุทธ์ต่างๆ ของหน่วยงานควรครอบคลุมทุกภารกิจ มีการกำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จของแต่ละกลยุทธ์และค่าเป้าหมายของตัวบ่งชี้ เพื่อวัดระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ โดยหน่วยงานนำแผนกลยุทธ์มาจัดทำแผนดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติการประจำปี และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (2556) กล่าวว่ากลยุทธ์ (strategy) หมายถึง วิถีทางหรือข้อกำหนดที่องค์การสมควรปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ภายใต้ข้อจากัดของสภาพแวดล้อมภายนอก และขีดความสามารถขององค์การ กลยุทธ์ระบบสารสนเทศ คือ การกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ กระบวนการทางาน ความต้องการสารสนเทศขององค์การ และการเลือกระบบสารสนเทศที่จะนามาพัฒนา และใช้เป็นแผนแม่บทหรือแผนหลักของการพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์การ รวมถึงสุรชาติ ณ หนองคาย (2556) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การประเมินปัจจัยภายในภายนอกองค์การ ที่ประกอบด้วยบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการที่เน้นความสามารถของ

องค์การ บุคลากรในองค์การเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้ทันสถานการณ์ ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย สถานการณ์ การแข่งขัน และการตลาด และประการสุดท้าย คือ ผลผลิตขององค์การ

สรุปได้ว่า ด้านกลยุทธ์ หมายถึง วิถีทางหรือข้อกำหนดที่องค์การสมควรปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ภายใต้ข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมภายนอก และขีดความสามารถขององค์การ โดยกลยุทธ์ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือของผู้บริหาร มีเป้าหมายที่ต้องการให้องค์การบรรลุประสิทธิผลที่ตั้งไว้

4.2) แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

มีนักวิชาการที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ไว้ คือ กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2550) ได้กล่าวถึงความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ไว้ว่า เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์แผนดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก (External Factor Risks) และความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน (Internal Factor Risks) และพรตพร อาฒยะพันธุ์ (2550) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่ สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ หรือการดำรงอยู่ของกิจการ ขาดการส่งเสริมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล และไม่มีการจัดโครงสร้างพื้นฐานภายในที่เหมาะสำหรับการนำไปปฏิบัติ เช่น การจัดองค์การ บุคลากร งบประมาณ ระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบการติดตามและควบคุมการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจและจัดการกับปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2550 : 2) ได้กล่าวว่า ความเสี่ยงขององค์กรประกอบไปด้วย ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการกำหนดแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร การปฏิบัติตามแผน สภาพแวดล้อม และทรัพยากรที่มีอยู่ อันมีผลให้กลยุทธ์ขององค์กรที่กำหนดไว้ไม่สามารถดำเนินการได้ ด้านกลยุทธ์ (Strategic) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ และสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง (2557) ได้กล่าวถึง ความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เกิดจากสถานการณ์ภายนอกทำให้กลยุทธ์ ที่กำหนดไว้ ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์หรือวิสัยทัศน์ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดความร่วมมือ ทำให้โครงการขาดการยอมรับ หรือไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่แท้จริง ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน เกิดขึ้นจากระบบงานภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือ

นวัตกรรมที่ใช้ บุคลากรความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการดำเนินงานโครงการ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เป็นปัจจัยที่ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยสาเหตุเกิดขึ้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธ์กิจ หรือยุทธศาสตร์ ไม่ชัดเจน ขาดการยอมรับ ขาดการมีส่วนร่วม ผู้ปฏิบัติงานในองค์การไม่รู้จักและไม่เข้าใจ “ยุทธศาสตร์” แผนยุทธศาสตร์ไม่สอดคล้องหรือไม่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ หรือพันธ์กิจขององค์กร ไม่ได้กำหนดงบประมาณในการดำเนินแผนงาน / โครงการที่มีความสัมพันธ์เชื่องโยงกับยุทธศาสตร์

5) ด้านกฎหมาย

การบังคับใช้กฎหมาย เป็นกระบวนการในการนำกฎหมายที่มีอยู่มาดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ให้บุคคลที่มีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายนั้น ซึ่งในการบริหารงานส่วนการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็มีระเบียบและกฎหมายที่ได้กำหนดไว้ในการบริหารงานการคลังเช่นกัน มีผู้ให้ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านระเบียบและกฎหมายไว้ดังนี้

5.1) ความหมายของกฎหมาย

มีนักวิชาการที่ให้ความหมายของกฎหมายไว้ คือ หยุด แสงอุทัย (2553) ได้กล่าวไว้ว่า กฎหมาย คือ กฎเกณฑ์ข้อบังคับที่ตราขึ้นโดยผู้มีอำนาจสูงสุดในรัฐ เพื่อควบคุมพฤติกรรมของประชาชน ซึ่งผู้ใดฝ่าฝืนย่อมได้รับการลงโทษ สอดคล้องกับอมร จันทรสมบูรณ์ (2553) ได้กล่าวว่า กฎหมาย หมายถึง ระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่เป็นถ้อยคำอยู่ในหนังสือ ใช้บังคับแก่สมาชิกในสังคม ให้เกิดผลบังคับตรงเจตนารมณ์ของกฎหมายที่ถูกตราขึ้นโดยรัฐ และสุนีย์ มัลลิกะมาลย์ (2554) ได้ให้ความหมายของกฎหมายไว้ว่า กฎหมาย หมายถึงบรรทัดฐานที่กำหนดไว้ให้ต้องปฏิบัติ ได้แก่ กฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ระเบียบ ข้อสั่ง การทางราชการ ซึ่งผู้มีอำนาจทางการปกครองบ้านเมือง ได้กำหนดขึ้นไว้ให้ประชาชนปฏิบัติตาม หรืองดเว้นการกระทำ ถ้าผู้ใดฝ่าฝืนจะถูกลงโทษตามที่บทบัญญัติที่ระบุไว้ กฎหมายเป็นบรรทัดฐานที่ จำเป็นในสังคมเมือง ในสังคมสมัยใหม่ที่ประกอบด้วยผู้คนจำนวนมากมายมาจากท้องถิ่นที่ต่างกัน ผู้คนที่มีความแตกต่างกันระดับการศึกษา รายได้ อาชีพ ทัศนคติ และความเชื่อ รวมถึง ชั ย วั ฒ น์ วงศ์วัฒนศานต์ (2554) ได้กล่าวว่า กฎหมาย หมายถึง เครื่องมือของรัฐที่ใช้จัดระเบียบการอยู่ร่วมกันของประชาชน เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อย และเป็นหลักเกณฑ์ที่รัฐจะกระทำการใดๆ ในขอบเขตที่กฎหมายกำหนดเอาไว้ เพื่อทำนุบำรุงให้ราษฎรมีความสุขความเจริญ กฎหมายยังเป็นเครื่องมือสูงสุดของสังคมที่จะรักษาไว้ซึ่งอิสรภาพ และความเป็นระเบียบของบุคคลทุกชนชั้น โดยได้กำหนดสิทธิ หน้าที่และเสรีภาพ ไว้เพื่อให้ประชาชนมีอิสรภาพตามสมควร ไว้เพื่อให้

ประชาชนมีอิสรภาพตามสมควร และยังช่วยประสานความขัดแย้งหรือประสานประโยชน์ของทั้งเอกชนและส่วนรวม จากการที่กฎหมายจึงต้องมีสภาพบังคับ (Sanction) เป็นองค์ประกอบ ไม่ว่าจะเป็นสภาพบังคับทางอาญา ในลักษณะของโทษทางอาญา (Punishment) หรือเป็นสภาพบังคับในทางเยียวยาโดยการป้องกัน (Prevention) ผลร้ายที่อาจจะเกิดขึ้น หรือเป็นสภาพบังคับในทางเยียวยาผลเสียหายโดยตรง (Specific Relief) ตลอดจนประเสริฐ สุขสบาย (2555) ได้กล่าวว่า กฎหมาย หมายถึง ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ของรัฐ ที่บังคับใช้ เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย และ สังคมเกิดความสงบสุขในที่สุด

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า กฎหมาย หมายถึง กลไกที่จะกำหนดกรอบกติกาของสังคม โดยรัฐบังคับใช้กฎหมายและการปฏิบัติการบังคับใช้กฎหมาย เป็นการกระทา การดำเนินการ การนำตัวบทกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่างๆ กำหนดบทบาทของประชาชน ให้ประชาชนปฏิบัติตาม ควบคุมปัญหาของสังคม

5.2) แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านกฎหมาย

มีนักวิชาการที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านกฎหมายไว้ คือ นพดล บุญมา (2550) ได้ศึกษาถึงปัญหาการบริหารการคลังขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่ โดยศึกษาถึงประเด็นสภาพปัญหา พบว่า ขาดความพร้อมในด้านการศึกษาอบรมเกี่ยวกับความเข้าใจที่ถูกต้องในกฎหมายหรือระเบียบต่างๆของทางราชการ ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลบางแห่งมีแนวโน้มว่ามีการช่วยเหลือกันในหมู่พรรคพวกและการอุปถัมภ์กันภายในกลุ่มเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ ความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ทางด้านกฎหมาย การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ สัญญา และกฎข้อบังคับอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร สอดคล้องกับ วนิดา ปอน้อย (2552) ได้กล่าวว่า ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติไม่เป็นไปตามกฎ ระเบียบข้อบังคับทางด้านการเงินและพัสดุ จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับทางด้านการเงินและพัสดุ ทำให้ กฎ ระเบียบฯ ที่ใช้บังคับมีขั้นตอนยุ่งยากซับซ้อนยากต่อการทำความเข้าใจ ตีความได้หลากหลาย และล้าสมัยไม่เหมาะสมกับสภาพงานปัจจุบัน ทั้งหมดนี้มีระดับความเสี่ยงมาก ส่วนขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มากนั้นมีระดับความเสี่ยงปานกลาง แนวทางการแก้ปัญหาของมหาวิทยาลัย ควรแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อทบทวนและแก้ไขกฎระเบียบด้านการเงินและพัสดุให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานปัจจุบัน 2. ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน คือ เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจได้ ซึ่งมีระดับความเสี่ยงมาก รวมทั้งเจ้าหน้าที่ขาดความตั้งใจในการทำงานและทัศนคติเชิงลบต่อการปฏิบัติงาน โดยระดับความเสี่ยงปานกลาง แนวทางแก้ไขปัญหา ควรมีการจัดทำฐานข้อมูลกฎระเบียบอย่างเป็นระบบและจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน รวมทั้งถ่ายทอด

ความรู้ให้ผู้ปฏิบัติงาน 3. ด้านผู้บริการ คือ ผู้รับบริการมีทัศนคติเชิงลบต่อเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ซึ่งมีระดับความเสี่ยงมาก และขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบ และขั้นตอนการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีเจตนาที่จะปฏิบัติไม่เป็นไปตามระเบียบ ทั้งโดยสุจริตและโดยทุจริต โดยมีระดับความเสี่ยงปานกลาง แนวทาง คือ ควรสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกัน และสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง (2557) ได้กล่าวถึง การบริหารความเสี่ยง การดำเนินงานใดๆ ย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้เสมอ ทั้งจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) หรือ (Event Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือ กฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่าความเสี่ยงด้านกฎหมาย ซึ่งได้แก่ การเกิดความผิดพลาดโดยไม่เจตนา หรือเจตนาที่จะกระทำผิดหรือทุจริต เป็นข้อบกพร่องของวิธีการ/ขั้นตอนการทำงาน การวางแผนกับการปฏิบัติจริงไม่สอดคล้องกับข้อกำหนดทางการ มีการตีความข้อกฎหมาย ระเบียบ ประกาศโดยผู้ปฏิบัติงาน มีความเข้าใจไม่ตรงกันในการสื่อข้อความตามกฎเกณฑ์ เกิดการตีความผิดพลาด การสื่อสารกฎเกณฑ์ไม่ทั่วถึงทุกส่วนงาน ข้อมูลที่เผยแพร่เกี่ยวกับกฎเกณฑ์ และกฎหมายไม่ถูกต้อง

6) ด้านการควบคุม

การควบคุมเป็นกระบวนการหนึ่ง ที่เกี่ยวข้องกับการวัดและแก้ไขการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดแผนการดำเนินการตามแผน และการประเมินแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีนักวิชาการที่ให้ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมไว้ ดังนี้

6.1) ความหมายของการควบคุม

มีนักวิชาการที่ให้ความหมายของการควบคุมไว้ คือ ธิติภัณฑ์ สุตมาศ (2548) ได้กล่าวไว้ ด้านการควบคุม หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการในการควบคุมประสิทธิภาพของระบบการปฏิบัติงานระบบการควบคุมภายในและการป้องกันความเสี่ยงขององค์กร สอดคล้องกับผกามาศ มูลวันดี (2553) ได้กล่าวว่า การควบคุม คือ การควบคุมเกี่ยวกับนโยบายและวิธีการต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยงและได้รับการสนองตอบโดยมีการปฏิบัติตาม ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม เช่น การสอบทานงาน การดูแลป้องกันทรัพย์สินและการแบ่งแยกหน้าที่ และจุไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์ (2556) ได้กล่าวไว้ การควบคุม หมายถึง การติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานในส่วนต่างๆ

ขององค์กร เพื่อให้งานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด สอดคล้องไปตามแผน คำสั่ง และหลักการที่วางไว้หรือไม่

สรุปได้ว่า ด้านการควบคุม หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าได้มีการดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อทำการหาจุดบกพร่องและจุดอ่อนของผลการปฏิบัติงานแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อที่จะให้ผลการปฏิบัติงานนั้นได้ดำเนินไปตามแผนและมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

6.2) แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านการควบคุม

มีนักวิชาการที่มีแนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านการควบคุมไว้ คือ ประไพพิศ ลลิตาภรณ์ และคณะ (2552) ได้กล่าวความเสี่ยงด้านการควบคุม ไว้ว่าการควบคุมเป็นมาตรการที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อนำมาปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง โดยปกติได้มีการควบคุมอยู่ในทุกการปฏิบัติงานอยู่แล้ว เช่น การกำหนดนโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน การสอบทานของผู้บริหารแต่ละระดับ การอนุมัติ การดูแลทรัพย์สิน การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมงาน การให้คำปรึกษาแนะนา การตรวจสอบ การบันทึก การจัดทำเอกสารหลักฐาน เป็นต้น สอดคล้องกับกุลรัตน์ สุธาสถิติชัย (2552) ได้กล่าวถึงความเสี่ยงด้านการควบคุมไว้ว่า เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงโดยหน่วยตรวจสอบ การดำเนินการจัดทำรายงาน การบริหารความเสี่ยง หรือสร้างระบบรายงาน ซึ่งถือเป็นระบบสัญญาณเตือนภัยต่อผู้บริหาร และผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยงทุกระดับ เพื่อจะได้ทราบสถานะของแต่ละความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้เมื่อเวลาเปลี่ยนไปหรือภายหลังดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมแล้ว เพื่อให้ทราบว่าแผนจัดการความเสี่ยงที่กำหนดนั้น สามารถลดหรือควบคุมความเสี่ยงได้หรือไม่ และมีประสิทธิภาพดีควรจะดำเนินต่อไป หรือต้องปรับเปลี่ยนอย่างไร

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความเสี่ยงด้านการควบคุม เกิดจากความเสี่ยงกิจกรรมการควบคุมมีทั้งการควบคุม แบบป้องกัน ค้นพบและแก้ไข ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงาน เช่น การจัดทาคู่มือปฏิบัติงาน การอนุมัติ/รับรอง/ให้ความเห็นชอบงาน การสอบทานผลการปฏิบัติงาน และการรักษาความปลอดภัย/การเข้าถึงข้อมูล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งจะเป็นวิธีการปฏิบัติในการควบคุม เพื่อช่วยความมั่นใจให้แก่ฝ่ายบริหาร

สรุปได้ว่าความเสี่ยงด้านการเงิน การคลัง การงบประมาณ สำหรับส่วนราชการเป็นปัจจัยความเสี่ยงที่ส่งผลต่อความเสียหายแก่การบริหารงานส่วนการคลัง ได้แก่ การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์แพงกว่าที่ควร การใช้จ่ายเงินอย่างสิ้นเปลือง ใช้ทรัพยากรมากเกินจำเป็น มีการ

ประชุม และภารกิจ กิจกรรมภาครัฐ มากมายที่มีต้นทุนสูง แต่ไม่เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม หรือประชาชน

**2.5 ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง**

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2552) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงว่าเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุผลและหลักการเป็นการหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้าหากเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดโอกาสที่จะประสบกับปัญหาย่อมมีน้อยกว่าองค์กรที่ไม่ได้นำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กรซึ่งเป็นเรื่องส่วนรวมที่ทุกคนในองค์กรต้องเกี่ยวข้อง (ปรานี พรรณวิเชียร, 2552: 2-3)

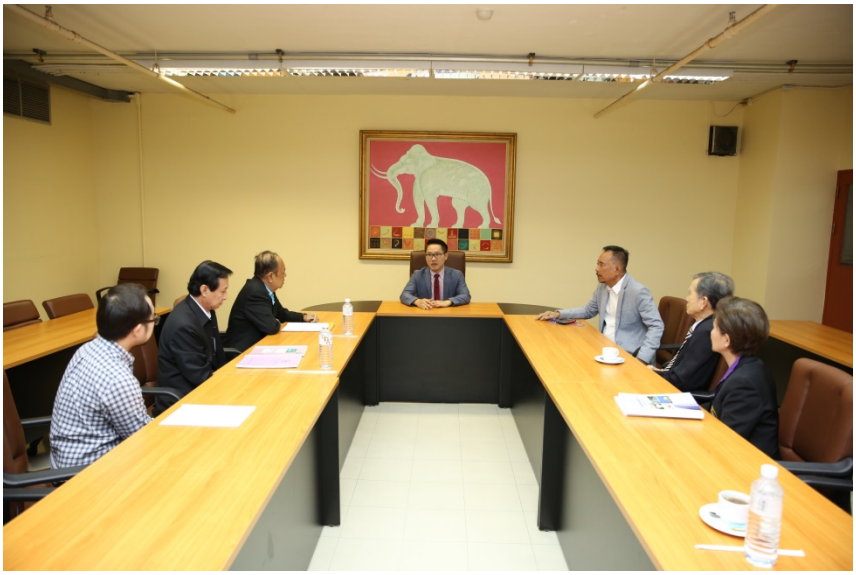
**วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง**

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงมี 2 ประการคือ

1. วัตถุประสงค์ก่อนความสูญเสียวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงก่อนความสูญเสียเป็นวัตถุประสงค์สำหรับการเตรียมการขององค์กรเพื่อวางแผนป้องกันความสูญเสียเช่น การวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กรรวมไปถึงความพยายามที่จะลดความกังวลของผู้บริหารและพนักงานก่อนที่จะเกิดความสูญเสียเพื่อไม่ให้สูญเสียโอกาสในการทำกำไรหรือประสิทธิภาพการทำงาน

2. วัตถุประสงค์หลังความสูญเสียเป็นการวางแผนเพื่อความอยู่รอดขององค์กรเมื่อเกิดความสูญเสียขึ้นโดยการทำแผนรองรับความสูญเสียล่วงหน้าซึ่งครอบคลุมการวางแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อรองรับเหตุการณ์ที่เกิดความสูญเสียขึ้นกับองค์กรแผนการเยียวยาความสูญเสียแผนการดำเนินงานหลังเกิดความสูญเสียโอกาสความรับผิดชอบผู้อื่นและสังคมหลังเกิดความสูญเสียเป็นต้น ทั้งนี้หน่วยงานภาครัฐต้องให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์นี้มากกว่าภาคเอกชน เพราะงานบริการของหน่วยงานภาครัฐมีความสำคัญต่อความเป็นอยู่ของประชาชนและความอยู่รอดของท้องถิ่นและประเทศชาติ(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550)





# ส่วนที่ 3
# การประเมินการบริหารความเสี่ยง

**การบริหารความเสี่ยง**

การดำเนินการการบริหารความเสี่ยงของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จะครอบคลุมดังนี้

1. มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งคณะวิทยาการจัดการ แบบบูรณาการ (Integration) โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

2. มีการกำหนดขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งคณะฯ

3. มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่มีการประสานงานทบทวน และปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

4. การบริหารความเสี่ยงจะเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติของคณะฯ

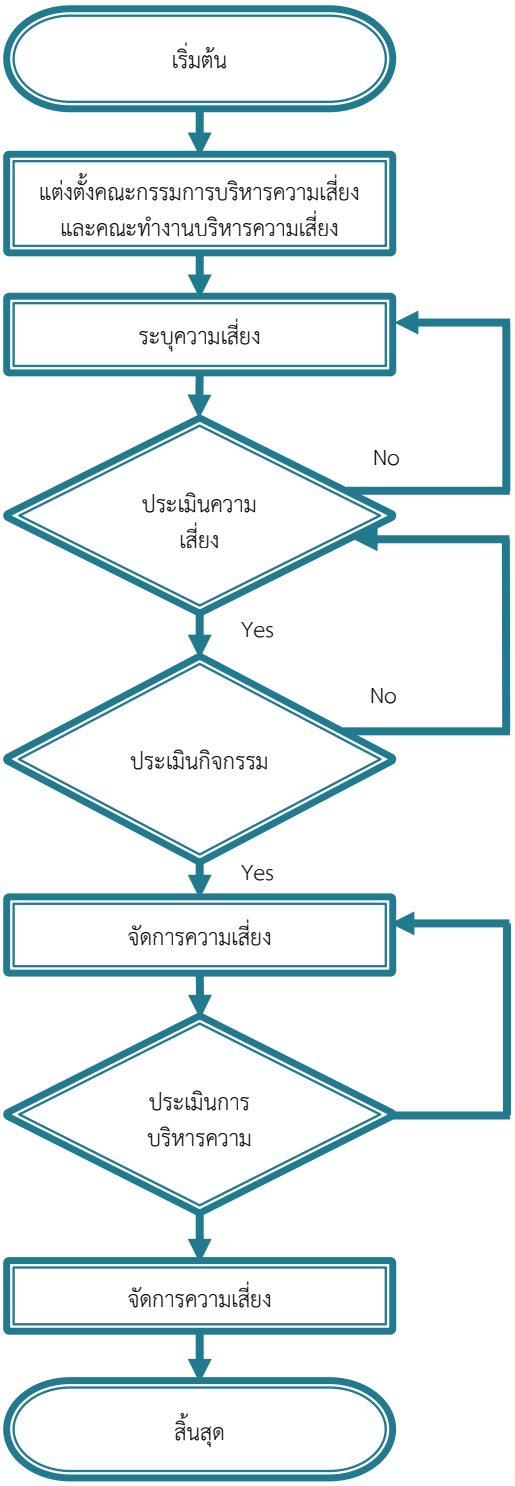
โดยการดำเนินงานของโครงการฯ เพื่อให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงกับหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล สามารถแสดงขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงได้ดังตารางที่ 3-1

**ตารางที่ 3-1** แสดงขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของคณะวิทยาการจัดการ

| ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง | กิจกรรมบริหารความเสี่ยง | ผู้รับผิดชอบ |
|---|---|---|
| 1. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะทำงานบริหารความเสี่ยง | - กำหนดนโยบาย และให้การสนับสนุน<br>- ประชุมคณะทำงาน สรุปงานที่อยู่ในขอบเขตความรับผิดชอบ | คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง |
| 2. ระบุความเสี่ยง | - วิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานของแต่ละแผนกงาน<br>- ศึกษาเอกสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ระดมความคิดเห็นกับบุคลากรในแผนกงาน เพื่อระบุความเสี่ยงและสาเหตุการเกิดความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงาน | - ผู้ปฏิบัติงาน<br>-คณะทำงานบริหารความเสี่ยง |

| ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง | กิจกรรมบริหารความเสี่ยง | ผู้รับผิดชอบ |
|---|---|---|
| 3. ประเมินความเสี่ยง | - ประเมินโอกาสที่จะเกิด ความรุนแรงของผลกระทบ เพื่อกำหนดค่าระดับของปัจจัยเสี่ยง<br>- จำแนกประเภทความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง<br>- จัดอันดับปัจจัยเสี่ยงตามค่าระดับของปัจจัยเสี่ยง | - ผู้ปฏิบัติงาน<br>- คณะทำงานบริหารความเสี่ยง |
| 4. ประเมินกิจกรรมการควบคุม | - ตรวจสอบเพื่อประเมินกิจกรรมและกระบวนการควบคุมในงานปกติ ที่สามารถกำกับดูแลและควบคุมการปฏิบัติงานประจำในขั้นต้น | - ผู้ปฏิบัติงาน<br>-คณะทำงานบริหารความเสี่ยง |
| 5. จัดการความเสี่ยง | - ถ่ายโอน หลีกเลี่ยง ยอมรับ และควบคุม<br>- พิจารณาผลได้ผลเสียแต่ละทางเลือก | - ผู้ปฏิบัติงาน<br>-คณะทำงานบริหารความเสี่ยง |
| 6. ประเมินการบริหารความเสี่ยง | - ประเมินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงตามขั้นตอนที่ได้กำหนด<br>- วิเคราะห์ความเสี่ยงคงเหลือ<br>- พิจารณาทบทวนการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป | คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง |
| 7. สรุปและรายงาน | - สรุปผลการบริหารความเสี่ยง<br>- จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง | คณะทำงานบริหารความเสี่ยง |

โดยสามารถสรุปเป็นขั้นตอนการทำงานได้ดังนี้




ภาพประกอบที่ 3-1 แสดงขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

**ขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยง**

สำหรับรายละเอียดขั้นตอนและการดำเนินงานในการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีดังนี้

1.กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยให้การระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้จากกลยุทธ์ โครงการ แผนงาน หรือกิจกรรม กระทำได้อย่างครบถ้วน

2.การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงต้องพิจารณา ดังต่อไปนี้

2.1 ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ระบบงาน เป็นต้น

2.2 แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้น และผลกระทบจากความเสี่ยงอาจเกิดขึ้น

2.4 ควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์ที่สามารถระบุความเสี่ยงได้ อาจรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงาน เพื่อช่วยสร้างความเข้าใจความสัมพันธ์ของเหตุการณ์และมีข้อมูลเพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง

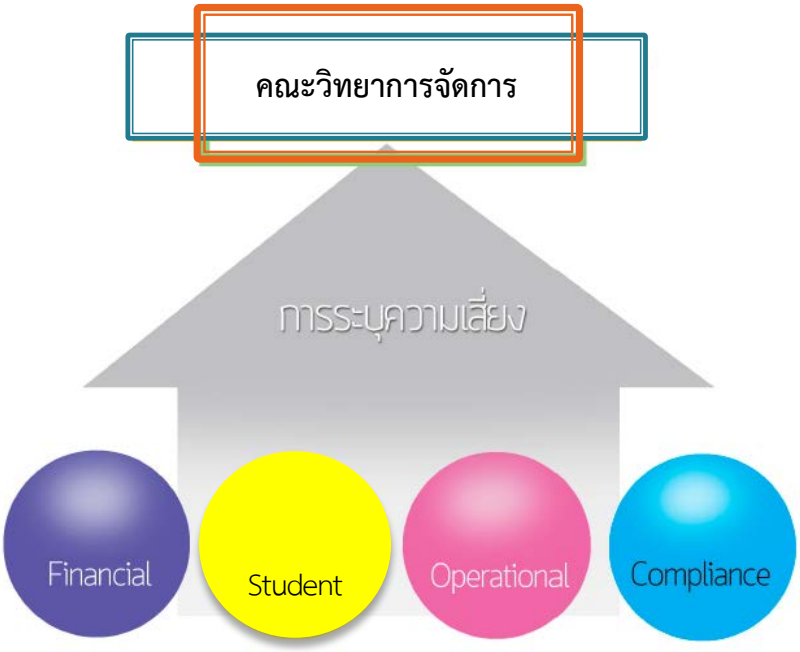
โดยความเสี่ยงที่ระบุ สามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภทประกอบด้วย

1) ความเสี่ยงด้านบัณฑิต Student Risk เป็นความเสี่ยงจากกิจกรรมทางธุรกิจกลยุทธ์หรือแผนงาน

2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน Operation Risk เป็นความเสี่ยงจากการปฏิบัติการหรือการดำเนินงาน

3) ความเสี่ยงทางการเงิน Financial Risk

4) ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงด้านความปลอดภัย Compliance Risk หรือ Event Risk ครอบคลุมความเสี่ยงทุกด้าน ระบุได้เป็น S-O-F-C ดังภาพประกอบที่ 3-2




ภาพประกอบที่ 3-2 แสดงประเภทการระบุความเสี่ยง

2.5 วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง อาจเลือกทำได้หลายวิธี อาทิการรวมกลุ่มระดมสมอง การ Check List การวิเคราะห์สถานการณ์ โดยการตั้งคำถามว่า what – If การวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนหรือจากงานที่สำคัญและเพื่อให้เกิดสะดวกและง่ายในการระบุปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นของแต่ละหน่วยงานใน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการแสดงรหัสของปัจจัยความเสี่ยงแต่ละหน่วยงานของคณะฯ ดังนี้

| **สัญลักษณ์** | **ความหมาย** |
|---|---|
| A | เป็นปัจจัยความเสี่ยงด้านการเงิน Financial Risk |
| B | เป็นปัจจัยความเสี่ยงด้านบัณฑิต Student Risk |
| C | เป็นปัจจัยความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน Operation Risk |
| D | เป็นปัจจัยความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงด้านความปลอดภัย Compliance Risk |

**ตัวอย่างเช่น**

| | |
|---|---|
| A1 | เป็นปัจจัยความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ ลำดับที่ 1 |
| A2 | เป็นปัจจัยความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการลำดับที่ 2 |
| A3 | เป็นปัจจัยความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการลำดับที่ 3 |

3.การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง ควรทำการประเมินความเสี่ยงทั้งก่อนและหลังการจัดการความเสี่ยงแล้ว โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ซึ่งโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง รวมถึงระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และการประเมินความเสี่ยงควรกำหนดขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 กำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เช่น ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ และระดับความเสี่ยง ซึ่งสามารถกำหนดได้ในเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ

3.2 ประเมินโอกาส (ความถี่) และผลกระทบของความเสี่ยง (ความรุนแรงหรือความเสียหายเมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริง)

3.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง จะได้ค่าระดับความเสี่ยง

3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง

ซึ่งสามารถแสดงขั้นตอนได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเกณฑ์ประเมินมาตรฐาน โดยการกำหนดระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) และกำหนดระดับความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Impact) ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพโดยสามารถแสดงตัวอย่างได้ดังตารางที่ 3-2 ถึงตารางที่ 3-5

**ตารางที่ 3-2** แสดงการกำหนดระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood)

| ระดับ | โอกาสที่จะเกิด | คำอธิบาย | สัญลักษณ์ |
|---|---|---|---|
| 5 | สูงมาก | 1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า | 5 |
| 4 | สูง | 1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้งต่อ 6 เดือน | 4 |
| 3 | ปานกลาง | 1 ปีต่อครั้ง | 3 |
| 2 | น้อย | 2 - 4 ปีต่อครั้ง | 2 |
| 1 | น้อยมาก | 5 ปีต่อครั้ง | 1 |

**ตารางที่ 3-3** แสดงระดับความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเชิงปริมาณ

| ระดับ | โอกาสที่จะเกิด | คำอธิบาย | สัญลักษณ์ |
|---|---|---|---|
| 5 | รุนแรงที่สุด | มากกว่า 500,000 บาท | 5 |
| 4 | ค่อนข้างรุนแรง | 100,000 – 500,000 บาท | 4 |
| 3 | ปานกลาง | 50,000 – 100,000 บาท | 3 |
| 2 | น้อย | 10,000 – 50,000 บาท | 2 |
| 1 | น้อยมาก | น้อยกว่า 10,000 บาท | 1 |

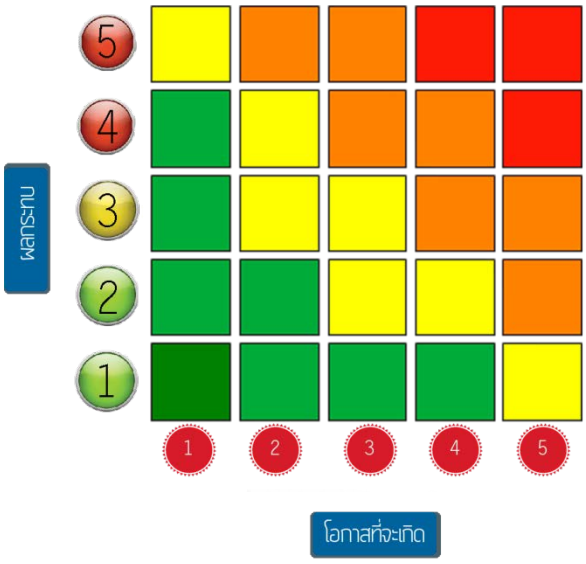
**ตารางที่ 3-4** แสดงระดับความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเชิงคุณภาพ

| ระดับ | โอกาสที่จะเกิด | คำอธิบาย |
|---|---|---|
| 5 | รุนแรงที่สุด | ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ |
| 4 | ค่อนข้างรุนแรง | มีโอกาสบรรลุเป้าหมายน้อยมาก |
| 3 | ปานกลาง | มีโอกาสบรรลุเป้าหมายปานกลาง |
| 2 | น้อย | มีโอกาสบรรลุเป้าหมายสูง |
| 1 | น้อยมาก | มีผลกระทบน้อย และมีโอกาสบรรลุเป้าหมายสูงมาก |

จากตารางทั้ง 3 ตาราง สามารถระบุผลกระทบเชิงคุณภาพในด้านต่างๆ ต่อความเหมาะสมของเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์ อาจระบุได้เป็นด้านต่างๆ อาทิเหตุการณ์ตามเวลา งบประมาณโครงการ บุคลากร ชื่อเสียง การบริหารงาน ความสามารถในบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นโดยประเมินและระบุค่าคะแนนของโอกาส และความรุนแรงของผลกระทบ เป็นระดับค่าคะแนน 1 – 5 ตามขั้นตอนที่ 1

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ค่าระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)




**ระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood x Impact) แบ่งเป็น 4 ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น 4 ส่วนดังนี้**

**ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme)**
**คะแนนระดับความเสี่ยง 16 – 25 คะแนน**

**ระดับความเสี่ยงสูง (High)**
**คะแนนระดับความเสี่ยง 10 – 15 คะแนน**

**ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium)**
**คะแนนระดับความเสี่ยง 5 – 9 คะแนน**

**ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)**
**คะแนนระดับความเสี่ยง 1 – 4 คะแนน**

ภาพประกอบที่ 3-3 การวิเคราะห์ค่าระดับของความเสี่ยง

ในขั้นตอนที่ผ่านมาเมื่อนำปัจจัยความเสี่ยงต่างๆของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรมาวิเคราะห์และวางแนวทางการบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นเพื่อให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงเกิดผลสัมฤทธิ์ที่สมบูรณ์ในกระบวนการต่อไปมีความจำเป็นที่จะต้องจัดตั้งอนุกรรมการประเมินการบริหารความเสี่ยงของคณะวิทยาการจัดการซึ่งแนวทางที่มีความเหมาะสมในการนำมาประยุกต์กับกระบวนการบริหารความเสี่ยงของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรตามวัตถุประสงค์นั้นควรมีการจัดทำการประเมินการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางการประเมินตนเอง(Self Assessment) โดยแนวทางดังกล่าวจะมุ่งพิจารณาหรือให้ความสำคัญกับกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงที่ส่งผลต่อแนวทางการจัดการความเสี่ยงในประเด็นต่างๆจนกระทั่งส่งผลให้คะแนนระดับค่าความเสี่ยงลดลงและควบคุมได้

ด้วยการพิจารณาค่าระดับความเสี่ยงเหลืออยู่หลังการจัดการความเสี่ยงซึ่งกิจกรรมการประเมินตนเองนั้นต้องมีการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report) เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อแจ้งให้คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงรับทราบและพิจารณาเพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารคณะวิทยาการจัดการต่อไป

ดังนั้นเพื่อให้การประเมินการบริหารความเสี่ยงของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรบรรลุเป้าหมายและเป็นไปในทิศทางเดียวกันจึงต้องกำหนดขั้นตอนการประเมินดังต่อไปนี้

1. ขั้นเตรียมการ

1.1 คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินการบริหารความเสี่ยงรับผิดชอบจัดทำรายงานการประเมินตนเอง

1.2 คณะกรรมการประเมินการบริหารความเสี่ยงกำหนดแนวทางการเขียนรายงานการประเมินตนเองและช่วงเวลาเสนอรายงานการประเมินตนเองซึ่งควรสอดคล้องกับแนวทางการบริหารความสี่ยง

1.3 คณะกรรมการประเมินการบริหารความเสี่ยงระบุข้อมูลและแหล่งข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการเขียนรายงาน

2. ขั้นดำเนินการ

2.1 คณะกรรมการประเมินการบริหารความเสี่ยงพิจารณารายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report) เพื่อกิจกรรมควบคุมที่ส่งผลต่อแนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้นตามรายงานการประเมินตนเองที่หน่วยงานและแผนกได้จัดทำไว้แล้ว

2.2 เขียนรายงานตามแนวทางที่คณะกรรมการประเมินการบริหารความเสี่ยงกำหนด

2.3 คณะกรรมการประเมินการบริหารความเสี่ยงนำเสนอรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อรับฟังข้อคิดเห็น

2.4 ปรับปรุงรายงานการประเมินความเสี่ยงให้สมบูรณ์

3. ขั้นสุดท้าย

เสนอรายงานการประเมินการบริหารความเสี่ยงที่ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงแล้วต่อคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรซึ่งการจัดทำรายงานการประเมินตนเองควรประกอบด้วย

3.1 ปกควรระบุว่าเป็นรายงานการประเมินตนเองตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงซึ่งควรประกอบด้วยการระบุวัตถุประสงค์เพื่อรับการตรวจสอบและประเมินการบริหารความเสี่ยงการระบุชื่อหน่วยงานที่จัดทำรวมถึงการระบุวันที่เดือนปีที่จัดทำ

3.2 คำนำเขียนโดยหัวหน้าหน่วยงานหรือประธานคณะกรรมการประเมินความเสี่ยงเพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์และจุดเน้นของการจัดทำรายงานและช่วงเวลาของข้อมูลที่นำเสนอ

3.3 ส่วนประกอบของเนื้อหาสาระในรายงานการประเมินความเสี่ยง

3.3.1 ส่วนนำเป็นการนำเสนอการสรุปเนื้อหาสาระที่มีลักษณะสำคัญของการประเมินการบริหารความเสี่ยง

3.3.2 ชื่อหน่วยงานชื่อหัวหน้าหน่วยงานโครงสร้างหน่วยงานและโครงสร้างการบริหาร

3.3.3 ระบบและขั้นตอนการประเมินการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

3.3.4 ข้อมูลที่เกี่ยวกับการประเมินการบริหารความเสี่ยงอาทิปัจจัยเสี่ยงกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงแนวทางการบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นค่าระดับความเสี่ยงคงเหลือเป็นต้น

3.3.5 สรุปผลการประเมินความเสี่ยง

3.3.6 ภาคผนวกประกอบด้วยข้อมูลรายละเอียดเพื่อทำให้รายงานมีความสมบูรณ์ชัดเจนขึ้นอาทิรายการเอกสารอ้างอิงที่อ้างถึงในคู่มือการบริหารความเสี่ยงและเอกสารอื่นที่เกี่ยวข้องข้อมูลพื้นฐานผลการบริหารความเสี่ยงที่แสดงถึงหลักฐานการดำเนินกิจกรรมที่ทำให้ความเสี่ยงคงเหลือลดลงได้จริงรวมถึงรายชื่อผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงคณะกรรมการประเมินความเสี่ยงในของหน่วยงานเป็นต้น

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงสามารถบันทึกข้อมูลผ่านรายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report – SAR) ซึ่งมีโครงสร้างดังนี้

รายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report – SAR)

สำหรับการประเมินความเสี่ยงตามแนวทางการบริหารความเสี่ยง

**คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร**

<table>
<tr><td colspan="2">(1) ชื่อผู้ประเมิน :ระบุ</td></tr>
<tr><td colspan="2">(2) ชื่อปัจจัยเสี่ยงที่ทำการประเมิน : ระบุ<br>รหัสปัจจัยเสี่ยง : ระบุ<br>ลักษณะความเสี่ยง S – O – F – C</td></tr>
<tr><td>(3) หน่วยงาน:ระบุ</td><td>(4) สังกัด : ระบุ</td></tr>
<tr><td colspan="2">(5) รอบการประเมิน : ระบุ</td></tr>
<tr><td colspan="2">(6) กิจกรรมควบคุม : ระบุ</td></tr>
<tr><td colspan="2">(8) แนวทางการบริหารความเสี่ยงเบื้องต้น :</td></tr>
<tr><td colspan="2">(9) เกณฑ์การประเมินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง : ระบุ
<table>
<tr><th>ลำดับ</th><th>รายละเอียด (จำนวน)</th><th>ผล<br>มี/ไม่มี</th></tr>
<tr><td>1</td><td>ระบุ</td><td>ระบุ</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

(10) เกณฑ์การให้คะแนน :

| ไม่มีคะแนน (0) | คะแนน 1-100 |
|---|---|
| | |

(11) ผลการดำเนินงาน :

1.ระบุ

(12) ความเสี่ยงครั้งก่อน :

| โอกาส | ผลกระทบ |
|---|---|
| | |

(13) ผลการประเมินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง :

| หน่วยวัด | คะแนนเต็ม | ผลการดำเนินงาน | ผลการประเมิน (คะแนน 1-100) |
|---|---|---|---|
| ระบุ | ระบุ | ระบุ | ระบุ |

(14) ความเสี่ยงคงเหลือ :

| โอกาส | ผลกระทบ |
|---|---|
| | |

(15) รายการข้อมูล/เอกสารหลักฐานอ้างอิง

1.1 ระบุ

1.2 ระบุ

1.3 ระบุ

(16) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ประเมิน

.....

.....

ลงชื่อ .....

( )

ผู้ประเมิน

วันที่ ..... /...../.....

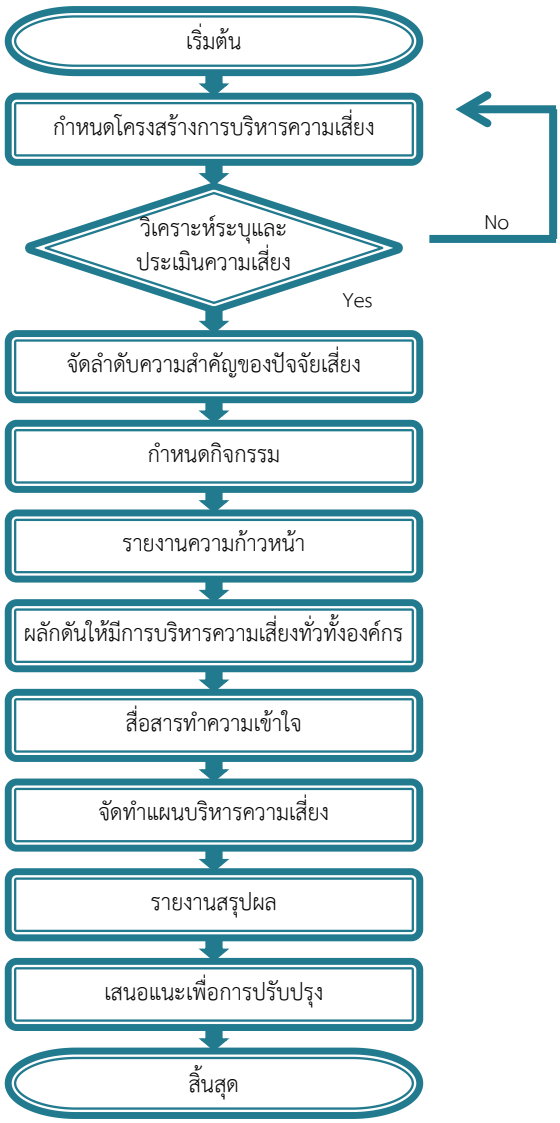
# ส่วนที่ 4
# หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้เล็งเห็นความสำคัญของการนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงมาตรวจสอบการดำเนินงาน เพื่อเป็นแนวทางการบริหารงานให้ทันสมัยและเท่าทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ รวมถึงเป็นการมุ่งพิจารณาเพื่อวิเคราะห์แนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมที่จะนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรอันจะนำไปสู่การบรรลุผลตามเจตนารมณ์ รวมทั้งเพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือ และความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรว่าได้มีการตรวจสอบและกำกับดูแลอย่างรอบคอบถึงความมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและเกิดความคุ้มค่าคุณภาพของการบริหารงาน โดยมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. กำหนดนโยบายหรือแนวทางการบริหารความเสี่ยงของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
3. แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
    1) กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง
    2) วิเคราะห์ระบุและประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินกิจกรรมของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
    3) จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง
    4) กำหนดกิจกรรมบริหารความเสี่ยง
    5) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง
    6) สื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยงให้บุคลากรของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
    7) ผลักดันให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
    8) รายงานความก้าวหน้าการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อผู้อำนวยการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

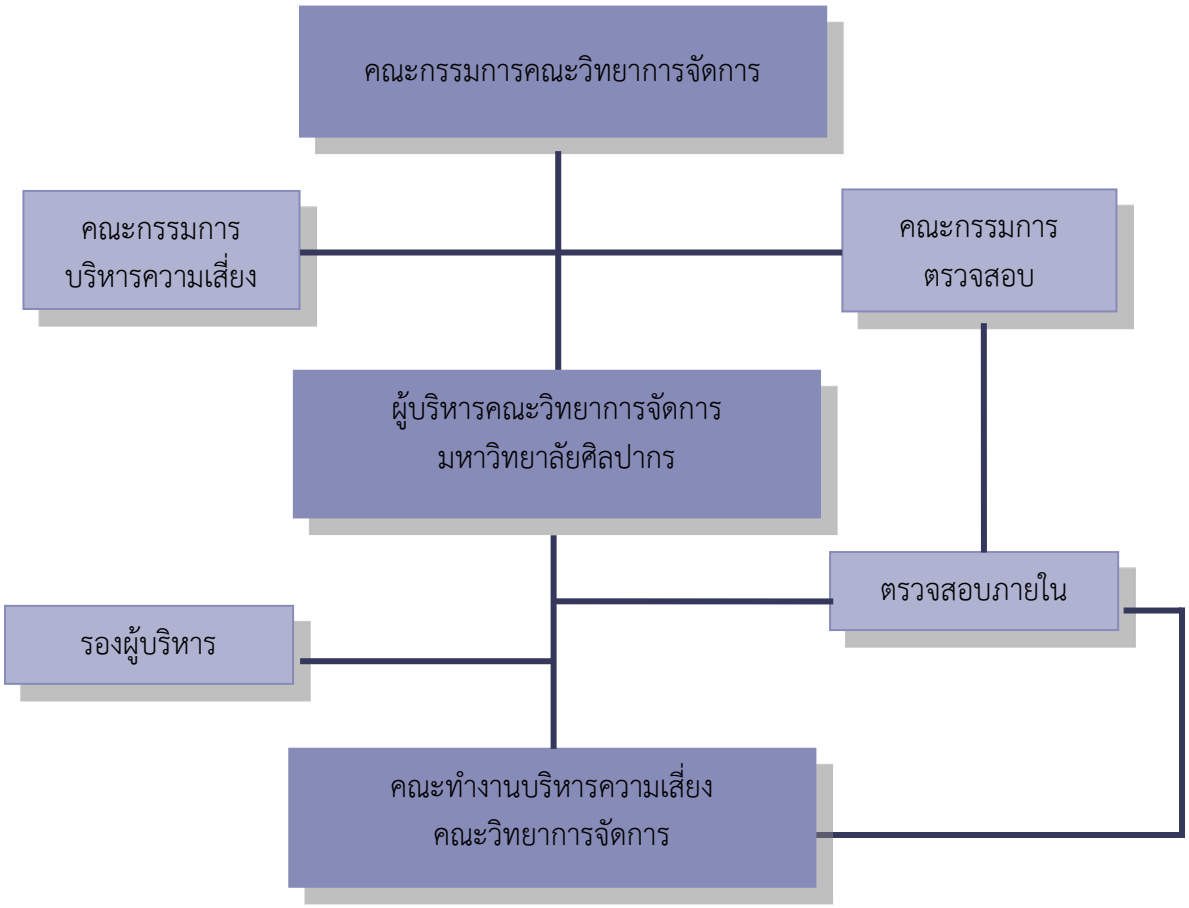
9) รายงานสรุปผลข้อดีข้อเสียปัญหาอุปสรรค์และความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรต่อผู้บริหารคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการ

10) เสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรโดยสามารถสรุปเป็นขั้นตอนเพื่อดำเนินการได้ดังนี้




ภาพประกอบที่ 4-1 แนวทางการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

**โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร**




ภาพประกอบที่ 4-2 แสดงโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง
(Risk Management Organization)

**รายนามคณะกรรมการความเสี่ยง**

| | |
|---|---|
| 1. คณบดีคณะวิทยาการจัดการ | ประธานกรรมการ |
| 2. รองคณบดีฝ่ายวิชาการ | กรรมการ |
| 3. รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา | กรรมการ |
| 4. รองคณบดีฝ่ายแผนงานและประกันคุณภาพ | กรรมการ |
| 5. รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ | กรรมการ |
| 6. รองคณบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร | กรรมการ |
| 7. หัวหน้าสาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป | กรรมการ |
| 8. หัวหน้าสาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว | กรรมการ |
| 9. หัวหน้าสาขาวิชาการจัดการชุมชน | กรรมการ |
| 10. หัวหน้าสาขาวิชาการตลาด | กรรมการ |
| 11. หัวหน้าสาขาวิขาการจัดการโรงแรม | กรรมการ |
| 12. หัวหน้าสาขาวิขาการจัดการธุรกิจและภาษาอังกฤษ | กรรมการ |
| 13. หัวหน้าสาขาวิขารัฐประศาสนศาสตร์ | กรรมการ |
| 14. ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายแผนงานและประกันคุณภาพ คนที่ 2 | กรรมการ |
| 15. นางสุภาคินี วิชัยโชติ | เลขานุการ |

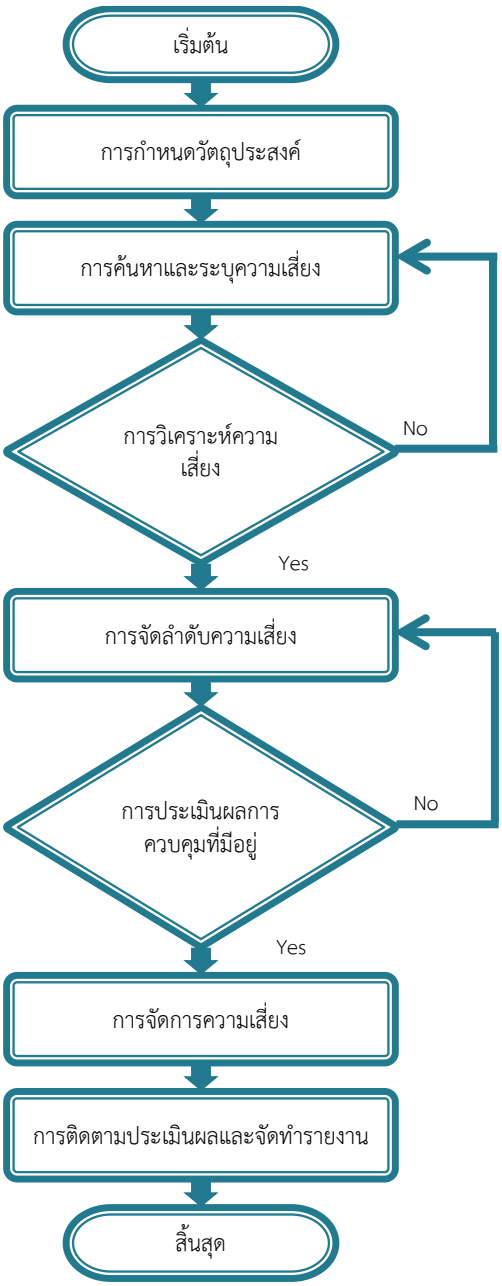
**หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้าง**

**โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงประกอบไปด้วยการกำกับดูแลการตัดสินใจการดำเนินการการจัดทำแผนการติดตามประเมินผลและการสอบทานซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีอำนาจหน้าที่ดังนี้**

ตารางที่ 4-1 หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้าง

| ตำแหน่ง | หน้าที่ความรับผิดชอบ |
|---|---|
| คณะกรรมการคณะวิทยาการ | 1) ส่งเสริมให้มีการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงของคณะวิทยาการจัดการ<br>2) ให้ความเห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะต่อระบบและแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง<br>3) รับทราบผลการดำเนินงานของการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา |
| คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง | 1) เสนอนโยบายการบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้แก่คณะกรรมการเพื่ออนุมัติและสอบทานนโยบายทุกสิ้นปีทำการ<br>2) นำเสนอความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรรวมถึงความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในเพื่อการจัดการความเสี่ยงด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้<br>3) กำกับดูแลการพัฒนาและการปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร<br>4) รับทราบผลการดำเนินงานและให้คำแนะนำกับหน่วยงานหรือคณะทำงานเกี่ยวกับความเสี่ยงเพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร<br>5) ส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร |
| คณะกรรมการตรวจสอบ | รับทราบผลการบริหารความเสี่ยงและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง |
| ผู้บริหารคณะวิทยาการจัดการ | 1) ส่งเสริมและติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม<br>2) รับทราบพิจารณาผลการดำเนินงานของการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา |
| รองผู้บริหาร | 1) ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญและทำให้มั่นใจว่ามีแผนการจัดการความ |

| ตำแหน่ง | หน้าที่ความรับผิดชอบ |
|---|---|
| | เสี่ยงที่เหมาะสม<br>2) ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในส่วนงานที่รับผิดชอบ |
| ตรวจสอบภายใน | 1) สอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้งระดับกิจกรรมและระดับองค์กร |
| คณะทำงานบริหารความเสี่ยง | 1) จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง<br>2) รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากหน่วยงานต่างๆเพื่อทบทวนและนำเสนอมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยง<br>3) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร<br>4) ติดตามผลการบริหารความเสี่ยง<br>5) วิเคราะห์สรุปประเมินผลบริหารความเสี่ยง<br>6) จัดทำสรุปรายงานผลบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง |




ภาพประกอบที่ 4-3 ขั้นตอนการทำแผนการบริหารความเสี่ยงของ
คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยศิลปากร





# ส่วนที่ 5
# การประเมินและจัดการความเสี่ยง

สำหรับการประเมินระดับความเสี่ยงในการบริหารและดำเนินงานของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้มีการรวบรวมปัจจัยความเสี่ยงในด้านต่างๆ ของคณะฯ จากกิจกรรมการจัดประชุมระดมความคิดเห็นภายในองค์กร รวมถึงการสัมภาษณ์บุคลากรของคณะฯ ซึ่งมีผลการประเมินระดับความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยง แบ่งได้ดังนี้

1. ด้านการเงิน Financial Risk
2. ด้านบัณฑิต Student Risk
3. ด้านการดำเนินงาน Operation Risk
4. ด้านเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงด้านความปลอดภัย Compliance Risk

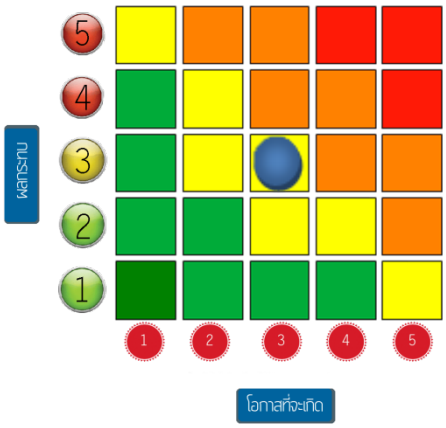
**1. การประเมินความเสี่ยงด้านการเงิน Financial Risk**

**ตารางที่ 5-1** แสดงปัจจัยความเสี่ยงและค่าระดับความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

| ชื่อปัจจัยเสี่ยง | ผลกระทบ/ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น | การประเมิน/การวิเคราะห์ความเสี่ยง | | | ค่าถ่วงน้ำหนัก | คะแนนที่ได้ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | โอกาส | ผลกระทบ/ความรุนแรง | ค่าระดับความเสี่ยง | | |
| A1 รายรับของคณะฯ ส่วนใหญ่มาจากรายได้ค่าเทอมของนักศึกษาเพียงอย่างเดียว | เมื่อจำนวนนักศึกษาลดลง รายรับจากจำนวนของนักศึกษานั้นก็จะลดลงตามไปด้วยดังนั้นจึงต้องมีการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย หลักสูตร ความเป็นมาตรฐานเพื่อให้เป็นที่รู้จักและสามารถดึงดูดนักศึกษาเข้ามาเรียนได้ | 3 | 3 | 9 | 0.10 | 0.90 |
| A2 รายจ่ายที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามสภาพเศรษฐกิจและสังคม | ไม่มีการติดตามผลอย่างต่อเนื่องไม่สามารถควบคุมระบบได้ทั้งหมด | 4 | 4 | 16 | 0.10 | 1.60 |
| A3 การได้รับการสนับสนุนจากงบประมาณแผ่นดินลดลง | ไม่มีการหางบประมาณสำรองสำรองจากส่วนอื่นอาจทำให้เกิดความล่าช้าในการเบิกจ่ายเงินของคณะ | 3 | 4 | 12 | 0.20 | 2.40 |
| รวม | | | | | 1.00 | 4.9 |

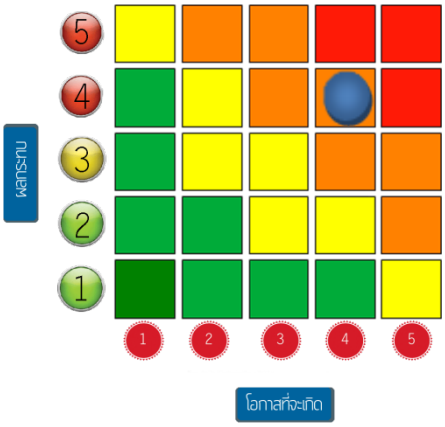
ตามตารางที่ 5-1 พบว่าความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ มีค่าความเสี่ยงปานกลาง ได้แก่ ปัจจัยด้านการได้รับการสนับสนุนจากงบประมาณแผ่นดินลดลง (A3) และรายจ่ายที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามสภาพเศรษฐกิจและสังคม (A2) สำหรับค่าความเสี่ยงต่ำได้แก่ปัจจัยด้านรายรับของคณะฯ ส่วนใหญ่มาจากรายได้ค่าเทอมของนักศึกษาเพียงอย่างเดียว (A1) โดยสามารถแสดงค่าระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ดังนี้

A1 รายรับของคณะฯ ส่วนใหญ่มาจากรายได้ค่าเทอมของนักศึกษาเพียงอย่างเดียว



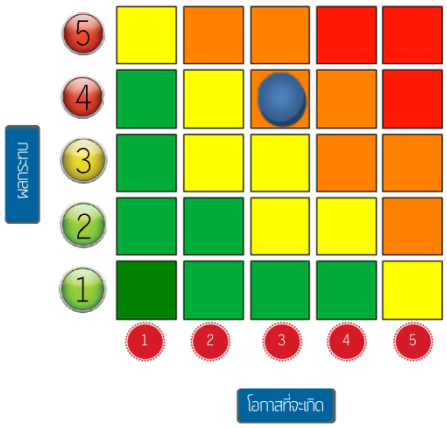

คะแนนประเมิน 3x3 = 9
ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium)

A2 ปัจจัยด้านรายจ่ายที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามสภาพเศรษฐกิจและสังคม



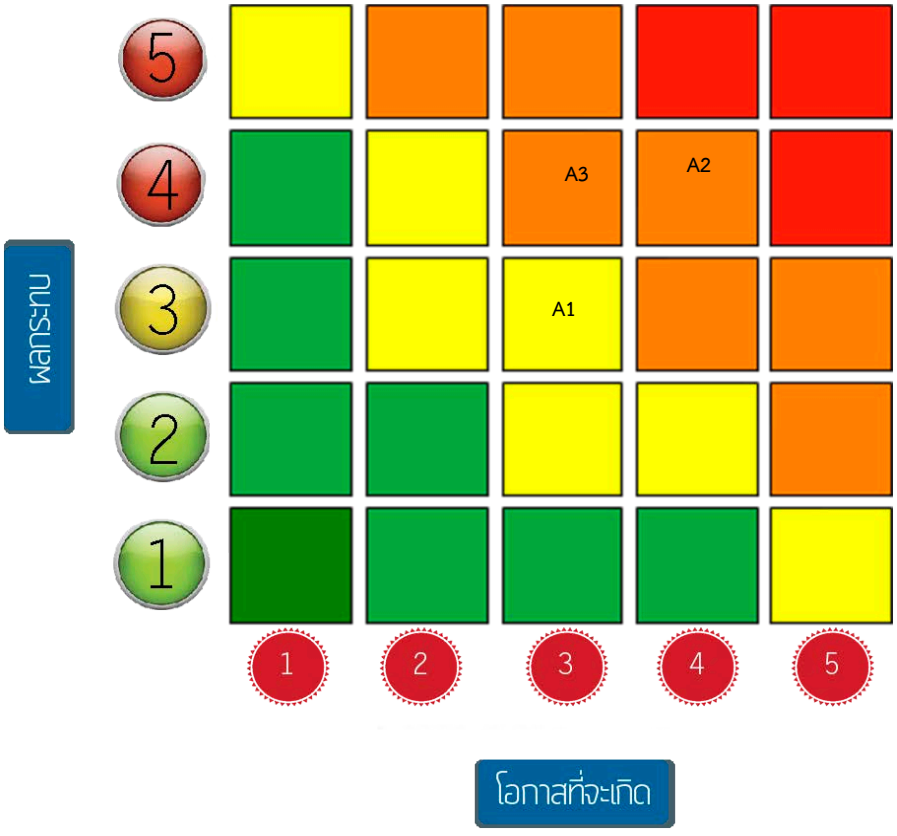

คะแนนประเมิน 4x4 = 16
ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme)

A3 ปัจจัยด้านการได้รับการสนับสนุนจากงบประมาณแผ่นดินลดลง




คะแนนประเมิน 3x4 = 12
ระดับความเสี่ยงสูง (High)

เมื่อนำค่าระดับความเสี่ยงของปัจจัยทุกด้านในด้านการเงิน (Financial Risk) มาลงพิกัด จะได้ภาพรวมของค่าระดับความเสี่ยง ได้ตามภาพประกอบที่ 5-1




ภาพประกอบที่ 5-1 แสดงตำแหน่งค่าระดับความเสี่ยงทุกปัจจัยของด้านการเงิน

**การจัดการควบคุมความเสี่ยง**

**A1 ปัจจัยด้านรายรับของคณะฯ ส่วนใหญ่มาจากรายได้ค่าเทอมของนักศึกษาเพียงอย่างเดียว**

1) ค่าระดับความเสี่ยง 9 ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium)

2) การประเมินกิจกรรมควบคุมที่ใช้ในการปฏิบัติการ

**ตารางที่ 5-2** แสดงกิจกรรมควบคุมและรูปแบบการจัดการความเสี่ยงปัจจัยด้านรายรับของคณะฯ ส่วนใหญ่มาจากรายได้ค่าเทอมของนักศึกษาเพียงอย่างเดียว

| กิจกรรมควบคุมที่มีอยู่ | ระดับความเพียงพอ | รูปแบบการจัดการความเสี่ยง | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | หลีกเลี่ยง | ยอมรับ | ควบคุม | ถ่ายโอน |
| N/A | ไม่เพียงพอ | | | ✓ | |

3) แนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น

| ที่ | แนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น | ช่วงเวลาดำเนินงาน | |
|---|---|---|---|
| | | 2560 | 2561 |
| 1 | วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงและหาแนวทางการจัดการ | | |
| 2 | มีโครงการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยมีการแนะแนวการศึกษาเพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักของนักเรียนที่คาดว่าจะเป็นกลุ่มเป้าหมายของทางมหาวิทยาลัย | | |

**A2 ปัจจัยด้านรายจ่ายที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามสภาพเศรษฐกิจและสังคม**

1) ค่าระดับความเสี่ยง 16 ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme)

2) การประเมินกิจกรรมควบคุมที่ใช้ในการปฏิบัติการ

**ตารางที่ 5-3** แสดงกิจกรรมควบคุมและรูปแบบการจัดการความเสี่ยงปัจจัยด้านรายจ่ายที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามสภาพเศรษฐกิจและสังคม

| กิจกรรมควบคุมที่มีอยู่ | ระดับความเพียงพอ | รูปแบบการจัดการความเสี่ยง | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | หลีกเลี่ยง | ยอมรับ | ควบคุม | ถ่ายโอน |
| N/A | ไม่เพียงพอ | | | ✓ | |

3) แนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น

| ที่ | แนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น | ช่วงเวลาดำเนินงาน | |
|---|---|---|---|
| | | 2560 | 2561 |
| 1 | วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงและหาแนวทางการจัดการ | | |
| 2 | การบริหารรายรับกับรายจ่ายให้มีความสมดุลกัน | | |

**A4 ปัจจัยด้านการได้รับการสนับสนุนจากงบประมาณแผ่นดินลดลง**

1) ค่าระดับความเสี่ยง 12 ระดับความเสี่ยงสูง (High)

2) การประเมินกิจกรรมควบคุมที่ใช้ในการปฏิบัติการ

**ตารางที่ 5-4** แสดงกิจกรรมควบคุมและรูปแบบการจัดการความเสี่ยงปัจจัยด้านการได้รับการสนับสนุนจากงบประมาณแผ่นดินลดลง

| กิจกรรมควบคุมที่มีอยู่ | ระดับความเพียงพอ | รูปแบบการจัดการความเสี่ยง | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | หลีกเลี่ยง | ยอมรับ | ควบคุม | ถ่ายโอน |
| N/A | ไม่เพียงพอ | | | ✓ | |

3) แนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น

| ที่ | แนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น | ช่วงเวลาดำเนินงาน | |
|---|---|---|---|
| | | 2560 | 2561 |
| 1 | วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงและหาแนวทางการจัดการ | | |
| 2 | หารายได้เพิ่มขึ้นโดยการเปิดหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น และจัดโครงการบริการวิชาการภายนอก | | |

**2. การประเมินความเสี่ยงด้านบัณฑิต Student Risk**

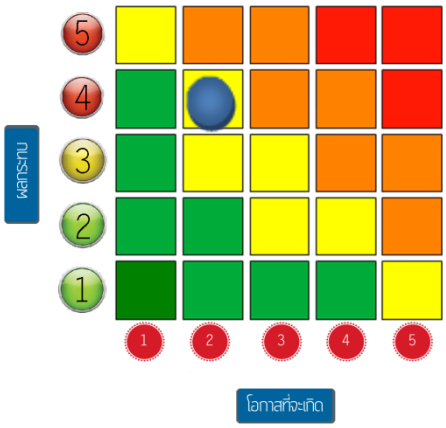
**ตารางที่ 5-5** แสดงปัจจัยความเสี่ยงและค่าระดับความเสี่ยงด้านบัณฑิต Student Risk

| ชื่อปัจจัยเสี่ยง | ผลกระทบ/ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น | การประเมิน/การวิเคราะห์ความเสี่ยง | | | ค่าถ่วงน้ำหนัก | คะแนนที่ได้ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | โอกาส | ผลกระทบ/ความรุนแรง | ค่าระดับความเสี่ยง | | |
| B1 จำนวนคู่แข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลและมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่จัดการเรียนการสอนรูปแบบออนไลน์กลายเป็นทางเลือกของผู้เรียนที่ไม่ต้องการเดินทางเข้ามาศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัยแต่ต้องการเพียงคุณวุฒิทางวิชาชีพเท่านั้น | ไม่มีมาตรฐานของคณะวิชาและปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนให้มีความไม่มีความทันสมัยไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งขันในตลาดได้ | 2 | 4 | 8 | 0.20 | 1.60 |
| B2 มหาวิทยาลัยต่างๆ มีการพัฒนาหลักสูตรระดับปริญญาตรี โท และเอกเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้เรียนเป้าหมายมากขึ้น ทำให้มีคู่แข่งขันเพิ่มมากขึ้น | ถ้าเกิดมีความล่าช้ากว่าคู่แข่งขันในการพัฒนาหลักสูตรอาจทำให้นักศึกษากลุ่มเป้าหมายไปเลือกศึกษาต่อที่มหาวิทยาลัยอื่นๆที่มีความพร้อมมากกว่าแทน | 2 | 3 | 6 | 0.10 | 0.60 |
| B3 แนวโน้มการเข้าเรียนต่อสายสามัญของนักเรียนลดลง จากนโยบายส่งเสริมให้นักเรียนศึกษาต่อนายอาชีวะเพิ่มขึ้น | จำนวนนักศึกษากลุ่มเป้าหมายลดจำนวนลงส่งผลกระทบกับรายได้ของคณะ | 3 | 4 | 12 | 0.10 | 1.20 |

| ชื่อปัจจัยเสี่ยง | ผลกระทบ/ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น | การประเมิน/การวิเคราะห์ความเสี่ยง | | | ค่าถ่วงน้ำหนัก | คะแนนที่ได้ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | โอกาส | ผลกระทบ/ความรุนแรง | ค่าระดับความเสี่ยง | | |
| B4 การเปิดเสรีทางการศึกษา | ทำให้การแข่งขันสูงขึ้นเนื่องจากจะมีมหาวิทยาลัยจากต่างประเทศเข้ามาเปิดสอนในประเทศ การพัฒนาระบบสารสนเทศของคณะยังรองรับการจัดการศึกษาออนไลน์ | 3 | 3 | 9 | 0.10 | 0.90 |
| B5 ระบบสารสนเทศที่เกี่ยวกับด้านการจัดการเรียนการสอนมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว | ทำให้การดำเนินงานจัดการเรียนการสอนไม่เท่าทันการเปลี่ยนแปลง | 2 | 4 | 8 | 0.05 | 0.40 |
| รวม | | | | | 1.00 | 4.7 |

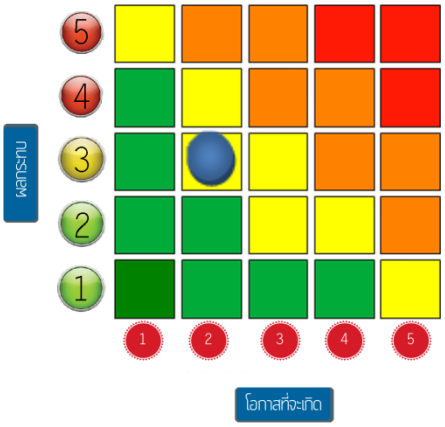
ตามตารางที่ 5-2 พบว่า ค่าระดับความเสี่ยงด้านการเรียนการสอน มีค่าความเสี่ยงปานกลาง ได้แก่ ปัจจัยด้านแนวโน้มการเข้าเรียนต่อสายสามัญของนักเรียนลดลง จากนโยบายส่งเสริมให้นักเรียนศึกษาต่อสายอาชีวะเพิ่มขึ้น (B3) และค่าระดับความเสี่ยงต่ำได้แก่ ปัจจัยด้านจำนวนคู่แข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลและมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่จัดการเรียนการสอนรูปแบบออนไลน์กลายเป็นทางเลือกของผู้เรียนที่ไม่ต้องการเดินทางเข้ามาศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัยแต่ต้องการเพียงคุณวุฒิทางวิชาชีพเท่านั้น (B1) ปัจจัยด้านมหาวิทยาลัยต่างๆ มีการพัฒนาหลักสูตรระดับปริญญาตรี โท และเอก เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้เรียนเป้าหมายมากขึ้น ทำให้มีคู่แข่งขันเพิ่มมากขึ้น (B2) ปัจจัยด้านการเปิดเสรีทางการศึกษา (B4) และระบบสารสนเทศที่เกี่ยวกับด้านการจัดการเรียนการสอนมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (B5) โดยสามารถแสดงค่าระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) จำแนกตามปัจจัยความเสี่ยงข้างต้นดังภาพประกอบที่ 5-2

B1 จำนวนคู่แข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลและมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่จัดการเรียนการสอนรูปแบบออนไลน์กลายเป็นทางเลือกของผู้เรียนที่ไม่ต้องการเดินทางเข้ามาศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัยแต่ต้องการเพียงคุณวุฒิทางวิชาชีพเท่านั้น



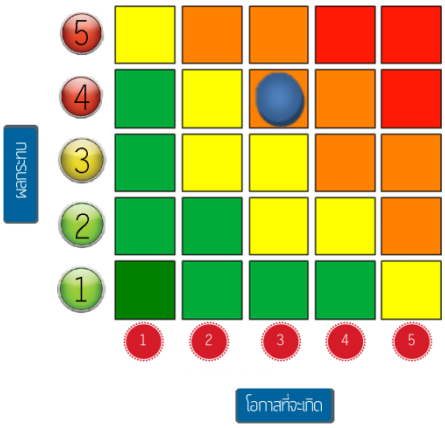

คะแนนประเมิน 2x4 = 8
ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)

B2 มหาวิทยาลัยต่างๆ มีการพัฒนาหลักสูตรระดับปริญญาตรี โท และเอกเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้เรียนเป้าหมายมากขึ้น ทำให้มีคู่แข่งขันเพิ่มมากขึ้น



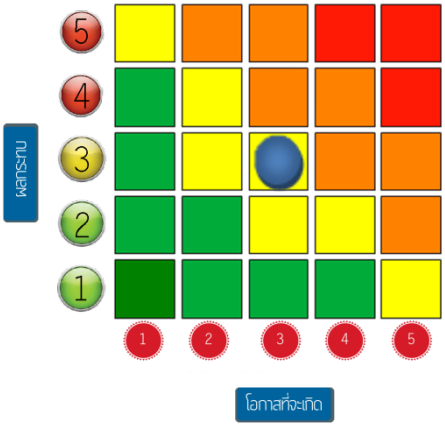

คะแนนประเมิน 2x3 = 6
ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)

B3 แนวโน้มการเข้าเรียนต่อสายสามัญของนักเรียนลดลง จากนโยบายส่งเสริมให้นักเรียนศึกษาต่อสายอาชีวะเพิ่มขึ้น



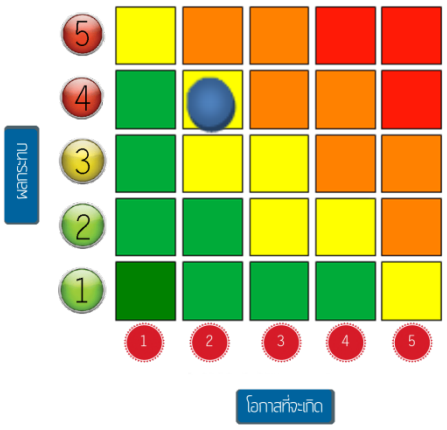

คะแนนประเมิน 3x4 = 12
ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium)

B4 การเปิดเสรีทางการศึกษา



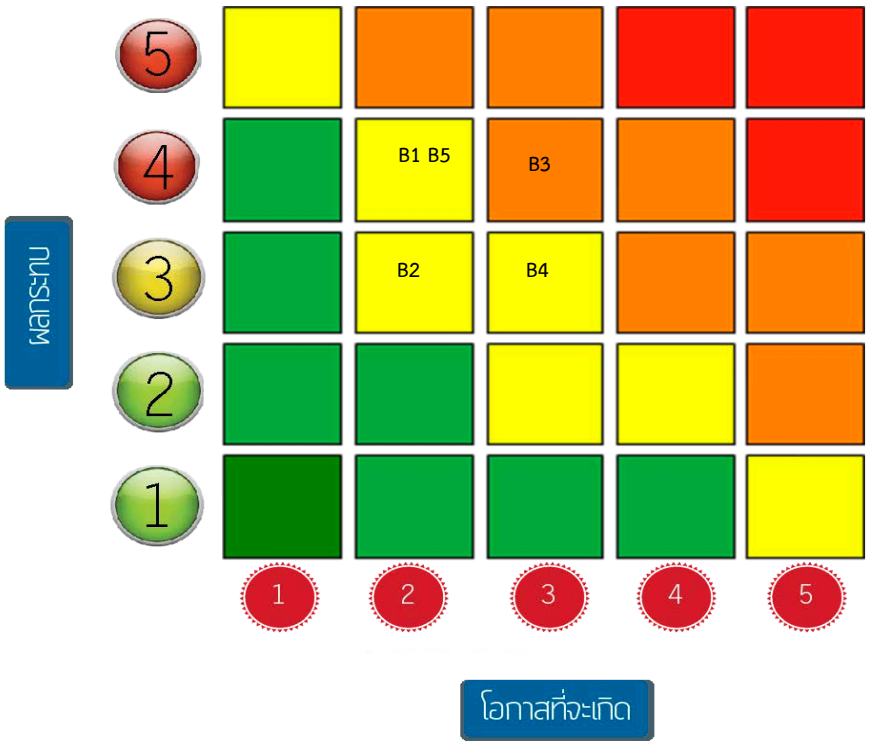

คะแนนประเมิน 3x3 = 9
ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)

B5 ระบบสารสนเทศที่เกี่ยวกับด้านการจัดการเรียนการสอนมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว




คะแนนประเมิน 2x4 = 8
ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)

เมื่อนำค่าระดับความเสี่ยงของปัจจัยทุกด้านด้านบัณฑิต Student Risk มาลงพิกัดจะได้ภาพรวมของค่าระดับความเสี่ยง ได้ตามภาพประกอบที่ 5-2




ภาพประกอบที่ 5-2 แสดงตำแหน่งค่าระดับความเสี่ยงทุกปัจจัยของด้านบัณฑิต

**การจัดการควบคุมความเสี่ยง**

**B1 ปัจจัยด้านจำนวนคู่แข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลและมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่จัดการเรียนการสอนรูปแบบออนไลน์กลายเป็นทางเลือกของผู้เรียนที่ไม่ต้องการเดินทางเข้ามาศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัยแต่ต้องการเพียงคุณวุฒิทางวิชาชีพเท่านั้น**

1) ค่าระดับความเสี่ยง 8 ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)

2) การประเมินกิจกรรมควบคุมที่ใช้ในการปฏิบัติการ

**ตารางที่ 5-6** แสดงกิจกรรมควบคุมและรูปแบบการจัดการความเสี่ยงปัจจัยด้านจำนวนคู่แข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลและมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่จัดการเรียนการสอนรูปแบบออนไลน์กลายเป็นทางเลือกของผู้เรียนที่ไม่ต้องการเดินทางเข้ามาศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัยแต่ต้องการเพียงคุณวุฒิทางวิชาชีพเท่านั้น

| กิจกรรมควบคุมที่มีอยู่ | ระดับความเพียงพอ | รูปแบบการจัดการความเสี่ยง | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | หลีกเลี่ยง | ยอมรับ | ควบคุม | ถ่ายโอน |
| N/A | ไม่เพียงพอ | | | ✓ | |

3) แนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น

| ที่ | แนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น | ช่วงเวลาดำเนินงาน | |
|---|---|---|---|
| | | 2560 | 2561 |
| 1 | วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงและหาแนวทางการจัดการ | | |
| 2 | มีการจัดทำมาตรฐานของคณะวิชาและปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนให้มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น | | |
| 3 | ทำข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับสถาบันการศึกษาและองค์กรต่างๆ ในประเทศพัฒนาหลักสูตรร่วมระหว่างคณะสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ | | |

**B2 ปัจจัยด้านมหาวิทยาลัยต่างๆ มีการพัฒนาหลักสูตรระดับปริญญาตรี โท และเอก เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้เรียนเป้าหมายมากขึ้น ทำให้มีคู่แข่งขันเพิ่มมากขึ้น**

1) ค่าระดับความเสี่ยง 6 ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)

2) การประเมินกิจกรรมควบคุมที่ใช้ในการปฏิบัติการ

**ตารางที่ 5-7** แสดงกิจกรรมควบคุมและรูปแบบการจัดการความเสี่ยงปัจจัยด้านมหาวิทยาลัยต่างๆ มีการพัฒนาหลักสูตรระดับปริญญาตรี โท และเอก เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้เรียนเป้าหมายมากขึ้น ทำให้มีคู่แข่งขันเพิ่มมากขึ้น

| กิจกรรมควบคุมที่มีอยู่ | ระดับความเพียงพอ | รูปแบบการจัดการความเสี่ยง | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | หลีกเลี่ยง | ยอมรับ | ควบคุม | ถ่ายโอน |
| N/A | ไม่เพียงพอ | | | ✓ | |

3) แนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น

| ที่ | แนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น | ช่วงเวลาดำเนินงาน | |
|---|---|---|---|
| | | 2560 | 2561 |
| 1 | วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงและหาแนวทางการจัดการ | | |
| 2 | พัฒนาหลักสูตรระดับปริญญาตรี-เอกเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและพัฒนาเปิดหลักสูตรใหม่ๆ เพื่อรองรับกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย | | |

**B3 ปัจจัยด้านแนวโน้มการเข้าเรียนต่อสายสามัญของนักเรียนลดลง จากนโยบายส่งเสริมให้นักเรียนศึกษาต่อสายอาชีวะเพิ่มขึ้น**

1) ค่าระดับความเสี่ยง 12 ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium)

2) การประเมินกิจกรรมควบคุมที่ใช้ในการปฏิบัติการ

**ตารางที่ 5-8** แสดงกิจกรรมควบคุมและรูปแบบการจัดการความเสี่ยงปัจจัยด้านแนวโน้มการเข้าเรียนต่อสายสามัญของนักเรียนลดลง จากนโยบายส่งเสริมให้นักเรียนศึกษาต่อสายอาชีวะเพิ่มขึ้น

| กิจกรรมควบคุมที่มีอยู่ | ระดับความเพียงพอ | รูปแบบการจัดการความเสี่ยง | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | หลีกเลี่ยง | ยอมรับ | ควบคุม | ถ่ายโอน |
| N/A | ไม่เพียงพอ | | | ✓ | |

3) แนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น

| ที่ | แนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น | ช่วงเวลาดำเนินงาน | |
|---|---|---|---|
| | | 2560 | 2561 |
| 1 | วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงและหาแนวทางการจัดการ | | |
| 2 | ทบทวนจุดยืนและแนวทางในการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนเพื่อดึงดูดใจทั้งผู้เรียนที่อยู่ในประเทศและต่างประเทศ | | |

**B4 ปัจจัยด้านการเปิดเสรีทางการศึกษา**

1) ค่าระดับความเสี่ยง 9 ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)

2) การประเมินกิจกรรมควบคุมที่ใช้ในการปฏิบัติการ

**ตารางที่ 5-9** แสดงกิจกรรมควบคุมและรูปแบบการจัดการความเสี่ยงปัจจัยด้านด้านการเปิดเสรีทางการศึกษา

| กิจกรรมควบคุมที่มีอยู่ | ระดับความเพียงพอ | รูปแบบการจัดการความเสี่ยง | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | หลีกเลี่ยง | ยอมรับ | ควบคุม | ถ่ายโอน |
| N/A | ไม่เพียงพอ | | | ✓ | |

3) แนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น

| ที่ | แนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น | ช่วงเวลาดำเนินงาน | |
|---|---|---|---|
| | | 2560 | 2561 |
| 1 | วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงและหาแนวทางการจัดการ | | |
| 2 | ทบทวนจุดยืนและแนวทางในการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนเพื่อดึงดูดใจทั้งผู้เรียนที่อยู่ในประเทศและต่างประเทศ | | |

**B5 ปัจจัยด้านระบบสารสนเทศที่เกี่ยวกับด้านการจัดการเรียนการสอนมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว**

1) ค่าระดับความเสี่ยง 8 ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)

2) การประเมินกิจกรรมควบคุมที่ใช้ในการปฏิบัติการ

**ตารางที่ 5-10** แสดงกิจกรรมควบคุมและรูปแบบการจัดการความเสี่ยงปัจจัยด้านระบบสารสนเทศที่เกี่ยวกับด้านการจัดการเรียนการสอนมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

| กิจกรรมควบคุมที่มีอยู่ | ระดับความเพียงพอ | รูปแบบการจัดการความเสี่ยง | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | หลีกเลี่ยง | ยอมรับ | ควบคุม | ถ่ายโอน |
| N/A | ไม่เพียงพอ | | | ✓ | |

3) แนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น

| ที่ | แนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น | ช่วงเวลาดำเนินงาน | |
|---|---|---|---|
| | | 2560 | 2561 |
| 1 | วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงและหาแนวทางการจัดการ | | |
| 2 | นำโปรแกรมสำเร็จรูปที่เป็นโปรแกรมเฉพาะทางมาใช้ในกลุ่มสาขาวิชา เช่น โปรแกรมการบริหารจัดการหน้าฟร์อนท์ของโรงแรม โปรแกรมงานภัตตาคาร เป็นต้น | | |

**3. การประเมินความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน Operation Risk**

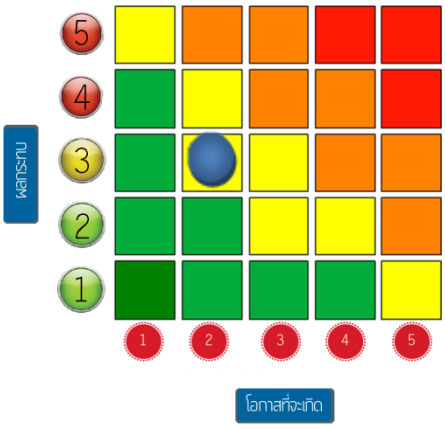
**ตารางที่ 5-11** แสดงปัจจัยความเสี่ยงและค่าระดับความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน Operation Risk

| ชื่อปัจจัยเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/ตัวคัดความเสี่ยง | ผลกระทบ/ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น | การประเมิน/การวิเคราะห์ความเสี่ยง | | | ค่าถ่วงน้ำหนัก | คะแนนที่ได้ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | โอกาส | ผลกระทบ/ความรุนแรง | ค่าระดับความเสี่ยง | | |
| C1 ขาดระบบในการบริหารจัดการเพื่อให้เป็นมาตรฐานเป็นการป้องกันความรู้ความสามารถที่ผูกติดกับตัวบุคคล | คณะขาดการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่นๆ ในการบูรณาการความรู้ร่วมกัน ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันภายในคณะ | 2 | 3 | 6 | 0.10 | 0.60 |
| C2 การเปิดสาขาวิชาใหม่ ทำให้ขาดแคลนอาจารย์ที่ตรงสาขาหรืออาจารย์เฉพาะทางในบางสาขาวิชา | ขาดบุคลากรในการทำงาน | 3 | 4 | 12 | 0.10 | 1.20 |
| C3 มหาวิทยาลัยศิลปากรมีภาพลักษณ์และชื่อเสียงด้านของศิลปะ ดังนั้นอาจส่งผลให้ผู้ที่สนใจมาศึกษาอาจไม่ค่อยรู้จักคณะวิทยาการจัดการ | ไม่ได้รับความสนใจจากกลุ่มเป้าหมาย | 3 | 3 | 9 | 0.10 | 0.90 |

| ชื่อปัจจัยเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/ตัวคัดความเสี่ยง | ผลกระทบ/ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น | การประเมิน/การวิเคราะห์ความเสี่ยง | | | ค่าถ่วงน้ำหนัก | คะแนนที่ได้ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | โอกาส | ผลกระทบ/ความรุนแรง | ค่าระดับความเสี่ยง | | |
| C4 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่กระทบต่อการดำเนินงานภายในคณะ | ขาดความทันสมัยในการพัฒนาเทคโนโลยีให้มีความทันสมัยทำให้เกิดความล่าช้าในการพัฒนาคณะให้ทันกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป | 3 | 4 | 12 | 0.05 | 0.60 |
| C5 ระบบการประกันคุณภาพการศึกษามีจำนวนเพิ่มขึ้น | ขาดมาตรฐานที่เป็นสากลหรือเป็นเกณฑ์ร่วมกันในการปฏิบัติงาน | 2 | 4 | 8 | 0.10 | 0.80 |
| C6 ปัจจุบันองค์ความรู้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว | มีการดำเนินการเรื่องงานวิจัยอย่างเป็นระบบ ทั้งเรื่องการให้องค์ความรู้สมัยใหม่ การกำหนดโจทย์วิจัย การพัฒนานักวิจัยรุ่นใหม่ | 2 | 4 | 8 | 0.05 | 0.40 |
| รวม | | | | | 1.00 | 4.5 |

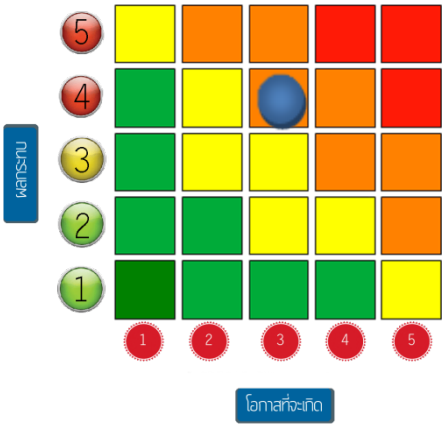
ตามตารางที่ 5-11 พบว่าด้านการดำเนินงาน มีค่าความเสี่ยงปานกลาง ได้แก่ ปัจจัยด้านการเปิดสาขาวิชาใหม่ ทำให้ขาดแคลนอาจารย์ที่ตรงสาขา หรืออาจารย์เฉพาะทางในบางสาขาวิชา (C2) ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่กระทบต่อการดำเนินงานภายในคณะ (C4) และความเสี่ยงต่ำได้แก่ ปัจจัยด้านขาดระบบในการบริหารจัดการเพื่อให้เป็นมาตรฐานเป็นการป้องกันความรู้ความสามารถที่ผูกติดกับตัวบุคคล (C1) ปัจจัยด้านมหาวิทยาลัยศิลปากรมีภาพลักษณ์และชื่อเสียงด้านของศิลปะ ดังนั้นอาจส่งผลให้ผู้ที่สนใจมาศึกษาอาจไม่ค่อยรู้จักคณะวิทยาการจัดการ (C3) ปัจจัยด้านระบบการประกันคุณภาพการศึกษามีจำนวนเพิ่มขึ้น (C5) และปัจจัยด้านปัจจุบันองค์ความรู้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (C6) โดยสามารถแสดงค่าระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) จำแนกตามปัจจัยความเสี่ยงข้างต้น ดังภาพประกอบที่ 5-3

C1 ขาดระบบในการบริหารจัดการเพื่อให้เป็นมาตรฐานเป็นการป้องกันความรู้ความสามารถที่ผูกติดกับตัวบุคคล



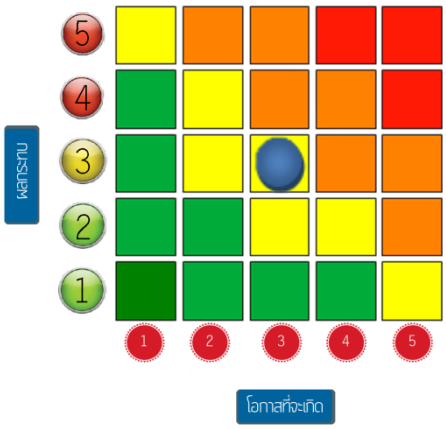

คะแนนประเมิน 2x3 = 6
ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)

C2 การเปิดสาขาวิชาใหม่ ทำให้ขาดแคลนอาจารย์ที่ตรงสาขา หรืออาจารย์เฉพาะทางในบางสาขาวิชา



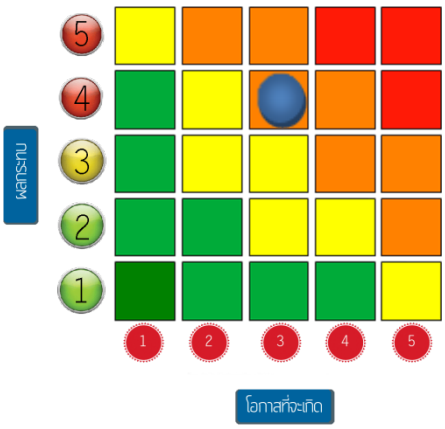

คะแนนประเมิน 3x4 = 12
ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium)

C3 มหาวิทยาลัยศิลปากรมีภาพลักษณ์และชื่อเสียงด้านของศิลปะ ดังนั้นอาจส่งผลให้ผู้ที่สนใจมาศึกษาอาจไม่ค่อยรู้จักคณะวิทยาการจัดการ



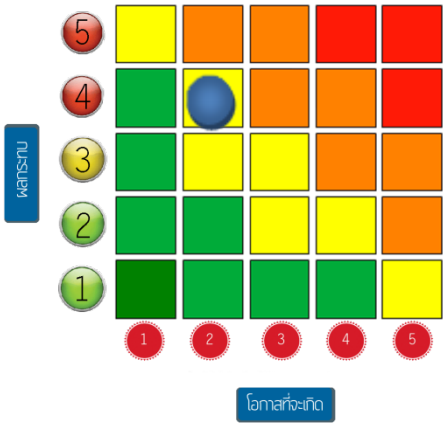

คะแนนประเมิน 3x3 = 9
ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)

C4 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่กระทบต่อการดำเนินงานภายในคณะ



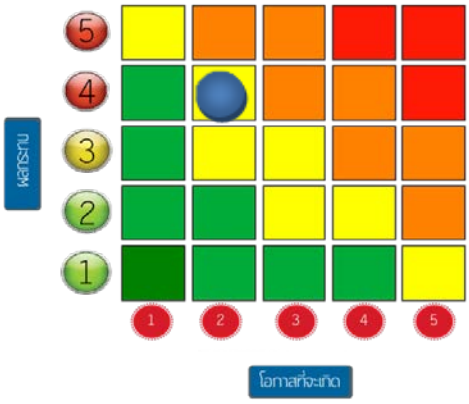

คะแนนประเมิน 3x4 = 12
ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium)

C5 ระบบการประกันคุณภาพการศึกษามีจำนวนเพิ่มขึ้น



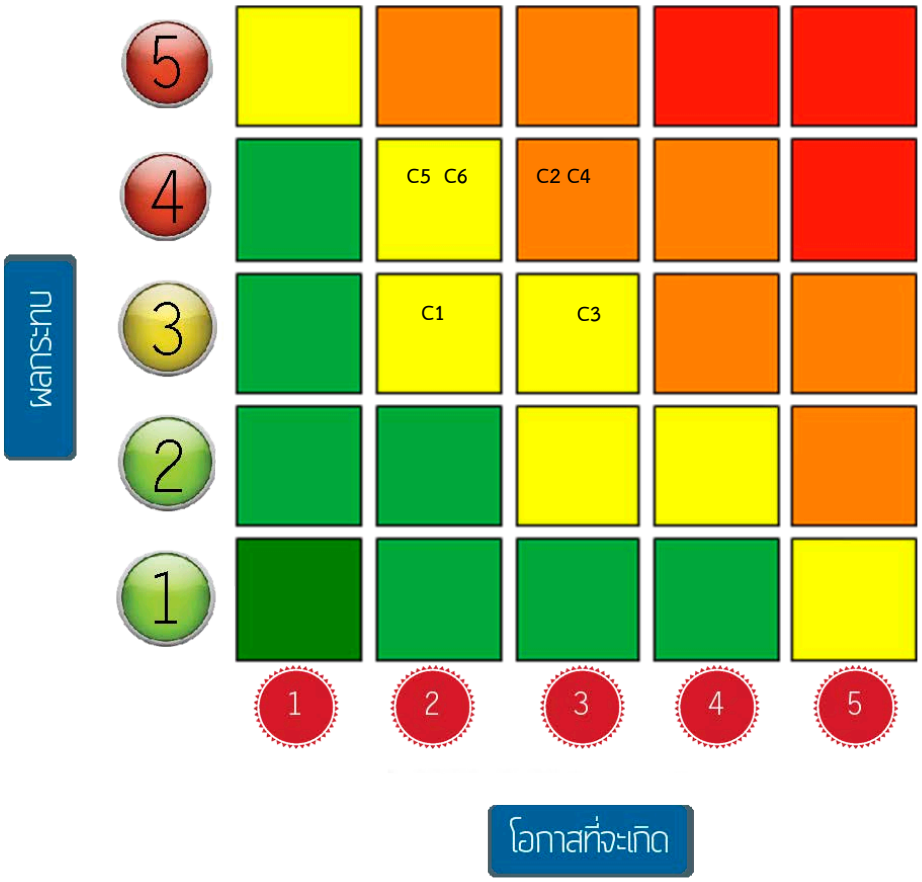

คะแนนประเมิน 2x4 = 8
ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)

C6 ปัจจุบันองค์ความรู้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว




คะแนนประเมิน 2x4 = 8
ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)

เมื่อนำค่าระดับความเสี่ยงของปัจจัยทุกด้านในด้านการดำเนินงาน Operation Riskมาลงพิกัดจะได้ภาพรวมของค่าระดับความเสี่ยง ได้ตามภาพประกอบที่ 5-3




ภาพประกอบที่ 5-3 แสดงตำแหน่งค่าระดับความเสี่ยงทุกปัจจัยของด้านการดำเนินงาน

**การจัดการควบคุมความเสี่ยง**

**C1 ปัจจัยด้านขาดระบบในการบริหารจัดการเพื่อให้เป็นมาตรฐานเป็นการป้องกันความรู้ความสามารถที่ผูกติดกับตัวบุคคล**

1) ค่าระดับความเสี่ยง 6 ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)

2) การประเมินกิจกรรมควบคุมที่ใช้ในการปฏิบัติการ

**ตารางที่ 5-12** แสดงกิจกรรมควบคุมและรูปแบบการจัดการความเสี่ยงปัจจัยด้านมหาวิทยาลัยต่างๆ มีการพัฒนาหลักสูตรระดับปริญญาตรี โท และเอก เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้เรียนเป้าหมายมากขึ้น ทำให้มีคู่แข่งขันเพิ่มมากขึ้น

| กิจกรรมควบคุมที่มีอยู่ | ระดับความเพียงพอ | รูปแบบการจัดการความเสี่ยง | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | หลีกเลี่ยง | ยอมรับ | ควบคุม | ถ่ายโอน |
| N/A | ไม่เพียงพอ | | | ✓ | |

3) แนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น

| ที่ | แนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น | ช่วงเวลาดำเนินงาน | |
|---|---|---|---|
| | | 2560 | 2561 |
| 1 | วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงและหาแนวทางการจัดการ | | |
| 2 | คณะควรมีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อเป็นการบูรณาการความรู้ร่วมกัน ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันภายในคณะ | | |

**C2 ปัจจัยด้านการเปิดสาขาวิชาใหม่ ทำให้ขาดแคลนอาจารย์ที่ตรงสาขา หรืออาจารย์เฉพาะทางในบางสาขาวิชา**

1) ค่าระดับความเสี่ยง 12 ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium)

2) การประเมินกิจกรรมควบคุมที่ใช้ในการปฏิบัติการ

**ตารางที่ 5-12** แสดงกิจกรรมควบคุมและรูปแบบการจัดการความเสี่ยงปัจจัยด้านการเปิดสาขาวิชาใหม่ ทำให้ขาดแคลนอาจารย์ที่ตรงสาขา หรืออาจารย์เฉพาะทางในบางสาขาวิชา

| กิจกรรมควบคุมที่มีอยู่ | ระดับความเพียงพอ | รูปแบบการจัดการความเสี่ยง | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | หลีกเลี่ยง | ยอมรับ | ควบคุม | ถ่ายโอน |
| N/A | ไม่เพียงพอ | | | ✓ | |

3) แนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น

| ที่ | แนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น | ช่วงเวลาดำเนินงาน | |
|---|---|---|---|
| | | 2560 | 2561 |
| 1 | วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงและหาแนวทางการจัดการ | | |
| 2 | จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลให้สอดคล้องกับหลักสูตรและสาขาวิชาที่จะเปิดใหม่ เพื่อเป็นการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านการจ้างบุคลากรเพิ่ม | | |

**C3 ปัจจัยด้านมหาวิทยาลัยศิลปากรมีภาพลักษณ์และชื่อเสียงด้านของศิลปะ ดังนั้นอาจส่งผลให้ผู้ที่สนใจมาศึกษาอาจไม่ค่อยรู้จักคณะวิทยาการจัดการ**

1) ค่าระดับความเสี่ยง 9 ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)

2) การประเมินกิจกรรมควบคุมที่ใช้ในการปฏิบัติการ

**ตารางที่ 5-1**3 แสดงกิจกรรมควบคุมและรูปแบบการจัดการความเสี่ยงปัจจัยด้านมหาวิทยาลัยศิลปากรมีภาพลักษณ์และชื่อเสี่ยงด้านของศิลปะ ดังนั้นอาจส่งผลให้ผู้ที่สนใจมาศึกษาอาจไม่ค่อยรู้จักคณะวิทยาการจัดการ

| กิจกรรมควบคุมที่มีอยู่ | ระดับความเพียงพอ | รูปแบบการจัดการความเสี่ยง | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | หลีกเลี่ยง | ยอมรับ | ควบคุม | ถ่ายโอน |
| N/A | ไม่เพียงพอ | | | ✓ | |

3) แนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น

| ที่ | แนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น | ช่วงเวลาดำเนินงาน | |
|---|---|---|---|
| | | 2560 | 2561 |
| 1 | วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงและหาแนวทางการจัดการ | | |
| 2 | ประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือให้คณะวิทยาการจัดการมีความโดดเด่นเพิ่มขึ้น | | |

**C4 ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่กระทบต่อการดำเนินงานภายในคณะ**

1) ค่าระดับความเสี่ยง 12 ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium)

2) การประเมินกิจกรรมควบคุมที่ใช้ในการปฏิบัติการ

**ตารางที่ 5-1**4 แสดงกิจกรรมควบคุมและรูปแบบการจัดการความเสี่ยงปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่กระทบต่อการดำเนินงานภายในคณะ

| กิจกรรมควบคุมที่มีอยู่ | ระดับความเพียงพอ | รูปแบบการจัดการความเสี่ยง | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | หลีกเลี่ยง | ยอมรับ | ควบคุม | ถ่ายโอน |
| N/A | ไม่เพียงพอ | | | ✓ | |

3) แนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น

| ที่ | แนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น | ช่วงเวลาดำเนินงาน | |
|---|---|---|---|
| | | 2560 | 2561 |
| 1 | วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงและหาแนวทางการจัดการ | | |
| 2 | เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยการนำระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) เข้ามาใช้ในการดำเนินงาน | | |

**C5 ปัจจัยด้านระบบการประกันคุณภาพการศึกษามีจำนวนเพิ่มขึ้น**

1) ค่าระดับความเสี่ยง 8 ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)

2) การประเมินกิจกรรมควบคุมที่ใช้ในการปฏิบัติการ

**ตารางที่ 5-1**5 แสดงกิจกรรมควบคุมและรูปแบบการจัดการความเสี่ยงปัจจัยด้านระบบการประกันคุณภาพการศึกษามีจำนวนเพิ่มขึ้น

| กิจกรรมควบคุมที่มีอยู่ | ระดับความเพียงพอ | รูปแบบการจัดการความเสี่ยง | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | หลีกเลี่ยง | ยอมรับ | ควบคุม | ถ่ายโอน |
| N/A | ไม่เพียงพอ | | | ✓ | |

3) แนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น

| ที่ | แนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น | ช่วงเวลาดำเนินงาน | |
|---|---|---|---|
| | | 2560 | 2561 |
| 1 | วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงและหาแนวทางการจัดการ | | |
| 2 | ส่งบุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาให้ครอบคลุม | | |
| 3 | จัดอบรมภายในคณะ เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาให้ครอบคลุม | | |

**C6 ปัจจัยด้านปัจจุบันองค์ความรู้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว**

1) ค่าระดับความเสี่ยง 8 ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)

2) การประเมินกิจกรรมควบคุมที่ใช้ในการปฏิบัติการ

**ตารางที่ 5-16** แสดงกิจกรรมควบคุมและรูปแบบการจัดการความเสี่ยงปัจจัยด้านปัจจุบันองค์ความรู้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

| กิจกรรมควบคุมที่มีอยู่ | ระดับความเพียงพอ | รูปแบบการจัดการความเสี่ยง | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | หลีกเลี่ยง | ยอมรับ | ควบคุม | ถ่ายโอน |
| N/A | ไม่เพียงพอ | | | ✓ | |

3) แนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น

| ที่ | แนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น | ช่วงเวลาดำเนินงาน | |
|---|---|---|---|
| | | 2560 | 2561 |
| 1 | วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงและหาแนวทางการจัดการ | | |
| 2 | ส่งบุคลากรไปฝึกอบรมและสัมมนาเพื่อให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง | | |
| 3 | จัดอบรมภายในคณะ อย่างต่อเนื่องเพื่อให้บุคลากรมีความเท่าทันองค์ความรู้ใหม่ๆ | | |

**4. การประเมินความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงด้านความปลอดภัย Compliance Risk**

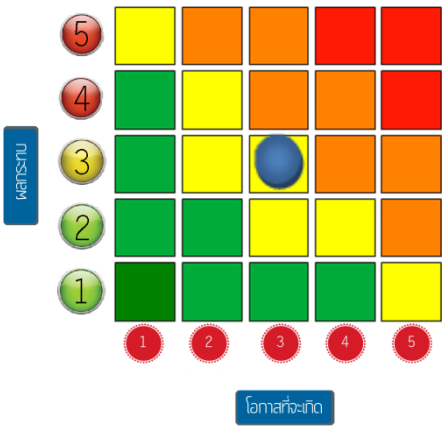
ในด้านเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงด้านความปลอดภัยนี้ คณะผู้จัดทำได้พิจารณาปัจจัยเสี่ยงเฉพาะอาคารเรียนรวม 1 เท่านั้น เนื่องจากคณะวิทยาการจัดการควบคุมดูแลเพียงแค่อาคารเดียว

**ตารางที่ 5-17** แสดงปัจจัยความเสี่ยงและค่าระดับความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงด้านความปลอดภัย

| ชื่อปัจจัยเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/ตัวคัดความเสี่ยง | ผลกระทบ/ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น | การประเมิน/การวิเคราะห์ความเสี่ยง | | | ค่าถ่วงน้ำหนัก | คะแนนที่ได้ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | โอกาส | ผลกระทบ/ความรุนแรง | ค่าระดับความเสี่ยง | | |
| D1 ความปลอดภัยของระบบสารสนเทศภายในคณะวิทยาการจัดการ | ไม่มีประสิทธิภาพในการใช้งานระบบสารสนเทศ | 3 | 3 | 9 | 0.20 | 1.80 |
| D2 การชำรุดของตัวอาคาร สายไฟ และอุปกรณ์ไฟฟ้า | สภาพชำรุดทรุดโทรมไม่พร้อมในการใช้งานอาจเกิดการพังทลาย | 3 | 3 | 9 | 0.20 | 1.80 |
| D3 ด้านการโจรกรรมทรัพย์สิน | ทรัพย์สินสูญหาย | 4 | 3 | 12 | 0.20 | 2.40 |
| D4 การเกิดอัคคีภัย | เกิดความเสียหายจากไฟไหม้หรือไฟฟ้าลัดวงจร | 3 | 3 | 9 | 0.20 | 1.80 |
| รวม | | | | | 1.00 | 9.40 |

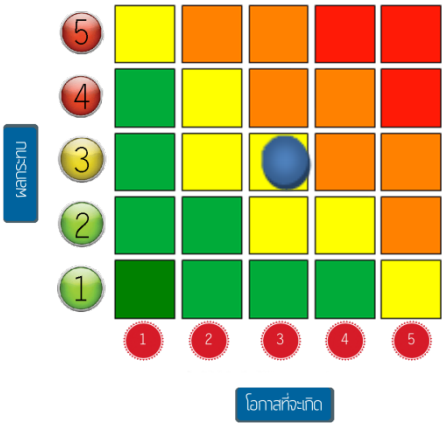
ตามตารางที่ 5-17 พบว่าด้านเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงด้านความปลอดภัย Compliance Risk มีค่าความเสี่ยงปานกลาง ได้แก่ ปัจจัยด้านด้านการโจรกรรมทรัพย์สิน (D3) และค่าความเสี่ยงต่ำ ได้แก่ ปัจจัยด้านความไม่ปลอดภัยของระบบสารสนเทศ (D1) ปัจจัยด้านการชำรุดของตัวอาคาร สายไฟ และอุปกรณ์ไฟฟ้า (D2) และปัจจัยด้านการเกิดอัคคีภัย (D4) โดยสามารถแสดงค่าระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) จำแนกตามปัจจัยความเสี่ยงข้างต้น ดังนี้

D1 ความไม่ปลอดภัยของระบบสารสนเทศ



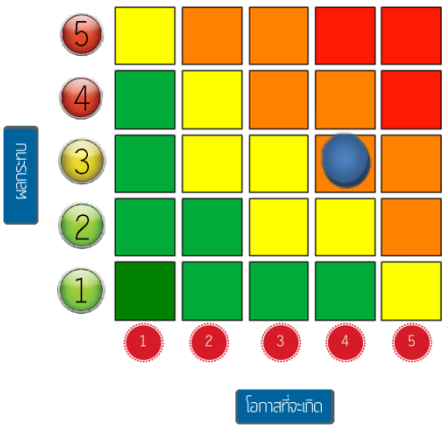

คะแนนประเมิน 3x3 = 9
ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium)

D2 การชำรุดของตัวอาคาร สายไฟ และอุปกรณ์ไฟฟ้า



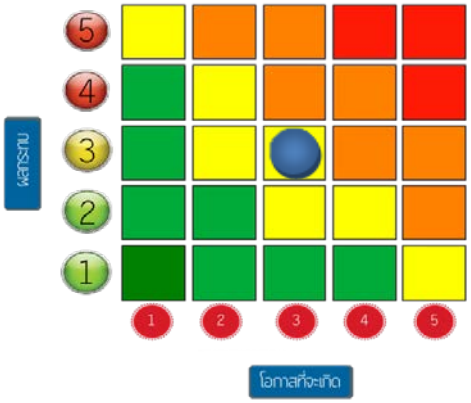

คะแนนประเมิน 3x3 = 9
ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)

D3 ด้านการโจรกรรมทรัพย์สิน



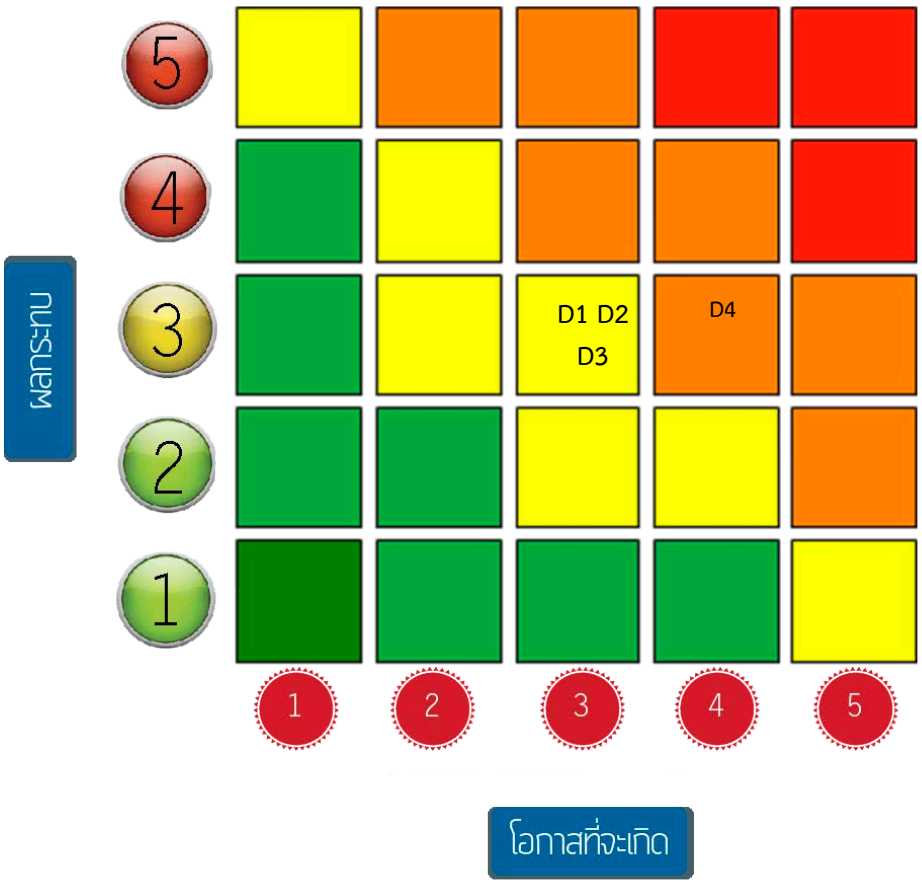

คะแนนประเมิน 4x3 = 12
ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium)

D4 การเกิดอัคคีภัย




คะแนนประเมิน 2x3 = 9
ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)

เมื่อนำค่าระดับความเสี่ยงของด้านการพัฒนาคณะเข้าสู่มาตรฐานระดับชาติและระดับสากลมาลงพิกัดจะได้ภาพรวมของค่าระดับความเสี่ยง ได้ตามภาพประกอบที่ 5-4




ภาพประกอบที่ 5-4 แสดงตำแหน่งค่าระดับความเสี่ยงทุกปัจจัยของด้านเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงด้านความปลอดภัย

**การจัดการควบคุมความเสี่ยง**

**D1 ปัจจัยด้านความปลอดภัยของระบบสารสนเทศภายในคณะวิทยาการจัดการ**

1) ค่าระดับความเสี่ยง 9 ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)

2) การประเมินกิจกรรมควบคุมที่ใช้ในการปฏิบัติการ

**ตารางที่ 5-18** แสดงกิจกรรมควบคุมและรูปแบบการจัดการความเสี่ยงปัจจัยด้านความปลอดภัยของระบบสารสนเทศภายในคณะวิทยาการจัดการ

| กิจกรรมควบคุมที่มีอยู่ | ระดับความเพียงพอ | รูปแบบการจัดการความเสี่ยง | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | หลีกเลี่ยง | ยอมรับ | ควบคุม | ถ่ายโอน |
| N/A | ไม่เพียงพอ | | | ✓ | |

3) แนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น

| ที่ | แนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น | ช่วงเวลาดำเนินงาน | |
|---|---|---|---|
| | | 2560 | 2561 |
| 1 | วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงและหาแนวทางการจัดการ | | |
| 2 | จัดซื้อซอฟต์แวร์ (Software) พร้อมทั้งตรวจเช็คและสำรองข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ | | |

**D2 ปัจจัยด้านการชำรุดของตัวอาคาร สายไฟ และอุปกรณ์ไฟฟ้า**

1) ค่าระดับความเสี่ยง 8 ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)

2) การประเมินกิจกรรมควบคุมที่ใช้ในการปฏิบัติการ

**ตารางที่ 5-19** แสดงกิจกรรมควบคุมและรูปแบบการจัดการความเสี่ยงปัจจัยด้านการชำรุดของตัวอาคาร สายไฟ และอุปกรณ์ไฟฟ้า

| กิจกรรมควบคุมที่มีอยู่ | ระดับความเพียงพอ | รูปแบบการจัดการความเสี่ยง | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | หลีกเลี่ยง | ยอมรับ | ควบคุม | ถ่ายโอน |
| N/A | ไม่เพียงพอ | | | ✓ | |

3) แนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น

| ที่ | แนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น | ช่วงเวลาดำเนินงาน | |
|---|---|---|---|
| | | 2560 | 2561 |
| 1 | วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงและหาแนวทางการจัดการ | | |
| 2 | ดำเนินการจัดทำแผนการซ่อมแซมอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นแนวทางกำกับ | | |

**D3 ปัจจัยด้านการโจรกรรมทรัพย์สิน**

1) ค่าระดับความเสี่ยง 12 ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium)

2) การประเมินกิจกรรมควบคุมที่ใช้ในการปฏิบัติการ

**ตารางที่ 5-20** แสดงกิจกรรมควบคุมและรูปแบบการจัดการความเสี่ยงปัจจัยด้านด้านการโจรกรรมทรัพย์สิน

| กิจกรรมควบคุมที่มีอยู่ | ระดับความเพียงพอ | รูปแบบการจัดการความเสี่ยง | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | หลีกเลี่ยง | ยอมรับ | ควบคุม | ถ่ายโอน |
| N/A | ไม่เพียงพอ | | | ✓ | |

3) แนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น

| ที่ | แนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น | ช่วงเวลาดำเนินงาน | |
|---|---|---|---|
| | | 2560 | 2561 |
| 1 | วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงและหาแนวทางการจัดการ | | |
| 2 | สร้างมาตรการในการรักษาความปลอดภัยให้มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งติดกล้องวงจรปิด | | |

**D4 ปัจจัยด้านการเกิดอัคคีภัย**

1) ค่าระดับความเสี่ยง 9 ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)

2) การประเมินกิจกรรมควบคุมที่ใช้ในการปฏิบัติการ

**ตารางที่ 5-21** แสดงกิจกรรมควบคุมและรูปแบบการจัดการความเสี่ยงปัจจัยด้านการเกิดอัคคีภัย

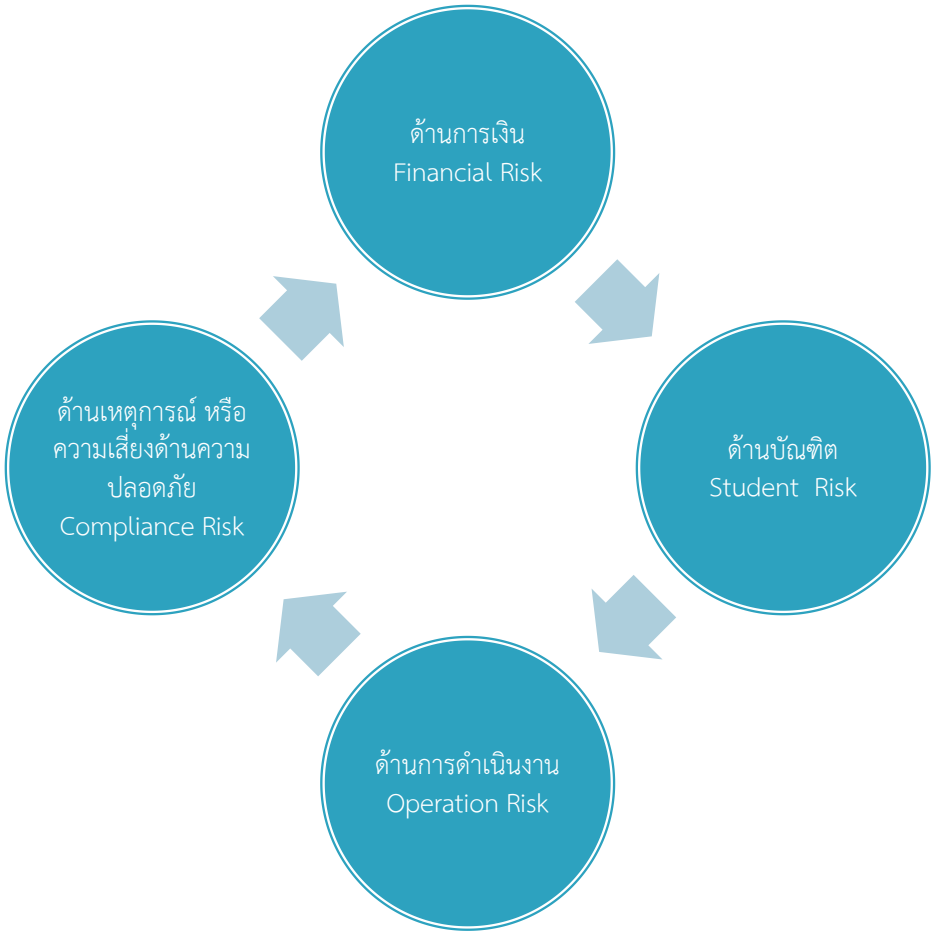
| กิจกรรมควบคุมที่มีอยู่ | ระดับความเพียงพอ | รูปแบบการจัดการความเสี่ยง | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | หลีกเลี่ยง | ยอมรับ | ควบคุม | ถ่ายโอน |
| N/A | ไม่เพียงพอ | | | ✓ | |

3) แนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น

| ที่ | แนวทางการจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น | ช่วงเวลาดำเนินงาน | |
|---|---|---|---|
| | | 2560 | 2561 |
| 1 | วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงและหาแนวทางการจัดการ | | |
| 2 | จัดทำการฝึกซ้อมการดับไฟ การหนีไฟของคณะ | | |

# ส่วนที่ 6
# ปัจจัยและแนวทางสู่ความเป็นเลิศในการบริหารความเสี่ยง

หากพิจารณาข้อมูลข้างต้น พบว่าแนวทางการบริหารความเสี่ยงของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ทำให้สามารถนำข้อมูลและปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ มาพิจารณาเป็นข้อเสนอแนะที่นำไปสู่การสร้างความเป็นเลิศในการบริหารความเสี่ยงได้ โดย สามารถจำแนกการบริหารความเสี่ยงได้เป็น 4 ด้าน ดังนี้




ภาพประกอบที่ 6-1 การจำแนกการบริหารความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน

จากภาพแสดงให้เห็นถึงการบริหารความเสี่ยงของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ทั้ง 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วยด้านการเงิน (Financial Risk) ด้านบัณฑิต (Student Risk) ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk) และด้านเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงด้านความ

ปลอดภัย (Compliance Risk) ซึ่งสามารถสังเคราะห์แสดงในลักษณะความสัมพันธ์ได้ดังสมการต่อไปนี้

$$Y = f(X_1, X_2, X_3, X_4)$$

**<u>โดยที่</u>**

Y = ความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

$X_1$ = ปัจจัยด้านการเงิน

$X_2$ = ปัจจัยด้านบัณฑิต

$X_3$ = ปัจจัยด้านการดำเนินงาน

$X_4$ = ด้านเหตุการณ์หรือความเสี่ยงด้านความปลอดภัย

สามารถจำแนกพิจารณาแนวทางการบริหารความเสี่ยง ในแต่ละปัจจัยดังนี้

**1. ปัจจัยปัจจัยด้านการเงิน**

สามารถพิจารณาได้ดังตารางที่ 6-1 ดังนี้

**ตารางที่ 6-1** แสดงแนวทางการบริหารความเสี่ยงจำแนกตามปัจจัยด้านการเงิน

| ที่ | ความเสี่ยง | แนวทางการบริหารความเสี่ยง |
|---|---|---|
| 1 | รายรับของคณะฯ ส่วนใหญ่มาจากรายได้ค่าเทอมของนักศึกษาเพียงอย่างเดียว | มีโครงการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยมีการแนะแนวการศึกษาเพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักของนักเรียนที่คาดว่าจะเป็นกลุ่มเป้าหมายของทางมหาวิทยาลัย |
| 2 | รายจ่ายที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามสภาพเศรษฐกิจและสังคม | การบริหารรายรับกับรายจ่ายให้มีความสมดุลกัน |
| 3 | การได้รับการสนับสนุนจากงบประมาณแผ่นดินลดลง | หารายได้เพิ่มขึ้นโดยการเปิดหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น และจัดโครงการบริการวิชาการภายนอก |

**2. ปัจจัยด้านบัณฑิต**

**ตารางที่ 6-2** แสดงแนวทางการบริหารความเสี่ยงจำแนกตามปัจจัยด้านบัณฑิต

| ที่ | ความเสี่ยง | แนวทางการบริหารความเสี่ยง |
|---|---|---|
| 1 | จำนวนคู่แข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลและมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่จัดการเรียนการสอนรูปแบบออนไลน์ กลายเป็นทางเลือกของผู้เรียนที่ไม่ต้องการเดินทางเข้ามาศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัยแต่ต้องการเพียงคุณวุฒิทางวิชาชีพเท่านั้น | - มีการจัดทำมาตรฐานของคณะวิชาและปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนให้มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น<br>- ทำข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับสถาบันการศึกษาและองค์กรต่างๆ ในประเทศพัฒนาหลักสูตรร่วมระหว่างคณะสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ |
| 2 | มหาวิทยาลัยต่างๆ มีการพัฒนาหลักสูตรระดับปริญญาตรี โท และเอก เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้เรียนเป้าหมายมากขึ้น ทำให้มีคู่แข่งขันเพิ่มมากขึ้น | พัฒนาหลักสูตรระดับปริญญาตรี-เอกเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและพัฒนาเปิดหลักสูตรใหม่ๆเพื่อรองรับกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย |
| 3 | แนวโน้มการเข้าเรียนต่อสายสามัญของนักเรียนลดลง จากนโยบายส่งเสริมให้นักเรียนศึกษาต่อนายอาชีวะเพิ่มขึ้น | ทบทวนจุดยืนและแนวทางในการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนเพื่อดึงดูดใจทั้งผู้เรียนที่อยู่ในประเทศและต่างประเทศ |
| 4 | การเปิดเสรีทางการศึกษา | ทำให้การแข่งขันสูงขึ้นเนื่องจากจะมีมหาวิทยาลัยจากต่างประเทศเข้ามาเปิดสอนในประเทศการพัฒนาระบบสารสนเทศของคณะยังรองรับการจัดการศึกษาออนไลน์ |
| 5 | ระบบสารสนเทศที่เกี่ยวกับด้านการจัดการเรียนการสอนมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว | นำโปรแกรมสำเร็จรูปที่เป็นโปรแกรมเฉพาะทางมาใช้ในกลุ่มสาขาวิชา เช่น โปรแกรมการบริหารจัดการหน้าฟร์อนท์ของโรงแรม โปรแกรมงานภัตตาคาร เป็นต้น |

**3. ปัจจัยด้านการดำเนินงาน Operation Risk**

**ตารางที่ 6-3** แสดงแนวทางการบริหารความเสี่ยงจำแนกตามปัจจัยด้านการดำเนินงาน

| ที่ | ความเสี่ยง | แนวทางการบริหารความเสี่ยง |
|---|---|---|
| 1 | ขาดระบบในการบริหารจัดการเพื่อให้เป็นมาตรฐานเป็นการป้องกันความรู้ความสามารถที่ผูกติดกับตัวบุคคล | คณะควรมีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อเป็นการบูรณาการความรู้ร่วมกัน ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันภายในคณะ |
| 2 | การเปิดสาขาวิชาใหม่ ทำให้ขาดแคลนอาจารย์ที่ตรงสาขา หรืออาจารย์เฉพาะทางในบางสาขาวิชา | จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลให้สอดคล้องกับหลักสูตรและสาขาวิชาที่จะเปิดใหม่ เพื่อเป็นการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านการจ้างบุคลากรเพิ่ม |
| 3 | มหาวิทยาลัยศิลปากรมีภาพลักษณ์และชื่อเสี่ยงด้านของศิลปะ ดังนั้นอาจส่งผลให้ผู้ที่สนใจมาศึกษาอาจไม่ค่อยรู้จักคณะวิทยาการจัดการ | ประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือให้คณะวิทยาการจัดการมีความโดดเด่นเพิ่มขึ้น |
| 4 | การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่กระทบต่อการดำเนินงานภายในคณะ | เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยการนำระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) เข้ามาใช้ในการดำเนินงาน |
| 5 | ระบบการประกันคุณภาพการศึกษามีจำนวนเพิ่มขึ้น | - ส่งบุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาให้ครอบคลุม<br>- จัดอบรมภายในคณะ เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาให้ครอบคลุม |
| 6 | ปัจจุบันองค์ความรู้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว | - ส่งบุคลากรไปฝึกอบรมและสัมมนาเพื่อให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง<br>- จัดอบรมภายในคณะ อย่างต่อเนื่องเพื่อให้บุคลากรมีความเท่าทันองค์ความรู้ใหม่ๆ |

**4. ปัจจัยด้านเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงด้านความปลอดภัย**

ในด้านเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงด้านความปลอดภัยนี้ คณะผู้จัดทำได้พิจารณาปัจจัยเสี่ยงเฉพาะอาคารเรียนรวม 1 เท่านั้น เนื่องจากคณะวิทยาการจัดการควบคุมดูแลเพียงแค่อาคารเดียว

**ตารางที่ 6-4** แสดงแนวทางการบริหารความเสี่ยงจำแนกตามปัจจัยด้านเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงด้านความปลอดภัย

| ที่ | ความเสี่ยง | แนวทางการบริหารความเสี่ยง |
|---|---|---|
| 1 | ความปลอดภัยของระบบสารสนเทศภายในคณะวิทยาการจัดการ | จัดซื้อซอฟต์แวร์ (Software) พร้อมทั้งตรวจเช็คและสำรองข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ |
| 2 | การชำรุดของตัวอาคาร สายไฟ และอุปกรณ์ไฟฟ้า | ดำเนินการจัดทำแผนการซ่อมแซมอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นแนวทางกำกับ |
| 3 | ด้านการโจรกรรมทรัพย์สิน | สร้างมาตรการในการรักษาความปลอดภัยให้มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งติดกล้องวงจรปิด |
| 4 | การเกิดอัคคีภัย | จัดทำการฝึกซ้อมการดับไฟ การหนีไฟของคณะ |

และเมื่อคณะผู้จัดทำได้วิเคราะห์ความเสี่ยงแล้ว จึงได้ดำเนินการจัดแนวทางการจัดการความเสี่ยง พบว่าหลังการจัดการความเสี่ยงแล้ว ค่าระดับของการจัดการความเสี่ยงแตกต่างจากค่าระดับก่อนการจัดการความเสี่ยงเกือบทุกฝ่าย แต่ถึงอย่างไรก็ตามคณะผู้จัดทำได้วางแนวทางการจัดการความเสี่ยงให้รัดกุม เนื่องจากการจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถปกป้องผลประโยชน์รวมทั้งเพิ่มมูลค่าให้แก่คณะฯ เพื่อช่วยสร้างความเข้าใจความสัมพันธ์ของเหตุการณ์และมีข้อมูลเพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยงในอนาคตปลอดภัยและมีการจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลที่มีการจัดเก็บไปตามประเภทของข้อมูลที่มีการจัดเก็บ โดยในอนาคตหากมีแนวทางการบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Management: BCM) จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ตอบสนองต่อประสิทธิภาพการสูญเสียที่รุนแรงให้สามารถกลับคืนสภาพปกติในเวลาที่รวดเร็วขึ้น แล้วยังเป็นแนวทางในการนำไปสู่การจัดทำแผนกลยุทธ์คณะวิทยาการจัดการ แผนกลยุทธ์ทางการเงิน แผนพัฒนาบุคลากร ตลอดจนแผนปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป





**ภาคผนวก ก**
**สรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร**

**ความเสี่ยงด้านการเงิน**

ในเรื่องการเงิน คณะฯ ควรมีระบบการบริหารจัดการให้ทันเวลา ให้เหมาะสม เช่น การจ่ายค่าสอน ค่าตอบแทน ของอาจารย์ภายนอก และอาจารย์ภายในคณะ ซึ่งฝ่ายวิชาการเมื่อถึงเวลาสิ้นเทอม ต้องทำเอกสารเพื่อจ่ายค่าตอบแทน แต่ในบางครั้ง ในเรื่องการเงินอาจจะติดขัดในเรื่องของระเบียบ จึงทำให้เกิดความล่าช้า ไม่ตรงเวลา

แนวทางในการแก้ปัญหา คณะฯ รู้อยู่แล้วว่าเมื่อถึงเวลาสิ้นเทอม ต้องมีการเบิกจ่ายเงิน จึงควรจัดสรรการเงินให้ตรงเวลา ไม่เกิดปัญหาความล่าช้า แต่อาจติดขัดปัญหาในเรื่องของระเบียบ จึงต้องมองในภาพรวม ว่าจะทำได้หรือไม่ อย่างไร

การจัดการความเสี่ยงด้านรายจ่ายที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามสภาพเศรษฐกิจและสังคม การที่คณะวิชาฯ จะสร้างรายได้นั้น อาจเริ่มต้นจากการจัดทำหลักสูตรระยะสั้นหรือบริการวิชาการ เพื่อให้บุคลากรของคณะวิชาฯ ได้ถ่ายทอดความรู้แก่ชุมชน โดยการจัดตั้งการอบรมหลักสูตรตามกลุ่มหลักสูตร เพื่อเป็นช่องทางในการหารายได้ต่อไป อาทิ สาขาวิชาการจัดการโรงแรมมีการจัดอบรมร่วมกับสาขาวิชาการจัดการธุรกิจและภาษาอังกฤษ เพื่อเผยแพร่โครงการฝึกอบรมภาษาการสื่อสารของพนักงานโรงแรมในเขตพื้นที่การศึกษาในเขตอำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี และอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ สำหรับความเสี่ยงด้านข้อร้องเรียนและข้อคิดเห็นต่างที่กระจายไปตามสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ที่ยากต่อการควบคุมเนื้อหา ในบางประเด็นร้องเรียนที่เกิดขึ้นเป็นเพียงรสนิยมส่วนบุคคลเท่านั้น อาทิ ข้อร้องเรียนเกี่ยวกับความเร็วของระบบอินเตอร์เน็ทที่ไม่สามารถวัดระดับความพึงพอใจซึ่งอาจจะเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหรือการใช้งานของแต่ละบุคคล และความเสี่ยงด้านของการสนับสนุนระหว่างบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน ซึ่งในปัจจุบันอัตราส่วนของสายสนับสนุนกับคณาจารย์ คิดเป็น 2 : 4 หากเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ในกำกับของรัฐบาล อาจไม่เพียงพอต่อการประสานงานของแต่ละหลักสูตร

การจัดการความเสี่ยงด้านรายจ่ายที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามสภาพเศรษฐกิจและสังคม การที่คณะวิชาฯ จะสร้างรายได้นั้น อาจเริ่มต้นจากการจัดทำหลักสูตรระยะสั้นหรือบริการวิชาการ เพื่อให้บุคลากรของคณะวิชาฯ ได้ถ่ายทอดความรู้แก่ชุมชน โดยการจัดตั้งการอบรมหลักสูตรตามกลุ่มหลักสูตร เพื่อเป็นช่องทางในการหารายได้ต่อไป อาทิ สาขาวิชาการจัดการโรงแรมมีการจัดอบรมร่วมกับสาขาวิชาการจัดการธุรกิจและภาษาอังกฤษ เพื่อเผยแพร่โครงการฝึกอบรมภาษาการสื่อสารของพนักงานโรงแรมในเขตพื้นที่การศึกษาในเขตอำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี และอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ สำหรับความเสี่ยงด้านข้อร้องเรียนและข้อคิดเห็นต่างที่กระจายไปตามสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ที่ยากต่อการควบคุมเนื้อหา ในบางประเด็นร้องเรียนที่เกิดขึ้นเป็นเพียงรสนิยมส่วนบุคคลเท่านั้น อาทิ ข้อร้องเรียนเกี่ยวกับความเร็วของระบบอินเตอร์เน็ทที่ไม่สามารถวัดระดับความพึงพอใจซึ่งอาจจะเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหรือการใช้งานของแต่ละบุคคล และความเสี่ยงด้านของการสนับสนุนระหว่างบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน ซึ่งในปัจจุบันอัตราส่วนของสายสนับสนุนกับคณาจารย์ คิดเป็น 2 : 4 หากเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ในกำกับของรัฐบาล อาจไม่เพียงพอต่อการประสานงานของแต่ละหลักสูตร

จากการพยากรณ์รายได้ของคณะวิชาฯ อาจลดลงตามจำนวนของนักศึกษากลุ่มเป้าหมาย พร้อมจำนวนคู่แข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลและมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่จัดการเรียนการ

สอนรูปแบบออนไลน์ ที่กลายเป็นทางเลือกไม่ของผู้เรียนที่ไม่ต้องการเดินทางเข้ามาศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัยแต่ต้องการเพียงคุณวุฒิทางวิชาชีพเท่านั้น

กลไกลการเพิ่มจำนวนอาจารย์ประจำหลักสูตรตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่ต้องการกลายมาเป็นรายจ่ายของคณะวิชาฯ ในแต่ละเดือน รวมถึงจำนวนคณาจารย์เก่าหลายอัตรายังไม่สามารถประจำหลักสูตรได้ตามเงื่อนไขที่กำหนด ทั้งนี้คณะวิชาฯ จำเป็นจะต้องพิจารณาความจำเป็นของกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะความรู้ของคณาจารย์ให้มากยิ่งขึ้น

อัตราการคงอยู่ของอาจารย์ใหม่ที่มีอายุงานไม่ครบ 1 ปี ที่มีการตัดสินลาออกจากงานสูงขึ้นมากในแต่ละปี โดยกลุ่มคณะผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงความจำเป็นสำหรับกระบวนการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร รวมถึงการจัดสรรผลตอบแทนและสวัสดิการให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารควรเข้าถึงความรู้สึกของบุคลากรทุกภาคส่วน และการเปิดรับคำร้องเรียนหรือข้อเสนอแนะจากบุคลากรโดยตรง เพื่อกำหนดเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่มาจากการแลกเปลี่ยนรู้จากสมาชิกทุกระดับของบุคลากรองค์กร

กฎระเบียบการเงิน การคลังและพัสดุของมหาวิทยาลัยที่ได้ปรับเปลี่ยนเพื่อความรัดกุมของทางมหาวิทยาลัย กลายเป็นข้อจำกัดของการเบิกจ่ายของคณาจารย์ที่เป็นผู้จัดโครงการหรือสร้างสรรค์กิจกรรมให้แก่คณะวิชาฯ ในปัจจุบันจำนวนโครงการของแต่ละหลักสูตรฯ เริ่มลดปริมาณลง เนื่องจากคณาจารย์บางกลุ่มยังขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับเรื่องกฎระเบียบดังกล่าว และการแสดงออกถึงความไม่สะดวกที่จะต้องจับเตรียมหลักฐานสำหรับการชำระเงินในแต่ละครั้ง การจัดเตรียมบุคลากรสายสนับสนุนหรือการสร้างคู่มือการแนะนำเกี่ยวกับการดำเนินการตามกฎระเบียบการเงิน การคลังและพัสดุ เป็นที่สิ่งที่จะช่วยให้คณาจารย์สามารถปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง

**ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ**

ในเรื่องของความเสี่ยงในการจัดทำเอกสาร ในกระบวนการจัดทำเอกสาร ต้องประกอบด้วยอาจารย์ผู้สอน ผู้บริหาร ต้องเซ็นรับรอง และมีเจ้าหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการ ในกรณีที่เจ้าหน้าที่ไม่อยู่ มีคนทำงานแทนหรือไม่

แนวทางในการแก้ปัญหา ต้องมีแผนในการรองรับว่าจะต้องทำอย่างไร หาคนอื่นมาช่วยทำได้หรือไม่ ใน เรื่องงานจัดตารางสอน ถ้าจัดตารางสอนแล้ว ไม่ได้ห้องเรียนที่เหมาะสมกับวิชาที่สอน ความเสี่ยงก็เกิดเนื่องจาก เราไม่มีตึกเรียนของเราเอง ต้องใช้ตึกเรียนร่วมกัน

แนวทางในการแก้ปัญหา ต้องประสานงานกับวิทยาเขต ถึงเรื่องห้องเรียนที่เหมาะสม เก้าอี้มีเพียงพอกับจำนวนผู้เรียนหรือไม่ เหมาะสมกับจำนวนผู้เรียน และได้โต๊ะเก้าอี้ที่เหมาะกับการเรียนการสอนในรายวิชานั้น ในเรื่องของอาจารย์ เนื่องจากที่ตั้งของมหาวิทยาลัยอยู่ในพื้นที่ที่ห่างไกลตัวเมือง จึงหาอาจารย์ผู้สอนซึ่งอยู่ในพื้นที่ค่อนข้างยาก ความเสี่ยงในเรื่องแบบนี้ จะมีแนวทางแก้ไขได้อย่างไร แนวทางในการแก้ปัญหา อาจจัดทำสื่อการเรียนการสอน โดยมีแค่คนคุมในรายวิชา

ปัญหาที่ถือว่าสำคัญที่สุด คือจำนวนนักศึกษา ถ้ามีมหาวิทยาลัยในระดับเดียวกับมหาวิทยาลัยของเรา มาเปิดในพื้นที่เดียวกัน จะมีปัญหาในการแย่งจำนวนนักศึกษา

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน: การปฏิบัติงานไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ไม่มีการกำหนดหน้าที่ที่ชัดเจน ขอบเขตการดำเนินงานไม่ชัดเจน ไม่มีการปฐมนิเทศสำหรับผู้บริหาร ไม่มีระบบพี่เลี้ยง ไม่มีที่ปรึกษาที่ชัดเจน เมื่อทำงานแล้วเกิดอุปสรรค ไม่รู้ว่าควรจะถามใคร เกิดการบ่ายเบี่ยงเลี่ยงงาน อ้างว่าไม่มีคำสั่งบ้าง อ้างว่าไม่ใช่หน้าที่ของเขาคนเดียวบ้าง อ้างงานส่วนตัวบ้าง แนวทางแก้ไข หากมีผู้บริหารใหม่ ควรมีการปฐมนิเทศ และในการทำงานย่อมมีปัญหา อาจเกิดจากตัวหัวหน้าเอง อาจารย์ในสาขา รวมถึงนโยบาย กฎระเบียบที่เปลี่ยนแปลง ก็ควรมีการนัดประชุมหัวหน้าสาขาเพื่อให้มีโอกาสได้พูดคุย หารือกันบ้าง อย่างน้อยเทอมละ 2 ครั้ง

ด้านการรายงานผลและการติดตาม: ระบบการรายงานผลไม่เข้มงวด ไม่ค่อยมีการติดตามผล ไม่มีบทลงโทษที่ชัดเจน ไม่รู้ว่าใครควรจะทำ ไม่รู้จะแจ้งใคร ไม่รู้ต้องแจ้งมั้ย ความผิดพลาดในการทำงาน ความล่าช้าเกิดขึ้นเป็นประจำ ไม่ค่อยมีการแก้ไขในเรื่องความพลาดเดิมๆ เช่น การส่งมคอ.ช้า การไม่ส่งมคอ. การส่งผิด การส่งเกรดช้า การไม่ส่งเกรด การส่งผิดวิชา การส่งผิดเทอม การคุมสอบ การละเลยในการปฏิบัติหน้าที่การคุมสอบ

ด้านกฎระเบียบ : มีกฎ แต่ไม่ทราบกฎ หรือไม่ปฏิบัติตามกฎ ก็สามารถทำได้ คนฝืนกฎ เพราะไม่เห็นด้วยกับกฎนั้น ไม่เห็นความสำคัญ ไม่ทราบ ไม่ได้อ่าน เช่น กฎการให้เข้าห้องน้ำระหว่างสอบ บางห้องให้เข้า บางห้องไม่ให้เข้า กฎการแต่งกายในการเข้าห้องสอบ เด็กนักศึกษาอ้างว่าก็แต่งตัวแบบนี้ครั้งก่อนก็เข้าได้

ด้านการสื่อสารและการสร้างความเข้าใจ : การสื่อสารไม่ทั่วถึง หรือบางทีก็พยายามจะสื่อสารแต่ไม่มีคนอยากจะฟัง เนื่องจากติดภารกิจอันมากมาย การสร้างความเข้าใจเป็นเรื่องยาก แม้แต่เรื่องเล็กๆ ที่ขอความร่วมมือเนื่องจากทางคณะต้องการแต่ก็ไม่ทำตามที่คณะต้องการ ทั้งที่แจ้งในที่ประชุมสาขาแล้ว แต่ก็ยังไม่ทำด้วยเหตุผลต่างๆ นาๆ

ด้านระบบการควบคุมภายใน: ไม่มีการแบ่งแยกหน้าที่การทำงานที่ชัดเจน ไม่มีมาตรการควบคุม ไม่มีบทลงโทษ หาตัวผู้รับผิดชอบไม่ได้ เช่น ของในห้องเรียนหาย ก็หาตัวคนทำไม่ได้ เพราะของหายหลังห้อง กล้องวงจรปิดส่องมาที่ผู้สอนซึ่งอยู่หน้าห้อง การเปิดแอร์ในห้องทำงาน ไม่มีคนแอร์เปิดแล้ว คนกลับหมดแล้ว แอร์ไม่ได้ปิด

คณะวิทยาการจัดการมีกระบวนการรับนักศึกษาที่อ้างอิงเกณฑ์ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่ส่งผลต่อการคัดเลือกผู้มีสิทธิเข้าศึกษาต่อในแต่ละภาคการศึกษา ประกอบกับจำนวนผู้สมัครเรียนระดับปริญญาบัณฑิตทั่วประเทศมีจำนวนลดลงตั้งแต่ปี 2540 เป็นต้นมา ปัจจุบันคณะวิชาฯ ได้เริ่มต้นด้วยการเพิ่มรอบการรับสมัครในระดับหลักสูตรบัณฑิตศึกษาในภาคการศึกษาต้นและปลาย เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ที่สนใจสามารถสมัครเรียนได้ตามความต้องการ ซึ่งเป็นความหยืดหยุ่นที่คณะวิชาฯ สามารถบริหารเพิ่มรายได้ในปัจจุบันที่และอนาคตต่อไป

คณะวิทยาการจัดการมีต้นทุนคงที่ในการบริหารจัดการเพิ่มขึ้นตามจำนวนบุคลากรสายวิชาการและสนับสนุน ดังนั้นคณะวิชาฯ จำเป็นต้องพิจารณาพฤติกรรมการใช้จ่ายเงิน และหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อนของแต่ละกิจกรรมต่างๆ รวมถึงการคาดคะเนความเป็นไปได้ของผลลัพธ์ในแต่ละกิจกรรมตลอดภาคการศึกษา

คณะวิทยาการจัดการจะต้องเผชิญความท้าทายใหม่ที่ต้องให้ความสำคัญกับรูปแบบการจัดการเรียนการสอน ซึ่งตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันมีคณาจารย์จำนวนมากที่ใช้การถ่ายทอดผู้เรียน โดย

ใช้สื่อการเรียนการสอนจาก PowerPoint ร่วมกับการบรรยายตามจำนวนชั่วโมงในแต่ละหลักสูตร อาจไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้เรียนในบริบทประเทศไทย 4.0 ที่เทคโนโลยีสารสนมีบทบาทสำคัญและมีความเกี่ยวข้องกับระดับความตั้งใจในการนั่งฟังบรรยายลดลง การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนครั้งใหม่ที่จำเป็นจะต้องลดภาระงาน การเพิ่มความสนใจด้วยกิจกรรมการมีส่วนร่วมและการใช้สื่อการสอนที่ทันสมัย การปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้สอนสู่การเป็นผู้ดำเนินรายการหรือผู้อำนวยความสะดวกในชั้นเรียนเท่านั้น ตลอดจนการวัดผลการศึกษาจะต้องมีความครอบคลุมวัตถุประสงค์ของรายวิชาโดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีทักษะการคิดวิเคราะห์อย่างสร้างสรรค์

**ความเสี่ยงด้านการจัดการบุคลากร**

ความเสี่ยงในการบริหารจัดการคน ในเรื่องของจำนวนอาจารย์ไม่สัมพันธ์กันนักศึกษา และไม่ได้วางคนให้ตรงกับสายงาน และไม่ควรเอาพนักงานหรืออาจารย์ออก และควรเปิดใจในแต่ละหลักสูตร หาแนวทางในการแก้ไข โดยมีภาระงานที่เหมาะสมสำหรับอาจารย์ในแต่ละท่าน โดยไม่เอาหลักสูตรมาเป็นกรอบและในการพัฒนาศักยภาพหรือภาระหน้าที่ของอาจารย์ ควรต้องมีบุคลากรมาทำงานตรงกลางเพื่อความเหมาะสม

**ความเสี่ยงด้านหลักสูตร**

คณะวิทยาการจัดการก้าวเข้าสู่ปีที่ 16 พร้อมกับปริมาณหลักสูตรทั้งในระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษาหลากหลายหลักสูตรจำนวนมาก ยังคงไม่สะท้อนอัตลักษณ์ที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่นทั่วไป การจัดการเรียนการสอนในรายวิชามีความคล้ายคลึงกันหลายมหาวิทยาลัยที่มีกลุ่มเป้าหมายอยู่แล้ว อีกทั้งความสูตรคล้ายคลึงกันของหลักสูตรในกลุ่มวิชาชีพของคณะวิชาฯ ที่ผลิตออกอย่างต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อจำนวนผู้เข้าศึกษาต่อของอีกหลักสูตรหนึ่งทันที อาทิ หลักสูตรการจัดการนิทรรศการและงานอีเว้นท์ที่มีกลุ่มเป้าหมายของผู้เรียนเป็นกลุ่มเดียวกับกลุ่มหลักสูตรการจัดการการท่องเที่ยว

การโฆษณาประชาสัมพันธ์หลักสูตรยังคงดำเนินการภายใต้รูปแบบเดิมที่ปฏิบัติกันมาอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาเกือบ 10 ปี เช่น โควต้าร์จังหวัดตามภูมิภาค การรับสมัครตรง เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบันเพิ่มช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลหลักสูตรผ่านสื่อสังคมออนไลน์ อาทิ เฟซบุ๊คแฟนเพจเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ในขณะทีมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวนมากต่างใช้กลยุทธ์การตลาดเชิงรุกไปยังสถานบันทางการศึกษาโดยตรงด้วยรูปแบบการจัดนิทรรศการและการแนะแนวการศึกษาต่อ ทางคณะวิชาฯ ควรเลือกช่องทางการประชาสัมพันธ์ทางเลือกต่างๆ ให้มีความครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

การขาดความร่วมมือและเครือข่ายระหว่างคณะวิชาฯ และชุมชนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอำและจังหวัดเพชรบุรี เป็นปัญหาที่คณะวิชาฯ ต้องรีบเร่งในการสร้างความร่วมมือต่างๆ ให้เกิดขึ้น โดยการส่งตัวแทนนักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมของจังหวัด และการบริการวิชาการแก่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนตลอดจนการมีส่วนในการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการบริการและการท่องเที่ยวในพื้นที่ เพื่อส่งเสริมให้คณะวิชาฯ และมหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับจากชุมชนท้องถิ่น รวมถึงการเจาะกลุ่มตลาดเป้าหมายที่เป็นนักเรียนที่ต้องการเข้าศึกษาต่อในเขตพื้นที่ให้มากยิ่งขึ้น

การเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับกระบวนการบริหารรายรับ-รายจ่ายของคณะวิชาฯ ที่มีผลมาจากปริมาณนักศึกษาลดลง ประกอบกับจำนวนของบุคลากรในขณะพร้อมฐานเงินเดือนที่สูงขึ้นตามรอบการประเมินประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงาน (KPI) ซึ่งเป็นไปตามหลักการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องพัฒนาความสามารถของสมาชิกในองค์กรอย่างเนื่อง โดยเฉพาะจำนวนบุคลากรสายวิชาการที่จะต้องมีคุณวุฒิที่สัมพันธ์กับหลักสูตรที่ได้รับผิดชอบตามเงื่อนไขของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา จำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน ในปัจจุบันคณะวิชาฯ มีความต้องการบุคลากรจำนวนมากเพื่อบรรจุเข้าในหลักสูตรต่างๆ ให้ครบตามเงื่อนไขที่กำหนด ส่งผลให้แนวโน้มด้านภาระรายจ่ายรายเดือนที่ต้องเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตามจำนวนบุคลากรใหม่ในอนาคต

**ความเสี่ยงด้านบัณฑิต**

ปัญหาที่เริ่มมีความเสี่ยงคือ ในด้านของวิเทศก์ จำนวนเด็กที่ไม่แน่นอน เนื่องมาจากการปรับเปลี่ยนเทอมการศึกษา ซึ่งจะส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอน เพราะทางวิเทศก์ จะประสานงานกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ และรับนักศึกษาเข้ามาศึกษาในมหาวิทยาลัยของเรา แต่เนื่องมาจากมีการปรับเปลี่ยนเทอมการศึกษา จะส่งผลต่อมหาวิทยาลัยในอาเซียน ซึ่งตอนนี้ระบบเทอมการศึกษาจะตรงกับเรา แต่ถ้าต่อไปเราปรับไปเป็นแบบเดิม โอกาสที่นักศึกษาต่างชาติจะมาเรียนที่มหาวิทยาลัยของเราจะค่อนข้างยาก เพราะเป็นการคร่อมเทอม

แนวทางในการแก้ไขที่คิดไว้คือ นักศึกษาต่างชาติจะมาได้ประมาณเดือนสิงหาคม และเมื่อเราปรับเปลี่ยนเทอมการศึกษา เราจะเปิดเดือนมิถุนายน ซึ่งเราอาจจะต้องมีการปรับรูปแบบการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การศึกษาดูงาน อาจมีการวัดผลที่ต้องปรับเปลี่ยนไป เพราะเมื่อนักศึกษามาช้าไปประมาณ 2 เดือน เราอาจมีความยืดหยุ่น ให้นักศึกษาจบเทอมช้าลงไป เพื่อให้นักศึกษาตัดสินใจที่จะมาเรียนได้ ซึ่งวิธีนี้จะทำให้นักศึกษาเลือกมาเรียนกับเรา และถ้าเป็นนักศึกษาในหลักสูตรระยะสั้นไม่มีผลกระทบมากนัก แต่จะมีผลกระทบกับนักศึกษาในหลักสูตรระยะยาว

**ภาคผนวก ข**
**สรุปประเด็นจากการประชุมสนทนากลุ่มตัวแทนนักศึกษา**
**คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร**

**ผลการศึกษาการวิจัยจากการจัดประชุมกลุ่มตัวแทนนักศึกษา คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร**

1. สภาพความเป็นอยู่และความคิดเห็นที่ต่อการจัดการเรียนการสอนของคณะวิชาฯ

จากการศึกษาพบว่า นักศึกษาทุกคนที่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักเคยมีประสบการณ์คล้ายกันในเรื่องของการพำนักอาศัยภายในหอพักนักศึกษาด้านในของวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี สำหรับช่วงเวลาของการเรียนรู้สภาพแวดล้อมภายในวิทยาเขตฯ เพื่อการปรับตัวจากนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย สู่การใช้ชีวิตในรูปแบบของเป็นนักศึกษาชั้นปีที่ 1 หรือเฟรสชี่ของมหาวิทยาลัย ผู้ให้ข้อมูลหลักจะต้องพบเจอกับกิจกรรมรับน้องของทางฝ่ายกิจการนักศึกษา ซึ่งจะมีนักศึกษาชั้นปีที่ 2 – 4 เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมที่มุ่งเน้นให้นักศึกษาเข้าใจถึงปณิธานคณะวิทยาการจัดการ และเรียนรู้อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากรร่วมกันกับนักศึกษาชั้นปีที่ 1 ภายในระยะเวลาประมาณ 21 วัน หรือประมาณ 3 สัปดาห์แรกของการเปิดภาคการศึกษา ผู้ให้ข้อมูลหลักบางคนกลับมองว่ากิจกรรมดังกล่าวไม่ได้มีส่วนช่วยส่งเสริมความสามัคคีและการสร้างความเข้าใจในมหาวิทยาลัยมากขึ้นสักเท่าไหร่นัก แต่กลับเป็นเพียงแค่พื้นที่ได้แสดงวาทะกรรมที่เป็นแสนยานุภาพทางความคิด เพื่อควบคุมรุ่นน้องนักศึกษาให้สยบยอมต่อกลุ่มคนที่อยู่มาก่อนเท่านั้น ตลอดช่วงระยะเวลา 1 ภาคการศึกษาจนถึงชั้นปีปัจจุบัน ส่งผลให้นักศึกษาเกิดการรับรู้ถึงองค์ประกอบของคณะวิทยาจัดการและมหาวิทยาลัยศิลปากรที่หลากหลายมุมมองออกไป ดังนี้

1.1 สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี ที่มีทรัพยากรทางธรรมชาติอุดมสมบูรณ์เหมาะแก่การออกกำลังกายในช่วงเวลาหลังเลิกเรียน พร้อมกับสิ่งอำนวยความสะดวก อาทิ โรงยิมที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนกลุ่มวิชากีฬาศึกษา จึงทำให้วิถีชีวิตของนักศึกษามีกิจกรรมทางเลือกที่สามารถใช้พื้นที่ของวิทยาเขตที่มีธรรมชาติสมบูรณ์ นอกจากนี้ข้อจำกัดที่ค้นพบจากการศึกษา คือ การเดินทางไป-กลับมหาวิทยาลัย

1.2 การมอบทุนแก่นักศึกษาที่ต้องการในแต่ละหลักสูตรจำแนกตามสาขาวิชาฯ จากแหล่งทุนภายในมหาวิทยาลัยและแหล่งทุนภายนอกที่ได้รับการสนับจากรัฐบาล เป็นการช่วยสนับสนุนการแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่ายของครอบครัวนักศึกษาแต่ละราย ซึ่งคณะวิทยาการจัดการมีทุนสนับสนุนเหล่านี้อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลา 4 ชั้นปี มีเกณฑ์การคัดเลือกที่โปร่งใส่และกระจายโอกาสให้แก่นักศึกษาทุกคน รวมถึงกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวนหนึ่งที่ได้รับทุนจากคณะวิชาฯ

1.3 ความเหมาะสมของรายวิชาและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ที่คณะวิทยากาจัดการได้รับเปลี่ยนรูปแบบการสอนในบางรายวิชาตามดุลยพินิจของคณาจารย์แต่ละท่าน เพื่อให้สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นค่านิยมปฏิบัติของมหาวิทยาลัยภายใต้กำกับของรัฐบาล เนื้อหาของรายวิชาจะถูกออกแบบลดกิจกรรมการบรรยายโดยผู้สอน เพิ่มเติมกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การค้นหาข้อมูลจากระบบอินเทอร์เน็ท การสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ การนำเสนอผลงานหน้าชั้นเรียน การทำวิจัยและพัฒนา เป็นต้น โดยผลตอบรับของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักยืนยันว่า บทบาทของผู้สอนถูกปรับเปลี่ยนเป็นผู้ดำเนินรายการและผู้อำนวยความสะดวกเพียงอย่างเดียวเท่านั้น อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ด้วยการอ้างอิงหลักแนวคิดทฤษฎีทางการจัดการที่จำแนกตามกลุ่มสาขาวิชาต่างๆ ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ศิลปะการขาย พวกหนูหนูเจออาจารย์สอนแค่ 3 ครั้งเองนะคะ ที่เหลือหนูจะมานั่งวางแผนแล้วก็จะพรีเซนต์ทุกคาบ บางคาบอาจารย์ไม่มาเลือน ก็มีเวลาทำงานมากขึ้นค่ะ จริงแล้วดีนะค่ะ ถ้าเป็นวิชาการเกินไปหนูคงไปลงวิชาอื่นแทน” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลขที่ 8)

จากบทสัมภาษณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ผู้เรียนมีการตอบสนองต่อกิจกรรมการเรียนการสอนที่มุ่งตรงไปยังการสร้างประเด็นปัญหาจากอาจารย์ผู้สอน โดยให้ผู้เรียนเป็นผู้ค้นหาคำตอบด้วยตนเอง หรือที่เรียกว่า “Problem Base Learning” การจัดการเรียนแบบดั้งเดิมในลักษณะของการบรรยายกลายเป็นสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลหลักไม่ได้รับทักษะทางการปฏิบัติมากเท่าที่ควร สิ่งที่ได้เป็นเพียงการท่องจำจากหนังสือตำรา หรือประโยคที่อาจารย์ผู้สอนเป็นคนกำหนดเท่านั้น





**ภาพการจัดสนทนากลุ่มตัวแทนนักศึกษา คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร**

**ภาคผนวก ค**
**พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. ๒๕๕๙**

**พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. ๒๕๕๙**

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า

โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยมหาวิทยาลัยศิลปากรจึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้โดยคำแนะนำและยินยอมของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ดังต่อไปนี้

มาตรา ๑ พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า “พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. ๒๕๕๙”

มาตรา ๒ พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับเมื่อพ้นกำหนดสามสิบวันนับแต่วันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

มาตรา ๓ ให้ยกเลิก

(๑) พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. ๒๕๓๐

(๒) พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๑

มาตรา ๔ ในพระราชบัญญัตินี้

“มหาวิทยาลัย” หมายความว่า มหาวิทยาลัยศิลปากร

“วิทยาเขต” หมายความว่า เขตการศึกษาซึ่งประกอบด้วยส่วนงานของมหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่ในเขตท้องที่ตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

“สภามหาวิทยาลัย” หมายความว่า สภามหาวิทยาลัยศิลปากร

“สภาวิชาการ” หมายความว่า สภาวิชาการมหาวิทยาลัยศิลปากร

“สภาคณาจารย์และพนักงาน” หมายความว่า สภาคณาจารย์และพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร

“พนักงานมหาวิทยาลัย” หมายความว่า พนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร

“ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย” หมายความว่า พนักงานมหาวิทยาลัย ข้าราชการ ลูกจ้างของส่วนราชการซึ่งปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ และลูกจ้างของมหาวิทยาลัย

“รัฐมนตรี” หมายความว่า รัฐมนตรีผู้รักษาการตามพระราชบัญญัตินี้

มาตรา ๕ ให้มหาวิทยาลัยศิลปากรตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. ๒๕๓๐ เป็นมหาวิทยาลัยศิลปากรตามพระราชบัญญัตินี้ และเป็นนิติบุคคล

มหาวิทยาลัยศิลปากรมีฐานะเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ที่ไม่เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการ

กระทรวงศึกษาธิการและกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และไม่เป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณและกฎหมายอื่น

มาตรา ๖ ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการรักษาการตามพระราชบัญญัตินี้

มาตรา ๗ ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถานศึกษาทางวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริม ประยุกต์ และพัฒนาวิชาการและวิชาชีพอย่างสร้างสรรค์และอย่างมีคุณภาพในทางสุนทรียะ ศิลปะและวิทยาการ เน้นความงาม ความจริงและความเป็นธรรม สอน วิจัยและทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม รวมทั้งให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

มาตรา ๘ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยตามมาตรา ๗ ให้มหาวิทยาลัยคำนึงถึง

(๑) ความเป็นเลิศทางศิลปะและงานสร้างสรรค์

(๒) ความมีเสรีภาพและความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพ ควบคู่ไปกับคุณธรรมและจริยธรรม

(๓) ความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา

(๔) มาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการและวิชาชีพอันเป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศและในระดับนานาชาติ

(๕) การบริหารอย่างมีคุณภาพ ถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อรัฐและสังคม

(๖) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ

(๗) การบริหารแบบมีส่วนร่วม

มาตรา ๙ มหาวิทยาลัยอาจแบ่งส่วนงาน ดังต่อไปนี้

(๑) สำนักงานสภามหาวิทยาลัย

(๒) สำนักงานอธิการบดี

(๓) คณะมหาวิทยาลัยอาจให้มีส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ในมาตรา ๗ เป็นส่วนงานในมหาวิทยาลัยอีกได้

มาตรา ๑๐ การจัดตั้ง การรวม และการยุบเลิกส่วนงานตามมาตรา ๙ ให้ทำเป็นประกาศของมหาวิทยาลัยและประกาศในราชกิจจานุเบกษา และในกรณีการจัดตั้งและการรวมส่วนงาน ต้องระบุถึงภาระหน้าที่ของส่วนงานนั้นๆ ให้ชัดเจนการแบ่งหน่วยงานภายในของส่วนงานตามมาตรา ๙ ให้ทำเป็นประกาศของมหาวิทยาลัย

มาตรา ๑๑ ภายใต้วัตถุประสงค์ตามมาตรา ๗ มหาวิทยาลัยอาจรับสถานศึกษาชั้นสูงหรือสถาบันอื่นเข้าสมทบในมหาวิทยาลัยได้ และมีอำนาจให้ปริญญา อนุปริญญา หรือประกาศนียบัตรชั้นหนึ่งชั้นใดแก่ผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบันสมทบนั้นได้การรับเข้าสมทบหรือการยกเลิกการสมทบซึ่งสถานศึกษาชั้นสูงหรือสถาบันอื่นตามวรรคหนึ่งให้ทำเป็นประกาศของ

มหาวิทยาลัยและประกาศในราชกิจจานุเบกษาการควบคุมสถานศึกษาชั้นสูงหรือสถาบันอื่นที่เข้าสมทบในมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

มาตรา ๑๒ ภายใต้วัตถุประสงค์ตามมาตรา ๗ มหาวิทยาลัยอาจจัดการศึกษาหรือดำเนินการวิจัยร่วมกับสถานศึกษาชั้นสูง สถาบันอื่น หรือสถาบันวิจัยอื่นในประเทศหรือต่างประเทศหรือขององค์การระหว่างประเทศได้ โดยในการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยมีอำนาจให้ปริญญา อนุปริญญา หรือประกาศนียบัตรชั้นหนึ่งชั้นใดร่วมกับสถานศึกษาชั้นสูงหรือสถาบันอื่นนั้น แก่ผู้สำเร็จการศึกษาได้การจัดการศึกษาหรือการยกเลิกการจัดการศึกษาตามวรรคหนึ่งให้ทำเป็นประกาศของมหาวิทยาลัยและประกาศในราชกิจจานุเบกษาการดำเนินการตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

มาตรา ๑๓ กิจการของมหาวิทยาลัยไม่อยู่ภายใต้บังคับแห่งกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงานและกฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ แต่พนักงานมหาวิทยาลัยต้องได้รับการคุ้มครองและประโยชน์ตอบแทนไม่น้อยกว่าที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน

มาตรา ๑๔ มหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่กระทำการต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ในมาตรา ๗ อำนาจหน้าที่เช่นว่านี้ให้รวมถึง

(๑) ซื้อ ขาย จ้าง รับจ้าง สร้าง จัดหา โอน รับโอน เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ แลกเปลี่ยนและจำหน่าย หรือทำนิติกรรมใดๆ เพื่อประโยชน์แก่กิจการของมหาวิทยาลัย ตลอดจนถือกรรมสิทธิ์มีสิทธิครอบครอง มีสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา หรือมีทรัพยสิทธิต่างๆ ในทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยและจำหน่ายทรัพย์สินทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร ตลอดจนรับเงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้อุดหนุนหรืออุทิศให้การจำหน่ายหรือแลกเปลี่ยนอสังหาริมทรัพย์ของมหาวิทยาลัย ให้กระทำได้เฉพาะอสังหาริมทรัพย์ที่ได้มาตามมาตรา ๑๗ ที่มีวัตถุประสงค์ให้จำหน่ายหรือแลกเปลี่ยนได้

(๒) ดำเนินกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ กิจการโทรคมนาคม หรือเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อประโยชน์ในการให้การศึกษาและบริการทางวิชาการ

(๓) รับค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับ และค่าบริการในการให้บริการภายในอำนาจหน้าที่ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งทำความตกลงและกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับการนั้น

(๔) จัดให้มีการพัฒนาวิชาการและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

(๕) กำหนดค่าตอบแทนหรือค่าตอบแทนพิเศษ รวมทั้งสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ และประโยชน์อย่างอื่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดในข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

(๖) ปกครอง ดูแล บำรุงรักษา จัดการ ใช้ และจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยและที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ

(๗) จัดให้มีกองทุนเพื่อกิจการต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย โดยการบริหารกองทุนให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

(๘) กู้ยืมเงินและให้กู้ยืมเงินโดยมีหลักประกันด้วยบุคคลหรือทรัพย์สิน ถือหุ้นเข้าเป็นหุ้นส่วนและลงทุนหรือร่วมลงทุน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์แก่กิจการของมหาวิทยาลัยการกู้ยืมเงิน การให้กู้ยืมเงิน การถือหุ้น การเข้าเป็นหุ้นส่วน การลงทุนหรือการร่วมลงทุนถ้าเป็นจำนวนเงินเกินวงเงินที่รัฐมนตรีกำหนดต้องได้รับความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีก่อน

(๙) ออกพันธบัตรหรือตราสารอื่นใดเพื่อการลงทุนโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

(๑๐) ร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน หรือกับองค์การหรือหน่วยงานต่างประเทศหรือระหว่างประเทศ ในกิจการที่เกี่ยวกับการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ตามมาตรา ๗

(๑๑) จัดตั้งหรือร่วมกับบุคคลอื่นในการจัดตั้งองค์กรที่เป็นนิติบุคคล รวมตลอดถึงลงทุนหรือร่วมลงทุนกับบุคคลหรือนิติบุคคลใด เพื่อดำเนินกิจการที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับกิจการของมหาวิทยาลัย

(๑๒) นำผลงานวิจัย ผลงานสร้างสรรค์ และทรัพย์สินทางปัญญาไปพัฒนาและจัดการเพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัย

มาตรา ๑๕ รายได้ของมหาวิทยาลัย มีดังต่อไปนี้

(๑) เงินอุดหนุนทั่วไปที่รัฐบาลจัดสรรให้เป็นรายปี

(๒) เงินและทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้แก่มหาวิทยาลัย

(๓) เงินกองทุนที่รัฐบาลหรือมหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้น และรายได้หรือผลประโยชน์จากกองทุนดังกล่าว

(๔) ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับ และค่าบริการต่างๆ ของมหาวิทยาลัย

(๕) รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้มาจากการลงทุนหรือการร่วมลงทุนและจากทรัพย์สินและทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัย

(๖) รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้มาจากการใช้ที่ราชพัสดุหรือจัดหาประโยชน์ในที่ราชพัสดุที่มหาวิทยาลัยปกครอง ดูแล ใช้ หรือจัดหาประโยชน์

(๗) รายได้หรือผลประโยชน์อย่างอื่นเงินอุดหนุนทั่วไปตาม (๑) นั้น รัฐบาลพึงจัดสรรให้แก่มหาวิทยาลัยโดยตรงเป็นจำนวนที่เพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและการพัฒนามหาวิทยาลัยรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งคลังเป็นรายได้แผ่นดินตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง กฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ หรือกฎหมายอื่นในกรณีที่รายได้ตามวรรคหนึ่งมีจำนวนไม่เพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินการของมหาวิทยาลัยและค่าภาระต่างๆ ที่เหมาะสม และ

มหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐบาลพึงจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปเพิ่มเติมให้แก่มหาวิทยาลัยตามความจำเป็นของมหาวิทยาลัยในกรณีที่รัฐบาลได้ปรับเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง ค่าตอบแทนหรือสิทธิประโยชน์อื่นใดให้แก่ข้าราชการ ให้รัฐบาลจัดสรรงบประมาณในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปเพิ่มเติมให้แก่มหาวิทยาลัยในสัดส่วนเดียวกัน เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายดังกล่าวให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัยด้วย

มาตรา ๑๖ มหาวิทยาลัยต้องส่งเสริมและสนับสนุนผู้ที่มหาวิทยาลัยรับเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยและนักศึกษาซึ่งขาดแคลนทุนทรัพย์อย่างแท้จริงให้มีโอกาสเรียนจนสำเร็จปริญญาตรีหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาว่าผู้ใดขาดแคลนทุนทรัพย์อย่างแท้จริง ให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

มาตรา ๑๗ บรรดาอสังหาริมทรัพย์ที่มหาวิทยาลัยได้มาโดยมีผู้อุทิศให้ หรือซื้อด้วยเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย หรือแลกเปลี่ยนกับทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย หรือได้มาโดยทางอื่น ไม่ถือเป็นที่ราชพัสดุและให้เป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย

มาตรา ๑๘ ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยที่ใช้เพื่อประโยชน์เกี่ยวกับการศึกษา การวิจัย การให้บริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ไม่อยู่ในความรับผิดแห่งการบังคับคดีทั้งปวงรวมทั้งการบังคับทางปกครองบุคคลใดจะยกอายุความหรือระยะเวลาในการครอบครองขึ้นเป็นข้อต่อสู้กับมหาวิทยาลัยในเรื่องทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยมิได้

มาตรา ๑๙ บรรดารายได้และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยต้องจัดการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยตามมาตรา ๗ เงินและทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้แก่มหาวิทยาลัยต้องจัดการตามเงื่อนไขที่ผู้อุทิศกำหนดไว้และต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยตามมาตรา ๗ แต่ถ้ามีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขดังกล่าวมหาวิทยาลัยต้องได้รับความยินยอมเป็นหนังสือจากผู้อุทิศหรือทายาท หากไม่มีทายาทหรือทายาทไม่ปรากฏต้องได้รับอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย

15th Anniversary
Faculty of Management Science
Silpakorn University

# Faculty Of Management Science
# Silpakorn University

