

# การถ่ายทอดแผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

# ประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

## ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

ด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)		ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)		ด้านการเงิน (Financial Risk)		ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)		ด้านชื่อเสียง (Reputation Risk)	
S1	ไม่สามารถปรับตัวให้ เท่าทันต่อการ เปลี่ยนแปลงได้อย่าง รวดเร็ว	O1	ภัยคุกคามด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ (cyber attack)	F	ความไม่สมดุล ของรายรับและ รายจ่ายที่จะ กระทบต่อเงิน สะสมในอนาคต	C1	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องและ/ หรือการทุจริตในหน้าที่	R	ภาพลักษณ์ มหาวิทยาลัยเสียหาย หรือถูกลดทอนความ น่าเชื่อถือ
						C2	การละเมิดจริยธรรมทาง วิชาการ		
S2	บุคลากรขาดองค์ ความรู้/ทักษะสำคัญ ที่จำเป็น ต่อการบรรลุ ยุทธศาสตร์	O2	การไม่สามารถนำ เทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) มาประยุกต์ใช้งาน ได้อย่างเหมาะสม <b>(ความเสี่ยงใหม่)</b>			C3	การดำเนินการที่ไม่ สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติคุ้มครอง ข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562		

# ด้านยุทธศาสตร์

## (strategic risk)



S1 – ไม่สามารถปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง  
ได้อย่างรวดเร็ว

S2 – บุคลากรขาดองค์ความรู้/ทักษะสำคัญที่จำเป็น  
ต่อการบรรลุยุทธศาสตร์

# ประเด็นความเสี่ยงที่ 1

## S1 – ไม่สามารถปรับตัวให้เท่าทัน ต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

Risk Owner :

รองอธิการบดี (ศาสตราจารย์ปฏิบัติ ดร.ชรินทร์ เตชะพันธุ์)  
ผู้ช่วยอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ นพ.อดิศักดิ์ ตันติวรวิทย์)  
ผู้อำนวยการกองแผนงาน



## สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

### ปัจจัยภายใน

1. มหาวิทยาลัยยังไม่ได้ใช้ประโยชน์จากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับได้เต็มที่
2. การเสริมสร้างทัศนคติของผู้บริหารด้านปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ยังไม่ได้ดำเนินการ
3. ผลลัพธ์ด้านการศึกษา วิจัย และการบริการของมหาวิทยาลัย ไม่ทันต่อความต้องการของผู้เรียน แหล่งทุนและผู้รับบริการ

### ปัจจัยภายนอก

1. ความต้องการของลูกค้า ผู้รับบริการทางวิชาการเปลี่ยนไป ความนิยม ความต้องการของตลาดเปลี่ยนแปลงเร็ว เปลี่ยนแปลงมาก ส่งผลต่อการดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย
2. BANI World
3. ผลกระทบจากเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อกระบวนการสร้างการเรียนรู้ และการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่เปลี่ยนแปลงเร็ว และผันผวน

### ผลกระทบของความเสี่ยง ต่อมหาวิทยาลัย

1. มหาวิทยาลัยไม่บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
2. มหาวิทยาลัยถูกลดทอนความสำคัญจากลูกค้าและผู้รับบริการ
3. มหาวิทยาลัยถูกลดทอนตำแหน่งทางการตลาด/ ตำแหน่งทางการแข่งขัน

### ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) :

ร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินงานของตัวชี้วัดสำคัญ เพื่อปิดช่องว่างในการบรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่วางไว้ในปี 2570

# เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

## 1) ค่าโอกาสเกิด (Likelihood)

L1 - มีการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์  
และมีการติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง  
เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล ผลกระทบ และทวนสอบ  
ภาพอนาคต

L2 - การทวนสอบความยั่งยืนใช้ได้และการปรับปรุง  
กลยุทธ์

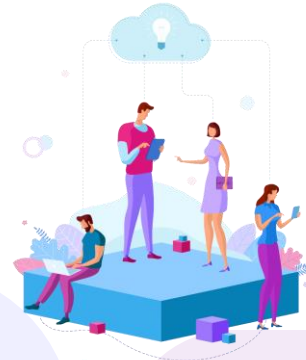
## 2) ค่าผลกระทบ (Impact)

I - ร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินงาน  
ของตัวชี้วัดสำคัญเพื่อปิดช่องว่าง ในการบรรลุ  
เป้าหมายวิสัยทัศน์ที่วางไว้ในปี 2570

ระดับ	โอกาสเกิด (L)		ผลกระทบ (I)
	(L1) การคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ และการประเมินผลกระทบ (Strategic Foresight & Impact Assessment)	(L2) การทวนสอบความยั่งยืนใช้ได้ และการปรับปรุงกลยุทธ์	ร้อยละของความสำเร็จใน การดำเนินงานของตัวชี้วัด สำคัญเพื่อปิดช่องว่างในการ บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่ วางไว้ในปี 2570
5 (สูงมาก)	ไม่มีการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์	ไม่มีการทวนสอบ ความยั่งยืนใช้ได้ของกลยุทธ์	ความสำเร็จ เท่ากับหรือน้อยกว่า ร้อยละ 20
4 (สูง)	มีการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์	มีการทวนสอบความยั่งยืนใช้ได้ ของกลยุทธ์ แต่ไม่มีการปรับ กลยุทธ์แม้ว่ามีความจำเป็น	ความสำเร็จ มากกว่าร้อยละ 20-30
3 (ปานกลาง)	มีการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ และมีการ ติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลผลกระทบ และทวนสอบภาพ อนาคต 1 ครั้ง/ปี	มีการทวนสอบความยั่งยืนใช้ได้ ของกลยุทธ์ และมีการปรับปรุง กลยุทธ์เมื่อจำเป็น อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	ความสำเร็จ มากกว่าร้อยละ 30-40
2 (ต่ำ)	มีการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ และมีการติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลผลกระทบ และทวนสอบภาพ อนาคต 2 ครั้ง/ปี	มีการทวนสอบความยั่งยืนใช้ได้ ของกลยุทธ์ และมีการปรับ กลยุทธ์เมื่อจำเป็น อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง	ความสำเร็จ มากกว่าร้อยละ 40-50
1 (ต่ำมาก)	มีการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ และมีการติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลผลกระทบ และทวนสอบภาพ อนาคตมากกว่า 2 ครั้ง/ปี	มีการทวนสอบความยั่งยืนใช้ได้ ของกลยุทธ์ และมีการปรับ กลยุทธ์เมื่อจำเป็น ในทุก ๆ ไตรมาส	ความสำเร็จ มากกว่าร้อยละ 50

## กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

1. การทบทวนการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ และการติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล ผลกระทบ และจัดการตอบสนอง ต่อการเปลี่ยนแปลง
2. การทวนสอบความยังคงใช้ได้ของกลยุทธ์ และการปรับปรุงกลยุทธ์
3. โครงการ sandbox initiative/ key initiatives/Intelligence risks innovation
4. การติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนปฏิบัติการ ประจำปี และแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯระยะที่ 13



## การนำไปกำหนดเป็น ประเด็นความเสี่ยงของส่วนงาน

- 1) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) : กำหนดตามบริบทของส่วนงาน
- 2) เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood) : กำหนดตามบริบทของส่วนงาน
- 3) เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) : กำหนดตามบริบทของส่วนงาน
- 4) การกำหนดกิจกรรม/  
มาตรการควบคุมความเสี่ยง : กำหนดตามบริบทของส่วนงาน



# ประเด็นความเสี่ยงที่ 2

## S2 – บุคลากรขาดองค์ความรู้/ทักษะสำคัญ ที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์



Risk Owner

รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิติพงษ์ ยอดมงคล)

ผู้ช่วยอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.พรชัย วิสุทธิศักดิ์)

ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล



## สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

### ปัจจัยภายใน

1. บุคลากรไม่ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาทักษะ/ความรู้/ความสามารถของตนเอง
2. บุคลากรไม่มีการพัฒนาทักษะ/ความรู้/ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในแต่ละสายงาน/พันธกิจ เท่าที่ควร
3. กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบรายบุคคล (Individual Development Plan) ยังไม่ครอบคลุมบุคลากรทุกประเภท/ส่วนงาน
4. วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายใหม่ๆ
5. ขาดระบบสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม และระบบให้ทุนให้โทษที่จริงจัง

### ปัจจัยภายนอก

1. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี/ความรู้/ทักษะที่รวดเร็ว
2. รูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ปัจจุบันหรืออนาคต
3. การแข่งขันของตลาดในการสรรหาคนที่มีความสามารถเข้าทำงาน



## ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

1. มหาวิทยาลัยขาดบุคลากรที่มีความรู้/ความสามารถ/ความเชี่ยวชาญและทักษะที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์
2. มหาวิทยาลัยขาดทุนทางปัญญาที่ส่งผลด้านความสามารถในการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Economy)
3. ไม่บรรลุเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

### ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) :

จำนวนบุคลากรที่มีองค์ความรู้/ทักษะสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

## เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

### 1) ค่าโอกาสเกิด (Likelihood)

L – ร้อยละของบุคลากรที่มีองค์ความรู้/  
ทักษะสำคัญในการขับเคลื่อน SO1 –  
SO6 and PM 2.5 Related NCDs

### 2) ค่าผลกระทบ (Impact)

I – ร้อยละของความสำเร็จใน  
การดำเนินงานของตัวชี้วัดสำคัญ  
เพื่อปิดช่องว่างในการบรรลุ  
เป้าหมายวิสัยทัศน์ที่วางไว้  
ในปี 2570



ระดับ	โอกาสเกิด (L) ร้อยละของบุคลากรที่มีองค์ความรู้/ ทักษะสำคัญในการขับเคลื่อน SO1 – SO6 and PM 2.5 Related NCDs	ค่าผลกระทบ (I) ร้อยละของความสำเร็จในการ ดำเนินงาน ของตัวชี้วัดสำคัญเพื่อปิดช่องว่าง ในการบรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ ที่วางไว้ในปี 2570
5 (สูงมาก)	บุคลากรที่มีองค์ความรู้/ทักษะสำคัญในการขับเคลื่อน SO1 – SO6 and PM 2.5 Related NCDs น้อยกว่าร้อยละ 60	ความสำเร็จ เท่ากับหรือน้อยกว่าร้อยละ 20
4 (สูง)	บุคลากรที่มีองค์ความรู้/ทักษะสำคัญในการขับเคลื่อน SO1 – SO6 and PM 2.5 Related NCDs มากกว่าร้อยละ 60 - 70	ความสำเร็จ มากกว่าร้อยละ 20-30
3 (ปานกลาง)	บุคลากรที่มีองค์ความรู้/ทักษะสำคัญในการขับเคลื่อน SO1 – SO6 and PM 2.5 Related NCDs มากกว่าร้อยละ 70 – 80	ความสำเร็จ มากกว่าร้อยละ 30-40
2 (ต่ำ)	บุคลากรที่มีองค์ความรู้/ทักษะสำคัญในการขับเคลื่อน SO1 – SO6 and PM 2.5 Related NCDs มากกว่าร้อยละ 80 - 90	ความสำเร็จ มากกว่าร้อยละ 40-50
1 (ต่ำมาก)	บุคลากรที่มีองค์ความรู้/ทักษะสำคัญในการขับเคลื่อน SO1 – SO6 and PM 2.5 Related NCDs มากกว่าร้อยละ 90	ความสำเร็จ มากกว่าร้อยละ 50

## กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

1. จัดทำหลักสูตร Training IDP ตามยุทธศาสตร์
2. การสรรหาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงที่ตรงตามยุทธศาสตร์ (hunting and active recruitment)
3. กระบวนการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Retention strategy)
4. โครงการ post-master และ post-doctoral programs



## การนำไปกำหนดเป็น ประเด็นความเสี่ยงของส่วนงาน

- 1) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) : กำหนดตาม**บริบทของส่วนงาน**
- 2) เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood) : กำหนดตาม**บริบทของส่วนงาน**
- 3) เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) : กำหนดตาม**บริบทของส่วนงาน**
- 4) การกำหนดกิจกรรม/  
มาตรการควบคุมความเสี่ยง : กำหนดตาม**บริบทของส่วนงาน**

# ด้านปฏิบัติการ (operation risk)



- O1 - ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (cyber attack)
- O2 - การไม่สามารถนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) มาประยุกต์ใช้งานได้อย่างเหมาะสม

# ประเด็นความเสี่ยงที่ 3

## 01 - ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (cyber attack)



Risk Owner

รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.รัฐสิทธิ์ สุขะหุต)

รองศาสตราจารย์ ดร.จักรพงษ์ นาทวิชัย (ผู้อำนวยการสำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ)

## สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

### ปัจจัยภายใน

1. ขาดการป้องกันการรักษาความปลอดภัยในเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลที่เหมาะสม
2. ผู้ใช้งานและผู้เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดความตระหนักรู้เกี่ยวกับภัยคุกคามไซเบอร์
3. ขาดการป้องกันการรักษาความปลอดภัยในระบบโครงสร้างพื้นฐาน (เครือข่ายและศูนย์ข้อมูล) และระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย
4. การนำแนวนโยบายและมาตรการการรักษาความปลอดภัยไปสู่การปฏิบัติ ขาดประสิทธิภาพ
5. เครื่องแม่ข่ายที่ระบบความปลอดภัยไม่ได้ถูกอัปเดตให้เป็นปัจจุบันในเวลาที่เหมาะสม

### ปัจจัยภายนอก

1. การถูกโจมตีจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
2. การโจรกรรมข้อมูลที่สำคัญ ผ่านกระบวนการ hacking, compromising หรือ phishing เป็นต้น
3. ภัยคุกคามจากมัลแวร์ ไวรัสคอมพิวเตอร์ และการโจมตีในรูปแบบอื่น ๆ

## ผลกระทบของความเสี่ยง ต่อมหาวิทยาลัย

1. ข้อมูลเกิดการสูญหาย การโจรกรรมข้อมูลที่สำคัญ
2. เกิดความเสียหายต่อระบบงานจนทำให้การปฏิบัติงานหยุดชะงัก หรือล่าช้า สูญเสียเวลา และทรัพย์สิน
3. ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเกิดความเสียหาย

### ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) :

1. จำนวนการโจมตี Cyber Attack หรือ ได้รับการแจ้งเตือนเหตุละเมิดความมั่นคงปลอดภัยจากองค์กรภายนอก
2. ผลของการทดสอบการฟิชซิง
3. เครื่องแม่ข่ายที่ระบบความปลอดภัยไม่ได้ถูกอัปเดตให้เป็นปัจจุบันในเวลาที่เหมาะสม
4. จำนวนเว็บไซต์หรือระบบสารสนเทศที่ได้รับผลกระทบจากการโจมตี
5. เป้าหมายของการโจมตี Cyber Attack ที่เข้ามาภายในมหาวิทยาลัย

# เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

## 1) ค่าโอกาสเกิด (Likelihood)

L1 – ร้อยละของการโจมตี

L2 – ร้อยละของผู้ถูกหลอกลวงจากการทดสอบการฟิชซิง

L3 – ร้อยละของเครื่องแม่ข่ายที่มีระบบความปลอดภัยไม่ได้ถูกอัปเดตให้เป็นปัจจุบันในเวลาที่เหมาะสม

## 2) ค่าผลกระทบ (Impact)

I1 – จำนวนเว็บไซต์/ระบบสารสนเทศที่ได้รับผลกระทบจากการโจมตี

I2 – ร้อยละของเครื่องแม่ข่ายสำคัญที่เป็นเป้าหมายของการโจมตี

ระดับ	โอกาสเกิด (L)			ผลกระทบ (I)	
	L1 ร้อยละของการโจมตี	L2 ร้อยละของผู้ถูกหลอกลวงจากการทดสอบการฟิชซิง	L3 ร้อยละของเครื่องแม่ข่ายที่ไม่ถูกอัปเดต	I1 จำนวนเว็บไซต์/ระบบสารสนเทศที่ได้รับผลกระทบจากการโจมตี	I2 ร้อยละของเครื่องแม่ข่ายสำคัญที่เป็นเป้าหมายของการโจมตี
5 (สูงมาก)	การโจมตีมากกว่าร้อยละ 20 ของค่าเฉลี่ยฐานการโจมตี	ผลทดสอบการฟิชซิงมีผู้ถูกหลอกลวงมากกว่าร้อยละ 15 ของค่าฐาน	เครื่องแม่ข่ายที่มีระบบความปลอดภัยไม่ได้ถูกอัปเดตให้เป็นปัจจุบันในเวลาที่เหมาะสมมากกว่าร้อยละ 20	จำนวนเว็บไซต์/ระบบสารสนเทศสำคัญในระดับมหาวิทยาลัยได้รับผลกระทบจากการโจมตีมากกว่า 3 ระบบ	เครื่องแม่ข่ายสำคัญที่เป็นเป้าหมายของการโจมตีมากกว่าร้อยละ 50
4 (สูง)	การโจมตีมากกว่าร้อยละ 10 แต่ไม่เกินร้อยละ 20 ของค่าเฉลี่ยฐานการโจมตี	ผลทดสอบการฟิชซิงมีผู้ถูกหลอกลวงมากกว่าร้อยละ 10 แต่ไม่เกินร้อยละ 15 ของค่าฐาน	เครื่องแม่ข่ายที่มีระบบความปลอดภัยไม่ได้ถูกอัปเดตให้เป็นปัจจุบันในเวลาที่เหมาะสมมากกว่าร้อยละ 10 แต่ไม่เกินร้อยละ 20	จำนวนเว็บไซต์/ระบบสารสนเทศสำคัญในระดับมหาวิทยาลัยได้รับผลกระทบจากการโจมตีอย่างน้อย 3 ระบบ	เครื่องแม่ข่ายสำคัญที่เป็นเป้าหมายของการโจมตีมากกว่าร้อยละ 40
3 (ปานกลาง)	การโจมตีมากกว่าร้อยละ 5 แต่ไม่เกินร้อยละ 10 ของค่าเฉลี่ยฐานการโจมตี	ผลทดสอบการฟิชซิงมีผู้ถูกหลอกลวงมากกว่าร้อยละ 5 แต่ไม่เกินร้อยละ 10 ของค่าฐาน	เครื่องแม่ข่ายที่มีระบบความปลอดภัยไม่ได้ถูกอัปเดตให้เป็นปัจจุบันในเวลาที่เหมาะสมมากกว่าร้อยละ 5 แต่ไม่เกินร้อยละ 10	จำนวนเว็บไซต์/ระบบสารสนเทศอื่นๆ ในระดับมหาวิทยาลัยได้รับผลกระทบจากการโจมตีอย่างน้อย 2 ระบบ	เครื่องแม่ข่ายสำคัญที่เป็นเป้าหมายของการโจมตีมากกว่าร้อยละ 30
2 (ต่ำ)	การโจมตีไม่เกินร้อยละ 5 ของค่าเฉลี่ยฐานการโจมตี	ผลทดสอบการฟิชซิงมีผู้ถูกหลอกลวงไม่เกินร้อยละ 5 ของค่าฐาน	เครื่องแม่ข่ายที่มีระบบความปลอดภัยไม่ได้ถูกอัปเดตให้เป็นปัจจุบันในเวลาที่เหมาะสมไม่เกินร้อยละ 5	จำนวนเว็บไซต์/ระบบสารสนเทศอื่นๆ ของส่วนงานได้รับผลกระทบจากการโจมตีอย่างน้อย 1 ระบบ	เครื่องแม่ข่ายสำคัญที่เป็นเป้าหมายของการโจมตีมากกว่าร้อยละ 20
1 (ต่ำมาก)	การโจมตีต่ำกว่าค่าเฉลี่ยฐานการโจมตี	ผลทดสอบการฟิชซิงมีผู้ถูกหลอกลวงสูงต่ำกว่าค่าฐาน	ไม่มีเครื่องแม่ข่ายที่มีระบบความปลอดภัยไม่ได้ถูกอัปเดตให้เป็นปัจจุบันในเวลาที่เหมาะสม	ไม่ได้รับผลกระทบ	เครื่องแม่ข่ายสำคัญที่เป็นเป้าหมายของการโจมตีไม่เกินร้อยละ 20



## กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

1. ตรวจสอบป้องกันภัยจากคุกคามทางด้านไซเบอร์ รวมถึงการบำรุงดูแลรักษา ระบบให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
2. ปรับปรุงนโยบายและมาตรการรักษาความปลอดภัยของระบบโครงสร้างพื้นฐาน และระบบสารสนเทศตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม
3. การจัดทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินในกรณีที่ระบบเกิดความเสียหาย (Business Continuity Plan: BCP) และซ้อมรับสถานการณ์สมมติอย่าง น้อยปีละ 1 ครั้ง
4. พัฒนาบุคลากร รวมถึงสร้างความตระหนักรู้ภัยไซเบอร์อย่างน้อย ไตรมาสละ 1 ครั้ง รวมถึงมีการแจ้งข่าวสารให้ความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกเดือน โดยคำนึงถึงความต่างระหว่างช่วงวัย
5. ทดสอบการลวงด้วยภัยไซเบอร์ (phishing) เพื่อประเมินความตระหนักรู้ใน ด้านภัยไซเบอร์ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
6. ดำเนินการทดสอบระบบความปลอดภัยด้วยการทดสอบการเจาะระบบ (penetration test) ที่ครอบคลุมช่องโหว่ของระบบโครงสร้างพื้นฐาน และระบบ สารสนเทศสำคัญ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
7. ตรวจสอบข้อมูลรั่วไหลในดาร์กเว็บ (dark web) และดำเนินการประสานแก้ไข อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

## การนำไปกำหนดเป็น ประเด็นความเสี่ยงของ ส่วนงาน

- 1) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) : กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้
- 2) เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood) : L1 และ L2 กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้
- 3) เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) : กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้
- 4) การกำหนดกิจกรรม/ มาตรการควบคุมความเสี่ยง : กำหนดตามบริบทของส่วนงาน





# ประเด็นความเสี่ยงที่ 4

## 02 - การไม่สามารถนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) มาประยุกต์ใช้งานอย่างเหมาะสม



Risk Owner :

รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.รัฐสิทธิ์ สุขะหุต)

รองศาสตราจารย์ ดร.จักรพงษ์ นาทวิชัย (ผู้อำนวยการสำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ)

# สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

## ปัจจัยภายใน

1. ขาดความรู้ความเข้าใจของบุคลากร นักศึกษา ผู้บริหาร
2. โครงสร้างพื้นฐานทางด้านระบบสารสนเทศไม่ได้รับการใช้งาน
3. แนวนโยบายและมาตรการที่ส่งเสริมและสนับสนุนการประยุกต์ใช้ AI ขาดประสิทธิผล

## ปัจจัยภายนอก

1. ความเปลี่ยนแปลง และความรวดเร็วของการพัฒนาเทคโนโลยีฯ
2. ขาดความรู้ความเข้าใจของประชาชน และสังคม
3. ความไม่สอดคล้องของแนวนโยบายของมหาวิทยาลัยกับนโยบายระดับชาติ

## ผลกระทบของความเสี่ยง ต่อมหาวิทยาลัย

1. ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ การเรียนการสอน และการวิจัย ภายในมหาวิทยาลัยที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ในการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพของงาน
2. บุคลากรและนักศึกษาของมหาวิทยาลัยขาดความรู้ความเข้าใจในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี AI
3. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี AI ที่ไม่เหมาะสม หรืออาจขัดต่อกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย

## ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) :

1. ระดับภาวะที่เหมาะสม (Maturity) ในการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ในพันธกิจต่างๆ โดยครอบคลุมประเด็น (1) นโยบาย (2) เทคโนโลยี (3) การพัฒนาบุคลากรและนักศึกษา (4) การจัดการประเด็นด้านจริยธรรม ตามกรอบการทำงานของ Accenture
2. ระดับความเข้าใจด้านนโยบายและแนวปฏิบัติปัญญาประดิษฐ์
3. เกิดการประยุกต์ใช้งานปัญญาประดิษฐ์อย่างไม่เหมาะสม
4. ระดับการประยุกต์ใช้งานในการทำงานหรือการเรียน



# เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

## 1) ค่าโอกาสเกิด (Likelihood)

**L1** – ระดับภาวะที่เหมาะสมใน

การประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์

**L2** – ระดับความเข้าใจด้านนโยบายและ

แนวปฏิบัติปัญญาประดิษฐ์

## 2) ค่าผลกระทบ (Impact)

**I1** – การประยุกต์ใช้งานปัญญาประดิษฐ์  
อย่างไม่เหมาะสม

**I2** – ระดับการประยุกต์ใช้ในการทำงาน  
หรือการเรียน

ระดับ	โอกาสเกิด (L)		ผลกระทบ (I)	
	L1 ระดับภาวะที่เหมาะสมในการ ประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์	L2 ระดับความเข้าใจด้านนโยบายและ แนวปฏิบัติปัญญาประดิษฐ์	I1 ขาดการประยุกต์ใช้งาน ปัญญาประดิษฐ์ อย่างเหมาะสม	I2 ระดับการประยุกต์ใช้ ในการทำงานหรือการเรียน
5 (สูงมาก)	ยังไม่มี ผลสำรวจระดับภาวะฯ	ไม่มีการกำหนดนโยบาย และแนวปฏิบัติสำหรับการใช้ AI ในมหาวิทยาลัย	เกิดการใช้งาน อย่างไม่เหมาะสม มากกว่า 6 ครั้งขึ้นไปต่อปี	ไม่มีการประยุกต์ใช้งาน
4 (สูง)	ระดับภาวะฯ อยู่ในระดับ Learners	มีการกำหนดนโยบายฯ แต่ขาดแนว ปฏิบัติที่ชัดเจน	เกิดการใช้งาน อย่างไม่เหมาะสม 4-6 ครั้งต่อปี	มีการประยุกต์ใช้งานน้อย 1-2 วันต่ออาทิตย์
3 (ปานกลาง)	ระดับภาวะฯ อยู่ในระดับ Experimenters	มีการกำหนดนโยบายฯ และแนวปฏิบัติ ที่ชัดเจน และเริ่มมีการถ่ายทอดให้เกิด ความรู้ ความเข้าใจบางส่วน	เกิดการใช้งาน อย่างไม่เหมาะสม 2-3 ครั้งต่อปี	มีการประยุกต์ใช้งานบ้าง 2-3 วันต่ออาทิตย์
2 (ต่ำ)	ระดับภาวะฯ อยู่ในระดับ Builders	มีการกำหนดนโยบายฯ และแนวปฏิบัติ ที่ชัดเจน และถ่ายทอดให้เกิด ความรู้ ความเข้าใจเป็นส่วนใหญ่	เกิดการใช้งานอย่างไม่ เหมาะสม 1 ครั้งต่อปี	มีการใช้งานเป็นส่วนใหญ่ 3-5 วันต่ออาทิตย์
1 (ต่ำมาก)	ระดับภาวะฯ อยู่ในระดับ Innovators	มีการกำหนดนโยบายฯ และแนวปฏิบัติ ที่ชัดเจน และเริ่มมีการถ่ายทอดให้เกิด ความรู้ความเข้าใจสำหรับผู้ใช้งานทุก กลุ่ม	เกิดการใช้งาน อย่างเหมาะสม	มีการใช้งานตลอดเวลา ทุกวัน

หมายเหตุ : การประเมินระดับความเสี่ยงเมื่อต้นแผน ใช้ข้อมูล ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2566

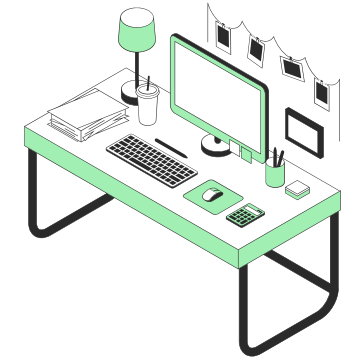
ระดับ Innovators – ผู้สร้างนวัตกรรม ต่อยอดให้เกิดเป็นนวัตกรรมหรือองค์ความรู้ใหม่, ระดับ Builders – ผู้สร้างสรรค์ ผู้สร้างเนื้อหาที่มีการประยุกต์ใช้กับงาน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

ระดับ Experimenters – ผู้ทดลอง เริ่มต้นนำเอาเครื่องมือมาทดสอบหรือทดลองประยุกต์ใช้กับบางงาน, ระดับ Learners – ผู้เรียนรู้ ศึกษาเครื่องมือ สำรวจเครื่องมือที่มีความเหมาะสมเพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับงานที่เหมาะสม



## กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

1. สํารวจและสร้างความรู้ความเข้าใจของบุคลากร นักศึกษา ผู้บริหาร อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
2. สร้าง/ปรับปรุงนโยบาย รวมถึงการถ่ายทอดนโยบายอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
3. ประเมินระดับภาวะที่เหมาะสมในการประยุกต์ใช้ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
4. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในด้านการประยุกต์ใช้ AI ทั่วไปอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
5. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในด้านการประยุกต์ใช้ AI เฉพาะด้านที่สำคัญอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
6. ถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจไปยังประชาชน สังคมอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง



## การนำไปกำหนดเป็นประเด็นความเสี่ยงของ ส่วนงาน

- 1) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) : กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้ / กำหนดตามบริบทของส่วนงาน
- 2) เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood) : กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้ / กำหนดตามบริบทของส่วนงาน
- 3) เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) : กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้ / กำหนดตามบริบทของส่วนงาน
- 4) การกำหนดกิจกรรม/  
มาตรการควบคุมความเสี่ยง : กำหนดตามบริบทของส่วนงาน





# ด้านการเงิน (financial risk)

- F – ความไม่สมดุลของรายรับและรายจ่าย  
ที่จะกระทบกับเงินสะสมและแผนการลงทุนใหม่ ๆ

# ประเด็นความเสี่ยงที่ 5

## F – ความไม่สมดุลของรายรับและรายจ่าย ที่จะกระทบต่อเงินสะสมในอนาคต



Risk Owner :

รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทศพร พิชัยยา)  
ผู้ช่วยอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ นพ.รณภพ เอื้อพันธเศรษฐ)  
ผู้อำนวยการกองคลัง  
ผู้อำนวยการกองแผนงาน

## สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

### ปัจจัยภายใน

1. รัฐบาลจัดสรรงบประมาณให้มหาวิทยาลัยในกำกับลดลง
2. ระบบงบประมาณ Zero-Base Budgeting อาจทำให้งบประมาณแผ่นดินของมหาวิทยาลัยลดลง
3. นโยบายการจัดทำงบประมาณแผ่นดิน อาจทำให้มหาวิทยาลัยต้องนำเงินสะสมคงเหลือมาใช้มากขึ้น
4. สภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำกระทบต่อแหล่งทุนภายนอกที่สนับสนุนมหาวิทยาลัย
5. ค่านิยมของผู้เรียน/ผู้รับบริการเปลี่ยนแปลงไป

### ปัจจัยภายนอก

1. รายได้จากทุกแหล่งเงินไม่เพียงพอจ่าย
2. การควบคุมรายจ่ายไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถลดต้นทุนคงที่ได้ (fixed cost) เช่น รายจ่ายงบบุคลากรเพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายวัสดุต่อรายได้รวมเพิ่มขึ้น
3. ไม่มีแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่เหมาะสม
4. ผลิตภัณฑ์/บริการไม่ดึงดูดความสนใจ

## ผลกระทบของความเสี่ยง ต่อมหาวิทยาลัย

1. ต้องยุติหรือชะลอโครงการที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย
2. ส่งผลกระทบต่อคุณภาพในการจัดการศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการ
3. กระทบต่อเงินสะสมที่ต้องนำมาสมทบจ่าย
4. ความมั่นคงทางการเงินในอนาคต



### ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) :

- 1) อัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวมทุกแหล่งงบประมาณ
- 2) แนวโน้มที่จะนำเงินสะสมมาใช้มากกว่า 30% ของเงินสะสมทั้งหมด

# เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

## 1) ค่าโอกาสเกิด (Likelihood)

- L1** – อัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวมทุกแหล่งงบประมาณในภาพรวมมหาวิทยาลัย
- L2** – อัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวม (ไม่รวมงบแผ่นดิน หมวดงบบุคกลาง)
- L3** – จำนวนส่วนงานที่มีอัตราส่วน รายจ่ายต่อรายได้ รวมทุกแหล่งงบประมาณเท่ากับหรือมากกว่า 1
- L4** – จำนวนส่วนงานวิชาการภายในที่มีอัตราส่วนรายจ่าย ต่อรายได้รวมทุกแหล่งงบประมาณเท่ากับหรือมากกว่า 1

## 2) ค่าผลกระทบ (Impact)

- I1** – แนวโน้มที่มหาวิทยาลัยจะนำเงินสะสมมาใช้เกิน เกณฑ์ที่กำหนด (มากกว่า 30%)
- I2** – จำนวนส่วนงานที่มีแนวโน้มจะนำเงินสะสมมาใช้ เกินเกณฑ์ที่กำหนด (มากกว่า 30%)
- I3** – จำนวนส่วนงานวิชาการภายในมีแนวโน้มจะนำเงิน สะสมมาใช้เกินเกณฑ์ที่กำหนด (มากกว่า 30%)

\*การประเมินระดับความเสี่ยง ณ ต้นแผน

ค่า L&I: จากประมาณการรายรับ - งบประมาณรายจ่าย & เงินสะสมที่นำมาใช้ ที่เสนอขอตั้งงบประมาณต่อสภามหาวิทยาลัย

ระดับ	โอกาสเกิด (L)				ผลกระทบ (I)		
	L1 อัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวมทุก แหล่งงบประมาณ ในภาพรวมมหาวิทยาลัย	L2 อัตราส่วนรายจ่ายต่อ รายได้รวม (ไม่รวมงบแผ่นดิน หมวดงบบุคกลาง)	L3 จำนวนส่วนงาน* ที่มีอัตราส่วนรายจ่ายต่อ รายได้รวมทุกแหล่ง งบประมาณ เท่ากับหรือมากกว่า 1	L4 จำนวนส่วนงานวิชาการ ภายใน ที่มีอัตราส่วนรายจ่ายต่อ รายได้รวมทุกแหล่ง งบประมาณ เท่ากับหรือมากกว่า 1	I1 แนวโน้มที่จะ นำเงินสะสมมาใช้ เกินเกณฑ์ที่กำหนด (มากกว่า 30%)	I2 จำนวนส่วนงาน* ที่มีแนวโน้มจะ นำเงินสะสมมาใช้ เกินเกณฑ์ที่กำหนด (มากกว่า 30%)	I3 จำนวนส่วนงานวิชาการ ภายในที่มีแนวโน้มจะนำ เงินสะสมมาใช้เกินเกณฑ์ ที่กำหนด (มากกว่า 30%)
5 (สูงมาก)	อัตราส่วน รายจ่ายต่อรายได้ รวมทุกแหล่งงบประมาณ มากกว่า 1	อัตราส่วน รายจ่ายต่อรายได้ มากกว่า 1	ตั้งแต่ 16 ส่วนงานขึ้นไป	ตั้งแต่ 5 ส่วนงาน ขึ้นไป	นำเงินสะสมมาใช้ มากกว่า 40%	ตั้งแต่ 16 ส่วนงานขึ้นไป	ตั้งแต่ 5 ส่วนงานขึ้นไป
4 (สูง)	อัตราส่วน รายจ่ายต่อรายได้ รวมทุกแหล่งงบประมาณ มากกว่า 0.95	อัตราส่วน รายจ่ายต่อรายได้ มากกว่า 0.95	11 - 15 ส่วนงาน	4 ส่วนงาน	นำเงินสะสมมาใช้ มากกว่า 30%	11 - 15 ส่วนงาน	4 ส่วนงาน
3 (ปานกลาง)	อัตราส่วน รายจ่ายต่อรายได้ รวมทุกแหล่งงบประมาณ มากกว่า 0.90	อัตราส่วน รายจ่ายต่อรายได้ มากกว่า 0.90	6 - 10 ส่วนงาน	3 ส่วนงาน	นำเงินสะสมมาใช้ มากกว่า 20%	6 - 10 ส่วนงาน	3 ส่วนงาน
2 (ต่ำ)	อัตราส่วน รายจ่ายต่อรายได้ รวมทุกแหล่งงบประมาณ มากกว่า 0.85	อัตราส่วน รายจ่ายต่อรายได้ มากกว่า 0.85	2 - 5 ส่วนงาน	2 ส่วนงาน	นำเงินสะสมมาใช้ มากกว่า 10%	2 - 5 ส่วนงาน	2 ส่วนงาน
1 (ต่ำมาก)	อัตราส่วน รายจ่ายต่อรายได้ รวมทุกแหล่งงบประมาณ น้อยกว่า 0.85	อัตราส่วน รายจ่ายต่อรายได้ น้อยกว่า 0.85	1 ส่วนงาน	1 ส่วนงาน	นำเงินสะสมมาใช้ ไม่เกิน 10%	1 ส่วนงาน	1 ส่วนงาน

หมายเหตุ: 1.) \* ส่วนงาน หมายถึง ส่วนงานตามพรบ.มข.มาตรา 9 ยกเว้น สำนักงานสภามหาวิทยาลัย/ สำนักACCL /สำนักEQD  
 2.) การ monitor ในแต่ละไตรมาส  
 2.1) รายได้ = รายรับจริง + งบประมาณการค่าธรรมเนียมการศึกษา + งบประมาณการรายรับอื่น  
 2.2) รายจ่าย หมายถึง รายจ่ายจริงในแต่ละไตรมาส (ใช้ตามเกณฑ์เงินสด)  
 3.) สภามหาวิทยาลัยมีนโยบายให้มหาวิทยาลัยและส่วนงานนำเงินสะสมมาใช้ได้ไม่เกินร้อยละ 30  
 4.) เงินสะสม หมายถึง เงินที่มีอยู่และไม่มีภาระผูกพัน





# กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

1. สร้างแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล
2. กำหนดแนวทางการบริหารจัดการเงินสะสมของมหาวิทยาลัย
3. การจัดทำ financial projection
4. สร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการบูรณาการองค์ความรู้ ในการจัดการศึกษา วิจัย และนวัตกรรม ผ่านการสร้างแพลตฟอร์มที่เหมาะสม
5. ส่งเสริมการนำผลงานสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่มีผลกระทบสูง ไปใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและการพัฒนาที่ยั่งยืน
6. ประเมินและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สร้างรายได้
7. ทบทวนกิจกรรม แผนงาน/โครงการเดิมที่ไม่คุ้มทุน
8. ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรCWIE/ปรับปรุงหลักสูตรบูรณาการ



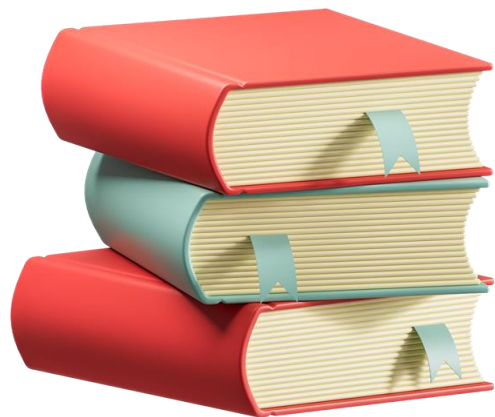
## การนำไปกำหนดเป็น ประเด็นความเสี่ยงของ ส่วนงาน

- 1) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) : กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้
- 2) เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood) : L1 และ L2 กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้
- 3) เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) : กำหนดตามตามมหาวิทยาลัยได้ (I1)
- 4) การกำหนดกิจกรรม/ มาตรการควบคุมความเสี่ยง : กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้

หรือ : ส่วนงานกำหนดได้เองตามความเหมาะสม

หมายเหตุ : F \* ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินระดับความเสี่ยงในแต่ละไตรมาส ให้ส่วนงานใช้ข้อมูลประมาณการ จะทำให้มีลักษณะการมองไปข้างหน้ามากขึ้น

# ด้านกฎระเบียบ และข้อบังคับ (compliance risk)



- C1 - การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง และ/หรือการทุจริตในหน้าที่
- C2 - การละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ
- C3 - การดำเนินการที่ไม่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562

# ประเด็นความเสี่ยงที่ 6

## C1 - การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง และ/หรือการทุจริตในหน้าที่



Risk Owner

ผู้ช่วยอธิการบดี (อ.ไพสิฐ พาณิชยกุล)

ผู้ช่วยอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.พรชัย วิสุทธิศักดิ์)

ผู้อำนวยการกองกฎหมาย

## สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

### ปัจจัยภายใน

1. บุคลากรไม่มีความเข้าใจหรือไม่มีความรู้ในกฎระเบียบที่ต้องปฏิบัติ หรือไม่ได้ศึกษาและทำความเข้าใจในเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง
2. บุคลากรขาดความตระหนักรู้ต่อบทบาทความรับผิดชอบของตนเอง ต่อสังคมหรือขาดจริยธรรมในการทำงาน
3. บุคลากรมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (ติดการพนัน/ติดหนี้นอกระบบ)
4. ระบบปฏิบัติงานเอื้อต่อการทุจริต (การรับเงินสด การตรวจวัสดุคงคลัง)

### ปัจจัยภายนอก

1. กฎ ระเบียบ มีจำนวนมาก และบางครั้งถูกยกเลิกหรือมีการแก้ไขเพิ่มเติม
2. สถานะเศรษฐกิจตกต่ำที่กระทบต่อการดำเนินชีวิต

## ผลกระทบของความเสี่ยง ต่อมหาวิทยาลัย

ผลกระทบต่อระดับความโปร่งใส ชื่อเสียง และความเชื่อมั่นต่อมหาวิทยาลัย



## ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) :

- 1) จำนวนข้อร้องเรียนที่มีนัยสำคัญ
- 2) ร้อยละของส่วนงานที่ไม่นำข้อตรวจพบที่มีนัยสำคัญจากสำนักงานการตรวจสอบภายในไปปรับปรุง/แก้ไข

## เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

### 1) ค่าโอกาสเกิด (Likelihood)

**L1** – จำนวนข้อร้องเรียนที่มีนัยสำคัญ

**L2** – ร้อยละของส่วนงานที่ไม่นำข้อตรวจพบที่มีนัยสำคัญจากสำนักงานการตรวจสอบภายในไปปรับปรุง/แก้ไข

### 2) ค่าผลกระทบ (Impact)

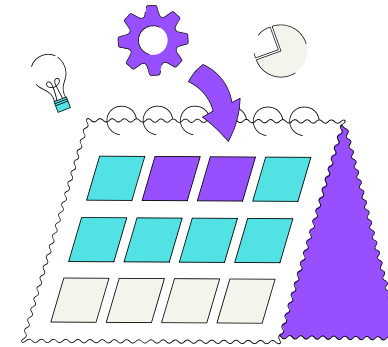
**I1** – ด้านชื่อเสียง

**I2** – มูลค่าความเสียหายต่อองค์กรหรือบุคคลภายนอกหรือเทียบเท่าความเสียหาย

ระดับ	โอกาสเกิด (L)		ผลกระทบ (I)	
	L1 จำนวนข้อร้องเรียนที่มีนัยสำคัญ	L2 ร้อยละของส่วนงานที่ไม่นำข้อตรวจพบที่มีนัยสำคัญจากสำนักงานการตรวจสอบภายในไปปรับปรุง/แก้ไข	I1 ด้านชื่อเสียง	I2 มูลค่าความเสียหายต่อองค์กรหรือบุคคลภายนอกหรือเทียบเท่าความเสียหาย
5 (สูงมาก)	มากกว่า 20 เรื่องขึ้นไป	ร้อยละ 40 ขึ้นไป	เกิดความเสียหายด้านชื่อเสียงในระดับบุคคลและมหาวิทยาลัย	มูลค่าความเสียหายเกิน 1,000,000 บาทขึ้นไป
4 (สูง)	15-20 เรื่อง	ร้อยละ 30 ขึ้นไป	เกิดความเสียหายด้านชื่อเสียงในระดับบุคคลและส่วนงาน	มูลค่าความเสียหายตั้งแต่ 500,001 – 1,000,000 บาท
3 (ปานกลาง)	10-14เรื่อง	ร้อยละ 20 ขึ้นไป	เกิดความเสียหายด้านชื่อเสียงในระดับบุคคลและหน่วยงาน	มูลค่าความเสียหายตั้งแต่ 100,001 – 500,000 บาท
2 (ต่ำ)	5-9 เรื่อง	น้อยกว่าร้อยละ 20	เกิดความเสียหายด้านชื่อเสียงในระดับบุคคล	มูลค่าความเสียหายไม่เกิน 100,000 บาท
1 (ต่ำมาก)	น้อยกว่า 5 เรื่อง	ไม่มี	ไม่มีการเสียชื่อเสียง	ไม่มีมูลค่าความเสียหาย

## กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

1. พัฒนาระบบการรับข้อร้องเรียนและการจัดการข้อร้องเรียน
2. มีระบบการตักเตือน ลงโทษที่เหมาะสม
3. ส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกด้านจริยธรรมและความโปร่งใส (ITA)



## การนำไปกำหนดเป็นประเด็นความเสี่ยงของ ส่วนงาน



- 1) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) : กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้
- 2) เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood) : กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้
- 3) เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) : กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้
- 4) การกำหนดกิจกรรม/  
มาตรการควบคุมความเสี่ยง : กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้
- 5) การกำหนดค่าระดับความเสี่ยง (ค่า L & I และ Risk Appetite/Risk Tolerance) : ส่วนงานกำหนดตามบริบทของส่วนงาน/ตามความเหมาะสม

# ระดับความเสี่ยงที่ 7

## C2 - การละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ



Risk Owner :

รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.วินิตา บุญโยดม)

ผู้ช่วยอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.พรชัย วิสุทธิศักดิ์)

ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานวิจัย

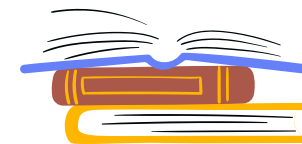
## สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

### ปัจจัยภายใน

1. การคัดลอกผลงานทางวิชาการของผู้อื่นโดยไม่มีการอ้างอิงที่ถูกต้องหรือนำผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน โดยเจตนาหรือโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์
2. การคัดลอกผลงานเดิมของตนเองโดยไม่มีการอ้างอิงที่ถูกต้องหรือนำผลงานเดิมของตนเองมาใช้ซ้ำอีกครั้ง โดยเจตนาหรือโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์
3. การจัดสร้างข้อมูล (fabrication) หรือ ดัดแปลงข้อมูล (falsification) ในรายงานการวิจัยหรือบทความวิจัย โดยเจตนา
4. การใช้เอกสารและ/หรือหลักฐานข้อมูลอันเป็นเท็จ เพื่อประโยชน์ส่วนบุคคล โดยเจตนาหรือโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์

### ผลกระทบของความเสี่ยง ต่อมหาวิทยาลัย

1. มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียง เกียรติภูมิ ความน่าเชื่อถือ และการยอมรับจากสังคม
2. มหาวิทยาลัยถูกฟ้องเรียกร้องค่าเสียหาย



### ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) :

จำนวนการถูกร้องเรียน  
ด้านการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ (ครั้ง)

### ปัจจัยภายนอก

1. การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบในเรื่องผลงานวิชาการที่เกิดผลกระทบต่อ การละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ



## เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

### 1) ค่าโอกาสเกิด (Likelihood)

**L1** – จำนวนการถูกร้องเรียนด้านการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ



### 2) ค่าผลกระทบ (Impact)

**I1** – ด้านชื่อเสียง

**I2** – มูลค่าความเสียหาย

**I3** – การลงโทษ

ระดับ	โอกาสเกิด (L) จำนวนการถูกร้องเรียน ด้านการละเมิดจริยธรรมทาง วิชาการ	ผลกระทบ (I)		
		(1) ชื่อเสียง	(2) มูลค่า ความเสียหาย	(3) การลงโทษ
5 (สูงมาก)	จำนวนการถูกร้องเรียน ด้านการละเมิดจริยธรรมทาง วิชาการ มากกว่า 10 ครั้ง/ปี	เสียชื่อเสียง ในระดับ นานาชาติ	มูลค่าความเสียหาย ตั้งแต่ 2,000,000 บาทขึ้นไป	บัณฑิตถูกถอดถอน ปริญญาบัตร หรือ บุคลากรถูกลงโทษไล่ออก
4 (สูง)	จำนวนการถูกร้องเรียน ด้านการละเมิดจริยธรรมทาง วิชาการ 7-9 ครั้ง/ปี	เสียชื่อเสียงใน ระดับประเทศ	มูลค่าความเสียหาย ตั้งแต่ 500,000 – 1,999,999 บาท	นักศึกษาพ้นสภาพ บุคลากรถูกลงโทษ ปลดออก
3 (ปานกลาง)	จำนวนการถูกร้องเรียน ด้านการละเมิดจริยธรรมทาง วิชาการ 4-6 ครั้ง/ปี	เสียชื่อเสียง ในระดับสถาบัน	มูลค่าความเสียหาย ตั้งแต่ 200,000 – 499,999 บาท	นักศึกษาถูกชะลอ การสำเร็จ การศึกษา หรือบุคลากร ถูกลงโทษ ลดเงินเดือน
2 (ต่ำ)	จำนวนการถูกร้องเรียน ด้านการละเมิดจริยธรรมทาง วิชาการ 1-3 ครั้ง/ปี	เสียชื่อเสียง ในระดับบุคคล	มูลค่าความเสียหาย ตั้งแต่ 50,000 – 199,999 บาท	นักศึกษาถูกพักการศึกษา หรือบุคลากรถูกลงโทษ ตัดเงินเดือน
1 (ต่ำมาก)	ไม่มีการถูกร้องเรียน ด้านการละเมิดจริยธรรม ทางวิชาการ	ความเสียหาย จำกัดอยู่ภายใน หน่วยงาน/ มหาวิทยาลัย	มูลค่าความเสียหาย ไม่เกิน 50,000บาท	ผู้ละเมิดถูกภาคทัณฑ์

## กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

1. จัดอบรมเพื่อทำความเข้าใจ/ให้ความรู้ และสื่อสารให้ทราบโดยทั่วกัน
2. สนับสนุนให้มีการใช้ระบบตรวจสอบการคัดลอกผลงานทางวิชาการ ด้วยโปรแกรม Turnitin สำหรับอาจารย์ นักวิจัย และนักศึกษาของมหาวิทยาลัย อย่างต่อเนื่อง

## การนำไปกำหนดเป็นประเด็นความเสี่ยงของส่วนงาน

- |  |  |
|--|--|
| 1) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) :   | กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้                       |
| 2) เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood) :   | กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้                       |
| 3) เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) :   | กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้                       |
| 4) การกำหนดกิจกรรม/<br>มาตรการควบคุมความเสี่ยง :                                 | กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้                       |
| 5) การกำหนดค่าระดับความเสี่ยง (ค่า L & I และ Risk Appetite/<br>Risk Tolerance) : | ส่วนงานกำหนดตามบริบทของส่วนงานตามความเหมาะสม |



# ประเด็นความเสี่ยงที่ 8

## C3 – การดำเนินการที่ไม่สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562



Risk Owner

รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.รัฐสิทธิ์ สุขะหุต)

ผู้ช่วยอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.พรชัย วิสุทธิศักดิ์)

รองศาสตราจารย์ ดร.จักรพงษ์ นาทวิชัย (ผู้อำนวยการสำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ)

รองผู้อำนวยการสำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ (อ.ดร.ดำรงศักดิ์ นภารัตน์)

## สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

### ปัจจัยภายใน

1. ขาดมาตรการการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลที่เหมาะสม
2. ผู้ใช้ข้อมูล ผู้ควบคุมข้อมูล หรือผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลในการขาดความตระหนัก ความรู้ และทักษะเกี่ยวกับการละเมิดความเป็นส่วนตัว
3. ขาดการป้องกันการรักษาความปลอดภัยในระบบโครงสร้างพื้นฐาน (เครือข่ายและศูนย์ข้อมูล) และระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย
4. การนำแนวนโยบายและมาตรการการรักษาความปลอดภัยข้อมูลส่วนบุคคลไปสู่การปฏิบัติขาดประสิทธิผล

### ปัจจัยภายนอก

1. การไม่ปฏิบัติตามแนวนโยบายและมาตรการการรักษาความปลอดภัยข้อมูลส่วนบุคคลของบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง
2. การถูกโจมตีจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
3. การโจรกรรมข้อมูลที่สำคัญ ผ่านกระบวนการ Hacking, Compromising หรือ Phishing เป็นต้น
4. ภัยคุกคามจากมัลแวร์ ไวรัสคอมพิวเตอร์ และการโจมตีในรูปแบบอื่น ๆ

## ผลกระทบของความเสี่ยง ต่อมหาวิทยาลัย

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของนักศึกษาหรือบุคลากรถูกละเมิด ก่อให้เกิดอันตรายทั้งทางร่างกายหรือต่อทรัพย์สินของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล
2. ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเกิดความเสียหาย
3. เกิดการฟ้องร้องทั้งในคดี อาญา ปกครอง และทางแพ่ง



### ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) :

- 1) จำนวนเหตุละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล (ค่า L)
- 2) ข้อมูลที่ได้รับแจ้งเหตุละเมิดเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลจากสำนักงานคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (ค่า I)

## เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

### 1) ค่าโอกาสเกิด (Likelihood)

L1 – จำนวนเหตุละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล

### 2) ค่าผลกระทบ (Impact)

I1 – ข้อมูลที่ได้รับแจ้งเหตุละเมิดเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลจากสำนักงานคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล



ระดับ	โอกาสเกิด (L) จำนวนเหตุละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล	ผลกระทบ (I) ข้อมูลที่ได้รับแจ้งเหตุละเมิดเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลจากสำนักงานคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
5 (สูงมาก)	เกิดเหตุละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลมากกว่า 10 ครั้งต่อปี	ข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลอ่อนไหวจำนวนมากถูกละเมิด และก่อให้เกิดอันตรายทั้งทางร่างกายหรือต่อทรัพย์สินของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล ต้องแจ้งเหตุละเมิดไปยังสำนักงานคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และนำมาซึ่งการฟ้องร้องทั้งในคดีอาญา ปกครอง และทางแพ่ง
4 (สูง)	เกิดเหตุละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลจำนวน 7-10 ครั้งต่อปี	ข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลอ่อนไหวถูกละเมิด และก่อให้เกิดอันตรายทั้งทางร่างกายหรือต่อทรัพย์สินของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล ต้องแจ้งเหตุละเมิดไปยังสำนักงานคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และนำมาซึ่งการฟ้องร้องทั้งในคดี อาญา ปกครอง และทางแพ่ง
3 (ปานกลาง)	เกิดเหตุละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลจำนวน 4-6 ครั้งต่อปี	ข้อมูลส่วนบุคคลจำนวนมากถูกละเมิด แต่ไม่ก่อให้เกิดอันตรายทั้งทางร่างกายหรือต่อทรัพย์สินของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล ต้องแจ้งเหตุละเมิดไปยังสำนักงานคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
2 (ต่ำ)	เกิดเหตุละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลจำนวน 2-3 ครั้งต่อปี	ข้อมูลส่วนบุคคลถูกละเมิด แต่ไม่ก่อให้เกิดอันตรายทั้งทางร่างกายหรือต่อทรัพย์สินของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล ไม่ต้องแจ้งเหตุละเมิดไปยังสำนักงานคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
1 (ต่ำมาก)	เกิดเหตุละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลไม่เกิน 1 ครั้งต่อปี	ไม่ได้รับผลกระทบ

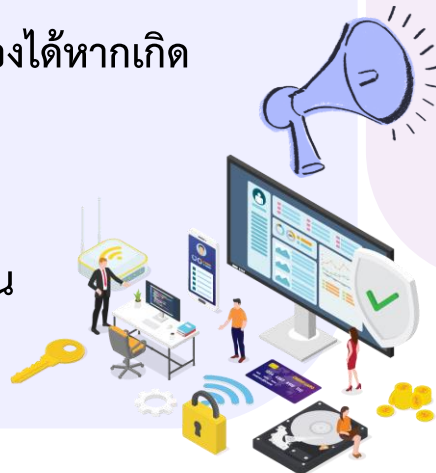
## กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

1. จัดทำมาตรการ และแนวปฏิบัติในการจัดการข้อมูลส่วนบุคคล รวมถึงการทบทวนมาตรการและแนวปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ
2. พัฒนาความรู้ของบุคลากร ทั้งผู้ใช้ข้อมูล ผู้ควบคุมข้อมูล หรือผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล ให้เกิดการตระหนักรู้ และทักษะในการจัดการข้อมูลส่วนบุคคล
3. พัฒนาสถาปัตยกรรม ขององค์กร (EA: Enterprise Architecture) ที่รองรับ ROPA (Record of Processing Activity) เพื่อให้สามารถพิจารณาความเชื่อมโยงของระบบและข้อมูลได้ และสามารถตอบสนองได้หากเกิดการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลขึ้น
4. จัดให้มีการซ้อมกระบวนการตอบสนอง ในกรณีเกิดการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลขึ้นอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี



## การนำไปกำหนดเป็น ประเด็นความเสี่ยงของส่วนงาน

- 1) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) : กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้
- 2) เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood) : กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้
- 3) เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) : กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้
- 4) การกำหนดกิจกรรม/  
มาตรการควบคุมความเสี่ยง : กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้
- 5) การกำหนดค่าระดับความเสี่ยง (ค่า L & I และ Risk Appetite/  
Risk Tolerance) : ส่วนงานกำหนดตามบริบทของส่วนงาน  
ตามความเหมาะสม



# ด้านชื่อเสียง (reputation risk)



- R1 – ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยเสียหาย หรือถูกลดทอนความน่าเชื่อถือ

# ประเด็นความเสี่ยงที่ 9



## R1 – ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยเสียหาย หรือถูกลดทอนความน่าเชื่อถือ

Risk Owner

รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญญาอนุภาพ อานันทนะ)  
ผู้อำนวยการศูนย์สื่อสารองค์กรและนักศึกษาเก่าสัมพันธ์



## สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

### ปัจจัยภายใน

1. เกิดการกระทำความผิดภายในมหาวิทยาลัย หรือการกระทำใดที่นำไปสู่ความเข้าใจที่ผิด ในเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
2. การสื่อสารและการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่จะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ไม่เหมาะสมทั้งด้านช่องทาง และความไม่ทันการณ์
3. มหาวิทยาลัยมีนักศึกษาและบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายปฏิบัติการ อาจทำให้มีแนวคิด หรือมุมมองที่แตกต่างกัน

### ปัจจัยภายนอก

1. มีสถานการณ์ที่อ่อนไหวในเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีความเสี่ยงต่อการแพร่กระจายข้อมูล และ/หรือ การวิพากษ์วิจารณ์เป็นวงกว้างในสื่อสังคมออนไลน์ ทำให้มหาวิทยาลัยถูกกล่าวถึงในแง่ลบ
2. มีการใช้สื่อและ social media ในการแพร่กระจายข้อมูล ข่าวสาร โดยไม่ได้มีการกลั่นกรองข้อเท็จจริง (Fake News) และถึงแม้จะได้รับทราบข้อเท็จจริงแล้ว ก็อาจจะไม่ได้มีการแก้ไขในสิ่งที่สื่อสารออกไปแล้ว
3. ความแตกต่างทางความคิดของคนระหว่างกลุ่ม ระหว่างรุ่นที่กระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

## ผลกระทบของความเสี่ยง

### ต่อมหาวิทยาลัย

1. ผลกระทบต่อชื่อเสียง หรือความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย
2. ผลกระทบต่อความร่วมมือระหว่างแหล่งทุน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย



### ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) :

- 1) ผลรายงาน Social Media Analytics แสดงค่า Negative Sentiment เกินเกณฑ์ที่กำหนด
- 2) กระตุ้นเชิงลบที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และเกิดการขยายวง



# เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

## 1) ค่าโอกาสเกิด (Likelihood)

**L1** – ผลรายงาน Social Media Analytics แสดงค่า Negative Sentiment เกินเกณฑ์ที่กำหนด

**L2** – จำนวน Engagement ต่อข่าวสาร ด้านลบ

**L3** – ระยะเวลาที่มีการแพร่ขยายข่าว ด้านลบไปในทุก ๆ ช่องทางของ Social media

**L4** - การตอบสนองต่อกระทู้เชิงลบ

## 2) ค่าผลกระทบ (Impact)

**I1** – ระดับผลกระทบ



ระดับ	โอกาส (L)				ผลกระทบ (I)
	L1 ผลรายงาน Social Media Analytics แสดงค่า Negative Sentiment เกินเกณฑ์ที่กำหนด	L2 จำนวน Engagement ต่อข่าวสาร ด้านลบ	L3 ระยะเวลาที่มีการแพร่ขยายข่าว ด้านลบไปในทุก ๆ ช่องทางของ Social media	L4 การตอบสนองต่อกระทู้เชิงลบ ที่สำคัญ*	
5 (สูงมาก)	ผลรายงาน Social Media Analytics แสดงค่า Negative Sentiment จากโพสต์ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยบ่อยครั้ง โดยโอกาสเกิดมากกว่า 90% หรือเกิดทุกสัปดาห์	มี Engagement ต่อข่าวสารเชิงลบ มากกว่า 50,000 Engagement มีการแพร่ข่าว ด้านลบ ในทุกช่องทาง	มีการเผยแพร่ข่าวสารด้านลบ ในทุกช่องทาง Social Media ติดต่อกัน เป็นระยะเวลามากกว่า 72 ชั่วโมง	ร้อยละ 80 ขึ้นไป ของกระทู้ที่สำคัญ ไม่มีการตอบสนอง	มีผลกระทบในระดับนานาชาติ หรือมีการยกเลิกการดำเนินการใด ๆ กับมหาวิทยาลัยอันเกิดจากข่าวสารเชิงลบ
4 (สูง)	ผลรายงาน Social Media Analytics แสดงค่า Negative Sentiment จากโพสต์ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย โดยโอกาสเกิดมากกว่า 50% หรือเกิดทุกเดือน	มี Engagement ต่อข่าวสารเชิงลบ $\geq 10,000$ แต่ $\leq 50,000$ Engagement	มีการเผยแพร่ข่าวสารด้านลบ ในทุกช่องทาง Social Media ติดต่อกันเป็นระยะเวลา ในช่วง $\geq 48$ ชั่วโมง แต่ $\leq 72$ ชั่วโมง	ร้อยละ 80 ขึ้นไป ของกระทู้ที่สำคัญที่มีการตอบสนอง เกินกว่า 3 วัน แต่ไม่เกิน 7 วัน และมีข้อเท็จจริงชี้แจง/ จะดำเนินการหาข้อเท็จจริงต่อไป	มีผลกระทบในระดับประเทศ หรือมีการชะลอการดำเนินการใด ๆ กับมหาวิทยาลัย อันเกิดจากข่าวสารเชิงลบ
3 (ปานกลาง)	ผลรายงาน Social Media Analytics แสดงค่า Negative Sentiment จากโพสต์ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยที่เคยเกิดขึ้นแล้ว โดยโอกาสเกิดมากกว่า 10% หรือเกิดทุก 3 เดือน	มี Engagement ต่อข่าวสารเชิงลบ $\geq 5,000$ แต่ $\leq 10,000$ Engagement	มีการเผยแพร่ข่าวสารด้านลบ ในทุกช่องทาง Social Media ติดต่อกันเป็นระยะเวลา ในช่วง $\geq 24$ ชั่วโมง แต่ $\leq 48$ ชั่วโมง	ร้อยละ 80 ขึ้นไป ของกระทู้ที่สำคัญที่มีการตอบสนองเกิน 1 วัน แต่ไม่เกิน 3 วัน และมีข้อเท็จจริงชี้แจง/ จะดำเนินการหาข้อเท็จจริงต่อไป	มีผลกระทบในระดับภูมิภาค หรือมีผลกระทบ บางประการต่อการดำเนินการใด ๆ กับมหาวิทยาลัย อันเกิดจากข่าวสารเชิงลบ
2 (ต่ำ)	ผลรายงาน Social Media Analytics แสดงค่า Negative Sentiment จากโพสต์ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยที่ไม่เคยเกิดขึ้น โดยโอกาสเกิดมากกว่า 1% หรือเกิดทุก 6 เดือน	มี Engagement ต่อข่าวสารเชิงลบ $\geq 1,000$ แต่ $\leq 5,000$ Engagement	มีการเผยแพร่ข่าวสารด้านลบ ในทุกช่องทาง Social Media ติดต่อกัน และลดลงในระยะเวลา 24 ชั่วโมง	ร้อยละ 80 ขึ้นไป ของกระทู้ที่สำคัญที่มีการตอบสนองเกิน 3 ชั่วโมง แต่ไม่เกิน 1 วัน และมีข้อเท็จจริงชี้แจง/ จะดำเนินการหาข้อเท็จจริงต่อไป	มีผลกระทบภายในมหาวิทยาลัยที่สามารถจัดการได้
1 (ต่ำมาก)	ผลรายงาน Social Media Analytics แสดงค่า Negative Sentiment จากโพสต์ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยที่เป็นเหตุการณ์ไม่ปกติ โดยโอกาสเกิดน้อยกว่า 1% หรือเกิดในทุก 1 ปี	มี Engagement ต่อข่าวสารเชิงลบ $\leq 1,000$ Engagement	มีการเผยแพร่ข่าวสารด้านลบ ในระยะเวลาอันสั้น แต่ไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ	ไม่มีกระทู้ที่สำคัญที่จำเป็นต้องตอบสนองทันที หรือมีการตอบสนองกระทู้ที่สำคัญ ไม่เกิน 3 ชั่วโมง และมีข้อเท็จจริงชี้แจง	ไม่มีผลกระทบกับมหาวิทยาลัย

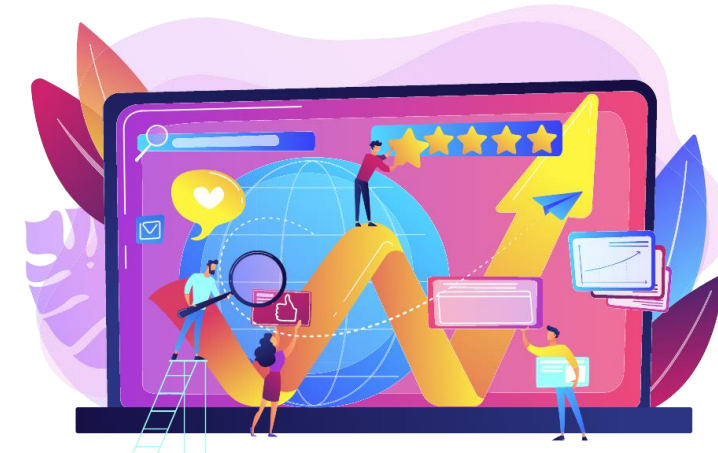
หมายเหตุ : \* การตอบสนองทางช่องทางออนไลน์

## กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

- ใช้เครื่องมือ Social Analytics วิเคราะห์เหตุการณ์ ควบคุมและวางแผนจัดการความเสี่ยง
  - 1.1) มีการจัดทำข้อมูลรายวันในภาพรวมของทั้งมหาวิทยาลัยเพื่อประเมินสถานการณ์ โดยใช้เครื่องมือ Trend View ของ Social media monitoring
  - 1.2) มีการตอบสนองต่อเหตุการณ์อย่างเหมาะสมและทันเวลา
- จัดทำแผนและถ่ายทอดแผนการตอบสนอง/รับมือกับข่าวปลอม (fake news) ที่เกิดขึ้น (strategic responses) โดยจัดทำแผนการตอบสนองเพื่อรับมือกับข่าวปลอมที่เกิดขึ้น และข่าวที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย (crisis communication management) ที่ครอบคลุมสายการบังคับบัญชา (chain of command) และผู้รับผิดชอบดำเนินการ (accountability) ที่ชัดเจน เพื่อการตอบสนองเชิงกลยุทธ์ที่รวดเร็ว และมีการถ่ายทอดแผนให้ผู้เกี่ยวข้องในระดับส่วนงาน
- ใช้ระบบรับฟังเสียงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOC) เพื่อเฝ้าระวังเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ จัดทำแนวปฏิบัติและแผนบริหารงานเฝ้าระวังและบริหารจัดการในภาวะวิกฤต และมีช่องทางรับฟังเสียงผู้รับบริการผ่านทางระบบออนไลน์ <https://voc.cmu.ac.th> จดหมาย และการร้องเรียนด้วยตนเอง โดยส่วนใหญ่เป็นช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ Facebook Page ของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติ และหากพบว่าเป็นข้อมูลที่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย จะมีการรายงานให้ผู้บริหารที่กำกับดูแลงานด้านสื่อสารทราบนทันที
- เพิ่มจำนวนบุคลากรที่ดูแลรับผิดชอบในการดูแลและตอบสนองปัญหาที่เกิดขึ้น ตำแหน่ง Social Media Manager และเพิ่มทักษะความรู้บุคลากรด้านการจัดการด้านภาพลักษณ์และการสื่อสารในภาวะวิกฤต และจัดทำแผนการตอบสนองตอบสนองต่อกระทู้ (น้องช้าง)
- จัดทำแนวทางการสื่อสารเชิงรุก สำหรับข้อมูลเชิงบวก เพื่อสร้างความเข้มแข็งของภาพลักษณ์ และการสร้างแบรนด์ (Branding) ที่ดีของมหาวิทยาลัยตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) ของมหาวิทยาลัย และประชุมถ่ายทอดแนวทางดำเนินงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือดำเนินการร่วมกันในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านการสื่อสารของมหาวิทยาลัย พร้อมเผยแพร่สร้างช่องทางสื่อสารที่สำคัญของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน
- จัดตั้งทีมปฏิบัติการ Crisis Communication Management เพื่อตอบสนองต่อข่าวด้านลบทาง Social Media ที่มีต่อมหาวิทยาลัย

## การนำไปกำหนดเป็น ประเด็นความเสี่ยงของส่วนงาน

การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)  
ค่าโอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)  
Risk Appetite/Risk Tolerance มาตรการควบคุม คณะฯ/ส่วนงาน  
ส่วนงานสามารถกำหนดตามบริบทส่วนงาน  
หรือตามความเหมาะสม (เช่น จาก VOC)



# Thank you

