

แนวทางการ
ประเมินระดับ
ความเสี่ยง
คงเหลือหลัง
ดำเนินกิจกรรม
ควบคุม

ระดับงานโครงการ
และ
ระดับหน่วยงาน

แนวทางการประเมินระดับความเสี่ยงคงเหลือหลังดำเนินกิจกรรมควบคุม ระดับงานโครงการและระดับหน่วยงาน

การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในแต่ละประเด็น โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของมหาวิทยาลัยในการที่จะดำเนินการ
เร่งป้องกันและแก้ไขบริหารจัดการก่อน หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ ขึ้น

โอกาสของความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ โดยพิจารณาจากความถี่
ของเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในหนึ่งรอบปีงบประมาณ

ผลกระทบ หมายถึง ระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
ตามประเภทของปัจจัยเสี่ยง

จากการระบุปัจจัยเสี่ยงแยกตามประเภทความเสี่ยงทั้ง 5 ประเภท คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
และการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย จึงได้ระบุเกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสของความเสี่ยง และค่าผลกระทบ
ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลและสภาพแวดล้อมของแต่ละงาน
โครงการและหน่วยงาน ดังนี้

1) เกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสของความเสี่ยง

คำอธิบาย ขั้นตอนนี้เป็นการระบุค่าโอกาสการเกิดเหตุการณ์ว่าจะอยู่ในระดับเป็นไปได้อย่างไร
หรือน้อยเพียงใด โดยจัดค่าโอกาสการเกิดเหตุการณ์ ออกเป็น 5 ระดับ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสของความเสี่ยง

เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
1 = 0 – 1 ครั้งต่อปี	อาจเกิดขึ้นเฉพาะในสถานการณ์ที่ไม่ปกติบางกรณี
2 = 2 – 3 ครั้งต่อปี	อาจจะเกิดขึ้นน้อยมาก
3 = 4 – 5 ครั้งต่อปี	เป็นไปได้ ที่เกิดขึ้นในบางครั้ง
4 = 6 ครั้งต่อปี	เป็นไปได้มาก คาดหมายว่าจะเกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย
5 = ตลอดทั้งปี (มากกว่า 6 ครั้งต่อปี)	ค่อนข้างแน่นอน คาดหมายว่าจะเกิดขึ้นในสถานการณ์ส่วนใหญ่

2) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบ

คำอธิบาย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย ได้กำหนดเกณฑ์
การหาค่าผลกระทบ ออกเป็น 5 ระดับ ตามประเภทของความเสี่ยง ไว้ทั้งหมด 5 ประเภท โดยเกณฑ์การหาค่า
ผลกระทบที่ปรากฏในแต่ละประเภทนี้ เป็นเพียงกรอบหลักในการพิจารณาเท่านั้น ซึ่งหน่วยงานใดที่มีลักษณะเฉพาะ
สามารถประยุกต์และดัดแปลงเกณฑ์ ให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานได้

2.1) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านกลยุทธ์

คำอธิบาย ผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุผลตามเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านกลยุทธ์

ด้านกลยุทธ์	ความหมาย
1 = ผลการดำเนินงานลดลงจากเป้าหมาย น้อยกว่าร้อยละ 10	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานลดลงจากเป้าหมาย น้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 10
2 = ผลการดำเนินงานลดลงจากเป้าหมาย ตั้งแต่ร้อยละ 10 - 19	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานลดลงจากเป้าหมาย ตั้งแต่ร้อยละ 10 - 19
3 = ผลการดำเนินงานลดลงจากเป้าหมาย ตั้งแต่ร้อยละ 20 - 29	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานลดลงจากเป้าหมาย ตั้งแต่ร้อยละ 20 - 29
4 = ผลการดำเนินงานลดลงจากเป้าหมาย ตั้งแต่ร้อยละ 30 - 39	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน กลยุทธ์ ได้ผลงานลดลงจากเป้าหมาย ตั้งแต่ร้อยละ 30 - 39
5 = ผลการดำเนินงานลดลงจากเป้าหมาย ตั้งแต่ร้อยละ 40 ขึ้นไป	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน กลยุทธ์ ได้ผลงานลดลงจากเป้าหมาย ตั้งแต่ร้อยละ 40 ขึ้นไป

2.2) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านการเงินและทรัพย์สิน

คำอธิบาย ความเสี่ยงที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ อันมีผลกระทบต่อหน่วยงานเกี่ยวกับรายได้ลดลง หรือมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น หรือทรัพย์สินเสียหาย โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านการเงินและทรัพย์สิน

ด้านการเงิน	ความหมาย
1 = มีการลดลงของรายได้ หรือมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นหรือมีทรัพย์สินเสียหายต่ำกว่า 500,000 บาท	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายต่ำกว่า 500,000 บาท
2 = มีการลดลงของรายได้ หรือมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นหรือมีทรัพย์สินเสียหายตั้งแต่ 500,000 - 999,999 บาท	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงิน ตั้งแต่ 500,000 - 999,999 บาท
3 = มีการลดลงของรายได้ หรือมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นหรือมีทรัพย์สินเสียหายตั้งแต่ 1,000,000 - 1,999,999 บาท	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงินตั้งแต่ 1,000,000 - 1,999,999 บาท
4 = มีการลดลงของรายได้ หรือมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นหรือมีทรัพย์สินเสียหายตั้งแต่ 2,000,000 - 2,999,999 บาท	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงินตั้งแต่ 2,000,000 - 2,999,999 บาท
5 = มีการลดลงของรายได้ หรือมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นหรือมีทรัพย์สินเสียหายตั้งแต่ 3,000,000 บาทขึ้นไป	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงิน ตั้งแต่ 3,000,000 บาทขึ้นไป

หมายเหตุ : ไม่รวมค่าใช้จ่ายประเภทเงินเดือนบุคลากรและค่าเสื่อมราคา

2.3) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านปฏิบัติงาน

คำอธิบาย การวัดระดับความเสียหายในด้านการดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงาน โครงการของมหาวิทยาลัย หากหน่วยงานไม่ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงาน และโครงการ จะส่งผลกระทบต่อแผน ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ส่งผลให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่า ผลกระทบดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านปฏิบัติงาน

ด้านปฏิบัติงาน	ความหมาย
1 = ผลการดำเนินงานลดลงจากเป้าหมาย น้อยกว่าร้อยละ 10	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน ได้ ผลงานลดลงจากเป้าหมาย น้อยกว่าร้อยละ 10
2 = ผลการดำเนินงานลดลงจากเป้าหมาย ตั้งแต่ร้อยละ 10 - 19	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน ได้ ผลงานลดลงจากเป้าหมาย ตั้งแต่ร้อยละ 10 - 19
3 = ผลการดำเนินงานลดลงจากเป้าหมาย ตั้งแต่ร้อยละ 20 - 29	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน ได้ ผลงานลดลงจากเป้าหมาย ตั้งแต่ร้อยละ 20 - 29
4 = ผลการดำเนินงานลดลงจากเป้าหมาย ตั้งแต่ร้อยละ 30 - 39	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน ได้ ผลงานลดลงจากเป้าหมาย ตั้งแต่ร้อยละ 30 - 39
5 = ผลการดำเนินงานลดลงจากเป้าหมาย ตั้งแต่ร้อยละ 40 ขึ้นไป	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน ได้ ผลงานลดลงจากเป้าหมาย ตั้งแต่ร้อยละ 40 ขึ้นไป

2.4) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านกฎระเบียบ

คำอธิบาย ผลกระทบที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องได้ หรือ นโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่มีอยู่ไม่เหมาะสมเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน โดยมี เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านกฎระเบียบ

ด้านกฎระเบียบ	ความหมาย
1 = ไม่เป็นสาระสำคัญ/น้อยมาก	มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศของมหาวิทยาลัยและไม่มี การละเมิดข้อกฎหมาย
2 = มีผลกระทบต่ำ/น้อย	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศของมหาวิทยาลัยและ มี การละเมิดข้อกฎหมายที่ไม่มีนัยสำคัญ
3 = มีผลกระทบปานกลาง	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศของมหาวิทยาลัยและมี การละเมิดข้อกฎหมายที่มีนัยสำคัญ และมีบทลงโทษสถานเบา
4 = มีผลกระทบสูง/วิกฤต	มีการฝ่าฝืน/ละเมิดข้อกฎหมายที่มีนัยสำคัญและมีบทลงโทษที่ชัดเจน
5 = มีผลกระทบสูงมาก/หายนะ	มีการฝ่าฝืน/ละเมิดข้อกฎหมายที่มีนัยสำคัญ มีบทลงโทษที่ชัดเจนและ ก่อให้เกิดความเสียหายต่อมหาวิทยาลัย

2.5) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านบุคลากร

คำอธิบาย ผลกระทบต่อการดำเนินการของมหาวิทยาลัย อันเนื่องมาจากปัจจัย ด้านบุคลากร

ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยที่สำคัญ การอ้างอิงเกณฑ์ดังกล่าวควรคำนึงถึงขนาด และจำนวนบุคลากรภายในหน่วยงานประกอบ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านบุคลากร

ด้านบุคลากร	ความหมาย
1 = มีผลกระทบในระดับส่วนบุคคล	มีผลต่อการทำงานของบุคลากร
2 = มีผลกระทบระดับบุคคล	พนักงานมหาวิทยาลัย มีการลาออกหรือพ้นสภาพ แต่ไม่มีผลกระทบต่อขีดความสามารถของมหาวิทยาลัย
3 = มีผลกระทบในระดับหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย	พนักงานมหาวิทยาลัย มีการลาออกหรือพ้นสภาพ ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยลดลง
4 = มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย	พนักงานมหาวิทยาลัย มีการลาออกหรือพ้นสภาพ ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยลดลงและกระทบต่อการดำเนินงานตามกลยุทธ์
5 = มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยและองค์กรภายนอก	พนักงานมหาวิทยาลัย มีการลาออกหรือพ้นสภาพ ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยลดลงและทำให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ไม่ประสบผลสำเร็จ

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 และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม ภายในมหาวิทยาลัย จักได้พิจารณาลำดับความสำคัญของความเสี่ยงได้สะดวกยิ่งขึ้น ซึ่งระดับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารีมี 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก (Extreme), สูง (High), ปานกลาง (Medium) และต่ำ (Low) โดยใช้สี่สีประกอบในรูปแบบคล้ายคลึงกับสัญญาณไฟจราจร

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	5
โอกาส (L)						

คำอธิบาย

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

.....