



แนวทางการประเมิน
ระดับความเสี่ยงก่อนและหลัง
ดำเนินกิจกรรมควบคุม
“ระดับหน่วยงาน”

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อสร้างความเสียหายความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์การระดับหน่วยงานและระดับบุคคลได้

การบริหารความเสี่ยงต้องได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วม โดยทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับกรรมการบริหารผู้บริหารระดับสูง และพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง เพื่อความสำเร็จของเป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร

(ที่มา : เล่มการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO-ERM)

การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง

การวิเคราะห์เพื่อประเมินระดับความเสี่ยง ค่าโอกาส (L) และค่าผลกระทบ (I) ที่สอดคล้องกับ COSO-ERM เป็นการพัฒนารูปแบบการประเมินระดับความเสี่ยงให้สอดคล้องกับมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงระดับสากล และมีความทันสมัยเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

โดยการประเมินระดับความเสี่ยง มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในแต่ละประเด็น โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของมหาวิทยาลัยในการที่จะดำเนินการเร่งป้องกันและแก้ไขบริหารจัดการก่อน หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ ขึ้น

โอกาสของความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ โดยพิจารณาจากความถี่ของเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในหนึ่งรอบปีงบประมาณ

ผลกระทบ หมายถึง ระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตามประเภทของปัจจัยเสี่ยง

จากการระบุปัจจัยเสี่ยงแยกตามประเภทความเสี่ยงทั้ง 5 ประเภท คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย จึงได้ระบุเกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสของความเสี่ยง และค่าผลกระทบ ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลและสภาพแวดล้อมของแต่ละงานโครงการและหน่วยงาน ดังนี้

1) เกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสของความเสี่ยง

คำอธิบาย ขั้นตอนนี้เป็นการระบุค่าโอกาสการเกิดเหตุการณ์ว่าจะอยู่ในระดับเป็นไปได้มากหรือน้อยเพียงใด โดยจัดค่าโอกาสการเกิดเหตุการณ์ ออกเป็น 5 ระดับ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสของความเสียหาย

โอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยง	รูปแบบการประเมิน		ระดับคะแนน
	(1) ความถี่ (เฉลี่ย)	(2) ร้อยละ	
สูงมาก	โอกาสในการเกิดมากกว่า 1 ครั้ง/เดือน	มากกว่าร้อยละ 80	5
สูง	โอกาสในการเกิดมากกว่า 1 ครั้ง ในรอบ 6 เดือน	ร้อยละ 70-79	4
ปานกลาง	โอกาสในการเกิดมากกว่า 1 ครั้ง ในรอบ 1 ปี	ร้อยละ 60-69	3
น้อย	โอกาสในการเกิดมากกว่า 1 ครั้ง ในรอบ 5 ปี	ร้อยละ 50-59	2
น้อยมาก	โอกาสในการเกิดมากกว่า 1 ครั้ง ในรอบตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป	น้อยกว่าร้อยละ 50	1

2) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบ

คำอธิบาย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย ได้กำหนดเกณฑ์การหาค่าผลกระทบ ออกเป็น 5 ระดับ ตามประเภทของความเสียหาย ไว้ทั้งหมด 5 ประเภท โดยเกณฑ์การหาค่าผลกระทบที่ปรากฏในแต่ละประเภทนี้ เป็นเพียงกรอบหลักในการพิจารณาเท่านั้น ซึ่งหน่วยงานใดที่มีลักษณะเฉพาะ สามารถประยุกต์และดัดแปลงเกณฑ์ ให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานได้

2.1) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านกลยุทธ์

คำอธิบาย ผลกระทบของความเสียหายที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุผลตามเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านกลยุทธ์

ผลกระทบต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้น้อยกว่า ร้อยละ 60	5
สูง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ ร้อยละ 60-69	4
ปานกลาง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ ร้อยละ 70-79	3
น้อย	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ ร้อยละ 80-89	2
น้อยมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ร้อยละ 90 ขึ้นไป	1

2.2) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านการเงินและทรัพย์สิน

คำอธิบาย ความเสี่ยงที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ อันมีผลกระทบต่อหน่วยงานเกี่ยวกับรายได้ลดลง หรือมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น หรือทรัพย์สินเสียหาย โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านการเงินและทรัพย์สิน

ผลกระทบต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่าร้อยละ 5 ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	5
สูง	มากกว่าร้อยละ 3 แต่ไม่เกินร้อยละ 5 ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	4
ปานกลาง	มากกว่าร้อยละ 1 แต่ไม่เกินร้อยละ 3 ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	3
น้อย	มากกว่าร้อยละ 0.5 แต่ไม่เกินร้อยละ 1 ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	2
น้อยมาก	น้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 0.5 ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	1

หมายเหตุ : ไม่รวมค่าใช้จ่ายประเภทเงินเดือนบุคลากรและค่าเสื่อมราคา

2.3) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านปฏิบัติงาน

คำอธิบาย การวัดระดับความเสียหายในด้านการดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงานโครงการของมหาวิทยาลัย หากหน่วยงานไม่ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงาน และโครงการ จะส่งผลกระทบต่อแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ส่งผลให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านปฏิบัติงาน

ผลกระทบต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มากกว่าร้อยละ 40	5
สูง	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มากกว่าร้อยละ 30-40	4
ปานกลาง	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มากกว่าร้อยละ 20-30	3
น้อย	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มากกว่าร้อยละ 10-20	2
น้อยมาก	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย น้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 10	1

2.4) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านกฎระเบียบ

คำอธิบาย ผลกระทบที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือ นโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่มีอยู่ไม่เหมาะสมเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านกฎระเบียบ

ผลกระทบต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	มีการฟ้องร้องดำเนินคดีและเรียกร้องค่าเสียหาย	5
สูง	มีการฝ่าฝืน/ละเมิดข้อกำหนดที่มีนัยสำคัญและมีบทลงโทษที่ชัดเจน	4
ปานกลาง	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศของมหาวิทยาลัยและมีการละเมิดข้อกำหนดที่มีนัยสำคัญ และมีบทลงโทษสถานเบา	3
น้อย	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศของมหาวิทยาลัยและมีการละเมิดข้อกำหนดที่ไม่มีนัยสำคัญ	2
น้อยมาก	มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศของมหาวิทยาลัยและไม่มีการละเมิดข้อกำหนด	1

2.5) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านบุคลากร

คำอธิบาย ผลกระทบต่อการดำเนินการของมหาวิทยาลัย อันเนื่องมาจากปัจจัยด้านบุคลากร ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยที่สำคัญ การอ้างอิงเกณฑ์ดังกล่าวควรคำนึงถึงขนาด และจำนวนบุคลากรภายในหน่วยงานประกอบ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านบุคลากร

ผลกระทบต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	พนักงานมหาวิทยาลัย มีการลาออกหรือพ้นสภาพ ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยลดลงและทำให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ไม่ประสบผลสำเร็จ	5
สูง	พนักงานมหาวิทยาลัย มีการลาออกหรือพ้นสภาพ ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยลดลงและกระทบต่อการดำเนินงานตามกลยุทธ์	4
ปานกลาง	พนักงานมหาวิทยาลัย มีการลาออกหรือพ้นสภาพ ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยลดลง	3
น้อย	พนักงานมหาวิทยาลัย มีการลาออกหรือพ้นสภาพ แต่ไม่มีผลกระทบต่อขีดความสามารถของมหาวิทยาลัย	2
น้อยมาก	มีผลต่อการทำงานของบุคลากร	1

3) การประเมินระดับความเสี่ยง





มหาวิทยาลัยได้กำหนดเครื่องมือในการพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวมว่า ความเสี่ยงต่าง ๆ นั้น มีการกระจายตัวของโอกาสการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ และมีผลกระทบอย่างไร ความเสี่ยงใดควรได้รับการแก้ไขก่อนหลัง โดยการนำค่าโอกาสของความเสี่ยง (Likelihood) ใช้ตัวย่อ L และค่าผลกระทบ (Impact) ใช้ตัวย่อ I ไปบันทึกลงในแผนผังเมทริกซ์ (Risk Matrix) โดยกำหนดให้แกน X คือ ค่าโอกาสของความเสี่ยง และแกน Y คือ ค่าผลกระทบ

ประโยชน์ของการจัดทำแผนผังเมทริกซ์ เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถเรียงระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ของเหตุการณ์ต่าง ๆ ไว้ในแผนผังเดียวกัน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย จักได้พิจารณาลำดับความสำคัญของความเสี่ยงได้สะดวกยิ่งขึ้น ซึ่งระดับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารีมี 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก (Extreme), สูง (High), ปานกลาง (Medium) และต่ำ (Low) โดยใช้สีสื่อประกอบในรูปแบบคล้ายคลึงกับสัญญาณไฟจราจรดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แผนผังเมทริกซ์แสดงผลการประเมินความเสี่ยง

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

คำอธิบาย

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

.....