

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป็นขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการต่อการระบุความเสี่ยงโดยการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย 2 กระบวนการหลัก ได้แก่

1. การวิเคราะห์ความเสี่ยง จะพิจารณาสาเหตุและแหล่งที่มาของความเสี่ยง ผลกระทบที่ตามมาทั้งในทางบวกและทางลบ รวมทั้งโอกาสที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้ เหตุการณ์หรือสถานการณ์หนึ่งๆ ได้แก่ อาจเกิดผลที่ตามมาและกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายหลายด้าน นอกจากนั้น ในการวิเคราะห์ ควรพิจารณาถึง มาตรการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบัน รวมถึงประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าวด้วย

2. การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยงนั้นๆ

โอกาสที่จะเกิด (L : Likelihood) เป็นระดับของโอกาสหรือความบ่อยครั้งที่เกิดความเสี่ยง โดย สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาภรณ์ ได้กำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง จำแนกเป็น 5 ระดับคะแนน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เกณฑ์ประเมินโอกาสเกิด (Likelihood)

ระดับ	โอกาสเกิด	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
5	สูงมาก	มากกว่า 4 ครั้งต่อปี	อาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบวันถึงสัปดาห์	โอกาสเกิดมากกว่า 99%
4	เป็นไปได้มาก	มากกว่า 2 ครั้งต่อปี	อาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบสัปดาห์ถึงรอบเดือน	โอกาสเกิดมากกว่า 50%
3	น่าจะเป็นไปได้	1 ครั้งต่อปี	อาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบปี	โอกาสเกิดมากกว่า 10%
2	ค่อนข้างน้อย	1 ครั้งต่อ 2 ปี	อาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบหลายปี	โอกาสเกิดมากกว่า 1%
1	ไม่น่าจะเกิดขึ้นเลย	1 ครั้งต่อ 4 ปี	เกิดขึ้นได้ยากแม้ในอนาคตในระยะยาว	โอกาสเกิดน้อยกว่า 1%

ผลกระทบ (I : Impact) คือ ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง โดย สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาภรณ์ ได้กำหนดระดับความรุนแรง/ผลกระทบของความเสี่ยง จำแนกเป็น 5 ระดับคะแนน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เกณฑ์การประเมินผลกระทบ (Impact)

ระดับ	ระดับผลกระทบ	ด้านประสิทธิผล:			ต่อ การเงิน	ต่อ ชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร			ต่อ ความปลอดภัย
		การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ความล่าช้าของโครงการ/กิจกรรม	ระยะเวลาการหยุดชะงักของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ		ถูกฟ้องร้อง/ร้องเรียน	การปฏิบัติตามกฎระเบียบ/ข้อบังคับ	ความพึงพอใจ	
5	ร้ายแรง	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 40%	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ/กิจกรรมมากกว่า 6 เดือน	> 24 ชั่วโมง	ความเสียหายเป็นวงเงินเกินกว่า 20 ล้านบาท	คดีขึ้นสู่ศาลและถูกตัดสินว่าผิด	การฟ้องร้องดำเนินคดีและเรียกร้องค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมาก รวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ที่ได้รับ ความเสียหาย	ระดับความพึงพอใจต่ำกว่า 50%	หยุดการทำงานมากกว่า 1 เดือน
4	กระทบมาก	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 30-40%	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ/กิจกรรมมากกว่า 5-6 เดือน	> 12-24 ชั่วโมง	ความเสียหายเป็นวงเงินมากกว่า 5 ล้าน – 20 ล้านบาท	คดีอยู่ในชั้นศาล	การละเมิดข้อกำหนดที่สำคัญ	ระดับความพึงพอใจมากกว่า 50-65%	หยุดการทำงานมากกว่า 1 สัปดาห์
3	กระทบปานกลาง	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 20-30%	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ/กิจกรรมมากกว่า 4-5 เดือน	> 3-12 ชั่วโมง	ความเสียหายเป็นวงเงินมากกว่า 5 แสน – 5 ล้านบาท	ออกสื่อ	การฝ่าฝืนกฎ ข้อกฎหมายที่สำคัญที่มีการสอบสวนหรือรายงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดีและ/ หรือเรียกร้องค่าเสียหายหากเป็นไปได้	ระดับความพึงพอใจมากกว่า 65-70%	หยุดการทำงาน 1 สัปดาห์

ระดับ	ระดับ ผลกระทบ	ด้านประสิทธิผล:			ต่อ การเงิน	ต่อ ชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร			ต่อ ความ ปลอดภัย
		การดำเนินงาน ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	ความล่าช้าของ โครงการ/กิจกรรม	ระยะเวลาการ หยุดชะงักของระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ		ถูกฟ้องร้อง/ ร้องเรียน	การปฏิบัติตามกฎระเบียบ/ ข้อบังคับ	ความพึงพอใจ	
2	กระทบน้อย	ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย > 10-20%	ทำให้เกิดความล่าช้า ของโครงการ/ กิจกรรมมากกว่า 3-4 เดือน	> 1-3 ชั่วโมง	ความเสียหายเป็น วงเงิน 2 แสน – 5 แสนบาท	ภายในสถาบันฯ	การฝ่าฝืนกฎระเบียบ ข้อบังคับและ การละเมิดข้อกำหนดแต่ไม่ ก่อให้เกิดความเสียหาย	ระดับความพึง พอใจมากกว่า 70-75%	เสียเวลาเล็กน้อย หยุดงานชั่วคราว ไม่ถึงสัปดาห์
1	แทบไม่ กระทบเลย	ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย ≤ 10%	ทำให้เกิดความล่าช้า ของโครงการ/ กิจกรรมไม่เกิน 3 เดือน	≤ 1 ชั่วโมง	ความเสียหายเป็น วงเงินน้อยกว่า 2 แสนบาท	ภายในฝ่าย/ สาขา	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและการละเมิดข้อ กฎหมายที่ไม่มีความสำคัญ	ระดับความพึง พอใจมากกว่า 75% ขึ้นไป	สามารถทำงานต่อ ได้ ไม่ต้องหยุด การทำงาน

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในสถาบัน นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk) ปัจจัยที่ควรใช้ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยง เช่น การปฏิบัติงานของผู้บริหารและบุคลากร กระบวนการปฏิบัติงาน โครงสร้างสถาบัน กระบวนการรายงาน/วิธีการติดต่อสื่อสาร ทัศนคติและแนวทางของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยง พฤติกรรมของสถาบันที่คาดว่าจะมีและที่มีอยู่ในปัจจุบัน การวัดผลการปฏิบัติงานและการติดตามผล สัญญาและพันธมิตรในปัจจุบัน

ตารางที่ 3 การประเมินระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง เป็นไปได้ที่จะ เกิดขึ้น	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ				
	1 แทบไม่กระทบเลย	2 กระทบเล็กน้อย	3 กระทบปานกลาง	4 กระทบมาก	5 ร้ายแรง
5 สูงมาก	5 (ปานกลาง)	10 (สูง)	15 (สูง)	20 สูงมาก	25 สูงมาก
4 เป็นไปได้มาก	4 (ปานกลาง)	8 (ปานกลาง)	12 (สูง)	16 (สูง)	20 (สูงมาก)
3 น่าจะเป็นไปได้	3 (ต่ำ)	6 (ปานกลาง)	9 (ปานกลาง)	12 (สูง)	15 (สูง)
2 ค่อนข้างน้อย	2 (ต่ำ)	4 (ปานกลาง)	6 (ปานกลาง)	8 (ปานกลาง)	10 (สูง)
1 ไม่น่าจะเกิดขึ้น เลย	1 (ต่ำ)	2 (ต่ำ)	3 (ต่ำ)	4 (ปานกลาง)	5 (ปานกลาง)

ตารางที่ 4 ระดับความเสี่ยง คะแนน การแสดงแถบสี และความหมายและการตอบสนองต่อความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วยแถบสี	ความหมายและการตอบสนองต่อความเสี่ยง
ต่ำ	1-3	สีเขียว	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	4-9	สีเหลือง	ระดับที่พอรับได้แต่ต้องมีมาตรการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง	10-16	สีส้ม	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูงมาก	17-25	สีแดง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

สรุปผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง

ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของสถาบัน

การไม่บรรลุเป้าหมาย
Global and Frontier
Research ของสถาบัน

(โอกาสที่จะเกิดระดับ 4 ความเสียหายระดับ 3 ระดับความเสี่ยง $4 \times 3 = 12$)
(พิจารณาโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสี่ยงเชิงคุณภาพ อยู่ในระดับ 4 เป็นไปได้มากหรือ
โอกาสเกิดมากกว่า 50 %)
(ประเมินความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบด้านประสิทธิผลเรื่องการดำเนินงานไม่เป็นไป
ตามเป้าหมาย อยู่ในระดับ 3 กระทบปานกลางหรือไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 20-30%)

สถาบันไม่สามารถ
ดำเนินงานตามกลยุทธ์ได้
เกิดการหยุดชะงักของ
ระบบการดำเนินงาน

(โอกาสที่จะเกิดระดับ 2 ความเสียหายระดับ 5 ระดับความเสี่ยง $2 \times 5 = 10$)
(พิจารณาโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสี่ยงเชิงคุณภาพ อยู่ในระดับ 2 ค่อนข้างน้อยหรือ
อาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบหลายปี)
(ประเมินความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบด้านประสิทธิผลเรื่องการดำเนินงานไม่เป็นไป
ตามเป้าหมาย อยู่ในระดับ 5 ร้ายแรงหรือไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 40%)

จำนวนนักศึกษารับเข้า
และจำนวนบัณฑิตที่
สำเร็จการศึกษาไม่เป็นไป
ตามเป้าหมาย

(โอกาสที่จะเกิดระดับ 3 ความเสียหายระดับ 3 ระดับความเสี่ยง $3 \times 3 = 9$)
(พิจารณาโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสี่ยงเชิงคุณภาพ อยู่ในระดับ 3 น่าจะเป็นไปได้หรือ
โอกาสเกิดมากกว่า 10 %)
(ประเมินความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบด้านประสิทธิผลเรื่องการดำเนินงานไม่เป็นไป
ตามเป้าหมาย อยู่ในระดับ 3 กระทบปานกลางหรือไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 20-30%)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงาน

จำนวนและตำแหน่งทาง
วิชาการของบุคลากรไม่เพียงพอ
ต่อการขับเคลื่อนสถาบัน ทำให้
ไม่สามารถพัฒนาสถาบัน ได้เต็ม
ประสิทธิภาพ

(โอกาสที่จะเกิดระดับ 3 ความเสียหายระดับ 3 ระดับความเสี่ยง $3 \times 3 = 9$)
(พิจารณาโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสี่ยงเชิงคุณภาพ อยู่ในระดับ 3 น่าจะเป็นไปได้หรือ
โอกาสเกิดมากกว่า 10 %)
(ประเมินความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบด้านประสิทธิผล เรื่องการดำเนินงานไม่เป็นไป
ตามเป้าหมาย อยู่ในระดับ 3 กระทบปานกลางหรือไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 20-30%)

การเกิดอุบัติเหตุหรือ
ได้รับอันตรายจากการ
ปฏิบัติงาน

(โอกาสที่จะเกิดระดับ 3 ความเสียหายระดับ 2 ระดับความเสี่ยง $3 \times 2 = 6$)
(พิจารณาโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสี่ยงเชิงคุณภาพ อยู่ในระดับ 3 น่าจะเป็นไปได้หรือ
โอกาสเกิดมากกว่า 10 %)
(ประเมินความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบต่อความปลอดภัย อยู่ในระดับ 2 กระทบเล็กน้อย
หรือเสียเวลาเล็กน้อย หยุดงานชั่วคราวไม่ถึงสัปดาห์)

ความเสี่ยงด้านการเงิน

เสถียรภาพทางการเงินของ
สถาบันลดลง

(โอกาสที่จะเกิดระดับ 4 ความเสียหายระดับ 5 ระดับความเสี่ยง $4 \times 5 = 20$)
(พิจารณาโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสี่ยงเชิงคุณภาพ อยู่ในระดับ 4 เป็นไปได้มากหรือ
โอกาสเกิดมากกว่า 50 %)
(ประเมินความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบต่อความปลอดภัย อยู่ในระดับ 5 ร้ายแรงหรือ
เสียหายเป็นวงเงินเกินกว่า 20 ล้านบาท)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย

ถูกฟ้องร้องละเมิดข้อมูล
ส่วนบุคคลตาม พรบ.
คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
(PDPA)

(โอกาสที่จะเกิดระดับ 2 ความเสียหายระดับ 4 ระดับความเสี่ยง $2 \times 4 = 8$)
(พิจารณาโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสี่ยงเชิงคุณภาพ อยู่ในระดับ 2 ค่อนข้างน้อยหรือ
อาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบหลายปี)
(ประเมินความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร เรื่องการปฏิบัติ
ตามกฎหมายระเบียบ/ข้อบังคับอยู่ในระดับ 4 กระทบมากหรือการละเมิดข้อมูลกฎหมายที่สำคัญ)

ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง

การถูกร้องเรียนเกี่ยวกับ
การผิดจรรยาบรรณการวิจัย
(Research integrity)

(โอกาสที่จะเกิดระดับ 2 ความเสียหายระดับ 3 ระดับความเสี่ยง $2 \times 3 = 6$)
(พิจารณาโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสี่ยงเชิงคุณภาพ อยู่ในระดับ 2 ค่อนข้างน้อยหรือ
อาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบหลายปี)
(ประเมินความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร เรื่องถูกฟ้องร้อง/
ร้องเรียนอยู่ในระดับ 3 กระทบปานกลางหรือออกสื่อ)

ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายและภัยพิบัติ

การเกิดภัยพิบัติ การก่อ
การจลาจล การก่อการ
ร้ายที่ส่งผลกระทบต่อ
สถาบัน

(โอกาสที่จะเกิดระดับ 2 ความเสียหายระดับ 2 ระดับความเสี่ยง $2 \times 2 = 4$)
(พิจารณาโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสี่ยงเชิงคุณภาพ อยู่ในระดับ 2 ค่อนข้างน้อยหรือ
อาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบหลายปี)
(ประเมินความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบต่อด้านประสิทธิภาพ ความล่าช้าของโครงการ/
กิจกรรมอยู่ในระดับ 2 กระทบเล็กน้อยหรือทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ/กิจกรรมมากกว่า 3-4 เดือน)

การจัดระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ความเสี่ยง
อันดับที่ 1 (ความเสี่ยงสูงมาก)	เสถียรภาพทางการเงินของสถาบันลดลง (โอกาสที่จะเกิดระดับ 4 ความเสียหายระดับ 5 ระดับความเสี่ยง $4 \times 5 = 20$)
อันดับที่ 2 (ความเสี่ยงสูง)	การไม่บรรลุเป้าหมาย Global and Frontier Research ของสถาบัน (โอกาสที่จะเกิดระดับ 4 ความเสียหายระดับ 3 ระดับความเสี่ยง $4 \times 3 = 12$)
อันดับที่ 2 (ความเสี่ยงสูง)	สถาบันไม่สามารถดำเนินงานตามกลยุทธ์ได้ เกิดการหยุดชะงักของระบบการดำเนินงาน (โอกาสที่จะเกิดระดับ 2 ความเสียหายระดับ 5 ระดับความเสี่ยง $2 \times 5 = 10$)
อันดับที่ 3 (ความเสี่ยงปานกลาง)	จำนวนนักศึกษารับเข้าและจำนวนบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (โอกาสที่จะเกิดระดับ 3 ความเสียหายระดับ 3 ระดับความเสี่ยง $3 \times 3 = 9$)
อันดับที่ 3 (ความเสี่ยงปานกลาง)	จำนวนและตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนสถาบัน ทำให้ไม่สามารถพัฒนาสถาบัน ได้เต็มประสิทธิภาพ (โอกาสที่จะเกิดระดับ 3 ความเสียหายระดับ 3 ระดับความเสี่ยง $3 \times 3 = 9$)
อันดับที่ 3 (ความเสี่ยงปานกลาง)	ถูกฟ้องร้องละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลตาม พรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) (โอกาสที่จะเกิดระดับ 2 ความเสียหายระดับ 4 ระดับความเสี่ยง $2 \times 4 = 8$)
อันดับที่ 3 (ความเสี่ยงปานกลาง)	การเกิดอุบัติเหตุหรือได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงาน (โอกาสที่จะเกิดระดับ 3 ความเสียหายระดับ 2 ระดับความเสี่ยง $3 \times 2 = 6$)
อันดับที่ 3 (ความเสี่ยงปานกลาง)	การถูกร้องเรียนเกี่ยวกับการผิดจริยธรรมการวิจัย (Research integrity) (โอกาสที่จะเกิดระดับ 2 ความเสียหายระดับ 3 ระดับความเสี่ยง $2 \times 3 = 6$)
อันดับที่ 3 (ความเสี่ยงปานกลาง)	การเกิดภัยพิบัติ การก่อการจลาจล การก่อการร้ายที่ส่งผลกระทบต่อสถาบัน (โอกาสที่จะเกิดระดับ 2 ความเสียหายระดับ 2 ระดับความเสี่ยง $2 \times 2 = 4$)

