



แนวทางการปฏิบัติ

๖ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นแนวคิดที่มีความเชื่อมโยง เกี่ยวพันกับหลาย ๆ เรื่อง ที่ทางราชการดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการค้าในยุทธศาสตร์ การปฏิบัติราชการตามคำรับรอง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล หรือแม้แต่การบริหารข้อมูลสารสนเทศ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องตระหนักในการใช้การบริหารจัดการความเสี่ยงอยู่ตลอดเวลา อย่างไรก็ตาม การบริหารความเสี่ยงในฉบับปรับปรุงปี พ.ศ.2552 นี้ จะขอกกล่าวถึงแนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงเพียง 2 ด้านเท่านั้น คือ

5.1 แนวทางการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร

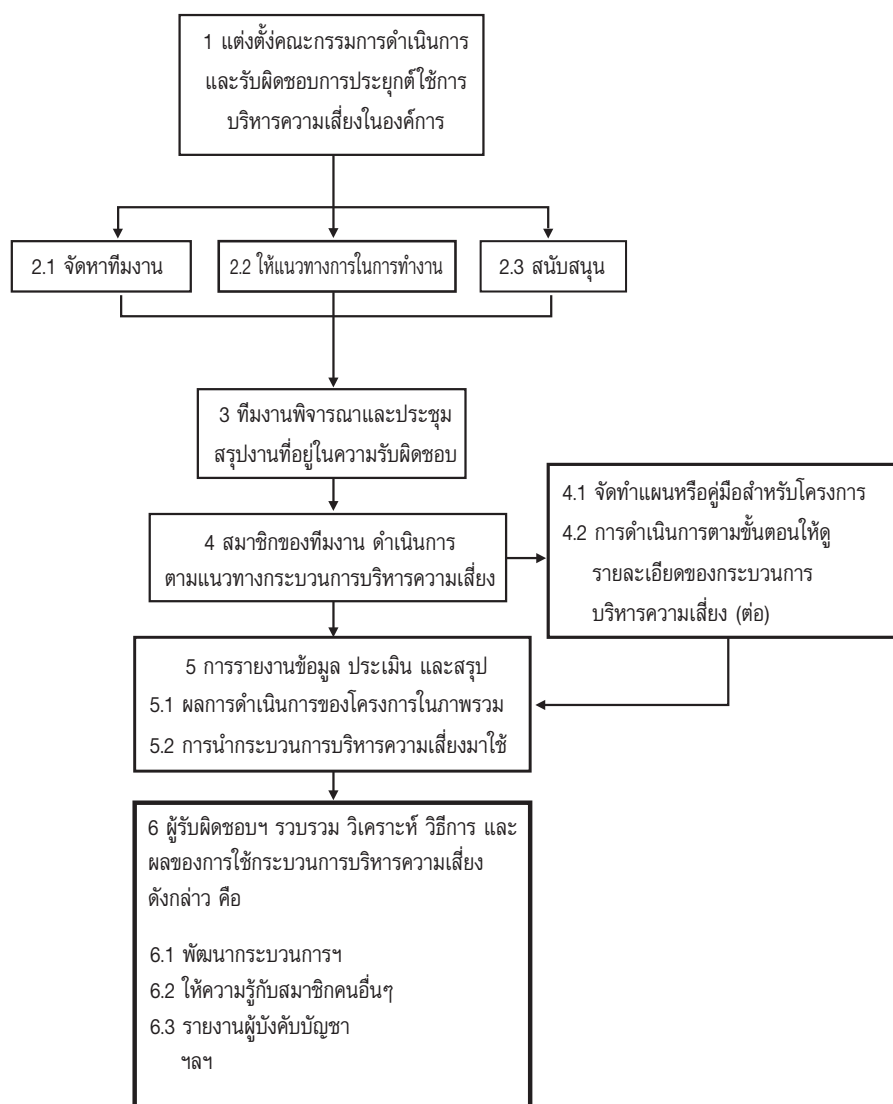
5.2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงในระดับโครงการ

5.1.แนวทางการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง และการสนับสนุนการตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนตระหนักถึงการจัดการความเสี่ยง ดูแลความเสี่ยงในความรับผิดชอบของตัวเอง เข้าใจผลกระทบจากการปฏิบัติงานของตนเองต่อผู้อื่น ดูแลความเสี่ยงในการปฏิบัติให้บรรลุภารกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร โดยองค์กรอาจวางแนวทางการดำเนินงานดังผังมโนทัศน์ด้านล่าง



ผังมโนทัศน์ 1: แนวทางในการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร



ที่มาจาก สำนักงาน ก.พ.ร. (มปท). การวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยง

จากผังมโนทัศน์ข้างต้น สามารถอธิบายเพิ่มเติมในแต่ละขั้นตอน ได้ดังนี้

- 1) ผู้บริหารของแต่ละองค์กรเป็นผู้แต่งตั้งและให้นโยบายแก่คณะกรรมการดำเนินการและรับผิดชอบโครงการประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงในองค์กร
- 2) คณะกรรมการฯ ได้รับการแต่งตั้งดำเนินการ



- ก. จัดหาทีมงาน เช่น ผู้เชี่ยวชาญ ผู้รับผิดชอบของหน่วยงาน หรือโครงการต่างๆ
- ข. ให้แนวทางการปฏิบัติงานแก่ทีมงานโดยแจ้งเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และผลงานที่คาดหวัง
- ค. สนับสนุนการปฏิบัติงาน เช่น มีการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ในเรื่องของการบริหารความเสี่ยง มีการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น ฯลฯ
- 3) แต่ละกอง ฝ่าย หรือโครงการ แยกไปพิจารณาและประชุมสมาชิกของหน่วยงาน เพื่อสรุปงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ โดยอาจแยกภาระงานออกเป็นงานประจำ และงานโครงการ หรือประยุกต์ตามความเหมาะสม
- 4) สมาชิกของหน่วยงานหรือโครงการ ดำเนินการตามรายละเอียดของขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยงของแต่ละงานหรือโครงการ
- ก. หากหน่วยงานมีภาระงานในความรับผิดชอบเป็นลักษณะของงานประจำและงานโครงการอยู่รวมกันแล้ว อาจมีการดำเนินการจัดทำแผนหรือคู่มือในส่วนของงานโครงการก่อน เนื่องจากสภาพข้อจำกัดของการปฏิบัติงานที่มีเวลากำหนดเป็นเกณฑ์บังคับอยู่ จากนั้นจึงดำเนินการในงานที่เหลือ
- ข. การดำเนินการตามขั้นตอนกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง
- 5) เมื่อภาระงานหรือโครงการใดแล้วเสร็จ ให้มีการรายงานข้อมูล ประเมิน และสรุป
- ก. ผลการดำเนินการของโครงการในภาพรวม
- ข. รายละเอียด ขั้นตอน และผลที่เกิดขึ้นเฉพาะในการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในแต่ละส่วนงาน และผลรวมทั้งโครงการ
- 6) ผู้รับผิดชอบโครงการหรือหน่วยงาน รวบรวม วิเคราะห์ วิธีการ และผลของการใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อ
- ก. นำไปพัฒนากระบวนการ การบริหารความเสี่ยงต่อไป
- ข. ให้ความรู้กับสมาชิกคนอื่นๆ สำหรับโครงการใหม่ หรือกับหน่วยงานอื่นๆ
- ค. รายงานผู้บังคับบัญชาให้ทราบถึงความก้าวหน้าและประโยชน์ของหน่วยงานรวม ฯลฯ

5.2.แนวทางการบริหารความเสี่ยงในระดับโครงการ (Project Risk)

เพื่อให้การบริหารเชิงยุทธศาสตร์นั้นบรรลุตามเป้าประสงค์ องค์การต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงของโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ เพราะความสำเร็จของโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ส่งผลกระทบต่อ การบรรลุตามเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์การ ดังนั้นประเด็นสำคัญประเด็นแรกของการบริหารความเสี่ยงโครงการของหน่วยงานภาครัฐ คือ องค์การต้องสร้างความมั่นใจว่า โครงการที่จะทำแผนบริหารความเสี่ยงนั้นอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์อะไรขององค์การ



การบริหารความเสี่ยงโครงการของหน่วยงานภาครัฐ คือ การวางแผนและการดำเนินงานโครงการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการและส่งผลให้องค์การสามารถบรรลุตามเป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ได้อย่างที่วางแผนไว้ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและมั่นใจว่าโครงการที่จะดำเนินการมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การหรือไม่นั้นองค์การควรพิจารณาการกำหนดตัวชี้วัดของโครงการว่ามีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ และการวางแผนที่ยุทธศาสตร์ เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ที่องค์การกำหนดนั้นมีโครงการที่สอดคล้องและส่งผลให้องค์การสามารถบรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในส่วนต่อไปจะกล่าวถึง ความหมายของความเสี่ยงโครงการ แนวทางและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของโครงการ

นิยามการบริหารความเสี่ยงโครงการ

ความเสี่ยงโครงการ หมายถึง ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุตามเป้าประสงค์ของโครงการ

การบริหารความเสี่ยงโครงการ คือ กระบวนการบริหารงานโครงการที่มีระบบและขั้นตอนของการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การวางแผนความเสี่ยง และการติดตามความเสี่ยง ในการสนับสนุนการวางแผนและการดำเนินโครงการให้คำนึงถึงความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ เหมาะสมกับทรัพยากรที่องค์การมี และส่งผลให้โครงการนั้นสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ได้วางไว้

วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์หลักของการบริหารความเสี่ยงโครงการ คือ การสนับสนุนให้ผู้บริหารโครงการและผู้ดำเนินโครงการ เข้าใจถึงความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะมีต่อเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยอาศัยกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อสร้างความเข้าใจถึงเหตุการณ์ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และการดำเนินโครงการ และวางแผนบริหารความเสี่ยงกับประเภทของความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้โครงการสามารถดำเนินได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุตามเป้าประสงค์ของโครงการ และยุทธศาสตร์ขององค์การที่ได้วางไว้



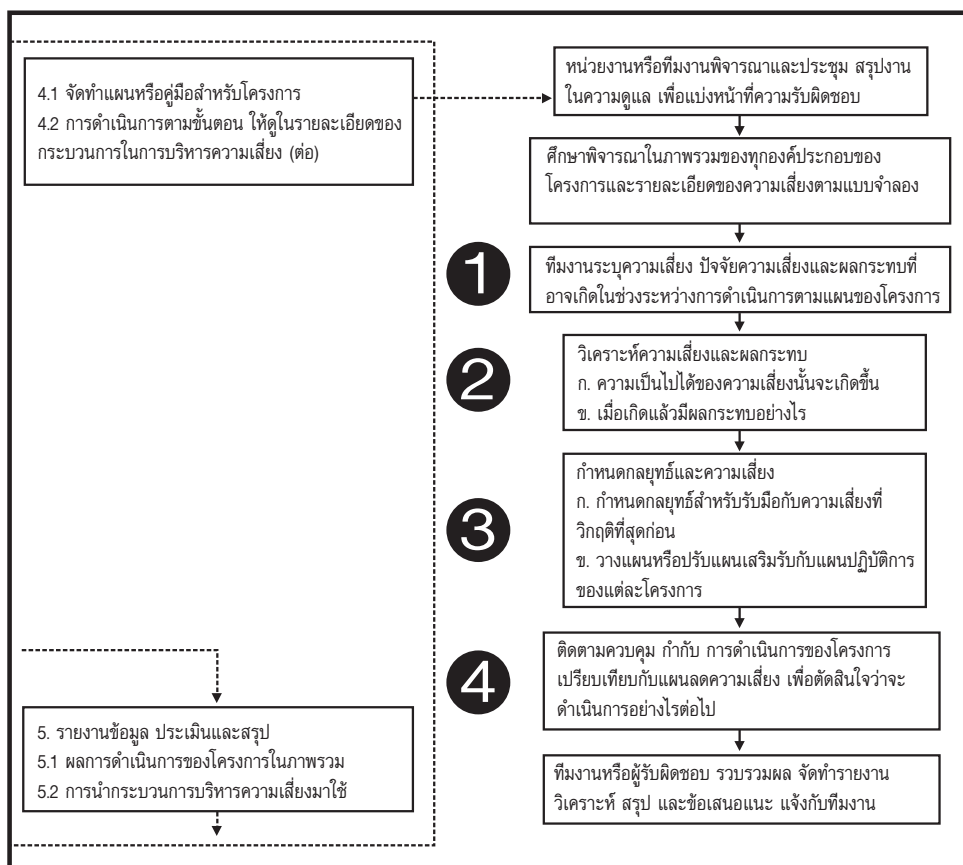
โครงการขององค์การภาครัฐอาจเป็น
โครงการที่องค์กรได้รับงบประมาณจาก
สำนักงบประมาณหรือองค์กรอื่นๆ



ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงโครงการ

การวางแผนบริหารความเสี่ยงโครงการไม่แตกต่างจากขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่ผ่านมาข้างต้น แต่จะเริ่มต้นจากการระบุผู้รับผิดชอบโครงการเป็นลำดับแรก ขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงโครงการมีดังนี้

ผังมโนทัศน์ 1: แนวทางในการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร



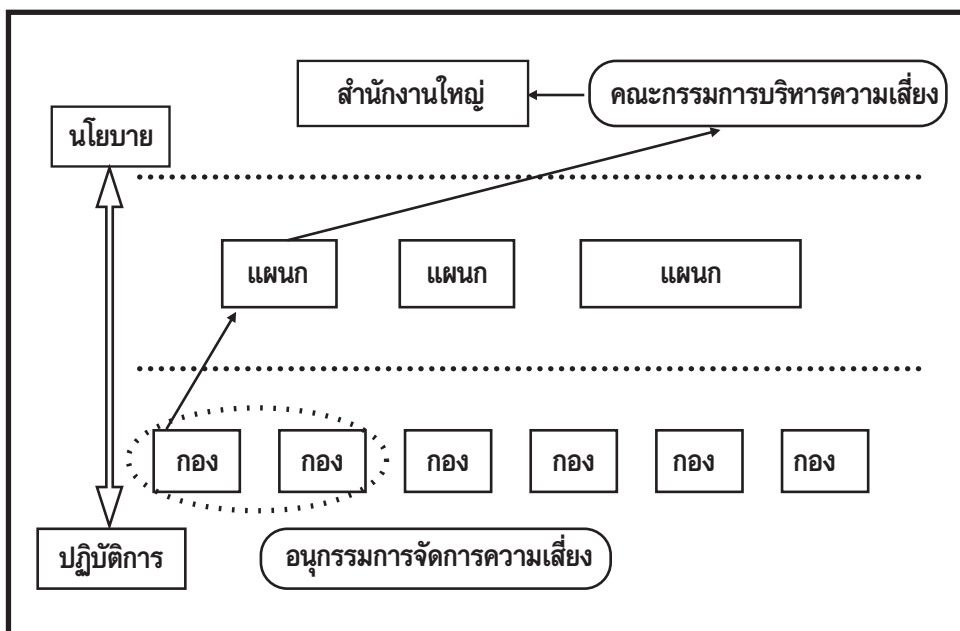
ที่มาจาก สำนักงาน ก.พ.ร. (มปท). การวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยง



โครงสร้างผู้รับผิดชอบการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของโครงการ

ในการบริหารความเสี่ยงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับนั้น ต้องให้ความสำคัญกับการสร้างทักษะที่เหมาะสมในการสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ และองค์กรนั้นต้องมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการดำเนินการในทุกระดับขององค์กร เพื่อให้การสื่อสารเรื่องการบริหารความเสี่ยงนั้นเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทุกระดับการควรมีนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงอยู่ในทุกระดับ

การบริหารความเสี่ยงนั้นไม่ใช่ความรับผิดชอบเฉพาะที่ทีมงาน หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง กิจกรรมในการส่งเสริมการดำเนินกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมจากหลายกลุ่มหลายระดับครอบคลุมให้มากที่สุด โดยต้องมีมุมมองที่รวมทั้งจากล่างขึ้นบนและบนลงล่าง บุคลากรในหน่วยงานราชการนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการส่งเสริมจริยธรรม และความโปร่งใสของการบริหารความเสี่ยงและรายงานด้านธรรมาภิบาล



ภาพที่ 10 : โครงสร้างผู้รับผิดชอบการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่สำคัญในการวางแผนทางนโยบายการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน และส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงนั้นเป็นกิจกรรมที่สำคัญของหน่วยงาน ซึ่งสามารถทำได้โดย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องให้ความสำคัญ และตระหนักต่อรายงานการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ซึ่งสามารถดำเนินการได้โดยการตรวจสอบรายงานการบริหารความเสี่ยง การมีส่วนร่วมกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงและตรวจสอบผู้รับผิดชอบความเสี่ยงต่างๆ ที่ได้รับรู้ไว้ตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง



บทบาทของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต่อประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องสรุปภาพรวมความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน ผลักดันให้การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญในกระบวนการวางแผน ยุทธศาสตร์ กำหนดระดับการยอมรับความเสี่ยง ตรวจสอบรายงานความเสี่ยงและติดตามความก้าวหน้าการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

โดยสรุป **หน้าที่สำคัญของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง** คือ การให้ความเห็นชอบต่อ นโยบาย แนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง (การแบ่งกลุ่ม จัดทีมงานบริหารความเสี่ยง) รับทราบรายงาน ตอบสนอง และประเมินผล : การจัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยงและกำหนดผู้รับผิดชอบ ดูแลภาพรวมในแต่ละส่วน นำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ จัดทำคู่มือ/แนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจน เน้นการบริหารความเสี่ยงในเชิงรุกมากกว่าการตั้งรับ การจัดระบบรายงาน ฐานข้อมูลของความเสี่ยง และความเสียหายทั้งหมดของโครงการ และการประสานกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงด้วยการให้มีผู้แทนร่วมในคณะกรรมการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

1 การระบุความเสี่ยงโครงการ

ทีมผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงโครงการ ทำการระบุความเสี่ยงโครงการโดยการระดมสมอง การสัมภาษณ์ และการตรวจสอบรายการความเสี่ยงจากรายการ (Checklist) การระบุความเสี่ยงโครงการจึงมีทั้งส่วนที่มาจากประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และข้อมูลในอดีต ผู้รับผิดชอบระบุความเสี่ยงโครงการควรคำนึงถึงประเด็นอุปสรรคของการดำเนินงานตามโครงการ สัญญาณบ่งชี้ถึงอาการที่จะนำไปสู่ความเสี่ยงที่โครงการไม่ประสบความสำเร็จ การระบุความเสี่ยงจึงอาจแยกออกได้เป็น

- ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนของโครงการ
- ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อระยะเวลาของโครงการ
- ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อขอบเขตงานตามโครงการ

2 การวิเคราะห์หรือประเมินความเสี่ยง

ทีมผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงโครงการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละรายการความเสี่ยงที่ได้รับการระบุ เพื่อประโยชน์ในการจัดอันดับรายการความเสี่ยงที่ได้รับการระบุ เพื่อประโยชน์ในการจัดอันดับรายการความเสี่ยงที่ควรได้รับความสำคัญก่อนหลังตามความน่าจะเป็นและความรุนแรงของรายการความเสี่ยงนั้นๆ ในทางปฏิบัติผู้รับผิดชอบสายงานที่เป็นหนึ่งในขั้นตอนการดำเนินโครงการย่อมมีประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในการประเมินความเสี่ยงของโครงการได้ดีกว่าผู้จัดการโครงการ

หากมีความจำเป็นต้องวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เช่น ค่าใช้จ่าย ระยะเวลา ราคาวัสดุ



อุปกรณ์ เป็นต้น ทางที่ผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงโครงการควรจัดตั้งผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านสถิติและการประมวลผลข้อมูล ทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ ทำการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และเสนอผลการวิเคราะห์ที่แสดงโอกาสและผลกระทบของรายการความเสี่ยงที่ได้รับการระบุ

ถึงแม้ว่าไม่ใช่ทุกโครงการที่จำเป็นต้องได้รับการวิเคราะห์เชิงปริมาณเสมอไป แต่ขอแนะนำว่าทีมผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงควรตรวจสอบทุกครั้งที่มีการบริหารโครงการว่ามีข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยงโครงการหรือไม่ อย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากเป็นโครงการขนาดใหญ่ที่มีงบประมาณในการลงทุนสูงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณโดยเฉพาะ เพื่อให้การกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงใดๆ มีข้อมูลสถิติรองรับการตัดสินใจในแต่ละทางเลือก

๓ การกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงโครงการ

ทีมผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยงโครงการร่วมกันวิเคราะห์ เพื่อสรุปหาวิธีการบริหารความเสี่ยงสำหรับแต่ละรายการความเสี่ยงที่ได้รับการระบุไว้

วิธีการบริหารความเสี่ยงมีสี่วิธีหลัก คือ

- ☐ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)
- ☐ การรับความเสี่ยงไว้เอง (Risk Retention)
- ☐ การลดความสูญเสีย (Loss Control)
- ☐ การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transference)

ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น

๔ การติดตามประเมินผล

ตลอดระยะเวลาของโครงการ ทีมผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยงโครงการ ควรติดตามประเมินผลการดำเนินโครงการ ระบุปัจจัยเสี่ยง ① ที่อาจเกิดขึ้นเพิ่มเติม และดำเนินการตั้งแต่ขั้นตอนที่ ③ ใหม่ เพื่อสามารถกำหนดแผนรองรับความเสี่ยงโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด วิธีการบริหารความเสี่ยงที่ได้เลือกไว้เดิม หากพบปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินการ ควรได้รับการปรับแก้ไข หรือหาข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีกว่าต่อไป การติดตามประเมินผลนี้ จึงควรเป็นการติดตามประเมินผลทั้งตัวความเสี่ยงเอง และตัววิธีการบริหารความเสี่ยงด้วย การดำเนินการอย่างต่อเนื่องในขั้นตอนการติดตามประเมินผลนี้ นอกจากจะช่วยให้การดำเนินโครงการเป็นไปอย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จสูงสุดแล้ว ข้อมูลและผลที่ได้ยังเป็นประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยงโครงการในอนาคตอีกด้วย ฉะนั้นข้อมูลและผลลัพธ์ที่ได้ในแต่ละขั้นตอนควรมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ

ในส่วนของความเสี่ยงที่มาจากภายในแผนกที่รับผิดชอบหรือบริหารโครงการเองนั้น ได้แก่



ความไม่แน่นอนในการปฏิบัติงานของบุคลากรในแผนกหรือโครงการ การเมืองในสถานที่ปฏิบัติงาน และการไม่ตรวจสอบค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน เป็นต้น อย่างไรก็ตามแต่ละแผนกที่ดูแลรับผิดชอบโครงการ อาจมีวิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบหรือควบคุมความเสี่ยงเหล่านั้นอยู่แล้ว ตัวอย่างเช่น ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ สามารถช่วยลดปัญหาเรื่องความไม่แน่นอนในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ หรือการตระหนักถึงประเด็นทางการเมืองภายในหน่วยงาน อาจช่วยป้องกันผลกระทบจากการเมืองในสถานที่ปฏิบัติงานได้นอกจากนี้การตรวจสอบค่าใช้จ่ายอย่างใกล้ชิดก็ช่วยลดแนวโน้มของการใช้จ่ายที่เกินกว่าควรจะเป็นด้วย

ประเภทของความเสี่ยงในการบริหารโครงการ

นอกเหนือจากการแบ่งความเสี่ยงออกเป็นสองลักษณะตามแหล่งที่มาของความเสี่ยงแล้ว ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการบริหารโครงการยังสามารถแบ่งออกได้ 3 ด้านดังนี้

(1) ความเสี่ยงทางด้านเทคนิค (Technical Risk) ประกอบด้วยปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหรือการปฏิบัติการของระบบทางเทคนิคที่อาจเกิดความผิดพลาดได้เช่นระบบซอฟต์แวร์ระบบหนึ่งอาจทำงานได้เป็นอย่างดีเมื่อทำงานตามลำพัง แต่เมื่อนำไปใช้ร่วมกับระบบอื่นก็อาจเกิดความผิดพลาดขึ้น เป็นต้น

(2) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) เป็นผลจากทุกโครงการมีงบประมาณเข้ามาเกี่ยวข้องในการดำเนินการ ดังนั้นการตั้งงบประมาณที่ต่ำหรือสูงเกินไปต่างส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงในการบริหารโครงการทั้งสิ้น

(3) ความเสี่ยงด้านบุคลากร (Human Risk) เกิดขึ้นจากบุคคลที่เป็นผู้รับผิดชอบโครงการ หรือทีมงานในโครงการ รวมทั้งผู้บริหารโครงการ ทีมงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการทั้งหมด ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความซับซ้อนและเป็นสิ่งที่เข้าใจยาก การดำเนินโครงการมักประสบปัญหาเรื่องเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์เสมอๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความไม่แน่นอน ความสามารถ และข้อจำกัดของทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้น







ตัวอย่าง เพื่อการเรียนรู้

๖ เพื่อการเรียนรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงมากยิ่งขึ้น ท่านผู้อ่านสามารถศึกษาได้จากกรณีศึกษา 2 เรื่อง คือ

- 1) สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
- 2) กรมศิลปากร

แนวทางการบริหารความเสี่ยง : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

เหตุผลและที่มา

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีเหตุผลและความจำเป็นในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. เพื่อปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวดที่ 3 มาตรา 9 (1) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้าในปงบประมาณ พ.ศ. 2550 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้เลือก “ระดับความสำเร็จของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง” เป็นหัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ 17



2.สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้ปฏิบัติตามระเบียบราชการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน

3.เพื่อรองรับมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 27 มีนาคม 2550 ที่เห็นชอบให้กระทรวงที่มีผู้ตรวจราชการจัดให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลของแผนงาน/โครงการที่จัดทำขึ้นตามนโยบายสำคัญของรัฐบาล โดยแนบผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงไปพร้อมกับคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2551

กำหนดระดับขั้นของความสำเเร็จ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้เลือกการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงเป็นปีแรก ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดระดับขั้นของความสำเเร็จ (Milestone) ในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงเป็น 5 ขั้นตอน โดยพิจารณาจากความก้าวหน้าของขั้นตอนการดำเนินงานตามเป้าหมายแต่ละระดับ ดังนี้

ขั้นตอน	รายละเอียดการดำเนินงาน
1	มีคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของส่วนราชการ โดยมีผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ และผู้แทนจากทุกหน่วยงานในสังกัดร่วมเป็นคณะทำงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงต้องมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ของส่วนราชการ
2	<ul style="list-style-type: none">- ระบุปัจจัยเสี่ยงและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบหรืออาจสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ของส่วนราชการ- กำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยงในการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ของส่วนราชการได้แล้วครบถ้วนทุกด้าน ในทุกประเด็นยุทธศาสตร์ และดำเนินการประเมินความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด



ขั้นตอน	รายละเอียดการดำเนินงาน
	<ul style="list-style-type: none">- จัดทำรายงานสรุปผลการวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ในการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ของส่วนราชการ โดยจำแนกระหว่าง ปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุม/บริหารจัดการ และปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุม/บริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ อย่างชัดเจน และนำเสนอต่อคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของส่วนราชการ
3	<ul style="list-style-type: none">- นำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ของส่วนราชการได้แล้วเสร็จ และได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ- มีการสื่อสาร/ทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยงฯ ของส่วนราชการให้กับทุกหน่วยงานในสังกัดของส่วนราชการรับทราบ และสามารถนำไปปฏิบัติได้
4	<ul style="list-style-type: none">- ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ ได้แล้วเสร็จครบถ้วน โดยมีการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ อย่างสม่ำเสมอ และมีการสรุปผลการดำเนินงานและนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
5	<ul style="list-style-type: none">- จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ โดยระบุผลการประเมินความเสี่ยงหลังจากที่ได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ และสรุปผลการประเมิน โดยจำแนกระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุม/บริหารจัดการ และปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่สามารถควบคุม/บริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ จะต้องมีการกำหนดข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงฯ สำหรับการดำเนินงานในปีต่อไป และนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ

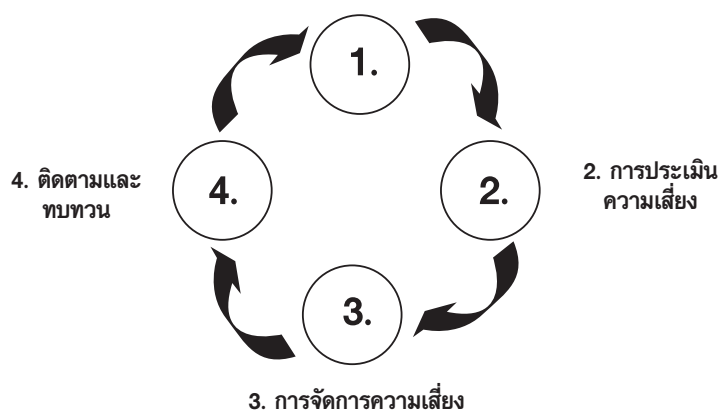


แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

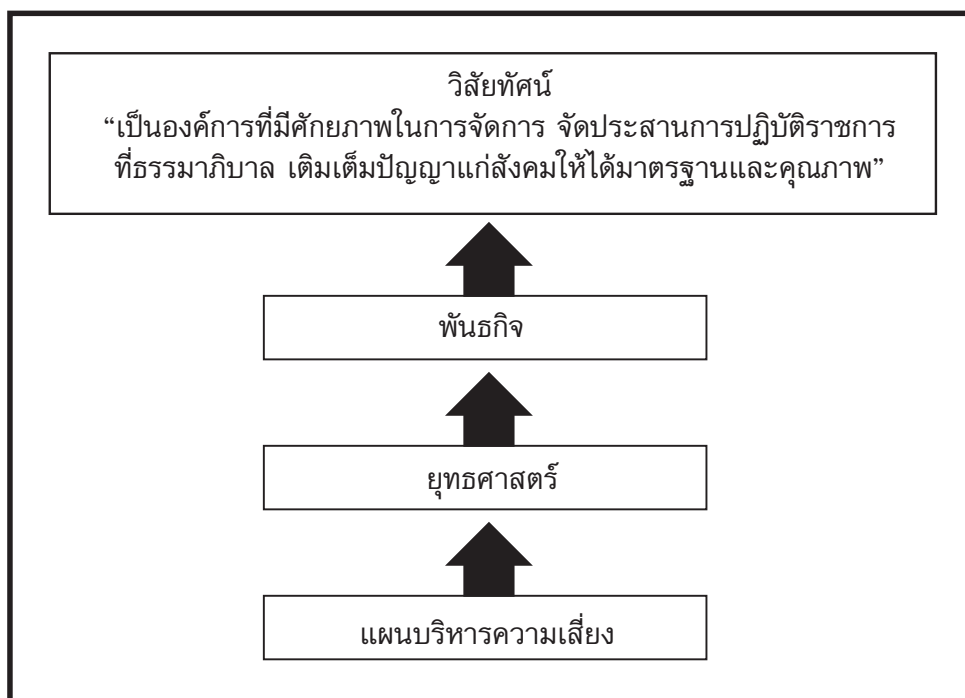
การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีแนวทางการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ สรุปเป็นแผนภูมิการดำเนินงาน ดังนี้

ก. วงจรบริหารความเสี่ยง

1. ระบุความเสี่ยง

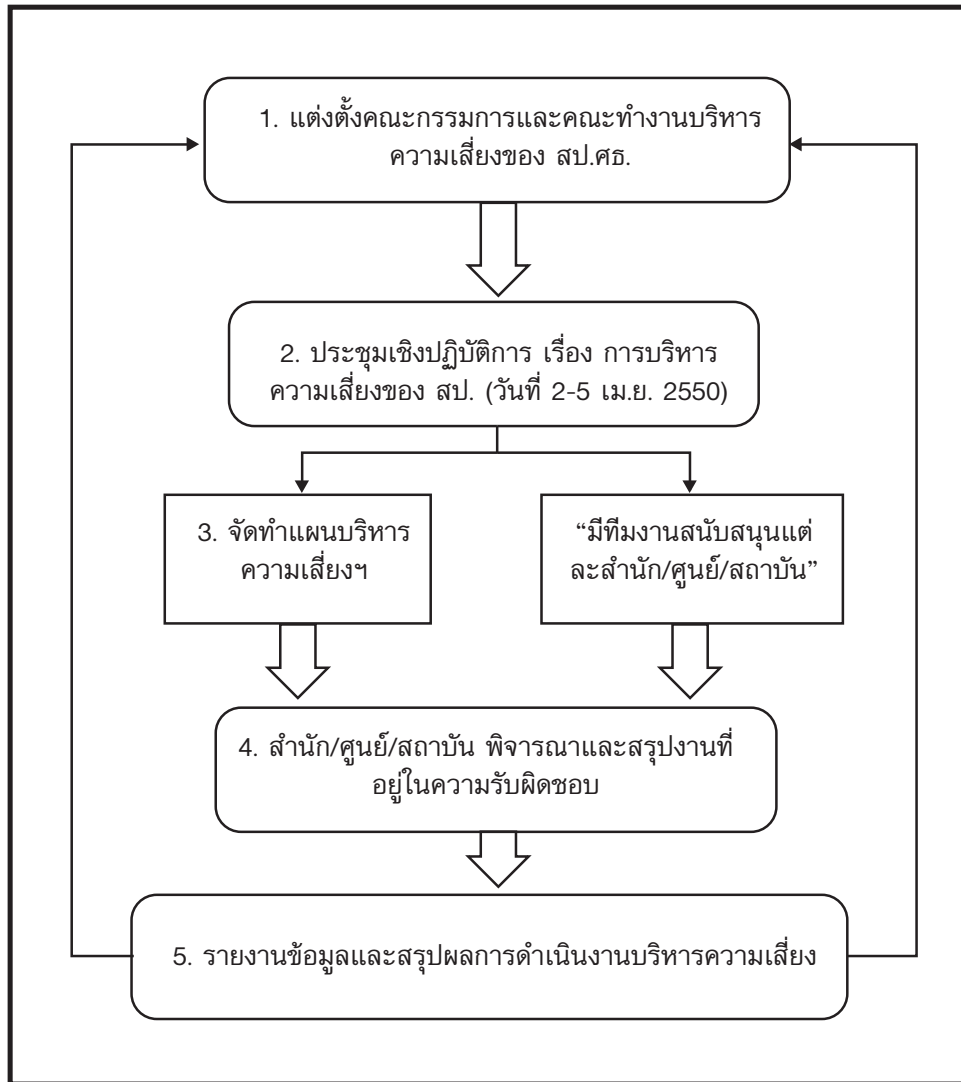


ข. แผนภูมิแสดงความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการกับแผนบริหารความเสี่ยง





ค.แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ



บทบาท หน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

1.ผู้บริหารระดับสูง ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

2.กรรมการอำนวยการ ทำหน้าที่อำนวยการ เสนอแนะ ให้ความเห็น และให้คำปรึกษาในการดำเนินงาน จัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งควบคุมและกำกับดูแลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจจัดตั้งสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ



3.คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และตามคำของบประมาณประจำปี พ.ศ.2550 อำนวยความสะดวก เสนอแนะ ให้ความเห็นและคำปรึกษาในการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่ 17 รวมทั้งผลักดัน ติดตาม ประเมินผล และแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

4.คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ทำหน้าที่ระบุดูแลความเสี่ยง กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง จัดทำรายงานสรุปผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประสานสัมพันธ์แผนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการและรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง กรรมการอำนวยการและปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

5.ผู้บริหารระดับสำนัก/กลุ่ม/หน่วย/ฝ่าย ทำหน้าที่ศึกษา ทำความเข้าใจกับการบริหารความเสี่ยง ให้ความรู้กับบุคลากรในหน่วยงาน และจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน รวมทั้งติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

6.บุคลากรในหน่วยงาน ทำหน้าที่ทำความเข้าใจ และดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

การระบุเหตุการณ์และการประเมินความเสี่ยง การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

จากการพิจารณายุทธศาสตร์เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งปัจจัยภายในและภายนอก สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดความเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยงทุกประเภท ซึ่งจำแนกไว้ 4 ประเภท ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

จากการกำหนดความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการทั้ง 4 ด้าน ได้นำความเสี่ยงต่างๆ มาวิเคราะห์และระบุดูแลความเสี่ยงได้ข้อสรุปเรียงลำดับ ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

- S1 ผลงานวิจัยไม่ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม
- S2 นโยบายเปลี่ยนแปลงตามผู้บริหารที่เปลี่ยนบ่อย
- S3 โครงสร้างองค์การใหม่ขาดความเป็นเอกภาพ

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)



- O1 การปฏิบัติงานในพื้นที่ที่เสี่ยงภัย
- O2 ขั้นตอนการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น
- O3 ขาดการพัฒนาตนเอง
- O4 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร
- O5 ขาดผู้เชี่ยวชาญในการกำหนด TOR ทำให้การดำเนินการไม่เป็นไปตามแผน
- O6 การประสานงานระหว่างหน่วยงานในสังกัด สป. ขาดความคล่องตัว
- O7 การเชื่อมโยงระบบเครือข่ายขาดประสิทธิภาพ
- O8 ขาดความเข้มงวดในการรักษาความปลอดภัยของอาคารสถานที่
- O9 การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า
- O10 ขาดการบริหารสัญญาที่ดี
- O11 บุคลากรขาดความชำนาญเฉพาะด้าน
- O12 ขาดที่ปรึกษาเฉพาะด้าน

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

- F1 การเบิกจ่ายเงินงบประมาณไม่ทันในปีงบประมาณ (งบประมาณถูกพับไป)
- F2 การพัฒนาระบบ GFMS ยังไม่สมบูรณ์
- F3 ได้รับเงินงบประมาณไม่เพียงพอ
- F4 การใช้จ่ายเงินงบประมาณผิดประเภท/วัตถุประสงค์
- F5 ระบบการจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ไม่สามารถป้องกันการสมยอมกันระหว่างผู้ขาย/ผู้รับจ้าง
- F6 ความผิดพลาดในการอนุมัติวงเงินเกินอำนาจ
- F7 ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานในการจัดส่งรายงานการใช้จ่ายงบประมาณอย่างสม่ำเสมอ
- F8 ทรัพย์สินของทางราชการสูญหาย

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

- C1 ขาดการกำกับ ควบคุม การนำซอฟต์แวร์มาใช้
- C2 ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎ ระเบียบ
- C3 ขาดการกำกับ ควบคุมการปฏิบัติตามระเบียบพัสดุ

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

จากการระบุความเสี่ยงไว้ 4 ประเภท ได้มีการประเมินความเสี่ยง โดยประเมินว่า แต่ละปัจจัยเสี่ยงมีโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) มากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบ (Impact) ต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด โดยมีการวัดและจัดลำดับความเสี่ยง โดยใช้หลักเกณฑ์ดังนี้



หลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (C) และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L)

ประเด็น/องค์ประกอบ ที่พิจารณา		1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
ความรุนแรงของผลกระทบ (C)						
มูลค่าความเสียหาย	C1	< 1 หมื่นบาท	1-5 หมื่นบาท	5 หมื่น- 2.5 แสนบาท	2.5 แสน-10 ล้านบาท	>10 ล้านบาท
อันตรายต่อชีวิตหรือระดับความปลอดภัย	C2	เดือดร้อนรำคาญหรือระดับน้อยมาก	บาดเจ็บเล็กน้อยหรือระดับน้อย	บาดเจ็บต้องรักษาทางการแพทย์ปานกลาง	บาดเจ็บสาหัสหรือระดับสูง	อันตรายถึงชีวิตหรือระดับสูงมาก
ผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงาน	C3.1	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
หรือผลการสำรวจความพึงพอใจ	C3.2	พึงพอใจ>80%	>60-80%	>40-60%	>20-40%	≥ 20%
หรือข่าวสารจากสื่อมวลชนในเชิงลบ	C3.3	1 ข่าว/เดือน	2 ข่าว/เดือน	3 ข่าว/เดือน	4 ข่าว/เดือน	≥ 4 ข่าว/เดือน
จำนวนลูกค้าที่ได้รับความเสียหายหรือผู้ที่ได้รับผลกระทบ	C4	กระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรงบางราย	กระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรงเป็นส่วนใหญ่	กระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมด	กระทบผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมดและผู้อื่นบางส่วน	กระทบผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมดและผู้อื่นมาก
จำนวนผู้ร้องเรียน (ต่อเดือน)	C5	น้อยกว่า 1 ราย (ต่อเดือน)	1-2 ราย (ต่อเดือน)	3-5 ราย (ต่อเดือน)	5-6 ราย (ต่อเดือน)	7 รายขึ้นไป (ต่อเดือน)
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L)						
ระเบียบและคู่มือปฏิบัติ	L1	มีทั้ง 2 อย่างและมีการปฏิบัติตาม	มีอย่างใดอย่างหนึ่งและมีการปฏิบัติตาม	มีทั้ง 2 อย่างแต่ปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่งหรือไม่ถือปฏิบัติ	มีอย่างใดอย่างหนึ่งแต่ไม่ถือปฏิบัติ	ไม่มีทั้ง 2 อย่างแต่ไม่ถือปฏิบัติ
การควบคุม ติดตาม และตรวจสอบของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานอื่นๆ	L2	ทุกสัปดาห์	ทุก 2 สัปดาห์	ทุก 1 เดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 6 เดือน
การอบรม/สอนงาน/ทบทวนการปฏิบัติงาน	L3	ทุกเดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 6 เดือน	ทุก 1 ปี	มากกว่า 1 ปี
ความถี่ในการเกิดความผิดพลาดการปฏิบัติงาน (เฉลี่ยปี/ครั้ง)	L4	5 ปี/ครั้ง	2-3 ปี/ครั้ง	1 ปี/ครั้ง	1-6 เดือน/ครั้งไม่เกิน 5 ครั้ง/ปี	1 เดือน/ครั้งหรือมากกว่า
โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความถี่ในการเปลี่ยนแปลง	L5	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	สูง	เกิดแน่นอน
	L6	5 ปี/ครั้ง	4 ปี/ครั้ง	3 ปี/ครั้ง	2 ปี/ครั้ง	1 ปี/ครั้ง



จากการที่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง (รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ) และผู้อำนวยการสำนัก/กลุ่ม/ศูนย์/สถาบัน ทุกหน่วยงานในสังกัด และคณะทำงานบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยผู้แทนทุกหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อร่วมพิจารณาระบุเหตุการณ์และกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารและคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้ระบุเหตุการณ์และประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านกลยุทธ์ และด้านการปฏิบัติงาน ตามกฎ ระเบียบ ดังนี้

ตารางที่ 1 การระบุเหตุการณ์และประเมินความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	L	G	ระดับความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง	การตอบสนองความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์					
S1 ผลงานวิจัยไม่ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม	L5 = 5	C4 = 4	20 (สูงมาก)	สูง	Treat
S2 นโยบายเปลี่ยนแปลงตามผู้บริหารที่เปลี่ยนบ่อย	L5 = 4	C3.1 = 3	12 (สูง)	ต่ำ	Take
S3 โครงสร้างองค์การใหม่ขาดความเป็นเอกภาพ	L4 = 1	C4 = 3	3 (ต่ำ)	ต่ำ	Take
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน					
O1 การปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงภัย	L5 = 4	C2 = 5	20 (สูงมาก)	สูง	Transfer
O2 ขั้นตอนการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น	L4 = 4	C4 = 4	16 (สูง)	ต่ำ	Treat
O3 ขาดการพัฒนาตนเอง	L4 = 4	C4 = 4	16 (สูง)	ต่ำ	Treat
O4 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร	L4 = 5	C3.2 = 3	15 (สูง)	ต่ำ	Treat
O5 ขาดผู้เชี่ยวชาญในการกำหนด TOR ทำให้การดำเนินการไม่เป็นไปตามแผน	L5 = 4	C4 = 3	12 (สูง)	ปานกลาง	Treat
O6 การประสานงานระหว่างหน่วยงานในสังกัด สป. ขาดความคล่องตัว	L4 = 4	C3.1 = 3	12 (สูง)	ปานกลาง	Treat
O7 การเชื่อมโยงระบบเครือข่ายขาดประสิทธิภาพ	L2 = 4	C4 = 3	12 (สูง)	ปานกลาง	Treat
O8 ขาดความเข้มงวดในการรักษาความปลอดภัยของอาคารสถานที่	L5 = 3	C4 = 4	12 (สูง)	ปานกลาง	Treat
O9 การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า	L5 = 3	C4 = 3	9 (ปานกลาง)	ต่ำ	Treat
O10 ขาดการบริหารสัญญาที่ดี	L5 = 3	C4 = 3	9 (ปานกลาง)	ต่ำ	Treat



ประเภทความเสี่ยง	L	G	ระดับความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง	การตอบสนองความเสี่ยง
O11 บุคลากรขาดความชำนาญเฉพาะด้าน	L4 = 4	C4 = 1	4 (ปานกลาง)	ต่ำ	Treat
O12 ขาดที่ปรึกษาเฉพาะด้าน	L4 = 3	C4 = 1	3 (ต่ำ)	ต่ำ	Treat
ความเสี่ยงด้านการเงิน					
F1 การเบิกจ่ายเงินงบประมาณไม่ทันในปีงบประมาณ (งบประมาณถูกพับไป)	L3 = 4	C1 = 5	20 (สูงมาก)	ปานกลาง	Treat
F2 การพัฒนาระบบ GFMS ยังไม่สมบูรณ์	L5 = 5	C4 = 4	20 (สูงมาก)	ปานกลาง	Treat
F3 ได้รับเงินงบประมาณไม่เพียงพอ	L5 = 4	C4 = 4	16 (สูง)	ปานกลาง	Treat
F4 การใช้จ่ายเงินงบประมาณผิดประเภท/วัตถุประสงค์	L4 = 3	C1 = 5	15 (สูง)	ปานกลาง	Treat
F5 ระบบการจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ไม่สามารถป้องกันการสมยอมกันระหว่างผู้ขาย/ผู้รับจ้าง	L5 = 4	C4 = 3	12 (สูง)	ปานกลาง	Treat
F6 ความผิดพลาดในการอนุมัติวงเงินเกินอำนาจ	L4 = 2	C3.1 = 3	6 (ปานกลาง)	ต่ำ	Treat
F7 ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานในการจัดส่งรายงานการใช้จ่ายงบประมาณอย่างสม่ำเสมอ	L2 = 3	C4 = 2	6 (ปานกลาง)	ต่ำ	Treat
F8 ทรัพย์สินของทางราชการสูญหาย	L3 = 2	C1 = 3	6 (ปานกลาง)	ต่ำ	Treat
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ					
C1 ขาดการกำกับ ควบคุม การนำซอฟต์แวร์มาใช้	L1 = 4	C1 = 5	20 (สูงมาก)	สูง	Treat
C2 ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบ	L3 = 3	C4 = 3	9 (ปานกลาง)	ต่ำ	Treat
C3 ขาดการกำกับ ควบคุมการปฏิบัติตามระเบียบพัสดุ	L4 = 4	C4 = 1	4 (ปานกลาง)	ต่ำ	Treat

กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง

1.การยอมรับ (Take) หมายถึง ยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

2.การลด (Treat) หมายถึง การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3.การหลีกเลี่ยง (Terminate) หมายถึง การดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ทั้งนี้หากทำการใช้กลยุทธ์นี้ อาจทำการพิจารณาวัตถุประสงค์



ว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป

4.การร่วมจัดการ (Transfer) หมายถึง การร่วมจัดการโดยแบ่งความเสี่ยงบางส่วนกับบุคคลหรือองค์กรอื่น

การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้พิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Consequent) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ได้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อส่วนราชการ ว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใด (ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ x ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสียหาย) (Likelihood x Consequent) ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับ สามารถแสดงเป็นแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) โดยใช้เกณฑ์ในการแบ่ง ดังนี้

1.ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง < หรือ = 3 คะแนน หมายถึง ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องพิจารณาการจัดการเพิ่มเติม

2.ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง 4-9 คะแนน หมายถึง ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้

3.ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง 10-16 คะแนน หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่รับได้

4.ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง 17-25 คะแนน หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

	5	10	15	25	25
			F 4	C 1, O1	
4		8	12	16	20
			O 8	O 2, O 3	S1, F2
3	S3	6	9	12	15
		F 6, F8	O 9, O 10	S 2, O 6, F 5, O 7, O 5	O 4
2		4	6	8	10
			F7		
1		2	3	4	5
			O12	C 3, O11	

ระดับผลกระทบ (Consequent)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)



ตาราง 2: แสดงแนวทางตอบสนองความเสี่ยงของ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

(1) ประเภท ความเสี่ยง	(2) ปัจจัยเสี่ยง	(3) แนวทาง ตอบสนอง ต่อความ เสี่ยง	(4) แผนงาน/กิจกรรม	(5) ผู้รับผิดชอบ/ ผู้รับผิดชอบ หลัก	(6) ระยะเวลา ดำเนินการ
1. ความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์	S1 ผลงานวิจัยไม่ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม	ลดความเสี่ยง	1. ไม่มีการกลั่นกรองหัวข้องานวิจัยที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ให้คุ้มค่ากับเงินงบประมาณที่ใช้จ่ายไป 2. มีการเผยแพร่งานวิจัยอย่างกว้างขวาง	ทุกหน่วยงาน ในสังกัด สป./ สนย.	พฤษภาคม- กันยายน 2550
	S2 นโยบายเปลี่ยนแปลงตามผู้บริหารที่เปลี่ยนบ่อย	ยอมรับความเสี่ยง		สตร.	พฤษภาคม- กันยายน 2550
	S3 โครงสร้างองค์การใหม่ขาดความเป็นเอกภาพ	ยอมรับความเสี่ยง		กพร.	
2. ความเสี่ยง ด้านการ ปฏิบัติงาน	O1 การปฏิบัติงานในพื้นที่ที่เสี่ยงภัย	ถ่ายโอนความเสี่ยง ลดความเสี่ยง ลดความเสี่ยง	1. ให้อุบลราชธานีในท้องถิ่นที่สมัครใจปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงภัย 2. เพิ่มแรงจูงใจ (เงินรางวัล ค่าตอบแทน ประกันชีวิต) ให้ผู้ปฏิบัติงาน	ทุกหน่วยงาน ในสังกัด สป./ สตร.	พฤษภาคม- กันยายน 2550
	O2 ขั้นตอนการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น		1. ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน 2. จัดทำผังการปฏิบัติงานและกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละงาน 3. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ คำสั่ง เพื่อแจ้งเวียนให้ทราบ 4. นำข้อผิดพลาดหรือข้อตรวจพบและข้อเสนอแนะนำมาแจ้งเวียนให้ทราบ	ทุกหน่วยงาน ในสังกัด สป./ กพร.	พฤษภาคม- กันยายน 2550



(1) ประเภท ความเสี่ยง	(2) ปัจจัยเสี่ยง	(3) แนวทาง ตอบสนอง ต่อความ เสี่ยง	(4) แผนงาน/กิจกรรม	(5) ผู้รับผิดชอบ/ ผู้รับผิดชอบ หลัก	(6) ระยะเวลา ดำเนินการ
2.ความเสี่ยง ด้านการ ปฏิบัติงาน	O3 ขาดการพัฒนาตนเอง	ลดความ เสี่ยง	1. สับเปลี่ยนบุคลากรในการ ปฏิบัติงาน 2. กระจายภาระงานให้ สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน 3. ทบทวนตัวชี้วัดในเรื่องการ พัฒนาบุคลากรให้ผู้บริหาร รับทราบและดำเนินการให้ เป็นไปตามคำรับรองฯ 4. ให้อุคลากรในหน่วยงาน จัดทำแผนเพื่อพัฒนา สมรรถนะของตนเอง (ID PLAN)	ทุกหน่วยงาน ในสังกัด สป./1-3 สอ.สป. 4. สคบศ.	พฤษภาคม- กันยายน 2550
	O4 ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศที่ใช้ในการ ปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ เท่าที่ควร	ลดความ เสี่ยง	1. สสำรวจความพร้อมและ ความต้องการอุปกรณ์ที่ใช้ใน การเชื่อมโยงเครือข่าย 2. จัดทำแผนพัฒนาปรับปรุง สารสนเทศ 3. จัดทำคู่มือการใช้ระบบ สารสนเทศ เช่น e-office 4. ฝึกอบรมทักษะการใช้งาน	ศทก. ทุกหน่วยงาน ในสังกัด สป./สอ.สป. ทุกหน่วยงาน ในสังกัด สป./สอ.สป.	พฤษภาคม- กันยายน 2550



(1) ประเภท ความเสี่ยง	(2) ปัจจัยเสี่ยง	(3) แนวทาง ตอบสนอง ต่อความ เสี่ยง	(4) แผนงาน/กิจกรรม	(5) ผู้รับผิดชอบ/ ผู้รับผิดชอบ หลัก	(6) ระยะเวลา ดำเนินการ
2.ความเสี่ยง ด้านการ ปฏิบัติงาน (ต่อ)	O5 ขาดผู้เชี่ยวชาญในการกำหนด TOR ทำให้การดำเนินการไม่เป็นไปตามแผน	ลดความ เสี่ยง	1. ให้มีการประสานงานก่อน การจัดทำแผน 2. ให้มีการเร่งรัดติดตามการจัดทำ Spec และ TOR อย่างเข้มงวด 3. ขอความร่วมมือจากหน่วยงาน อื่นที่มีบุคลากรที่มีความรู้ความ สามารถเฉพาะเรื่องนั้นๆ เพื่อร่วมเป็นคณะกรรมการ ในการจัดทำ TOR 4. ให้มีการเผยแพร่ โดยการส่ง ประกาศเชิญชวนให้ผู้รับจ้าง อย่างกว้างขวาง	ทุกหน่วยงาน ในสังกัด สป./สอ.สป.	พฤษภาคม- กันยายน 2550
	O6 การประสานงานระหว่าง หน่วยงานในสังกัด สป. ขาดความคล่องตัว	ลดความ เสี่ยง	1. สร้างค่านิยมในการปฏิบัติ งานร่วมกัน 2. สร้างเครือข่ายระหว่าง หน่วยงาน 3. ใช้วิธีการประชาสัมพันธ์ อย่างทั่วถึง	ทุกหน่วยงาน ในสังกัด สป./สอ.สป.	พฤษภาคม- กันยายน 2550
	O7 การเชื่อมโยงระบบ เครือข่ายขาดประสิทธิภาพ	ลดความ เสี่ยง	1. จัดให้มีเครือข่ายระหว่าง บุคคลและหน่วยงาน 2. จัดให้มีการกำกับดูแล ระบบเครือข่ายอย่างเพียงพอ และสม่ำเสมอ	ทุกหน่วยงาน ในสังกัด สป./ศทก.	พฤษภาคม- กันยายน 2550
	O8 ขาดความเข้มงวดใน การรักษาความปลอดภัย ของอาคารสถานที่	ลดความ เสี่ยง	1. จัดวางระบบการรักษา ความปลอดภัยที่รัดกุม 2. ประชาสัมพันธ์และรณรงค์ การรักษาความปลอดภัย	ทุกหน่วยงาน ในสังกัด สป./สอ.สป.	พฤษภาคม- กันยายน 2550



(1) ประเภท ความเสี่ยง	(2) ปัจจัยเสี่ยง	(3) แนวทาง ตอบสนอง ต่อความ เสี่ยง	(4) แผนงาน/กิจกรรม	(5) ผู้รับผิดชอบ/ ผู้รับผิดชอบ หลัก	(6) ระยะเวลา ดำเนินการ
(ต่อ)			3. กำหนดพื้นที่ในการรักษา ความปลอดภัยให้ชัดเจน 4. จัดให้มีการซ่อมป้องกันภัย อย่างสม่ำเสมอ		
	O9 การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า	ลดความ เสี่ยง	1. ให้มีการมอบหมายผู้รับ ผิดชอบในการบริหารสัญญา 2. จัดให้มีการกำกับดูแล การปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญา	ทุกหน่วยงาน ในสังกัด สป./สอ.สป.	พฤษภาคม- กันยายน 2550
2.ความเสี่ยง ด้านการ ปฏิบัติงาน	O10 ขาดการบริหารสัญญาที่ดี	ลดความ เสี่ยง	1. จัดทำแผนปฏิบัติการ จัดซื้อจัดจ้าง 2. เร่งรัดดำเนินการตาม แผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง และติดตามประเมินผล	ทุกหน่วยงาน ในสังกัด สป./สอ.สป.	พฤษภาคม- กันยายน 2550
	O11 บุคลากรขาดความ ชำนาญเฉพาะด้าน	ลดความ เสี่ยง	1. พัฒนาบุคลากร ให้มีความชำนาญเฉพาะด้าน 2. จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะ ของหน่วยงาน	ทุกหน่วยงาน ในสังกัด สป./สคบ.ศ.	พฤษภาคม- กันยายน 2550
	O12 ขาดที่ปรึกษาเฉพาะด้าน	ลดความ เสี่ยง	จ้างที่ปรึกษาเฉพาะด้าน ที่ต้องการ		
3.ความเสี่ยง ด้านการเงิน	F1 การเบิกจ่ายเงิน งบประมาณไม่ทันในปี งบประมาณ (งบประมาณถูกพับไป)	ลดความ เสี่ยง	1. กำหนดให้มีมาตรการลงโทษ 2. กำหนดมาตรการเร่งรัด การเบิกจ่ายงบประมาณ	ทุกหน่วยงาน ในสังกัด สป./สอ.สป.	พฤษภาคม- กันยายน 2550
	F2 การพัฒนาระบบ GFMS ยังไม่สมบูรณ์	ลดความ เสี่ยง	1. รายงานปัญหาอุปสรรค จากการใช้งานตามระบบ GFMS ให้กรมบัญชีกลาง ทราบ เพื่อดำเนินการแก้ไข 2. จัดให้มีการจัดทำบัญชีด้วย มือคู่ขนานกับระบบ GFMS	ทุกหน่วยงาน ในสังกัด สป./สอ.สป.	พฤษภาคม- กันยายน 2550



(1) ประเภท ความเสี่ยง	(2) ปัจจัยเสี่ยง	(3) แนวทาง ตอบสนอง ต่อความ เสี่ยง	(4) แผนงาน/กิจกรรม	(5) ผู้รับผิดชอบ/ ผู้รับผิดชอบ หลัก	(6) ระยะเวลา ดำเนินการ
	F3 ได้รับเงินงบประมาณ ไม่เพียงพอ	ลดความ เสี่ยง	1. ประสานแผนระหว่าง หน่วยงานเพื่อกำหนด พื้นที่และแบ่งกลุ่มเป้าหมาย 2. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุน ในการของบประมาณเพิ่ม	ทุกหน่วยงาน ในสังกัด สป./สนย.	พฤษภาคม- กันยายน 2550
3. ความเสี่ยง ด้านการเงิน	F4 การใช้จ่ายเงินงบประมาณผิดประเภท/ วัตถุประสงค์	ลดความ เสี่ยง	1. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับกฎระเบียบคำสั่ง เพื่อแจ้งเวียนให้ทราบ 2. นำข้อผิดพลาด/ข้อตรวจพบ และข้อเสนอแนะ เพื่อมาแจ้ง เวียนให้ทราบ	ทุกหน่วยงาน ในสังกัด สป./สนย.	พฤษภาคม- กันยายน 2550
	F5 ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ไม่ สามารถป้องกันการสมยอม กันระหว่างผู้ขาย/ผู้รับจ้าง	ลดความ เสี่ยง	เสนอให้หน่วยงานกลางเพิ่ม/ วางมาตรการควบคุมการ สมยอม	ทุกหน่วยงาน ในสังกัด สป./สอ.สป.	พฤษภาคม- กันยายน 2550
	F6 ความผิดพลาดในการ อนุมัติวงเงินเกินอำนาจ	ลดความ เสี่ยง	เพิ่มระบบการตรวจสอบ เกี่ยวกับวงเงินอนุมัติ	ทุกหน่วยงาน ในสังกัด สป./สอ.สป.	พฤษภาคม- กันยายน 2550
	F7 ขาดความร่วมมือจาก หน่วยงานในการจัดส่ง รายงานการใช้จ่ายงบประมาณ อย่างสม่ำเสมอ	ลดความ เสี่ยง	1. ทำหนังสือแจ้งเวียน ให้ปฏิบัติตามระเบียบ 2. จัดให้มีระบบการติดตาม กำกับดูแลให้เป็นไปตามแผน	ทุกหน่วยงาน ในสังกัด สป./สอ.สป.	พฤษภาคม- กันยายน 2550
	F8 ทรัพย์สินของทางราชการ สูญหาย	ลดความ เสี่ยง	1. จัดให้มีผู้กำกับติดตามการ ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ 2. ทบทวนระบบการควบคุม ที่กำหนดไว้ให้รัดกุมยิ่งขึ้น 3. ให้มีการพิจารณาโทษ อย่างเคร่งครัด	ทุกหน่วยงาน ในสังกัด สป./สอ.สป.	พฤษภาคม- กันยายน 2550



(1) ประเภท ความเสี่ยง	(2) ปัจจัยเสี่ยง	(3) แนวทาง ตอบสนอง ต่อความ เสี่ยง	(4) แผนงาน/กิจกรรม	(5) ผู้รับผิดชอบ/ ผู้รับผิดชอบ หลัก	(6) ระยะเวลา ดำเนินการ
4. ความเสี่ยง ด้านการ ปฏิบัติตาม กฎระเบียบ	C1 ขาดการกำกับ ควบคุม การนำซอฟต์แวร์มาใช้	ลดความ เสี่ยง	1. จัดหาซอฟต์แวร์ให้ถูกต้อง ตามกฎหมาย 2. ส่งเสริมให้ใช้ซอฟต์แวร์ ระบบเปิด 3. จัดให้มีซอฟต์แวร์หรือ ฮาร์ดแวร์ที่ป้องกันการเขียน/ ลบข้อมูลทับฮาร์ดดิสก์	ทุกหน่วยงาน ในสังกัด สป./ศทก.	พฤษภาคม- กันยายน 2550
	C2 ขาดความรู้ความเข้าใจ ในเรื่องกฎระเบียบ	ลดความ เสี่ยง	1. แก้ไขกฎระเบียบ 2. จัดอบรมให้ความรู้เรื่อง กฎระเบียบแก่ผู้ปฏิบัติงาน 3. ติดประกาศเผยแพร่ แจ้งเวียน	ทุกหน่วยงาน ในสังกัด สป./สน.สป.	
	C3 ขาดการกำกับ ควบคุมการ ปฏิบัติตามระเบียบพัสดุ	ลดความ เสี่ยง	1. อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับ การปฏิบัติตามระเบียบพัสดุ 2. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน 3. ควบคุมติดตามการ ปฏิบัติงาน 4. ปลุกจิตสำนึกข้าราชการ ใสสะอาด	1-3. สำนัก อำนวยการ สคบศ. และ 3 สำนักบริหาร 4. ทุกหน่วย งานในสังกัด สป.	พฤษภาคม- กันยายน 2550

แนวทางในการติดตามและประเมินผล

การติดตามผล เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่า แผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

1. เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่



2.เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการเพิ่มเติมมาแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

การประเมินผลการปฏิบัติงาน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 4 ลักษณะ คือ

1.การประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) โดยจะประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามว่ากระบวนการงานต่างๆ ได้มีการดำเนินการตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ และสามารถลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้นได้หรือไม่ หรือมีเหตุการณ์/สถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นนอกเหนือจากที่ได้คาดการณ์ไว้ จะได้นำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะทำงานบริหารความเสี่ยง เพื่อปรับแผนบริหารความเสี่ยงและดำเนินการปรับแก้ไขได้อย่างทัน่วงที่ โดยความถี่ในการติดตามประเมินผลจากกิจกรรมควบคุมเป็นรายไตรมาสและในกรณีพิเศษหากพบว่ามีการเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญอาจจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นกรณีพิเศษก็ได้

2.การประเมินผลโดยการรายงานเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ โดยคณะกรรมการจะประเมินผล ดังนี้

- มีการปฏิบัติตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่ได้กำหนดไว้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่
- การปฏิบัติตามกิจกรรมควบคุมนั้น สามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือไม่
- มีข้อบกพร่องหรือสถานการณ์ใดๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงที่ควรได้รับความสนใจ แก้ไข หรือปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นหรือไม่

จากนั้นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะเสนอรายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงต่อกรรมการอำนวยการ เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ไปปรับปรุงการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุ้มค่ายิ่งขึ้น และเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการเพื่อทราบและพิจารณาสั่งการตามที่เห็นสมควรต่อไป

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1.มีแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่สามารถใช้ในการควบคุมกิจกรรมและกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

2.การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้



บทสรุป

ระบบการบริหารความเสี่ยงนอกจากจะช่วยให้การบริหารงานในองค์กรเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นแล้ว ยังสามารถประยุกต์ใช้กับงานทุกอย่างได้ ตั้งแต่โครงการใหญ่ไปจนถึงงานขนาดเล็ก ในชีวิตประจำวัน การตระหนักถึงความผิดพลาด และเตรียมแผนรองรับก่อนที่จะเกิดขึ้นย่อมดีกว่าการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ ซึ่งอาจจะตัดสินใจผิดพลาดและไม่ทันต่อเหตุการณ์ทำให้ประสบความล้มเหลวหรืออาจทำให้เสียค่าใช้จ่ายและทรัพยากรโดยไม่จำเป็น

สำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงนั้นประกอบด้วย

1. การสนับสนุนอย่างจริงจังและแข็งขันจากผู้บริหารระดับสูง
2. การมีทีมงานที่เข้าใจระบบและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการขับเคลื่อนระบบให้ทั่วทั้ง

องค์กร

3. การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับโครงสร้างระบบงานเดิม
4. การนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้เป็นตัวชี้ให้เห็นถึงโอกาสและการปรับปรุงระบบงาน
5. สร้างตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร
6. การสื่อสารถึงผลสัมฤทธิ์และประสิทธิผลให้ทั่วทั้งองค์กร

แต่ทั้งนี้ในองค์กรก็อาจมีข้อจำกัด ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น

1. การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร โดยใช้ดุลยพินิจที่ผิดพลาด
2. การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่กำหนดไว้

3. เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกหรือเหตุการณ์พิเศษที่ไม่ได้คาดการณ์มาก่อน

4. การทุจริตในหน่วยงาน ในกรณีบุคลากรในหน่วยงานร่วมมือกันทำการทุจริต

5. ต้นทุนค่าใช้จ่ายเมื่อเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่ได้ บางครั้งผู้บริหารต้องยอมรับในความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เมื่อพิจารณาเห็นว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เสียไปในการป้องกันความเสี่ยงมากกว่าผลตอบแทนที่ได้



แนวทางการบริหารความเสี่ยง: กรมศิลปากร

หลักการและเหตุผล

การจัดการความเสี่ยงในประเทศไทย ไม่ถือเป็นเรื่องใหม่เสียทีเดียว แนวคิดที่คนไทยคุ้นเคยเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความเสี่ยง คือ ปลอดภัยไว้ก่อน กันไว้ดีกว่าแก้ แต่เนื่องจากในอดีตโลกไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก ดังนั้น การปฏิบัติงานมักจะได้ผลตามที่คาดหวังไว้ได้โดยง่ายเสมอ แต่ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เมื่อสิ่งหนึ่งเปลี่ยนแปลงกระทบกับอีกสิ่งหนึ่ง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์การ ทำให้องค์การไม่สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงาน และเกิดความเสียหายได้ เนื่องจากไม่เคยคำนึงและตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดหมาย

ระบบบริหารความเสี่ยง จึงเป็นระบบการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถบรรเทาได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้ อย่างมีระบบ นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผนการดำเนินงาน เพื่อบรรลุตามเป้าประสงค์ และเกิดสัมฤทธิ์ผลตามที่องค์การคาดหวัง

กรมศิลปากร ตระหนักถึงความสำคัญในการวางระบบการบริหารความเสี่ยง เพื่อประโยชน์อันสูงสุดต่อองค์การ เพราะเป็นแนวทางการบริหารจัดการเชิงรุก ผลักดันให้องค์การมีความคิดกับการปฏิบัติงานในเชิงรุก มีแนวทางในการป้องกันหรือจัดการกับโอกาสที่จะทำให้การปฏิบัติงานหยุดชะงัก หรือล่าช้า ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง กรมศิลปากร จึงมีแนวคิดที่จะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารงาน และกำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัดกรมศิลปากร จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อให้การบริหารงานและการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสัมฤทธิ์ผลตามที่วางแผนไว้

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้การบริหารงานและการปฏิบัติงานของกรมศิลปากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ภารกิจของรัฐเกิดสัมฤทธิ์ผล
- 2) เพื่อให้้องค์การสามารถป้องกันความเสี่ยง หรือลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในสถานะที่ควบคุมได้ เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

แนวทางการดำเนินการ

กรมศิลปากร โดยคณะทำงานพิจารณาเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยง วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย ความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะ



บรรลุป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ของส่วนราชการ ตามประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมศิลปากร ซึ่งกำหนดไว้ 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ

1) ปกป้อง ค้มนครอง อนุรักษ์ ฟื้นฟู ศิลปวัฒนธรรม ธารงจาริตประเพณี พระราชพิธี และรัฐพิธี ให้คงความเป็นเอกลักษณ์ของชาติ เพื่อความมั่นคงของชาติและเป็นรากฐานในการพัฒนาประเทศ

2) สืบทอด สร้างสรรค์ เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม

3) จัดการศึกษาเฉพาะด้านศิลปวัฒนธรรมเพื่อการอนุรักษ์สืบทอดและพัฒนาอย่างยั่งยืน

4) บริหารจัดการองค์ความรู้และพัฒนามรดกศิลปวัฒนธรรมให้เป็นแหล่งเรียนรู้และแหล่งท่องเที่ยว

5) พัฒนาระบบและกลไกการบริหารงาน

ผลจากการวิเคราะห์สามารถสรุปปัจจัยเสี่ยงโดยจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงโดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นจัดทำเป็นแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ทั้งนี้ ได้มีการกำหนดเส้นแบ่งการยอมรับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากคะแนนเต็มการประเมินความเสี่ยง คือ 25 คะแนน เปรียบเทียบเป็นร้อยละ 100 ซึ่งระดับความเสี่ยงที่กรมศิลปากรเห็นว่าสามารถยอมรับได้ คะแนนไม่ควรเกินกว่าร้อยละ 60 ดังนั้นเส้นแบ่งการยอมรับความเสี่ยงจึงอยู่ที่ ร้อยละ 60 ของ 25 คะแนน นั่นคือ ความเสี่ยงอยู่ในช่วงคะแนน 1-14 เป็นความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ และความเสี่ยงที่มี 15 คะแนน เป็นความเสี่ยงที่กรมศิลปากรพิจารณาแล้วว่ามีความสำคัญจำเป็นต้องดำเนินการจัดการความเสี่ยง (ดูตารางประกอบ)

คะแนนเต็มการประเมิน

ระดับความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการจัดการความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

25 คะแนน = ร้อยละ 100

15 คะแนนขึ้นไป = ร้อยละ 60 ขึ้นไป

ต่ำกว่า 15 คะแนน = ต่ำกว่าร้อยละ 60

ดังนั้น ปัจจัยเสี่ยงที่กรมศิลปากรคัดเลือกมาดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ปี 2550 จึงประกอบด้วย

1) ปัจจัยเสี่ยงเดิม (จากแผนบริหารความเสี่ยงปี 2549) ได้แก่ อันตรายจากการปฏิบัติงานในพื้นที่และสภาพแวดล้อม ข้อมูลงานทะเบียนและประเมินผลไม่สมบูรณ์ ทำให้เกิดความผิดพลาดในการออกเอกสารทางการศึกษา และองค์ความรู้ที่ยังไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง กรณีกำหนดเป็นแผนระยะยาว งานรักษาสถานภาพ กรณีดำเนินการแล้วเสร็จในปี 2549 และงานใหม่ กรณีหน่วยงานกำหนดแผนไว้ดำเนินการในปี 2550



2) ปัจจัยเสี่ยงที่วิเคราะห์ใหม่ ได้แก่ ปัจจัยเสี่ยงที่มีคะแนนอยู่ในช่วง 15-25 คะแนน และปัจจัยเสี่ยงที่เลือกมาดำเนินการเพิ่มเติมจากแผนบริหารความเสี่ยง ปี 2549 ทั้งนี้ สามารถจำแนกตามประเด็นยุทธศาสตร์ได้ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ปกป้อง คุ่มครอง อนุรักษ์ พื้นฟู ศิลปวัฒนธรรม อารงจาริตประเพณี พระราชพิธี และรัฐพิธี ให้คงความเป็นเอกลักษณ์ของชาติ เพื่อความมั่นคงของชาติและเป็นรากฐานในการพัฒนาประเทศ

ปัจจัยเสี่ยง

- 1.5 การโจรกรรมโบราณวัตถุ / ศิลปวัตถุ
- 1.8 การบุกรุกที่ดินโบราณสถาน
- 1.9 ขาดคู่มือมาตรฐานงานโบราณคดี / ขาดการควบคุมมาตรฐานงานโบราณคดี
- 1.10 ไม่มีการกำหนดมาตรฐานงานอนุรักษ์โบราณสถานฯ
- 1.11 ขาดการควบคุมมาตรฐานงานด้านพิพิธภัณฑ์
- 1.13 เจ้าของกรรมสิทธิ์ / ผู้ครอบครอง พื้นที่ / โบราณสถาน ไม่ให้ความร่วมมือ
- 1.14 พนักงานเจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ / อิทธิพลท้องถิ่น
- 1.16 การปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงภัยฯ
- 1.17 การปฏิบัติงานที่ต้องใช้สารเคมี / วัตถุมีพิษ
- 1.19 อุปกรณ์การปฏิบัติงานอยู่ในสภาพเก่าชำรุด¹

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สืบทอด สร้างสรรค์ เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม

ปัจจัยเสี่ยง

- 2.1 ไม่มีการควบคุมมาตรฐานงานด้านนาฏดุริยางคศิลป์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 จัดการศึกษาเฉพาะด้านศิลปวัฒนธรรมเพื่อการอนุรักษ์ สืบทอด และพัฒนาอย่างยั่งยืน

ปัจจัยเสี่ยง

- 3.1 ระบบการจัดการข้อมูลด้านการศึกษาไม่เรียบร้อย สมบูรณ์²

¹ เป็นงานต่อเนื่องจากปี 2549 โดยเปลี่ยนชื่อจากปัจจัยเสี่ยงเดิม “อันตรายจากการปฏิบัติงานในพื้นที่และสภาพแวดล้อม”

² เป็นงานต่อเนื่องจากปี 2549 โดยเปลี่ยนชื่อจากปัจจัยเสี่ยงเดิม “ข้อมูลงานทะเบียนและประมวลผลไม่สมบูรณ์ ทำให้เกิดความผิดพลาดในการออกเอกสารทางการศึกษา”



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 บริหารจัดการองค์ความรู้และพัฒนาการตลาดศิลปวัฒนธรรมให้เป็นแหล่งเรียนรู้และแหล่งท่องเที่ยว

ปัจจัยเสี่ยง

- 4.2 องค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ไม่ได้รับการถ่ายทอด บันทึก จัดเก็บอย่างเป็นระบบ³
- 4.3 ขาดความรู้ทางวิชาการเฉพาะทาง ด้านการบริหารจัดการมรดกทางศิลปวัฒนธรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบและกลไกการบริหารงาน

ปัจจัยเสี่ยง

- 5.1 นโยบายลดขนาดกำลังคนภาครัฐ / การปรับปรุงบทบาท ภารกิจ⁴
- 5.2 การกำหนดคุณวุฒิ คุณสมบัติ สมรรถนะสำหรับตำแหน่งต่างๆ ยังไม่สอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ หรือบริหารจริง⁵
- 5.3 การกำหนดหน้าที่ คำบรรยายลักษณะงานไม่ชัดเจน ถูกต้องตามสภาพการปฏิบัติงานหรือบริหารงาน⁵
- 5.4 คณะกรรมการดำเนินการสรรหา ขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคและทักษะการสรรหา⁵
- 5.5 การมอบหมายงานไม่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ และลักษณะงาน⁵
- 5.6 มีการพัฒนาบุคลากรไม่ตรงกับภารกิจหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่⁵
- 5.7 ขาดการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ⁵
- 5.8 การจัดสรรงบประมาณไม่เป็นไปตามลำดับความสำคัญ
- 5.11 บุคลากรมีความรู้ ความชำนาญไม่เพียงพอในการใช้ระบบ GFMS
- 5.12 บุคลากรไม่มีความรู้ ความชำนาญในการวัดผลและประเมินผล
- 5.13 ขาดระบบการป้องกันภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม
- 5.14 ผู้รับจ้างไม่มีศักยภาพเพียงพอ

² เป็นงานต่อเนื่องจากปี 2549 โดยเปลี่ยนชื่อจากปัจจัยเสี่ยงเดิม “ข้อมูลงานทะเบียนและประมวลผลไม่สมบูรณ์ ทำให้เกิดความผิดพลาดในการออกเอกสารทางการศึกษา”

³ เป็นงานต่อเนื่องจากปี 2549 โดยเปลี่ยนชื่อจากปัจจัยเสี่ยงเดิม “องค์ความรู้ยังไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ”

⁴ เป็นปัจจัยเสี่ยงที่คัดเลือกมาดำเนินการเพิ่มเติมจากแผนบริหารความเสี่ยงปี 2549 โดยเปลี่ยนชื่อจากปัจจัยเสี่ยงเดิม “การจัดอัตรากำลังยังไม่เหมาะสมกับภารกิจ”

⁵ เป็นปัจจัยเสี่ยงที่คัดเลือกมาดำเนินการเพิ่มเติมจากแผนบริหารความเสี่ยงปี 2549 โดยเปลี่ยนชื่อจากปัจจัยเสี่ยงเดิม “การสรรหา การคัดเลือกและมอบหมายงานบุคลากร ไม่สอดคล้องกับภารกิจงานหรือตำแหน่ง” และ “บุคลากรมีศักยภาพไม่สอดคล้องกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง”



รายละเอียดการจัดการความเสี่ยง

ในการเลือกกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงเพื่อให้เหมาะสมตามความสำคัญของความเสี่ยง และเพื่อให้การดำเนินงานของกรมศิลปากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงพิจารณาเลือกแนวทางในการตอบสนองต่อความเสี่ยง 2 แนวทาง คือ

- 1.การบรรเทาความเสี่ยง โดยการหาแนวทางในการลดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง
- 2.การลดหรือกำจัดความเสี่ยง โดยการหาแนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือป้องกันการเกิดขึ้นของความเสี่ยง

รายละเอียดตามตารางแผนการจัดการความเสี่ยง และตารางแผนการปฏิบัติงาน การจัดการความเสี่ยง

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ปีงบประมาณ พ.ศ.2550-2553

งบประมาณ

งบประมาณ (4 ปี) รวมทั้งสิ้น 132,814,000 บาท (หนึ่งร้อยสามสิบสองล้านแปดแสนหนึ่งหมื่นสี่พันบาทถ้วน)

ความครอบคลุมในส่วนราชการ

ทุกหน่วยงานในสังกัดกรมศิลปากร

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.กรมศิลปากรมีระบบบริหารความเสี่ยงที่สามารถลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถบรรเทาได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ
- 2.กรมศิลปากรสามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้





แผนการจัดการความยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สืบทอด สร้างสรรค์ เผยแพร่คิด|วัฒนธรรม

ปัจจัยเสี่ยง (ที่มาของ ความเสี่ยง)	ความเสี่ยง (เหตุการณ์ ที่เกิดขึ้น)	แนวทางการ ตอบสนองต่อ ความเสี่ยง	กิจกรรมในการตอบสนอง ต่อความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ	กำหนดการ
2.1 ไม่มีการควบคุมมาตรฐานงานด้านนาฏดุริยางคศิลป์	งานด้านนาฏดุริยางคศิลป์ไม่มีการกำหนดมาตรฐานการควบคุม การตรวจสอบเพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุม	การลดความเสี่ยง	1. โครงการพัฒนาการควบคุมมาตรฐานงานด้านนาฏดุริยางคศิลป์ 1.1 ศึกษาวิจัยกระบวนการมาตรฐานงานและกระบวนการควบคุมมาตรฐานงานด้านนาฏดุริยางคศิลป์ 1.2 จัดทำร่างคู่มือปฏิบัติงานควบคุมมาตรฐานงานด้านนาฏดุริยางคศิลป์ 1.3 พิจารณา และให้ความเห็นชอบร่างคู่มือฯ 1.4 ประกาศและบังคับใช้คู่มือฯ 1.5 อบรมทำความเข้าใจและการใช้คู่มือ	สำนักการสังคีต	400,000	ต.ค. 50 ถึง ก.ย. 51 ต.ค. 51 ถึง มี.ค. 52 เม.ย. 52 พ.ค. 52 มิ.ย.-ก.ย. 52
					1,000,000	



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สืบพอด สร้างสรรค์ เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม

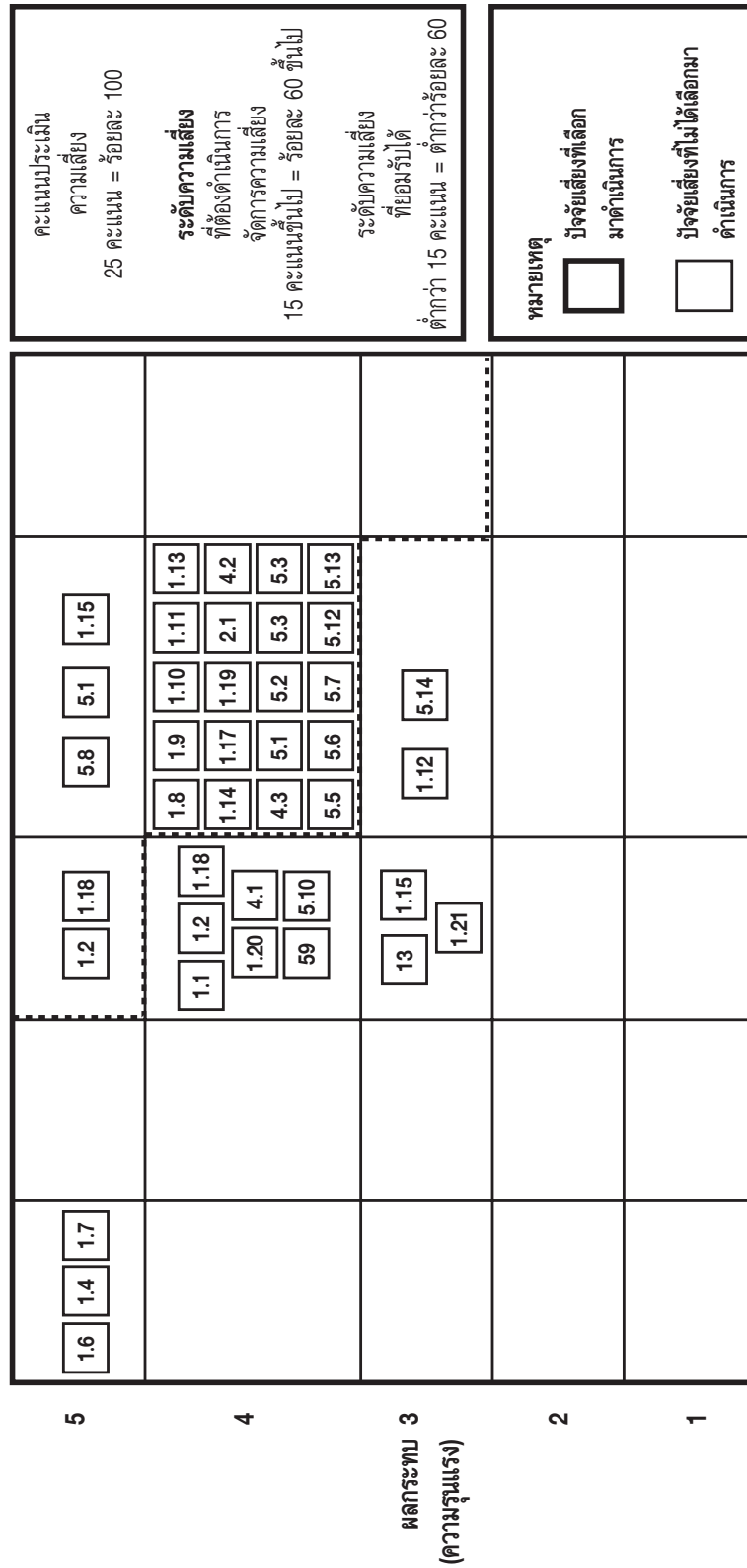
ปัจจัยเสี่ยง / กิจกรรมที่จะดำเนินการ	งบประมาณ	ปีงบประมาณ / ไตรมาส															
		2550				2551				2552				2553			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
งบประมาณที่ใช้ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 รวมทั้งสิ้น	1,400,000																
ปัจจัยเสี่ยงที่ 2.1 ไม่มีการควบคุมมาตรฐานงานด้านนาฏดุริยางคศิลป์	1,400,000																
1. โครงการพัฒนาการควบคุมมาตรฐานงานด้านนาฏดุริยางคศิลป์																	
1.1 ศึกษาวิจัยกระบวนการงาน มาตรฐานงานและกระบวนการควบคุมมาตรฐานงานด้านนาฏดุริยางคศิลป์	400,000																
1.2 จัดทำร่างคู่มือปฏิบัติงานควบคุมมาตรฐานด้านนาฏดุริยางคศิลป์																	
1.3 พิจารณา และให้ความเห็นชอบร่างคู่มือฯ																	
1.4 ประกาศและบังคับใช้คู่มือฯ																	
1.5 อบรมทำความเข้าใจและใช้คู่มือ	1,000,000																

ภาคผนวก
การระบุเหตุการณ์และการประเมินความเสี่ยง
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สืบพอด สร้างสรรค์ เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม

ปัจจัยเสี่ยง (ที่มาของความเสียง)	ความเสี่ยง (เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น)	รายละเอียดความสูญเสีย / ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสียง
2.1 ไม่มีการควบคุมมาตรฐาน งานด้านงานวิจัยทางศิลป์	งานด้านงานวิจัยทางศิลป์ไม่มีการกำหนดมาตรฐานการควบคุมการตรวจสอบเพื่อเป็นเครื่องมือ	- ผลงานไม่มีคุณภาพไม่สามารถใช้เป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการได้ - องค์การขาดความน่าเชื่อถือ	4	4	16
2.2 การโครงการงานต้นแบบ และแบบงานศิลปกรรม/ วัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	ในการควบคุม - ทรัพย์สินของทางราชการ สูญหาย / เสียหาย - ทรัพย์สินทางปัญญาของ กรมศิลปากรถูกละเมิดลิขสิทธิ์	- มรดกทางศิลปวัฒนธรรมถูกทำลาย เสียหาย หรือสูญหาย - การปฏิบัติงานล่าช้าไม่เป็นไปตามกำหนด - สิ้นเปลืองงบประมาณ - องค์การขาดความน่าเชื่อถือ	2	4	8



การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)



โอกาสที่จะเกิด (ความถี่)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สืบทอด สร้างสรรค์ เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม

ปัจจัยเสี่ยง (ที่มาของความเสี่ยง)	ความเสี่ยง (เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น)	รายละเอียดความสูญเสีย / ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
2.1 ไม่มีการควบคุมมาตรฐาน งานด้านงานวิจัยทางศิลป	งานด้านงานวิจัยทางศิลป ไม่มีการกำหนดมาตรฐาน การควบคุม การตรวจสอบเพื่อเป็น เครื่องมือในการควบคุม	- ผลงานไม่มีคุณภาพ ไม่สามารถ ใช้เป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการได้ - องค์การขาดความน่าเชื่อถือ	4	16



Handwriting practice lines (dotted lines) for notes.

