



กรมพลศึกษา

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘

คำนำ

ตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.๒๕๕๖ – ๒๕๖๑) ซึ่งมีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อ “สร้างความเชื่อถือไว้วางใจในระบบราชการ พัฒนาระบบราชการให้มีสภาวะ และบังเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน” ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์ของภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้ส่วนราชการต้องกำหนดให้มีการบริหารความเสี่ยง อันเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในการเสริมสร้างระบบการป้องกันและขจัดเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ทั้งที่ควบคุมได้และไม่สามารถควบคุมได้ อันจะส่งผลต่อความสำเร็จของการบรรลุเป้าประสงค์ตามแผนปฏิบัติราชการโดยจะช่วยให้การปฏิบัติราชการของส่วนราชการประสบความสำเร็จ ซึ่งจะครอบคลุมทั้งในด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ ภายใต้งบประมาณ กำหนดเวลา และข้อจำกัดด้านเทคนิคที่เป็นอยู่ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ กรมพลศึกษา โดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ขึ้น เพื่อให้บุคลากรกรมพลศึกษาได้มีความเข้าใจ และสามารถวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงโครงการ / กิจกรรมที่รับผิดชอบให้สนองต่อแนวคิดดังกล่าวบังเกิดผลในการพัฒนาระบบบริหารราชการที่มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

กรมพลศึกษา

๑ ตุลาคม ๒๕๕๗

สารบัญ

บทที่ ๑ บทนำ	๑
บทที่ ๒ กระบวนการการบริหารความเสี่ยง	๖
บทที่ ๓ ข้อมูลพื้นฐานของกรมพลศึกษา	๑๙
บทที่ ๔ การบริหารความเสี่ยงของกรมพลศึกษา	๒๕
ภาคผนวก	
- คำอธิบายแบบวิเคราะห์ความเสี่ยง/ตัวอย่างแบบฟอร์ม	๓๘

บทนำ

หลักการและเหตุผล

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน เพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการ ให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ เพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า

การบริหารความเสี่ยง เป็นการพิจารณาว่าจะมีสิ่งใด เหตุการณ์ใด ที่อาจจะเป็นปัญหาอุปสรรค ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายและจะส่งผลกระทบและหรือสร้างความเสียหายหรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก ตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ

สิ่งหนึ่งที่ต้องยอมรับก็คือ ไม่มีองค์กรหรือบุคคลใดที่จะดำเนินงานอยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ปราศจากความเสี่ยง ทุกองค์กรจะดำรงอยู่ภายใต้ความเสี่ยง จึงจำเป็นต้องให้ความรู้หลักการ แนวทาง และความเข้าใจในการรายงาน ติดตามและประเมินผลกับบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ของกรมพลศึกษา

วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
๒. เพื่อให้บุคลากรเกิดความตระหนักและเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร และมีวิธีจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๓. สร้างกรอบและแนวทางในการดำเนินการให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ
๔. เพื่อให้มีระบบในการติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น และทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด หรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย ประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับการดำเนินการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

๑. เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
การบริหารความเสี่ยงจะช่วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงที่สำคัญ และสามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
๒. สร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร
การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหาร ในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ รวมถึงการบริหารความเสี่ยงซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรรวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๓. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด

การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร ได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งปัจจัยภายในองค์กร เช่น วัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร และบุคลากร เป็นต้น และจากปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น การเมือง สภาวะเศรษฐกิจ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

๔. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและสามารถปกป้องผลประโยชน์ รวมทั้งเพิ่มมูลค่าแก่องค์กร

๕. ช่วยให้การพัฒนางานองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจ ในระดับการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๖. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การจัดสรรทรัพยากรจะเป็นไปได้อย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง เช่น การใช้ทรัพยากรสำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่ำ และกิจกรรมมีความเสี่ยงสูงย่อมแตกต่างกัน หรือการเลือกใช้มาตรการแต่ละประเภทย่อมใช้ทรัพยากรแตกต่างกัน เป็นต้น

ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้เข้าใจความหมายของการบริหารความเสี่ยง จึงควรทำความเข้าใจกับความหมายของคำที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

๑. ความเสี่ยง (Risk)

หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสีย หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ

หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต และอาจส่งผลในด้านลบที่ไม่ต้องการ ดังนั้น การตัดสินใจกระทำการใด ๆ โดยไม่มีข้อมูล หรือไม่มีการวางแผนใด ๆ จึงสามารถกล่าวได้ว่าเป็นการเสี่ยงตัดสินใจในสภาวะของความเสี่ยง

หมายถึง การตัดสินใจที่จะดำเนินการ (หรือไม่ดำเนินการ) สิ่งใดสิ่งหนึ่งบนพื้นฐานของการขาดข้อมูลที่ชัดเจน ไม่ครบถ้วน เป็นเพียงการประมาณการ การคาดเดา การตั้งความหวัง ซึ่งผลของการตัดสินใจนั้นอาจเป็นไปตามความคาดหมายหรือตรงกันข้ามก็ได้ เช่น การเสี่ยงโชคเล่นพนัน การเสี่ยงอันตราย ฯลฯ

หมายถึง เหตุการณ์ การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จ ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้

๒. ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)

หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และ กำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการ ประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น ๕ ระดับ คือ สูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง ค่อนข้างน้อย และน้อย

๔. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ลดลงหรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

๔.๑ การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

๔.๒ การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) หมายถึง การปรับปรุง ระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับ ที่องค์กรยอมรับได้

๔.๓ การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) หมายถึง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

๔.๔ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง การจัดการกับความ เสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรม

๕. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management)

หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยง และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบ ได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน

และความไม่แน่นอนจากปัจจัยภายนอก โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

๖. ความไม่แน่นอน

หมายถึง ความเปลี่ยนแปลงไม่คงที่ตั้งแต่อดีตตลอดกาล หรือ หมายถึง ผลเหตุการณ์และสิ่งต่าง ๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ ทั้งที่เป็นไปตามความคาดหมาย หรือนอกเหนือความคาดหมาย เช่น ภูมิอากาศ อุบัติภัยต่าง ๆ

๗. ปัญหา

หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นและมักจะส่งผลในทางลบ เป็นอุปสรรคต่อเป้าหมาย การดำเนินการ จำเป็นต้องมีการแก้ไข เพราะมีเช่นนั้นปัญหาดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความเสียหายตามมา ปัญหาอาจมีได้เกิดจากสาเหตุของความเสียหายเสมอไป หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ผลใด ๆ ก็ตาม ที่เกิดจากความเสียหายอาจไม่ได้กลายเป็นปัญหาเสมอไป เพราะอาจมีทั้งเชิงบวก และเชิงลบ หรือถ้าเป็นเชิงลบก็อาจมีความเสียหายมาก - น้อย แตกต่างกัน

๘. การควบคุม (Control)

หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้เป็น ๔ ประเภท คือ

๘.๑ การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

๘.๒ การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

๘.๓ การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

๘.๔ การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

๙. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเกี่ยวข้องกับเป้าหมาย พันธกิจ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ในภาพรวมขององค์กร

๑๐. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน หมายถึง ความเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของการทำงาน ความสามารถในการทำงาน

๑๑. ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเกี่ยวข้องกับการเงิน งบประมาณขององค์กร

๑๒. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หมายถึง ความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ ข้อกำหนด และขั้นตอนการทำงาน

๑๓. การติดตามประเมินผลระดับกิจกรรม

หมายถึง ลักษณะ ขอบเขตและความถี่ในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในในระดับกิจกรรม ซึ่งรวมทั้งวิธีการติดตามการควบคุมระหว่างการทำงาน (Ongoing Monitoring) และการประเมินผลการควบคุมเป็นรายครั้งจะแตกต่างกันไปของแต่ละกิจกรรม ไม่มีวิธีใดวิธีหนึ่งที่จะใช้ได้กับทุกกิจกรรม เนื่องจากแต่ละกิจกรรมจะแตกต่างกันในลักษณะการทำงาน ความแตกต่างของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง วิธีการปฏิบัติงานและความสำคัญของแต่ละกิจกรรมต่อการสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานโดยรวม

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

ในการบริหารงานในปัจจุบันต้องยอมรับว่าเหตุผลเบื้องต้นที่สนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงในองค์กรก็คือ การที่ทุกองค์กรต้องพยายามสร้าง หรือเพิ่มมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แม้ว่าความไม่แน่นอนหลายประการที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน มูลค่าขององค์กรจะเกิดขึ้นเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการตัดสินใจและกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานในองค์กรนั้นๆ ซึ่งความไม่แน่นอนของการดำเนินงานในองค์กร เป็นเสมือนดาบสองคม คืออาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวก ถือว่าเป็นการให้โอกาสแก่องค์กร หรืออาจก่อให้เกิดทางลบ ซึ่งถือว่าเป็นความเสี่ยง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร หรือกำหนดระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมที่องค์กรสามารถยอมรับได้ สิ่งหนึ่งที่ต้องยอมรับคือไม่มีองค์กรหรือบุคคลใดที่จะดำเนินงานอยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ปราศจากความเสี่ยง ทุกคนหรือทุกองค์กรจะดำรงอยู่ภายใต้ความเสี่ยงทั้งนั้น หลักการในการบริหารความเสี่ยงไม่ได้เป็นแนวทางในการสร้างสภาวะแวดล้อมที่ปราศจากความเสี่ยง แต่เป็นการทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีความเสี่ยง ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงจะทำให้

๑. การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งเมื่อทราบว่าทุกองค์กรดำเนินงานภายใต้ความเสี่ยง ดังนั้นผู้บริหารแต่ละคนก็มีระดับของการยอมรับต่อความเสี่ยงได้มากน้อยต่างกัน การบริหารความเสี่ยงที่ดีจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเลือกทิศทาง หรือการเคลื่อนไหวทางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงอันเป็นที่ยอมรับได้

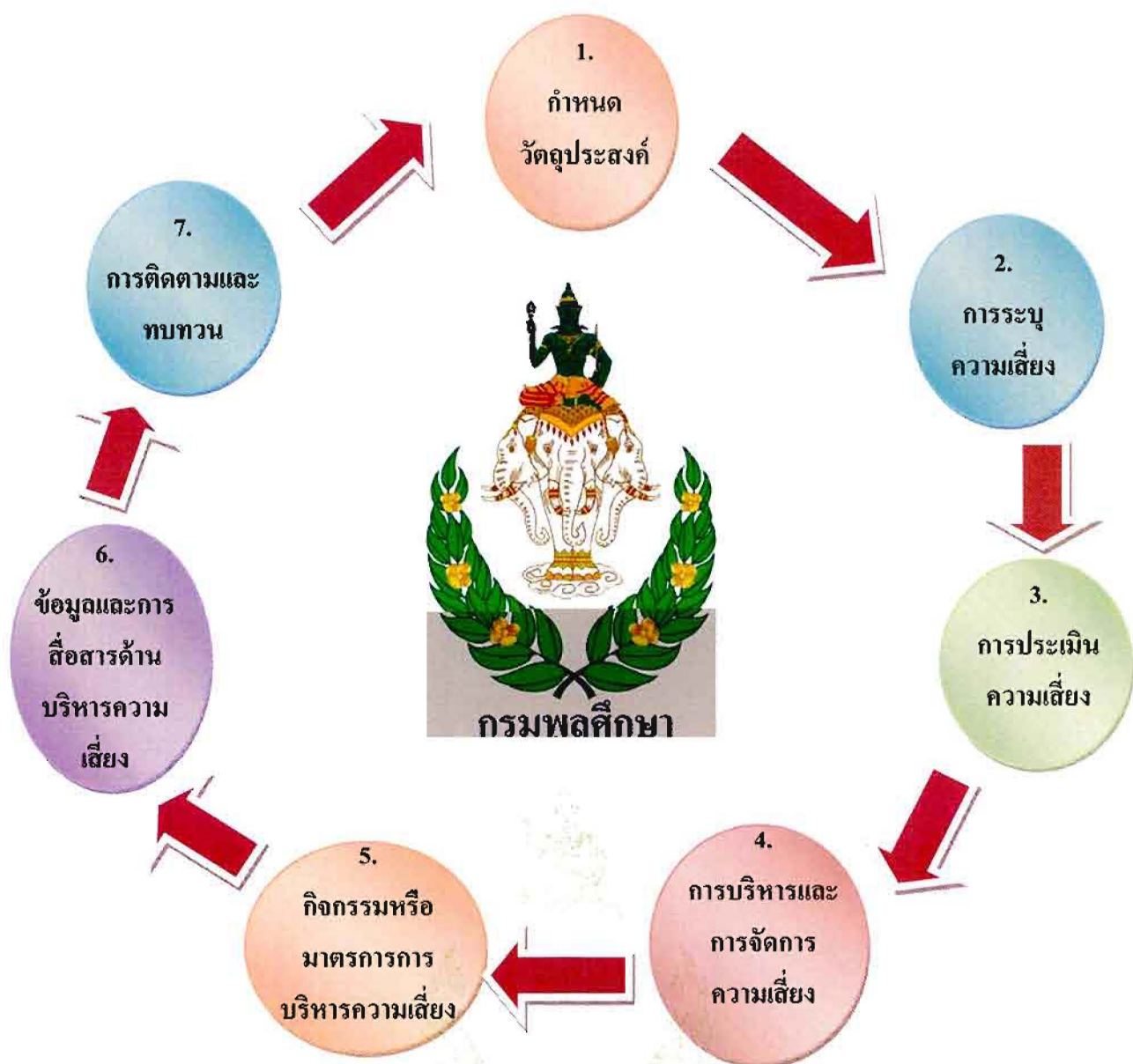
๒. สามารถตัดสินใจเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงได้ดีขึ้น ดังนั้นเมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริง ๆ ผู้บริหารก็สามารถที่จะเลือกการตัดสินใจและตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นได้ดีขึ้น

๓. ลดความแปลกใจหรือสิ่งที่ไม่คาดคิดว่าจะเผชิญได้ เนื่องจากองค์กรได้มีการบริหารความเสี่ยง และคิดไว้ล่วงหน้าแล้ว ดังนั้นเมื่อสถานการณ์นั้นเกิดขึ้นจริง ๆ ก็จะสามารถตอบสนองได้ดีขึ้น

การดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ดำเนินการขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การบริหารและเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในปัจจุบัน โดยกรมพลศึกษาได้มีนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ซึ่งสอดคล้องกับระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ ที่กำหนดให้ทุกส่วนราชการจัดทำระบบการควบคุมภายใน และมีการติดตามประเมินผล จัดทำรายงานส่งสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินทุกสิ้นปีงบประมาณ

บทที่ ๒
กระบวนการการบริหารความเสี่ยง
(Risk Management Process)

กระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร รวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อกำหนดแนวทางในการป้องกันหรือลดความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ดังนี้



แผนภาพที่ ๑ กระบวนการของการบริหารความเสี่ยง

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับและสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงานหรือระดับสายงานที่ดีจะต้องสอดคล้องหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าประสงค์ในการกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องคำนึงถึงหลัก SMART ซึ่งย่อมาจาก

๑. Specific มีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง สามารถทำให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรเข้าใจตรงกัน (ชัดเจน)

๒. Measurable สามารถวัดผลได้ว่าวัตถุประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ ไม่ว่าจะในเชิงปริมาณ หรือคุณภาพ (วัดได้)

๓. Attainable สามารถทำให้บรรลุผลได้ภายใต้ศักยภาพ ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมที่องค์กรมีอยู่ (ปฏิบัติได้)

๔. Reasonable มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์และเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร (สมเหตุสมผล)

๕. Time Constrained มีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ (กรอบเวลา)

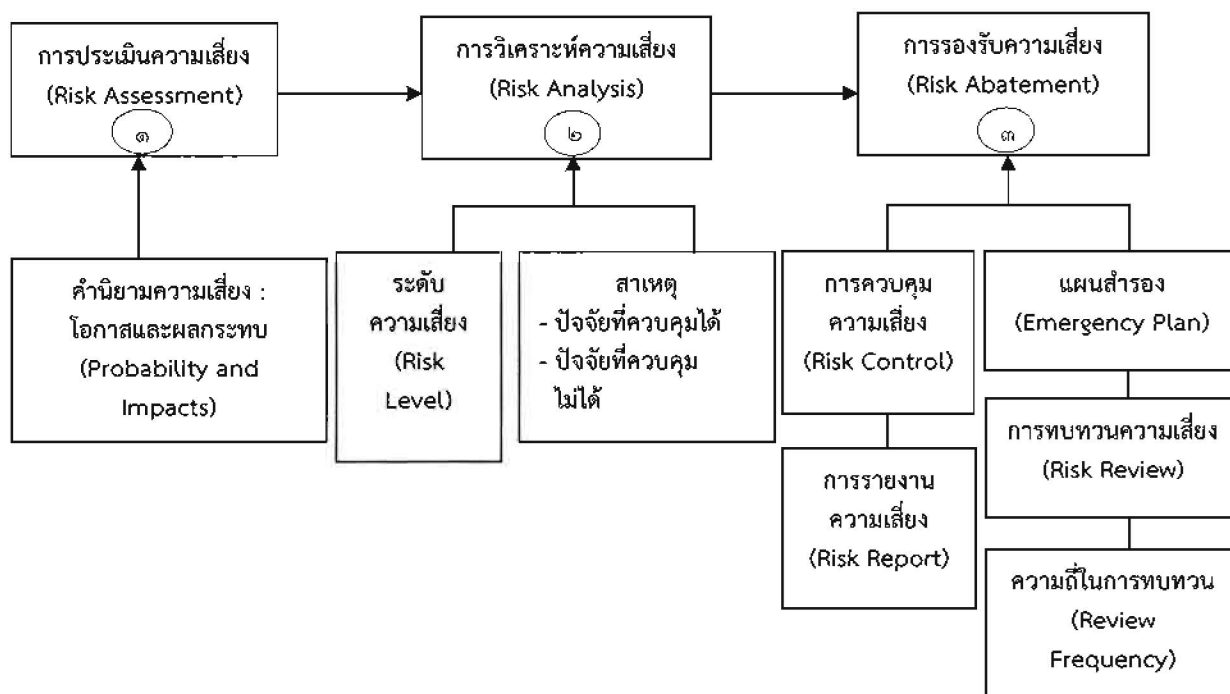
ขอบเขตการบริหารความเสี่ยง

กิจกรรมหลักในการบริหารความเสี่ยงต้องประกอบไปด้วย

๑. การประเมินระดับความเสี่ยง (Assessment)

๒. การวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความเสี่ยง (Analysis)

๓. การรองรับและควบคุมความเสี่ยง (Abatement)



แผนภาพที่ ๒ องค์ประกอบและกิจกรรมหลักในการบริหารความเสี่ยง

ทั้ง ๓ กิจกรรมหลักข้างต้น เป็นองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงในองค์กร โดยหลังจากทำการประเมินความเสี่ยงแล้ว กิจกรรมที่สำคัญต่อไปคือ การวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยงซึ่งสาเหตุในการเกิดความเสี่ยงสามารถแยกได้เป็น สาเหตุที่องค์กรควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ ในส่วนของกิจกรรมการรับรองและควบคุมความเสี่ยง คือแนวทางที่ผู้บริหารนำมาบริหารจัดการกับปัจจัยความเสี่ยงที่วิเคราะห์ได้

โดยส่วนใหญ่แล้วไม่ว่าจะเป็นองค์กรในภาครัฐหรือภาคเอกชน การบริหารความเสี่ยงจะนำมาเชื่อมโยงกับการตรวจสอบภายใน เพื่อเป็นการสร้างกลไกอย่างหนึ่งในการปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐต้องมีการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากผลกระทบของการทำงานภาครัฐที่มีต่อประชาชน นอกจากนี้แผนงานต่าง ๆ ที่จะต้องดำเนินการจำเป็นต้องใช้งบประมาณที่มาจากภาษีของประชาชน ทำให้การคำนึงถึงความเสี่ยงสะท้อนถึงการบริหารภาครัฐที่ดี

๒. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นการค้นหาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร โดยดูจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยปกติการระบุความเสี่ยงจะดูจากประวัติการเกิดเหตุการณ์ในอดีตที่ผ่านมา หรือการคาดเดาเหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบในอนาคต แต่เนื่องจากกรมพลศึกษายังไม่มี การเก็บข้อมูลหรือสถิติ แต่เพื่อให้สามารถมีการเริ่มต้นการบริหารความเสี่ยงได้ กรมพลศึกษาจึงได้จำแนกประเภทของความเสี่ยงตามประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในเบื้องต้นเป็น ๕ ประเภท โดยหลังจากมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะทำงานแล้ว อาจมีการพิจารณาทบทวนและระบุประเภท ความเสี่ยงใหม่ให้ครบถ้วนสมบูรณ์ได้ ประเภทของความเสี่ยง ได้แก่

๑. ด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/เป้าหมาย/แผนขององค์กร หมายถึง ความเกี่ยวข้องกับเป้าหมาย พันธกิจ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ในภาพรวมขององค์กร

๒. ด้านกระบวนการงาน/การดำเนินงาน หมายถึง ความเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงานประสิทธิภาพของการทำงาน ความสามารถในการทำงาน

๓. ด้านการเงินงบประมาณ หมายถึง ความเกี่ยวข้องกับการเงิน งบประมาณขององค์กร

๔. ด้านการรายงาน/ติดตามผลการดำเนินงาน หมายถึง หมายถึง ลักษณะ ขอบเขตและความถี่ในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน ในระดับกิจกรรม ซึ่งรวมทั้งวิธีการติดตามการควบคุมระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) และการประเมินผลการควบคุมเป็นรายครึ่งจะแตกต่างกันไปของแต่ละกิจกรรม ไม่มีวิธีใดวิธีหนึ่งที่จะใช้ได้กับทุกกิจกรรม เนื่องจากแต่ละกิจกรรมจะแตกต่างกันในลักษณะการปฏิบัติงาน ความแตกต่างของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง วิธีการปฏิบัติงานและความสำคัญของแต่ละกิจกรรมต่อการสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานโดยรวม

๕. ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ หมายถึง ความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ ข้อกำหนด และขั้นตอนการทำงาน

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยง ต้นเหตุ สาเหตุของความเสี่ยง

๑. บรรยากาศทางจริยธรรม
๒. ความกดดันจากฝ่ายบริหาร
๓. ความรู้ ความสามารถของบุคลากร
๔. ราคา/มูลค่าของทรัพย์สิน
๕. ปริมาณการบันทึกรายการและจำนวนเอกสาร
๖. สภาพความเป็นจริงทางการเงินและเศรษฐกิจ
๗. กิจกรรมที่ซับซ้อนหรือมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย
๘. ระเบียบต่าง ๆ ของทางราชการ
๙. ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์
๑๐. ความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน
๑๑. นโยบายขององค์กร/การปฏิบัติงาน/เทคโนโลยี
๑๒. การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร
๑๓. การยอมรับสิ่งที่ตรวจพบ
๑๔. การดำเนินการแก้ไข ฯลฯ

การระบุความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องคำนึงถึง

๑. สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานและกรมพลศึกษา ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงาน และกรมพลศึกษา เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

๒. สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานและกรมพลศึกษา เช่น รูปแบบการบริหารสั่งการ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร ระเบียบข้อบังคับภายใน

วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง มีหลายวิธีซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

๑. การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย
๒. การระบุความเสี่ยงโดยใช้ checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร
๓. การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม
๔. การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป็นการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจ จัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมินและการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ

๑.) การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจ การตัดสินใจของฝ่ายบริหารของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลขหรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ ตัวอย่างดังนี้

- ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับการเกิดโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
๔	สูง	๑-๖ เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน ๕ ครั้ง
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง
๒	น้อย	๒-๓ ปีต่อครั้ง
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง

ตัวอย่าง ระดับการเกิดโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	มีโอกาสเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น

- ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงปริมาณ		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	≥ ๕๐,๐๐๐,๐๐๑ บาท
๔	สูง	๑๐,๐๐๐,๐๐๑ - ๕๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท
๓	ปานกลาง	๕,๐๐๐,๐๐๑ - ๑๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท
๒	น้อย	๑,๐๐๐,๐๐๐ - ๕,๐๐๐,๐๐๐ บาท
๑	น้อยมาก	< ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	รุนแรงที่สุด	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
๔	ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
๓	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
๒	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
๑	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

๒.) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณกำลังคน หรือเวลาที่จำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

ผู้ประเมินกิจกรรม/โครงการ ของหน่วยงาน ควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญและมีประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสียงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนนแล้วนำคะแนนมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

๒.๑ พิจารณาโอกาส/ความถี่ ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๒.๒ พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ว่ามีระดับความรุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๓.) การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อกิจกรรม/ภารกิจของหน่วยงาน ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

๔.) การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน/โครงการ ที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ ต่ำมาก และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และ/หรือ สูง มาจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

ผลกระทบ						
สูงมาก	๕	M	M	H	VH	VH
สูง	๔	L	M	H	VH	VH
ปานกลาง	๓	L	L	M	H	H
ต่ำ	๒	VL	VL	L	M	M
ต่ำมาก	๑	VL	VL	VL	L	L
		๑	๒	๓	๔	๕
		โอกาสเกิด				
		ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก

ระดับความเสี่ยง Degree of Risk

- VH : ระดับความเสี่ยงสูงมาก
- H : ระดับความเสี่ยงสูง
- M : ระดับความเสี่ยงปานกลาง
- L : ระดับความเสี่ยงต่ำ
- VL : ระดับความเสี่ยงต่ำมาก

แผนภาพที่ ๓ พังจัดระดับความเสี่ยง (Risk Profile)

การประเมินมาตรการควบคุม

เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมีหรือมีอยู่แล้ว ว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินมาตรการควบคุม เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินมาตรการควบคุมเป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อบุคลากรได้

โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้ มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ ๔ ประเภท คือ

๑. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

๒. การควบคุมเพื่อให้ออกตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

๓. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

๔. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสี่ยงให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

สำหรับแนวทางการบริหารความเสี่ยงนั้น หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานจะทำการวิเคราะห์การควบคุมที่มีอยู่เดิมก่อน ตามที่ได้มีการจัดวางระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานว่าได้มีการจัดการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นไว้แล้วหรือไม่ ซึ่งโดยปกติจะมีการกำหนดขั้นตอนการควบคุมค่อนข้างมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานมักไม่ค่อยปฏิบัติตามการควบคุมที่กำหนด จึงจำเป็นที่หน่วยงานต้องวิเคราะห์และประเมินผลระบบการควบคุมเหล่านั้นก่อน โดยนำผลจากการจัดลำดับความเสี่ยงในระดับสูงมาก และสูง มาประเมินมาตรการควบคุมก่อนเป็นอันดับแรกตามขั้นตอน ดังนี้

๑. นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากและสูง มากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมี เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น

๒. พิจารณาหรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมอยู่หรือไม่

๓. ถ้ามีการควบคุมแล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

๔. การบริหารและจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการหรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติในสำนัก / สถาบัน / กอง เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบในการดำเนินงานตามแผนงาน งานโครงการ / กิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงนั้น ไม่ใช่กระบวนการที่สร้างขึ้นและอยู่ด้วยตนเอง อย่างเป็นอิสระเพียงลำพังได้ แต่จะเป็นกระบวนการที่สร้างขึ้นโดยมีขั้นตอนที่ช่วยเสริมการทำงานร่วมกับ โครงการ หรือภาระงานอื่นใดที่ปฏิบัติการอยู่ ให้เป็นไปด้วยความราบรื่นหรือป้องกันโอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยงและเป็นปัญหา หรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการมองไปข้างหน้า ป้องกันเหตุที่อาจจะเกิดขึ้น ในอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานในภารกิจของ หน่วยงาน โครงการที่มีการวางแผนปฏิบัติงานไว้แล้วในแต่ละขั้นตอน

การบริหารความเสี่ยงต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญที่เรียนรู้ จากอดีตที่ผ่านมา ควบคู่กับการมีนวัตกรรมขององค์กรที่พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีการนำความรู้ด้านการ บริหารความเสี่ยง ซึ่งนับได้ว่าเป็นกิจกรรมหลักที่สำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารองค์กร ที่สามารถ ทำให้องค์กรบรรลุภารกิจ พันธกิจ ภายใต้งบประมาณและทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

กิจกรรมหลักในการบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องประกอบไปด้วย

๑. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง การเลิกหรือหลีกเลี่ยงการ กระทำ หรือลดการกระทำ หรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์ เป็นต้น

๒. การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นหรือลด ความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการรวมกับการกำหนด แผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน (Contingency Planning)

๓. การกระจายความเสี่ยง (Risk Diversification) หมายถึง การลดโอกาสความน่า จะเกิดหรือลดความเสียหายโดยการแบ่งโอน การหาผู้รับผิดชอบในความเสี่ยง การจ้างบุคคลภายนอกเป็น ผู้ดำเนินการแทน การจัดประกันภัย เป็นต้น

๔. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึง การไม่กระทำการใดๆเพิ่มเติม กรณีนี้อาศัยความเสี่ยงที่น้อย ความน่าจะเป็นน้อย หรือเห็นว่ามีความเสี่ยงสูงในการบริหารความเสี่ยงสูง โดยขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้

การบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ ต้องกำหนดบุคคลที่รับผิดชอบในการจัดการ ความเสี่ยงในแต่ละเรื่องที่ได้รับการบ่งชี้ บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง ในแต่ละเรื่อง ควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

๑. สามารถทบทวนประสิทธิภาพของแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่มี อยู่ในปัจจุบัน

๒. สามารถควบคุมและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓. สามารถประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากได้มีการจัดการในปัจจุบันแล้ว

๔. สามารถกำหนดเวลาที่แน่นอนในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

๕. กิจกรรมหรือมาตรการการบริหารความเสี่ยง

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๖. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

๗. การติดตามและทบทวน

การติดตามผลเป็นการติดตามผลของการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ รวมถึงเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของกรมพลศึกษา ประกอบด้วยการบริหารความเสี่ยงระดับสำนัก / สถาบัน / กอง มุ่งเน้นให้เกิดผลสำเร็จตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ ดังนั้นโครงการหรือกิจกรรมที่ต้องดำเนินการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง จึงเป็นโครงการหรือกิจกรรมที่เป็นอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งได้รายงานไว้ในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของกรมพลศึกษา และเป็นโครงการตามยุทธศาสตร์ของกรมพลศึกษาที่รับผิดชอบดำเนินการประสานงานกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องในแต่ละปีงบประมาณ

๘. การรายงาน

การรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับ ต้องให้ฝ่ายบริหารรับทราบและเห็นชอบการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง โดยจะเป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อแสดงให้เห็นผู้บริหารทราบว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร ทั้งนี้จะนำไปสู่การพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนจากผู้บริหารต่อไป ทำให้สะท้อนได้ว่าการบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารนั่นเอง

ความสัมพันธ์ของการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน

วัตถุประสงค์หลักของการบริหารองค์กรที่ดี คือการติดตาม กำกับ ควบคุม และดูแล ให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ตรงเป้าหมาย คุ่มค่า และประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้นสิ่งที่เป็นรากฐานที่จะช่วยให้มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีนั้น ประกอบด้วย

๑. การควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน คือ กระบวนการ (Process) ปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรขององค์กรจัดให้มีขึ้น เพื่อให้สามารถมั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลว่า หากได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านี้แล้ว องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ โดยวัตถุประสงค์ส่วนใหญ่ขององค์กร ได้แก่

๑.๑ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน

๑.๒ ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน

๑.๓ การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

การกำหนดวัตถุประสงค์ ผู้บริหารจะต้องกำหนดวิธีการทำงานไปสู่วัตถุประสงค์นั้น และในขณะเดียวกันก็ต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในองค์กร ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลด้วย ซึ่งการควบคุมต่าง ๆ เหล่านี้ ก็คือการควบคุมกระบวนการภายในองค์กร หรือเรียกสั้น ๆ ว่า การควบคุมภายใน

ดังนั้น ทุกหน่วยงานในองค์กรจะต้องมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมขึ้นมาส่วการจัดวางระบบการควบคุมภายในเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้ทราบดีว่างานจุดใดของตนมีความเสี่ยง จากนั้นก็จะประเมินความเสี่ยงและสร้างระบบการควบคุมขึ้น เพื่อป้องกัน แก้ไข หรือตรวจหาความเสี่ยงเหล่านั้น โดยการควบคุมภายในมักจะถูกกำหนดออกมาในรูปของระเบียบข้อบังคับ หรือคู่มือการปฏิบัติงานต่าง ๆ

การควบคุมภายในจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร ช่วยป้องกันการรั่วไหล ช่วยให้องค์กรเห็นฐานะทางการเงิน ถูกต้อง เชื่อถือได้ ในที่สุดองค์กรก็เจริญเติบโตอย่างมั่นคง

๒. การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง หรือความไม่แน่นอน มีโอกาสที่จะประสบกับความสูญเสีย หรือสิ่งไม่พึงประสงค์ ได้แก่ ภัยธรรมชาติ การทุจริต การลักขโมย ความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การถูกดำเนินการทางกฎหมาย การบาดเจ็บ ความเสียหายเหตุร้าย การเกิดอันตราย สูญเสียทรัพย์สิน สูญเสียชื่อเสียง ภาพลบขององค์กร และบุคลากร เกิดความไม่แน่นอน การไม่พิทักษ์สิทธิ หรือศักดิ์ศรี หรือเกิดความสูญเสียจนต้องมีการชดเชยค่าเสียหาย

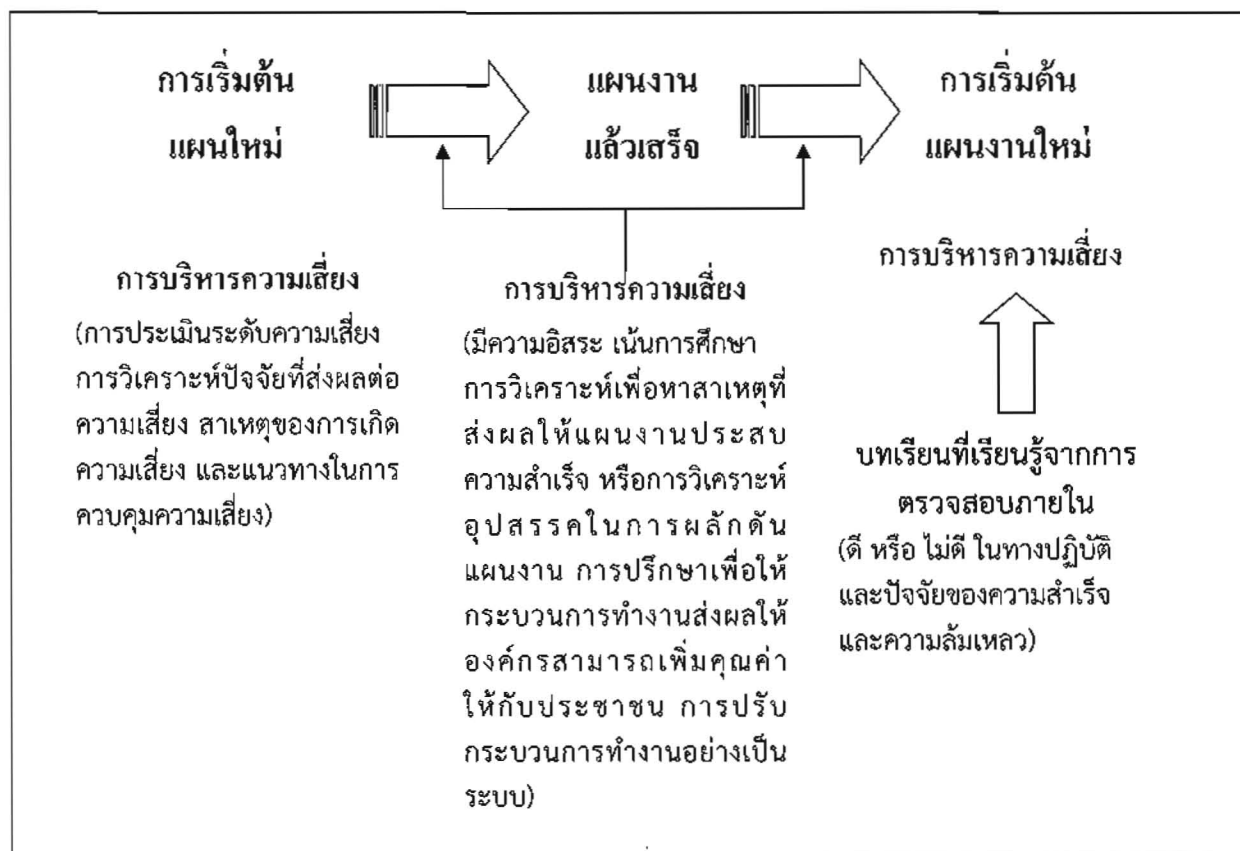
การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการปฏิบัติโดย คณะกรรมการบริหารผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่องค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

๓. การตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายในมีบทบาทที่ทำให้มั่นใจว่า มีการควบคุมภายในที่เหมาะสม และการควบคุมเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติตามภายในองค์กร ตลอดจนมีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสม เพื่อช่วยถ่วงดุลอำนาจไม่ให้อำนาจไปในทางที่ผิด การตรวจสอบภายในถือเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม เพราะบางครั้งผู้ที่ปฏิบัติงานมักคิดว่าแค่นี้ก็ดีพอแล้ว แต่ผู้ตรวจสอบภายในก็จะมีการทดสอบว่าการควบคุมที่ปฏิบัติกันดีพอจริงหรือไม่ หรือบางครั้งอาจมีการปฏิบัติกันมานาน แม้ว่าจะมีความชำนาญแต่ก็อาจทำให้ประมาทโดยละเลยบางจุดที่ต้องควบคุมไป

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับการตรวจสอบภายใน

ภายใต้การบริหารงานในบริบทภาครัฐ การบริหารความเสี่ยงถือได้ว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่ต้องควบคู่ไปกับการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) ซึ่งจะมีความรับผิดชอบหลักอย่างหนึ่งคือการติดตามประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร (Monitoring and Evaluation) เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นแนวทางการบริหารที่เน้นการป้องกันเป็นหลัก จากสาเหตุที่ว่าความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในอนาคต องค์กรจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประเมินความเสี่ยง ในระหว่างการวางแผนและทำการวิเคราะห์พร้อมกับกำหนดแนวทางการควบคุมความเสี่ยงก่อนการดำเนินงาน โดยที่เมื่อแผนงานแล้วเสร็จ ฝ่ายตรวจสอบภายในจำเป็นต้องทำการติดตามและประเมินผลบทเรียนต่าง ๆ รวมทั้งศึกษาและสรุปปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่องาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่มีการให้ระดับความเสี่ยงของโครงการสูง แต่ถ้าองค์กรสามารถบริหารและผลักดันให้แผนงานที่มีความเสี่ยงสูงให้เสร็จภายในเงื่อนไขด้วยเวลา งบประมาณ และบรรลุตามเป้าหมายและผลคาดหวัง ซึ่งแผนงานที่มีลักษณะนี้แล้วเสร็จ ฝ่ายตรวจสอบภายในควรจะศึกษาหาปัจจัยร่วมที่ส่งผลสำเร็จของแผนงาน (Common Success Factors) หรือวิเคราะห์และจัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้องกับวิธีการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Best - practice) โดยนำสิ่งที่ค้นพบมาเผยแพร่และสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสะท้อนถึงกลไกที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และความพยายามในการผลักดันให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศในที่สุด



แผนภาพที่ ๔ : ความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับการตรวจสอบภายใน เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ในองค์กร

บทที่ ๓

ข้อมูลพื้นฐานของกรมพลศึกษา

ตามประกาศพระราชกฤษฎีกาเปลี่ยนชื่อสำนักงานพัฒนาการกีฬาและนันทนาการเป็นกรมพลศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๓ ในราชกิจจานุเบกษาเล่มที่ ๑๒๗ ตอนที่ ๕๒ ก หน้า ๕ เมื่อวันที่ ๒๗ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๓ โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๒๘ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๓ และมีการประกาศกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พ.ศ. ๒๕๕๓ ให้ไว้ ณ วันที่ ๑ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๓ กำหนดให้กรมพลศึกษามีภารกิจดำเนินการด้านการพลศึกษา สุขภาพ การกีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา และการพัฒนาบุคลากรสาขาที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกรมพลศึกษาได้มีการจัดตั้งหน่วยงานภายในกรมพลศึกษาขึ้นเพิ่มจากกฎกระทรวงดังกล่าว ประกอบด้วย สำนักพลศึกษา กีฬา และนันทนาการภูมิภาค สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สถาบันอนุรักษ์ศิลปมวยไทย และกลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรม มีผลบังคับใช้มาตั้งแต่วันที่ ๑๕ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๓

ตลอดระยะเวลา ๓ ปี ที่ผ่านมาพบว่า การบริหารราชการยังคงประสบกับปัญหาอุปสรรค โดยเฉพาะด้านการบริหารอัตรากำลังให้เหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจและโครงสร้างหน่วยงาน จึงเห็นควรให้ปรับปรุงอำนาจหน้าที่ และแบ่งส่วนราชการภายในกรมพลศึกษาใหม่ เพื่อให้การปฏิบัติงานของกรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น อันจะก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดในการปฏิบัติงาน จึงได้มีการยกเลิกหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นภายในกรมพลศึกษา โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๖ เป็นต้นมา เว้นแต่กลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรม ที่ยังคงให้จัดตั้งขึ้นเพื่อให้เป็นไปตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน นอกจากนี้ยังมีการจัดตั้งหน่วยงานภายในเพิ่มเติม คือ ศูนย์ฝึกกรมพลศึกษา สนามกีฬาเฉลิมพระเกียรติฯ มีผลตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๖ เช่นกัน ส่งผลให้ปัจจุบันกรมพลศึกษามีหน่วยงานภายใน ประกอบด้วย

๑. กองกลาง
๒. สำนักการกีฬา
๓. สำนักนันทนาการ
๔. สำนักวิทยาศาสตร์การกีฬา
๕. สถาบันพัฒนาบุคลากรการพลศึกษาและการกีฬา
๖. กลุ่มตรวจสอบภายใน
๗. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
๘. กลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรม
๙. ศูนย์ฝึกกรมพลศึกษา สนามกีฬาเฉลิมพระเกียรติฯ

วิสัยทัศน์ของกรมพลศึกษา

“กรมพลศึกษา เป็นองค์กรนำด้านการพลศึกษา กีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา พัฒนาศักยภาพและมาตรฐานสถานกีฬา เพื่อสุขภาพพลานามัยและความสุขของประชาชน”

ค่านิยมองค์กร

“บริการมวลประชา พัฒนาอย่างยั่งยืน คำนึงความสุข รุกงานอย่างมืออาชีพ”

พันธกิจ/ภารกิจหลัก

๑. ดำเนินการด้านการพลศึกษา การกีฬาขั้นพื้นฐานและกีฬาเพื่อมวลชน
๒. ดำเนินการด้านนันทนาการ
๓. ดำเนินการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
๔. พัฒนาบุคลากรด้านการพลศึกษา สุขภาพ การกีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา และสาขาที่เกี่ยวข้อง
๕. ดำเนินการอนุรักษ์ ส่งเสริม และเผยแพร่การเล่นพื้นเมือง และกีฬาพื้นบ้าน
๖. ดำเนินการสร้างเครือข่ายบุคลากรและหน่วยงานทางการกีฬา นันทนาการและวิทยาศาสตร์การกีฬาร่วมกับองค์กรที่เกี่ยวข้อง
๗. ดำเนินการจัดทำ พัฒนา โครงสร้างพื้นฐานทางการกีฬาในระดับอำเภอและตำบลให้ได้มาตรฐาน

อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวง

๑. ดำเนินการด้านการกีฬาขั้นพื้นฐานและกีฬามวลชน
๒. ดำเนินการด้านนันทนาการ
๓. ดำเนินการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
๔. พัฒนาบุคลากรด้านการพลศึกษา สุขภาพการกีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬาและสาขาที่เกี่ยวข้อง
๕. สำรวจ จัดเก็บ รวบรวม และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อวางแผนและบริหารจัดการและเผยแพร่ข้อมูลสถิติ และองค์ความรู้ด้านการพลศึกษา สุขภาพ การกีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬาและพัฒนาบุคลากรสาขาที่เกี่ยวข้อง
๖. อนุรักษ์ ส่งเสริม และเผยแพร่ ศิลปมวยไทย การเล่นพื้นเมือง และกีฬาพื้นบ้าน
๗. ดำเนินการประสานความร่วมมือกับองค์กรภาครัฐและเอกชน ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อเป็นเครือข่ายในการดำเนินงานด้านการพลศึกษา สุขภาพ การกีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬาและพัฒนาบุคลากรสาขาที่เกี่ยวข้อง
๘. การจัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานด้านพลศึกษา การกีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬาและพัฒนาบุคลากรสาขาที่เกี่ยวข้อง ให้สอดคล้องกับนโยบายแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และแผนพัฒนานันทนาการ
๙. ศึกษา สำรวจ วิเคราะห์ วิจัย ให้คำปรึกษา แนะนำ และพัฒนางานด้านวิชาการ พลศึกษา สุขภาพ การกีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬาและพัฒนาบุคลากรสาขา ที่เกี่ยวข้อง
๑๐. ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานด้านการพลศึกษา สุขภาพ การกีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬาและพัฒนาบุคลากรสาขาที่เกี่ยวข้อง
๑๑. ปฏิบัติอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

ยุทธศาสตร์กรมพลศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การส่งเสริมและพัฒนาการพลศึกษา กีฬา นันทนาการ และวิทยาศาสตร์การกีฬา
เป้าประสงค์

- ๑.๑ ประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมายได้เล่นกีฬา ออกกำลังกาย ประกอบกิจกรรม
นันทนาการจนเป็นวิถีชีวิต
- ๑.๒ ใช้วิทยาศาสตร์การกีฬาเพื่อการพัฒนาการกีฬาของชาติ และสุขภาพของ
ประชาชน
- ๑.๓ มีบุคลากรที่เป็นผู้นำด้านพลศึกษา สุขภาพ กีฬาและนันทนาการ
ที่มีคุณภาพมาตรฐานและเพียงพอ

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาองค์ความรู้ด้านการพลศึกษา กีฬา นันทนาการ และวิทยาศาสตร์
การกีฬา

เป้าประสงค์

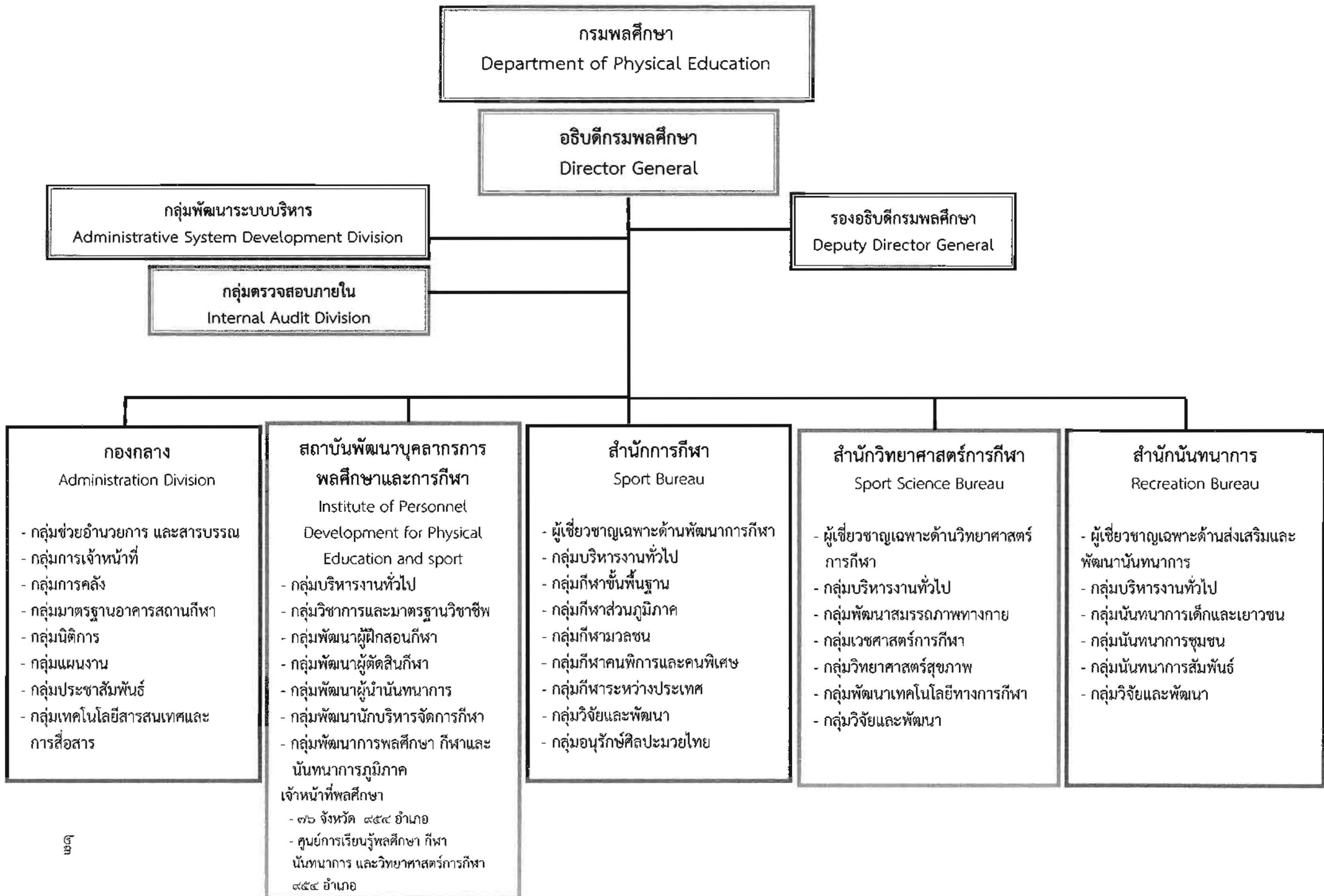
- ๒.๑ องค์ความรู้ด้านการพลศึกษา กีฬา นันทนาการ และวิทยาศาสตร์การกีฬา
มีอย่างเพียงพอ
- ๒.๒ มาตรฐานทางการพลศึกษา กีฬา นันทนาการและวิทยาศาสตร์การกีฬา
ได้รับการพัฒนาและนำไปใช้ประโยชน์

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ
เป้าประสงค์

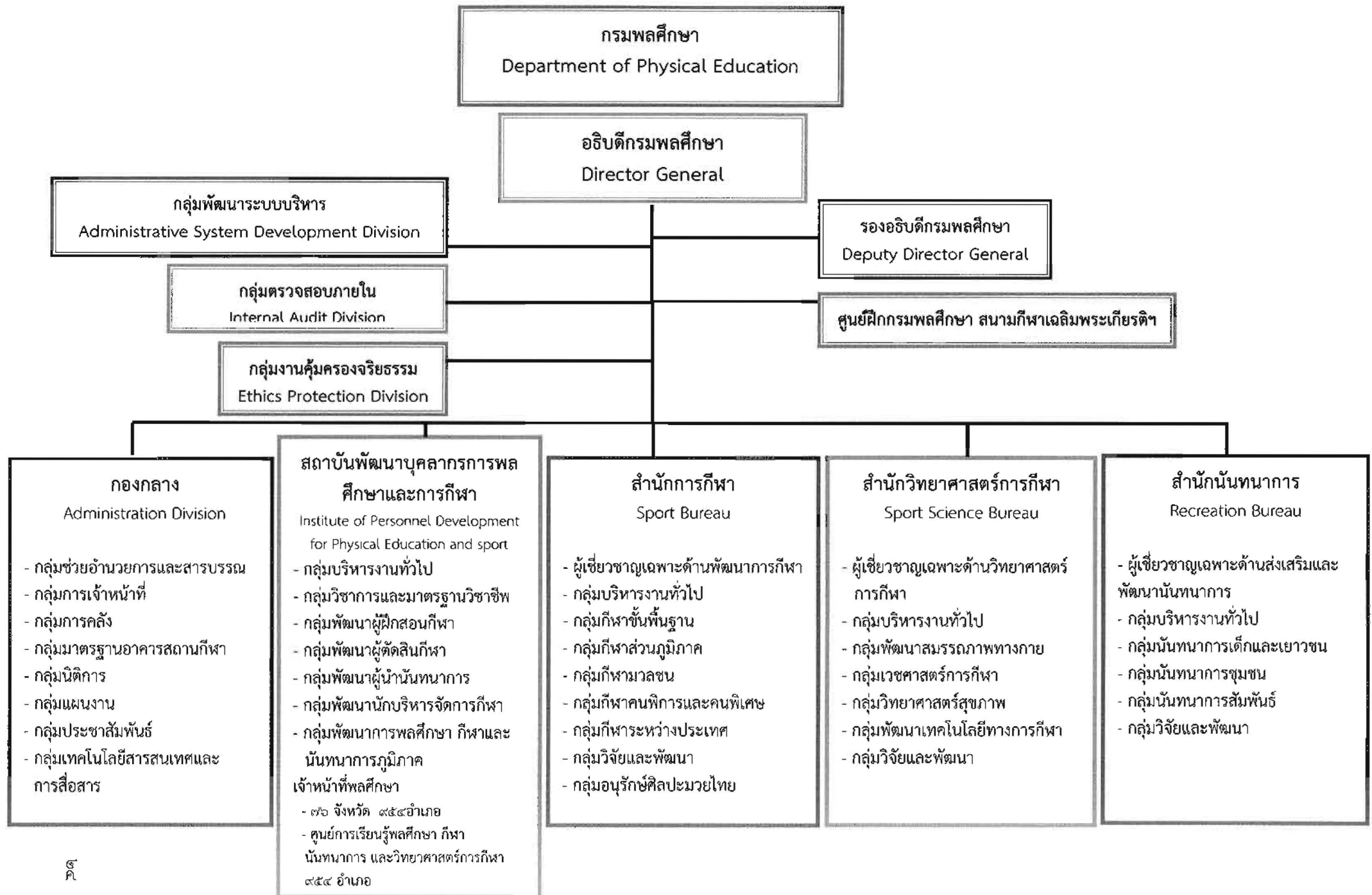
- ๓.๑ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน
- ๓.๒ การบริหารจัดการมีคุณภาพผ่านเกณฑ์มาตรฐาน

โครงสร้างกรมพลศึกษา
โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการกรมพลศึกษา ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมพลศึกษา
กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พ.ศ.๒๕๕๓

โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการกรมพลศึกษา



โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในกรมพลศึกษา



บทที่ ๔

การบริหารความเสี่ยงของกรมพลศึกษา

กรมพลศึกษาได้มีการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถในการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรมาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาศัยกรอบแนวคิดเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ที่เป็นหลักคิดสำคัญในการพัฒนาระบบราชการไทย จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้บุคลากรที่ต้องรับผิดชอบงานในระดับต่าง ๆ มีความรู้ในรายละเอียดของเนื้อหาต่อไปนี้

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖

เป็นการนำแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการมากำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติในการบริหารราชการในรูปแบบของกฎหมายเพื่อให้มีผลบังคับใช้ เป็นการกำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติราชการเพื่อให้การบริหารราชการบรรลุเป้าหมาย เป็นการสร้างแรงผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนวิธีและวัฒนธรรมการทำงาน รวมไปถึงมาตรการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพราะถึงแม้ว่าพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ จะบัญญัติหัวข้อให้ส่วนราชการปฏิบัติ แต่ไม่ได้มีการกำหนดวิธีปฏิบัติให้เป็นไปในทางเดียวกัน ทำให้ไม่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานของภาครัฐให้ชัดเจน จึงได้กำหนดกฎหมายในรูปกฎหมายเพื่อให้ส่วนราชการเพื่อให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติ

พระราชกฤษฎีกา นี้มีทั้งหมด ๔ หมวด ๕๐ มาตรา มีสาระสำคัญในการกำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติราชการ เพื่อให้การบริหารราชการบรรลุเป้าหมายตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ในหมวดที่ ๑ มาตรา ๖ เป็นการกำหนดขอบเขตหรือความหมายของคำว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” เป็นการแสดงวัตถุประสงค์ของการบริหารราชการตามหลักเกณฑ์ที่บัญญัติไว้ในพระราชกฤษฎีกา และจะเป็นแนวทางให้ส่วนราชการไปปฏิบัติภารกิจที่กำหนดเป้าหมายไว้ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของพระราชกฤษฎีกา

การบริหารราชการเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย ตามมาตรา ๖ ได้แก่

๑. เกิดผลประโยชน์สูงสุดของประชาชน
๒. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
๓. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
๔. ไม่มีขั้นตอนในการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
๕. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
๖. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
๗. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

ในมาตรา ๖ (๗) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ มีความหมาย คือ มีการตรวจสอบ และวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการควบคุมตนเอง (Internal Control) ซึ่งจะให้เกิดการผลักดันการปฏิบัติงานให้บรรลุได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลายช่วยส่งเสริมให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นองค์กรให้แก่บุคคลภายนอก และทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

การใช้หลักธรรมาภิบาลในการทำงาน คือ กระบวนการหรือขั้นตอนในการทำงานหรือกิจกรรมใด ๆ ที่จัดขึ้นในหน่วยงาน โดยเริ่มต้นจากงานในหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละคน งานที่ได้รับคำสั่งให้ทำหรืองานที่ร่วมกันทำจะต้องเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ๑๐ หลัก ได้แก่

๑) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) ต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน การจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศรวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

๒) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการปฏิบัติงานต้องมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดประสิทธิภาพ คำนวณการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม รวมทั้งต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่ายตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น

๓) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) ต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ไขปัญหาร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

๔) หลักความโปร่งใส (Transparency) ต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมารวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

๕) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) ต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพสามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้เหมาะสม

๖) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) ในการปฏิบัติงานต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้ทุนให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

๗) หลักนิติธรรม (Rule of Law) ต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ

๘) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ในการปฏิบัติงานควรมีการมอบอำนาจ และการกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม

๙) หลักความเสมอภาค (Equity) ต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทาง เศรษฐกิจและสังคมความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่นๆ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงโอกาสความ เท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม

๑๐) หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) ในการปฏิบัติงานต้องมี กระบวนการในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔

การควบคุมภายใน คือกระบวนการปฏิบัติงานที่จัดให้มีขึ้นเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และให้สอดคล้องกับมาตรฐานการควบคุมภายใน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการ ประเมินความเสี่ยง โดยเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ ต้องการบรรลุความสำเร็จ การประเมินความเสี่ยงคือการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มี ผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ดังกล่าว การกำหนดกิจกรรมควบคุมหรือกำหนดระบบการควบคุมภายใน ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับความเสี่ยงและผลการประเมินความเสี่ยงและให้มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์

รวมถึงให้มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารไปยังบุคลากรทุกระดับและหน่วยงานทั้งภายในและ ภายนอกที่มีการใช้ข้อมูลนั้น ๆ โดยให้สามารถนำข้อมูลไปใช้ได้ทันกำหนดเวลา และงานสำเร็จ และ ควรให้มีการติดตามประเมินผลผลการควบคุมภายในเพื่อประเมินคุณภาพการดำเนินงาน และเพื่อให้มั่นใจว่า จุดอ่อนหรือข้อบกพร่องได้รับการแก้ไขปรับปรุงอย่างทันทั่วทั้ง

นอกจากนี้ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี พ.ศ.๒๕๔๒ ข้อ ๗.๕ กำหนดมาตรการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการสร้างระบบบริหาร กิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีโดยส่งเสริมและกำกับให้หน่วยงานของรัฐทุกแห่งกำหนดแผนการสร้าง ความโปร่งใสและป้องกันการทุจริตประพฤติดมิชอบในระบอบราชการ และให้มีการรายงานผลการดำเนินงานใน รอบปีต่อคณะรัฐมนตรี

จากบริบทที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ คือมูลเหตุว่าเพราะเหตุใดกรมพลศึกษาในฐานะหน่วยงาน ภาครัฐ จึงต้องดำเนินกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยสรุปได้ดังนี้

๑. เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
๒. เพื่อรายงานผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ
๓. เพื่อรายงานการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายใน
๔. เพื่อเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้กรมพลศึกษาและหน่วยงานย่อยบรรลุ เป้าประสงค์ และดำเนินการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
๕. เพื่อพัฒนาคุณภาพของผลการดำเนินงาน และแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องให้ดีขึ้น

นโยบายของกรมพลศึกษา

นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีของกรมพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ รวมทั้งให้สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการบริหารภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะทำให้ประชาชนเกิดความมั่นใจ ศรัทธา และไว้วางใจในการบริหารงานภาครัฐ

กรมพลศึกษามีเจตนารมณ์ที่จะเป็นองค์กรนำด้านพลศึกษา สุขภาพ การกีฬานันทนาการ และวิทยาศาสตร์การกีฬาที่ทันสมัย มีการทำงานเป็นทีม มุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วยความเสมอภาคเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบผลการดำเนินงานได้ จึงได้จัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี อันประกอบด้วยนโยบายหลัก ๔ ด้าน คือ ด้านรัฐ สังคมและสิ่งแวดล้อม ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านองค์กร และด้านผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงได้กำหนดแนวทางปฏิบัติตามนโยบายหลักด้านต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติและค่านิยมร่วมสำหรับองค์กรและบุคลากรทุกคน พึงยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติควบคู่กับกฎข้อบังคับอื่น ๆ อย่างทั่วถึง โดยด้านที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง คือ นโยบายด้านองค์การ ที่มุ่งเน้นแผนการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

นโยบายด้านองค์การ

นโยบายหลัก

ให้ความสำคัญกับการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

แนวทางปฏิบัติ

๑. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ
๒. จัดตั้งศูนย์บริหารข้อมูลและการเชื่อมต่อข้อมูลแบบเครือข่าย
๓. ปรับปรุงและพัฒนา ระบบฐานข้อมูลของกรมพลศึกษาเพื่อให้ถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ
๔. พัฒนาระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลของกรมพลศึกษา
๕. การป้องกันผลกระทบ การบริหารความเสี่ยง
 - ๕.๑ การบริหารความเสี่ยง
 - ๕.๒ การควบคุมภายใน

มาตรการ/โครงการ

๑. โครงการพัฒนาและบำรุงรักษาระบบสารสนเทศของกรมพลศึกษา
๒. โครงการดูแลและบำรุงรักษาระบบรักษาความปลอดภัยของระบบสารสนเทศ
๓. โครงการจัดหาและพัฒนาระบบสารสนเทศของกรมพลศึกษา
๔. แผนบริหารความเสี่ยง
๕. ระบบควบคุมภายใน

การแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของกรมพลศึกษา
มีหน้าที่

- ๑.๑. กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงของกรมพลศึกษา
- ๑.๒. วิเคราะห์ ผลกระทบ ระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมาย ตามภารกิจหลัก ตามกฎหมายการจัดตั้งส่วนราชการและแผนปฏิบัติราชการของกรมพลศึกษา
- ๑.๓. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกรมพลศึกษา
- ๑.๔. กำกับติดตาม การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของกรมพลศึกษา
- ๑.๕. พิจารณา ปรับปรุง แก้ไข และทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง
- ๑.๖. ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รายงานต่ออธิบดีกรมพลศึกษา

๒. คณะอนุกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของแต่ละสำนัก / สถาบัน / กอง / กลุ่ม
มีหน้าที่

- ๒.๑. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนัก / สถาบัน / กอง / กลุ่ม
- ๒.๒ วิเคราะห์ ระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับของปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ
- ๒.๓ ติดตามการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของสำนัก / สถาบัน / กอง / กลุ่ม
- ๒.๔ ปรับปรุงแก้ไข และทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง
- ๒.๕ ประเมินผล และจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง
- ๒.๖ ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของกรมพลศึกษามอบหมาย



การบริหารความเสี่ยงของกรมพลศึกษา

จากการปฏิบัติตามกฎหมายและแผนยุทธศาสตร์ ที่มุ่งหวังให้การบริหารราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยใช้เทคนิคและวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี บนพื้นฐานของการปฏิบัติงานที่สามารถตรวจสอบผลการดำเนินงาน และลดการสูญเสียทรัพยากรและงบประมาณในการปฏิบัติงาน แต่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารราชการ ซึ่งความเปลี่ยนแปลงของระบบราชการมีโอกาสเกิดเหตุการณ์ทั้งที่คาดหมายและเหนือความคาดหมายที่จะส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติภารกิจ

กรมพลศึกษาจึงมีแนวคิดในการป้องกันและลดเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ทั้งที่ควบคุมได้ และไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติภารกิจของกรมพลศึกษา เพื่อป้องกันและควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิดผลกระทบทำให้การบริหารราชการของกรมพลศึกษา ไม่บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์อำนาจหน้าที่และแผนปฏิบัติราชการที่กำหนดไว้

ระบบบริหารความเสี่ยงของกรมพลศึกษา จะสามารถควบคุมหรือป้องกันการเบี่ยงเบนของการปฏิบัติภารกิจเพื่อลดโอกาสที่จะทำให้ผลการปฏิบัติราชการของกรมพลศึกษา ไม่เป็นไปตามเป้าประสงค์ขององค์กรให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายแก่ระบบบริหารราชการของกรมพลศึกษา

กรมพลศึกษาใช้วิธีการในการจัดการแต่ละความเสี่ยงโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าและประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับและการลดระดับความเสี่ยง ดังนี้

๑. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึง การไม่กระทำการใดๆเพิ่มเติมกรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อย ความน่าจะเป็นจะเกิดน้อย หรือเห็นว่ามีความคุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยงสูง โดยขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้

๒. การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดหรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการรวมกับการกำหนดแผนสำรองในเหตุการณ์ (Contingency Planning)

๓. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง การเลิกหรือหลีกเลี่ยงการกระทำ หรือลดการกระทำ หรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์ เป็นต้น

๔. การกระจายความเสี่ยง (Risk Diversification) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดหรือลดความเสียหายโดยการแบ่งโอน การหาผู้รับผิดชอบในความเสี่ยง การจ้างบุคคลภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทน การจัดประกันภัย เป็นต้น

การติดตามประเมินผลการดำเนินการจัดการความเสี่ยง

กรมพลศึกษา จัดให้มีระบบการติดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

๑. แต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรและทุกหน่วยงานในกรมพลศึกษา

๒. ติดตามสอบถามการดำเนินการจัดการความเสี่ยงว่าวิธีการ หรือแนวทางที่วางไว้เหมาะสมมีการปฏิบัติจริง และมีประสิทธิผล สามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะปรับปรุง แก้ไข

๓. มีการรายงานผลการจัดการความเสี่ยงต่อผู้บริหาร รอบ ๖ , ๙ และ ๑๒ เดือน

๔. การติดตามประเมินผลและการรายงานความคืบหน้า ผลลัพธ์ ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข จะติดตามดำเนินการหลังจากมีการดำเนินการจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุตัวชี้วัดและเป้าหมายการให้บริการขององค์กร ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงได้กำหนดแนวทางการควบคุม โดยมีหลักที่สำคัญ คือ ป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง กรมพลศึกษาจึงกำหนดให้มีกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ โครงการ กิจกรรม ตามแผนการปฏิบัติราชการ

๒. การระบุความเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ใด ๆ ทั้งที่มีผลดี และผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม

๓. ประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ และจัดระดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

๔. การบริหารและจัดการความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติงาน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ แผนงาน งาน โครงการ กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงหรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ

๕. กิจกรรมหรือมาตรการการบริหารความเสี่ยง การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๖. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

๗. การติดตามและทบทวน เป็นการติดตามผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ว่ามีการเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ รวมถึงเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดีขึ้น

ในการประเมินระดับความเสี่ยง จะใช้การประเมินโดยใช้ตัวเลขเป็นระดับ ๑- ๕ โดยกำหนดเกณฑ์ของโอกาสผลกระทบ ดังตารางที่ ๑ และ ๒ เพื่อให้ผู้ประเมินและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความเข้าใจที่ตรงกัน ดังนี้

ตารางที่ ๑ เกณฑ์ในการประเมินโอกาส

ระดับ	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์
๕	เกิดขึ้นเป็นประจำ
๔	เกิดขึ้นบ่อย
๓	เกิดขึ้นปานกลาง
๒	เกิดขึ้นได้บ้าง
๑	เกิดขึ้นได้น้อยมาก หรือไม่น่าเกิด

ตารางที่ ๒ เกณฑ์ในการประเมินผลกระทบ

ระดับ	ผลกระทบจากการเกิดเหตุการณ์
๕	สูง
๔	ค่อนข้างสูง
๓	ปานกลาง
๒	ค่อนข้างน้อย
๑	น้อย

หลักเกณฑ์การให้คะแนนโอกาสเกิดความเสี่ยงและระดับความเสียหาย และผลกระทบ

เกณฑ์การให้คะแนนโอกาสเกิดความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หมายถึง สาเหตุความเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะทำให้เกิดขึ้นได้มากหรือน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากข้อมูลในอดีตว่ามีความถี่หรือเกิดขึ้นบ่อยครั้งเท่าใด กำหนดระดับที่จะเกิดความเสี่ยงและคะแนน

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) เปรียบปริมาณ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	เกิดขึ้นเป็นประจำ	๑ เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า
๔	เกิดขึ้นบ่อย	๑-๖ เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน ๕ ครั้ง
๓	เกิดขึ้นปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง
๒	เกิดขึ้นได้บ้าง	๒-๓ ปีต่อครั้ง
๑	เกิดขึ้นได้น้อยมาก หรือไม่น่าเกิด	๕ ปีต่อครั้ง

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	เกิดขึ้นเป็นประจำ	มีโอกาสเกิดเกือบทุกครั้ง
๔	เกิดขึ้นบ่อย	มีโอกาสเกิดขึ้นค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ
๓	เกิดขึ้นปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	เกิดขึ้นได้บ้าง	มีโอกาสเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง
๑	เกิดขึ้นได้น้อยมาก หรือไม่มาเกิด	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น

เกณฑ์การให้คะแนนระดับความเสียหายและผลกระทบ

ระดับความเสียหาย หมายถึง ผลกระทบจากการที่ความเสี่ยงเกิดขึ้น และทำให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงาน ทั้งที่สามารถระบุเป็นตัวเงินและที่ไม่สามารถระบุเป็นตัวเงิน ให้กำหนดระดับที่จะเกิดความเสียหายและคะแนน ดังนี้

ผลกระทบด้านเทคโนโลยี

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูง	- เกิดความเสียหายกับระบบ IT ที่สำคัญ และระบบความปลอดภัยของฐานข้อมูล
๔	ค่อนข้างสูง	- เกิดความเสียหายกับระบบ IT และระบบฐานข้อมูลที่ส่งผลต่อความถูกต้องในระบบปฏิบัติการ
๓	ปานกลาง	- มีเหตุขัดข้อง ทำให้ระบบหยุดชะงัก และต้องใช้เวลาในการแก้ไข
๒	ค่อนข้างน้อย	- มีเหตุขัดข้อง แต่สามารถแก้ไขได้โดยเร็ว
๑	น้อย	- มีเหตุขัดข้องในส่วนที่ไม่สำคัญ

ผลกระทบด้านการดำเนินงาน

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูง	- ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย ตามยุทธศาสตร์
๔	ค่อนข้างสูง	- ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของสำนัก กอง ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย
๓	ปานกลาง	- ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน ระดับกลุ่มงาน ฝ่าย ทำให้การดำเนินงานล่าช้ากว่าแผน
๒	ค่อนข้างน้อย	- ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานระดับกิจกรรมที่ต้องมีการปรับวิธีการทำงานเล็กน้อย
๑	น้อย	- ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานระดับกิจกรรมเพียงเล็กน้อย และยอมรับได้

ผลกระทบด้านชื่อเสียง

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูง	- เสียชื่อเสียงมาก และมีการเผยแพร่ข่าวอย่างกว้างขวาง ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่น
๔	ค่อนข้างสูง	- เสียชื่อเสียงมาก และมีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้าง
๓	ปานกลาง	- เสียชื่อเสียง และมีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัด
๒	ค่อนข้างน้อย	- เสียชื่อเสียงในวงจำกัด
๑	น้อย	- ไม่มีการเผยแพร่ข่าว

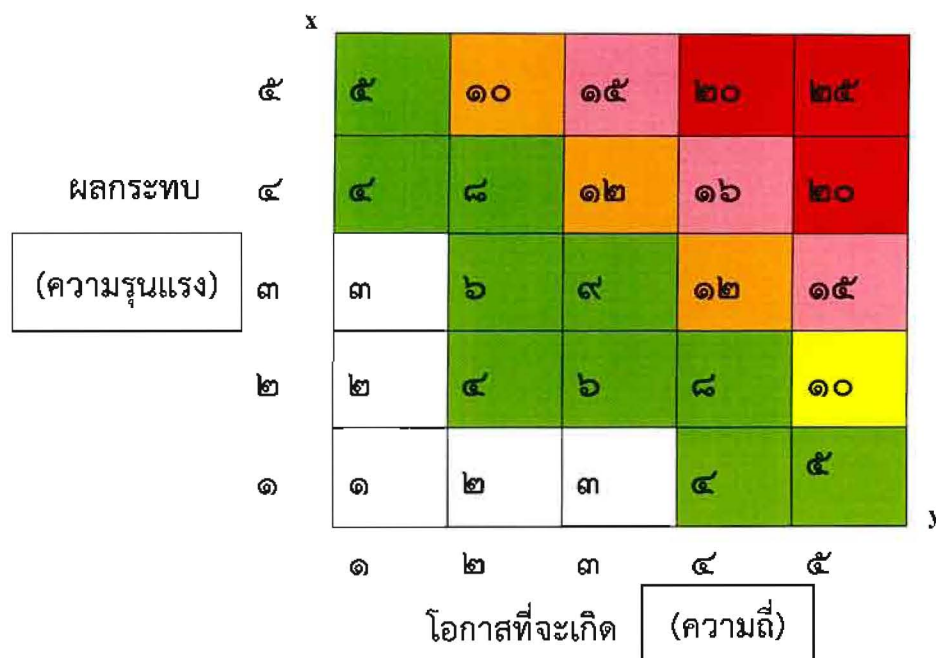
ผลกระทบด้านการเงิน

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูง	> ๕๐,๐๐๐,๐๐๑ บาท
๔	ค่อนข้างสูง	๑๐,๐๐๐,๐๐๑ – ๕๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท
๓	ปานกลาง	๕,๐๐๐,๐๐๑ – ๑๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท
๒	ค่อนข้างน้อย	๑,๐๐๐,๐๐๑ – ๕,๐๐๐,๐๐๐ บาท
๑	น้อย	< ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท

ผลกระทบด้านธรรมาภิบาล

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูง	- ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงมากต่อผู้ปฏิบัติงาน องค์กร ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม สิ่งแวดล้อม และรัฐ
๔	ค่อนข้างสูง	- ส่งผลกระทบรุนแรงต่อผู้ปฏิบัติงาน องค์กร ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม สิ่งแวดล้อม และรัฐ
๓	ปานกลาง	- ส่งผลกระทบปานกลางต่อผู้ปฏิบัติงาน องค์กร ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม สิ่งแวดล้อม และรัฐ
๒	ค่อนข้างน้อย	- ส่งผลกระทบเพียงเล็กน้อยต่อผู้ปฏิบัติงาน องค์กร ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม สิ่งแวดล้อม และรัฐ
๑	น้อย	- ไม่ส่งผลกระทบ

แผนภูมิความเสี่ยง (RISK MAP)



- ๑ Zone สีแดง ระดับความเสี่ยงสูง (๒๐ - ๒๕)
- ๒ Zone สีชมพู ระดับความเสี่ยงค่อนข้างสูง (๑๕ - ๑๙)
- ๓ Zone สีเหลือง ระดับความเสี่ยงปานกลาง (๑๐ - ๑๔)
- ๔ Zone สีเขียว ระดับความเสี่ยงค่อนข้างน้อย (๔ - ๙)
- ๕ Zone สีขาว ระดับความเสี่ยงน้อย (๐ - ๓)

หมายเหตุ X หมายถึง ระดับความรุนแรง

Y หมายถึง ความถี่ที่เกิดขึ้น

ระดับความเสี่ยงสูง Zone สีแดง ในระดับคะแนนความเสี่ยง ๒๐ - ๒๕ เป็น Zone ความเสี่ยงที่ต้องนำมาจัดการโดยเร่งด่วน และ Zone สีชมพู ระดับคะแนนความเสี่ยง ๑๕ - ๑๙ นำมาจัดการความเสี่ยงโดยเร็ว

การรายงาน

การรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับ ต้องให้ฝ่ายบริหารรับทราบและเห็นชอบการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง โดยจะเป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อแสดงให้เห็นผู้บริหารทราบว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร ทั้งนี้จะนำไปสู่การพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนจากฝ่ายบริหารต่อไป สำหรับกรมพลศึกษากำหนดรูปแบบรายงานการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้

การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

รูปแบบรายงาน	วัตถุประสงค์การรายงาน	กำหนดส่งรายงาน	ผู้รับผิดชอบรายงาน	หมายเหตุ
๑. แบบรายงานวิเคราะห์ความเสี่ยง (แบบ ส ๑.๑)	วิเคราะห์ความเสี่ยงของแต่ละโครงการ/กิจกรรม เพื่อนำมาบริหารความเสี่ยง	รายงานภายในเดือนตุลาคมของทุกปีงบประมาณ	เจ้าหน้าที่กลุ่มบริหารงานทั่วไปของสำนัก/สถาบัน/กอง/กลุ่ม	แบบฟอร์มรายงานและคำอธิบายดูในภาคผนวก (หน้า ๓๘)
๒. แบบรายงานแผนบริหารความเสี่ยง (แบบ ส ๑.๒)	นำโครงการ/กิจกรรมที่วิเคราะห์ความเสี่ยงในแบบส ๑.๑ มารายงานแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อกลุ่มพัฒนาระบบบริหารจัดทำสรุปเสนอรองอธิบดี CCO เพื่อกำกับ ติดตาม	รายงานรอบ ๖ และ ๙ เดือนของแต่ละปีงบประมาณ ภายในวันที่ ๑๐ ของเดือนถัดไป	เจ้าหน้าที่กลุ่มบริหารงานทั่วไปของสำนัก/สถาบัน/กอง/กลุ่ม	แบบฟอร์มรายงานและคำอธิบายดูในภาคผนวก (หน้า ๔๖)
๓. แบบรายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยง (แบบฟอร์ม ส. ๒)	สรุปรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของโครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินการแล้วเสร็จ โดยระบุถึงผลจากการใช้มาตรการ/กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อกลุ่มพัฒนาระบบบริหารจัดทำสรุปเสนอรองอธิบดี CCO และอธิบดีกรมพลศึกษา เมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณ	รายงานรอบ ๑๒ เดือน ภายในวันที่ ๑๐ ของเดือนตุลาคม	เจ้าหน้าที่กลุ่มบริหารงานทั่วไปของสำนัก/สถาบัน/กอง/กลุ่ม	แบบฟอร์มรายงานและคำอธิบายดูในภาคผนวก (หน้า ๕๒)

ภาคผนวก

กรมพลศึกษา

แบบวิเคราะห์ความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

หน่วยงาน

ยุทธศาสตร์ที่ (1)								
กลยุทธ์ที่ (2)								
กิจกรรม / กระบวนการ / โครงการ : (3)								
วัตถุประสงค์ ผลสำเร็จที่ต้องการ(4)	ความเสี่ยง (ปัญหา) รายละเอียดความเสี่ยง(5)	ประเภท ความเสี่ยง(6)	ผลกระทบ (7)	โอกาส (8)	ระดับ ความเสี่ยง(9)	ความเสี่ยง ตามหลักธรรมาภิบาล(10)	วิธีการจัดการความเสี่ยง (11)	ทางเลือก ที่ดีที่สุด (12)
							1. การยอมรับ	
							2. การลดความเสี่ยง	
							3. การหลีกเลี่ยง	
							4. การกระจายความเสี่ยง	

ผู้รับผิดชอบ.....

ตำแหน่ง

วันที่

กรมพลศึกษา
แบบวิเคราะห์ความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๘
หน่วยงาน กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ								
กลยุทธ์ที่ ๑ พัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน								
กิจกรรม / กระบวนการ / โครงการ : จัดทำรายงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๗								
วัตถุประสงค์ ผลสำเร็จที่ต้องการ(๔)	ความเสี่ยง (ปัญหา) รายละเอียดสูญเสีย(๕)	ประเภท ความเสี่ยง(๖)	ผลกระทบ (๗)	โอกาส (๘)	ระดับ ความเสี่ยง(๙)	ความเสี่ยง ตามหลักธรรมาภิบาล(๑๐)	วิธีการจัดการความเสี่ยง (๑๑)	ทางเลือก ที่ดีที่สุด (๑๒)
เพื่อจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน ภารกิจ และการพัฒนาระบบ ราชการตามคำรับรองการปฏิบัติ ราชการ ครบถ้วน ถูกต้อง ทันเวลาการใช้งานและเผยแพร่ แก่สาธารณชน	๑. การรวบรวมข้อมูล ขององค์กรล่าช้า ไม่ทัน เวลา ไม่ทันใช้งาน ๒. ความถูกต้องของข้อมูล ๓. บริษัทที่จัดจ้างจัดทำ รายงานล่าช้า ไม่ทันตาม กำหนดเวลา งานไม่ได้ คุณภาพตามต้องการ	๑. ด้านกระบวนการ /ด้านการดำเนินงาน เนื่องจากการ ดำเนินงานเกิดความ ล่าช้า ไม่เป็นไปตาม กำหนดระยะเวลา ๒. ด้านการรายงาน/ ติดตามผลการ ดำเนินงาน เนื่องจากการจัดทำ รายงานล่าช้าจึงทำให้ กระทบต่อการ รายงานล่าช้า	๔ (การ ดำเนินงาน ล่าช้ากว่าแผน กำหนด)	๔ (เกิดขึ้น บ่อย)	๑๖ (ค่อนข้างสูง)	๑. หลักการตอบสนอง การดำเนินงานไม่แล้ว เสร็จตามกำหนดส่งผลให้ การจัดส่งรายงานประจำ ปีเกิดความล่าช้า	๑. การยอมรับความเสี่ยง ยอมรับได้ในบางส่วน ๒. การลดความเสี่ยง ๑) นโยบายผู้บริหารมี ความชัดเจน ๒) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ การดำเนินงานจัดทำรายงาน ๓) มีการจัดประชุม เพื่อ ติดตามและรายงานผลการ ดำเนินงานการจัดทำ ๔) มีการสร้างความรู้ ความเข้าใจและความ ตระหนักแก่บุคลากร ให้ทราบถึงการจัด ทำรายงาน ๕) หน่วยงานมีการ กำหนดผู้รับผิดชอบ ในการจัดทำรายงาน อย่างชัดเจน	✓

ตัวอย่างการออกแบบฟอร์ม ๓.๑

วัตถุประสงค์ ผลสำเร็จที่ต้องการ(๔)	ความเสี่ยง (ปัญหา) รายละเอียดสูญเสีย(๕)	ประเภท ความเสี่ยง(๖)	ผลกระทบ (๗)	โอกาส (๘)	ระดับ ความเสี่ยง(๙)	ความเสี่ยง ตามหลักธรรมาภิบาล(๑๐)	วิธีการจัดการความเสี่ยง (๑๑)	ทางเลือก ที่ดีที่สุด (๑๒)
							๖) มีการมอบผู้รับผิดชอบ แต่ละหน่วยงาน รวบรวม เนื้อหาสาระ วิเคราะห์ และ สรุปผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งรวบรวมภาพ ประกอบผลงานในการจัด ทำรายงานอย่างชัดเจน ๓. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ๔. การกระจายความเสี่ยง ไม่ได้ เนื่องจาก เป็นภารกิจหลัก	

ผู้รับผิดชอบ นางสาวทิพสุดา จันทรมะโน

นักจัดการงานทั่วไป

๑๕/๑๐/๒๕๕๗

คำอธิบายแบบวิเคราะห์ความเสี่ยง (แบบ ส.๑.๑)

- (๑) ยุทธศาสตร์ขององค์กร “กรมพลศึกษา”
 - นำยุทธศาสตร์ที่ระบุในโครงการมาใส่
- (๒) กลยุทธ์ขององค์กร “กรมพลศึกษา”
 - นำกลยุทธ์ที่ระบุในโครงการมาใส่
- (๓) ใส่ชื่อกิจกรรม/กระบวนการ/โครงการ ที่นำมาวิเคราะห์ความเสี่ยง
 - ใส่ชื่อโครงการของท่านที่จะนำมาบริหารความเสี่ยง
- (๔) วัตถุประสงค์ของกิจกรรม/กระบวนการ/โครงการ ตามที่ระบุไว้ใน (๓)
 - ใส่วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรม/กระบวนการ/โครงการ
- (๕) ระบุสาเหตุของความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยง และความสูญเสียหรือเสียหายที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
 - ระบุความเสี่ยงที่จะเกิดระหว่างการดำเนินงานกิจกรรม/กระบวนการ/โครงการนั้นๆ เช่น โครงการจัดทำรายงานประจำปี ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นคือ การรวบรวมข้อมูลขององค์กรล่าช้า ไม่ทันเวลา เป็นต้น
- (๖) ระบุประเภทของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นว่าเป็นลักษณะใด ทั้งนี้ใน ๑ กิจกรรม/กระบวนการ/โครงการอาจมีความเสี่ยงเกิดขึ้นหลายด้าน
 ๑. ด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/เป้าหมาย/แผนขององค์กร หมายถึง ความเกี่ยวข้องกับเป้าหมาย พันธกิจ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ในภาพรวมขององค์กร
 ๒. ด้านกระบวนการ/การดำเนินงาน หมายถึง ความเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของการทำงาน ความสามารถในการทำงาน
 ๓. ด้านการเงินงบประมาณ หมายถึง ความเกี่ยวข้องกับการเงิน งบประมาณขององค์กร
 ๔. ด้านการรายงาน/ติดตามผลการดำเนินงาน หมายถึง หมายถึง ลักษณะ ขอบเขตและความถี่ในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน ในระดับกิจกรรม ซึ่งรวมทั้งวิธีการติดตามการควบคุมระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) และการประเมินผลการควบคุมเป็นรายครั้งจะแตกต่างกันไปของแต่ละกิจกรรม ไม่มีวิธีใดวิธีหนึ่งที่จะใช้ได้กับทุกกิจกรรม เนื่องจากแต่ละกิจกรรมจะแตกต่างกันในลักษณะการปฏิบัติงาน ความแตกต่างของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง วิธีการปฏิบัติงานและความสำคัญของแต่ละกิจกรรมต่อการสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานโดยรวม
 ๕. ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ หมายถึง ความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ ข้อกำหนด และขั้นตอนการทำงาน

- (๗) ระบุผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และความรุนแรงที่จะเกิดขึ้นในแต่ละระดับ โดยระบุให้เหมาะสมกับลักษณะความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยกำหนดเกณฑ์เป็น ๕ ระดับ

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบด้านการดำเนินงาน

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูง	- ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย ตามยุทธศาสตร์
๔	ค่อนข้างสูง	- ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของสำนัก กอง ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย
๓	ปานกลาง	- ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน ระดับกลุ่มงาน ฝ่าย ทำให้การดำเนินงานล่าช้ากว่าแผน
๒	ค่อนข้างน้อย	- ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานระดับกิจกรรมที่ต้องมีการปรับวิธีการทำงานเล็กน้อย
๑	น้อย	- ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานระดับกิจกรรมเพียงเล็กน้อย และยอมรับได้

นอกจากนี้ยังมีผลกระทบในด้านอื่นๆ ซึ่งสามารถศึกษาได้จากคู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ (ดาวน์โหลดได้จาก Web Portal กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร)

- (๘) แสดงโอกาสที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น ให้เหมาะสมตามสภาพความเป็นจริง โดยกำหนดเกณฑ์เป็น ๕ ระดับ

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	เกิดขึ้นเป็นประจำ	๑ เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า
๔	เกิดขึ้นบ่อย	๑-๖ เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน ๕ ครั้ง
๓	เกิดขึ้นปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง
๒	เกิดขึ้นได้บ้าง	๒-๓ ปีต่อครั้ง
๑	เกิดขึ้นได้น้อยมาก หรือไม่เกิด	๕ ปีต่อครั้ง

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	เกิดขึ้นเป็นประจำ	มีโอกาสเกิดเกือบทุกครั้ง
๔	เกิดขึ้นบ่อย	มีโอกาสเกิดขึ้นค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ
๓	เกิดขึ้นปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	เกิดขึ้นได้บ้าง	มีโอกาสเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง
๑	เกิดขึ้นได้น้อยมาก หรือไม่เกิด	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น

(๙) ได้จากผลคูณระหว่างผลกระทบกับโอกาส (๗) X (๘)

ผลกระทบ (ความรุนแรง)	๕	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
	๔	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
	๓	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
	๒	๒	๔	๖	๘	๑๐
	๑	๑	๒	๓	๔	๕
		๑	๒	๓	๔	๕
		โอกาสที่จะเกิด (ความถี่)				

๑ Zone 

ระดับความเสี่ยงสูง (๒๐ - ๒๕)

๒ Zone 

ระดับความเสี่ยงค่อนข้างสูง (๑๕ - ๑๙)

๓ Zone 

ระดับความเสี่ยงปานกลาง (๑๐ - ๑๔)

๔ Zone 

ระดับความเสี่ยงค่อนข้างน้อย (๔ - ๙)

๕ Zone 

ระดับความเสี่ยงน้อย (๐ - ๓)

หมายเหตุ X หมายถึง ระดับความรุนแรง

Y หมายถึง ความถี่ที่เกิดขึ้น

(๑๐) ระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

- ระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล โดยพิจารณาความเสี่ยงจากโครงการของท่านว่าตรงกับหลักธรรมาภิบาลข้อไหนบ้าง

ความหมายของความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล จำแนกได้ ๑๐ หลัก ดังนี้

๑) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) ต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน การจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศรวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

๒) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการปฏิบัติงานต้องมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดประสิทธิภาพ คำนวณการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม รวมทั้งต้องมีการลดขั้นตอนและ

ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่ายตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อน และไม่มีผลจำเป็น

๓) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) ต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ไขปัญหาร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

๔) หลักความโปร่งใส (Transparency) ต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

๕) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) ต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มี ความหลากหลายและมีความแตกต่างกัน ได้เหมาะสม

๖) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) ในการปฏิบัติงานต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

๗) หลักนิติธรรม (Rule of Law) ต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ

๘) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ในการปฏิบัติงานควรมีการมอบอำนาจและการกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม

๙) หลักความเสมอภาค (Equity) ต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่นๆ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงโอกาสความทัดเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม

๑๐) หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

(๑๑) ระบุวิธีการจัดการความเสี่ยง พร้อมคำอธิบายวิธีการทั้ง ๔ วิธี

๑. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึง การไม่กระทำการใดๆเพิ่มเติม กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อย ความน่าจะเป็นจะเกิดน้อย หรือเห็นว่ามีต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูง โดยขอ อนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้

๒. การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นหรือลด ความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการรวมกับการกำหนด แผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน (Contingency Planning)

๓. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง การเลิกหรือหลีกเลี่ยงการ กระทำ หรือลดการกระทำ หรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์ เป็นต้น

๔. การกระจายความเสี่ยง (Risk Diversification) หมายถึง การลดโอกาสความน่า จะเกิดหรือลดความเสียหายโดยการแบ่งโอน การหาผู้รับผิดชอบในความเสี่ยง การจ้างบุคคลภายนอกเป็น ผู้ดำเนินการแทน การจัดประกันภัย เป็นต้น

(๑๒) จากการจัดการความเสี่ยงข้อ (๑๑) ให้เลือกวิธีการที่ดีที่สุด โดยใส่เครื่องหมาย✓ให้ตรงกับ วิธีการที่เลือก เพื่อนำมาจัดการความเสี่ยงและรายงานผลต่อไป

แบบแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

หน่วยงาน

ยุทธศาสตร์ที่ (๑)									
กลยุทธ์ที่ (๒)									
โครงการ/กิจกรรม/กระบวนการ : (๓)									
วัตถุประสงค์ (๔)	ความเสี่ยง และสาเหตุความเสี่ยง (๕)	ประเภทความเสี่ยง ด้าน (๖)	ระดับความเสี่ยง			วิธีการจัดการความเสี่ยง (๑๐)	ประโยชน์ที่ได้รับ (๑๑)	ผู้รับผิดชอบ (๑๒)	ระยะเวลา (๑๓)
			ผลกระทบ (๗)	โอกาส (๘)	ความเสี่ยง (๙)				
	ความเสี่ยง								
	สาเหตุความเสี่ยง								
	ปัจจัยภายใน								
	ปัจจัยภายนอก								

ผู้รับผิดชอบ.....

(.....)

ตำแหน่ง

วันที่

กรมพลศึกษา
แบบแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘..
หน่วยงานกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร....

ตัวอย่างการออกแบบฟอร์ม ส.๑.๕

ยุทธศาสตร์ที่ (๓) การพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ									
กลยุทธ์ที่ (๑) พัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน									
โครงการ/กิจกรรม/กระบวนการ : พัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและการปฏิบัติงานของกรมพลศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘									
วัตถุประสงค์ (๔)	ความเสี่ยง และสาเหตุความเสี่ยง (๕)	ประเภทความเสี่ยง ด้าน (๖)	ระดับความเสี่ยง			วิธีจัดการความเสี่ยง (๑๐)	ประโยชน์ที่ได้รับ (๑๑)	ผู้รับผิดชอบ (๑๒)	ระยะเวลา (๑๓)
			ผลกระทบ (๗)	โอกาส (๘)	ความเสี่ยง (๙)				
ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหาร	๑. เอกสารประกอบ	๑.ด้านยุทธศาสตร์/	๔	๔	๑๖	การควบคุมความเสี่ยง	เพื่อให้การดำเนินการ	กพร.	ต.ค.๕๕-
จัดการภาครัฐและได้รับรางวัล	การตรวจประเมินไม่	กลยุทธ์/เป้าหมาย/					เป็นไปตามระยะเวลา		ก.ย.-๕๖
คุณภาพการบริหารจัดการ	ครบถ้วน	แผนขององค์กร					ที่กำหนด		
ภาครัฐ							และผ่านการตรวจ		
							ประเมิน		

ผู้รับผิดชอบ.อดิศัย ใจกาวิง.
(นายอดิศัย ใจกาวิง.)
ตำแหน่ง .นักพัฒนาการกีฬา ปฏิบัติการ.
วันที่ .๙ เมษายน ๒๕๕๘.

คำอธิบายแบบแผนบริหารความเสี่ยง (แบบ ส.๑.๒)

- (1) ยุทธศาสตร์ขององค์กร “กรมพลศึกษา”
 - นำยุทธศาสตร์ที่ระบุในโครงการมาใส่
- (2) กลยุทธ์ขององค์กร “กรมพลศึกษา”
 - นำกลยุทธ์ที่ระบุในโครงการมาใส่
- (3) ใส่ชื่อกิจกรรม/กระบวนการ/โครงการ ที่นำมาวิเคราะห์ความเสี่ยง
 - ใส่ชื่อโครงการของท่านที่จะนำมาบริหารความเสี่ยง
- (4) วัตถุประสงค์ของกิจกรรม/กระบวนการ/โครงการ ตามที่ระบุชื่อใน (3)
 - ใส่วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรม/กระบวนการ/โครงการ
- (5) ระบุสาเหตุของความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยง และความสูญเสียหรือเสียหายที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
 - ระบุความเสี่ยงที่จะเกิดระหว่างการดำเนินงานกิจกรรม/กระบวนการ/โครงการนั้นๆ เช่น โครงการจัดทำรายงานประจำปี ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นคือ การรวบรวมข้อมูลขององค์กรล่าช้า ไม่ทันเวลา เป็นต้น
- (6) ระบุประเภทของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นว่าเป็นลักษณะใด ทั้งนี้ใน 1 กิจกรรม/กระบวนการ/โครงการอาจมีความเสี่ยงเกิดขึ้นหลายด้าน
 1. ด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/เป้าหมาย/แผนขององค์กร หมายถึง ความเกี่ยวข้องกับเป้าหมาย พันธกิจ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ในภาพรวมขององค์กร
 2. ด้านกระบวนการ/การดำเนินงาน หมายถึง ความเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงานประสิทธิภาพของการทำงาน ความสามารถในการทำงาน
 3. ด้านการเงินงบประมาณ หมายถึง ความเกี่ยวข้องกับการเงิน งบประมาณขององค์กร
 4. ด้านการรายงาน/ติดตามผลการดำเนินงาน หมายถึง หมายถึง ลักษณะ ขอบเขตและความถี่ในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน ในระดับกิจกรรม ซึ่งรวมทั้งวิธีการติดตามการควบคุมระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) และการประเมินผลการควบคุมเป็นรายครั้งจะแตกต่างกันไปของแต่ละกิจกรรม ไม่มีวิธีใดวิธีหนึ่งที่จะใช้ได้กับทุกกิจกรรม เนื่องจากแต่ละกิจกรรมจะแตกต่างกันในลักษณะการปฏิบัติงาน ความแตกต่างของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง วิธีการปฏิบัติงานและความสำคัญของแต่ละกิจกรรมต่อการสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานโดยรวม
 5. ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ หมายถึง ความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ ข้อกำหนด และขั้นตอนการทำงาน

- (7) ระบุผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และความรุนแรงที่จะเกิดขึ้นในแต่ละระดับ โดยระบุให้เหมาะสมกับลักษณะความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยกำหนดเกณฑ์เป็น 5 ระดับ

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบด้านการดำเนินงาน

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูง	- ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย ตามยุทธศาสตร์
๔	ค่อนข้างสูง	- ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของสำนัก กอง ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย
๓	ปานกลาง	- ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน ระดับกลุ่มงาน ฝ่าย ทำให้การดำเนินงานล่าช้ากว่าแผน
๒	ค่อนข้างน้อย	- ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานระดับกิจกรรมที่ต้องมีการปรับวิธีการทำงานเล็กน้อย
๑	น้อย	- ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานระดับกิจกรรมเพียงเล็กน้อย และยอมรับได้

นอกจากนี้ยังมีผลกระทบในด้านอื่นๆ ซึ่งสามารถศึกษาได้จากคู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ (ดาวน์โหลดได้จาก Web Portal กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร)

- (8) แสดงโอกาสที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น ให้เหมาะสมตามสภาพความเป็นจริง โดยกำหนดเกณฑ์เป็น 5 ระดับ

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	เกิดขึ้นเป็นประจำ	1 เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า
4	เกิดขึ้นบ่อย	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	เกิดขึ้นปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	เกิดขึ้นได้บ้าง	2-3 ปีต่อครั้ง
1	เกิดขึ้นได้น้อยมาก หรือไม่เกิด	5 ปีต่อครั้ง

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	เกิดขึ้นเป็นประจำ	มีโอกาสเกิดเกือบทุกครั้ง
4	เกิดขึ้นบ่อย	มีโอกาสเกิดขึ้นค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ
3	เกิดขึ้นปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	เกิดขึ้นได้บ้าง	มีโอกาสเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง
1	เกิดขึ้นได้น้อยมาก หรือไม่เกิด	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น

(9) ได้จากผลคูณระหว่างผลกระทบกับโอกาส (7) × (8)

ผลกระทบ (ความรุนแรง)	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		โอกาสที่จะเกิด (ความถี่)				

1 Zone 

ระดับความเสี่ยงสูง (20 - 25)

2 Zone 

ระดับความเสี่ยงค่อนข้างสูง (15 - 19)

3 Zone 

ระดับความเสี่ยงปานกลาง (10 - 14)

4 Zone 

ระดับความเสี่ยงค่อนข้างน้อย (4 - 9)

5 Zone 

ระดับความเสี่ยงน้อย (0 - 3)

หมายเหตุ X หมายถึง ระดับความรุนแรง

Y หมายถึง ความถี่ที่เกิดขึ้น

(10) ระบุวิธีการจัดการความเสี่ยง พร้อมคำอธิบายวิธีการทั้ง 4 วิธี

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึง การไม่กระทำการใดๆเพิ่มเติมกรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อย ความน่าจะเป็นจะเกิดน้อย หรือเห็นว่าต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูง โดยขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้

2. การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดหรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการรวมกับการกำหนดแผนสำรองในเหตุการณ์ (Contingency Planning)

3. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง การเลิกหรือหลีกเลี่ยงการกระทำ หรือลดการกระทำ หรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์ เป็นต้น

4. การกระจายความเสี่ยง (Risk Diversification) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดหรือลดความเสียหายโดยการแบ่งโอน การหาผู้รับผิดชอบในความเสี่ยง การจ้างบุคคลภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทน การจัดประกันภัย เป็นต้น

(๑๑) ประโยชน์ที่จะได้รับหรือผลที่จะเกิดขึ้นจากการจัดการความเสี่ยงคืออะไร

(๑๒) ผู้รับผิดชอบ การจัดการความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงาน

(๑๓) ระยะเวลาการดำเนินงานในการจัดการความเสี่ยงแต่ละขั้นตอนหรือระยะเวลาที่แล้วเสร็จของการดำเนินงานในภาพรวม

หน่วยงาน กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมพลศึกษา

รายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ รอบ ๖ เดือน

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ									
กลยุทธ์ที่ ๑ พัฒนาคูณภาพและประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน									
กิจกรรม / กระบวนการ / โครงการ : จัดทำรายงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๗									
วัตถุประสงค์การควบคุม (๑)	ความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง (๒)	มาตรการ/กิจกรรม การควบคุม/จัดการ ความเสี่ยง (๓)	ผู้รับผิดชอบ (๔)	สถานะ* การดำเนินการ (๕)	ระดับความเสี่ยง ที่เหลืออยู่(๖)			ผลจากการใช้ มาตรการ/กิจกรรม จัดการความเสี่ยง(๗)	ปัญหา/อุปสรรค และข้อคิดเห็น (๘)
					ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง		
เพื่อจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน	๑. การรวบรวมข้อมูล	๑. จัดประชุมเพื่อให้แต่ละ	กพร.	ดำเนินการ	๓	๓	๔	๑. รวบรวมข้อมูลได้ทัน	- ยังมีบางหน่วยงาน
ภารกิจ และการพัฒนาระบบ	ขององค์กรล่าช้า ไม่ทัน	สำนักรวบรวมข้อมูล		แล้วเสร็จ				ตามกำหนดเวลา	จัดส่งข้อมูลล่าช้า
ราชการตามคำร้องการปฏิบัติ	เวลา ไม่ทันใช้งาน	ส่งให้ทันตามกำหนดเวลา						๒. ยังมีข้อผิดพลาดใน	
ราชการ ครบถ้วน ถูกต้อง	๒. ความถูกต้องของข้อมูล	๒. ตรวจสอบความถูกต้อง						บางส่วนในการตรวจทาน	
ทันเวลาการใช้งานและเผยแพร่	๓. บริษัทที่จัดจ้างจัดทำ	๓. จัดทำ TOR ให้รัดกุม						๓. แล้วเสร็จทัน	
แก่สาธารณชน	รายงานล่าช้า ไม่ทันตาม	และประสานงานกับผู้ว่าจ้าง						ตามกำหนดเวลา	
	กำหนดเวลา งานไม่ได้	ให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา							
	คุณภาพตามต้องการ								

* สถานะการดำเนินงาน

★ = ดำเนินแล้ว เสร็จตามกำหนด

✓ = ดำเนินการแล้ว เสร็จล่าช้ากว่าเดิม

× = ยังไม่ดำเนินการ

○ = อยู่ระหว่างดำเนินการ

ชื่อผู้รายงาน นางสาวทิพสุตา จันทระโน

ตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไป

๒๓/๓/๒๕๕๘

ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม ส.2

คำอธิบายแบบรายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยง
(แบบ ส.๒)

- (๑) ยุทธศาสตร์ขององค์กร “กรมพลศึกษา”
 - นำยุทธศาสตร์ที่ระบุในโครงการมาใส่
- (๒) กลยุทธ์ขององค์กร “กรมพลศึกษา”
 - นำกลยุทธ์ที่ระบุในโครงการมาใส่
- (๓) ใส่ชื่อกิจกรรม/กระบวนการ/โครงการ ที่นำมาวิเคราะห์ความเสี่ยง
 - ใส่ชื่อโครงการของท่านที่จะนำมาบริหารความเสี่ยง
- (๔) วัตถุประสงค์การควบคุม
 - คือผลสำเร็จของโครงการที่ท่านนำมาบริหารความเสี่ยง
- (๕) ความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง
 - ระบุความเสี่ยงที่จะเกิดระหว่างการดำเนินงานกิจกรรม/กระบวนการนั้นๆ เช่น โครงการจัดทำรายงานประจำปี ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นคือ การรวบรวมข้อมูลขององค์กรล่าช้า ไม่ทันเวลา เป็นต้น
- (๖) มาตรการ / กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง
 - ระบุวิธีการแนวทางในการควบคุมความเสี่ยงนั้นๆ เช่น โครงการจัดทำรายงานประจำปี มาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง คือ จัดประชุมเพื่อให้แต่ละสำนักรวบรวมข้อมูล เป็นต้น
- (๗) ผู้รับผิดชอบ
 - ระบุชื่อ และหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- (๘) สถานะการดำเนินการ
 - ให้อย่างงานในรูปแบบของสัญลักษณ์ตามสถานะที่ได้ดำเนินการจริง ดังนี้
สถานะการดำเนินงาน
☐ = ดำเนินแล้วเสร็จตามกำหนด
✓ = ดำเนินการแล้วเสร็จล่าช้ากว่าเดิม
X = ยังไม่ดำเนินการ
○ = อยู่ระหว่างดำเนินการ
- (๙) ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่
 - ให้ประเมินจากผลกระทบและโอกาสหลังจากดำเนินการตามแผนแล้ว โดยเทียบกับเกณฑ์การวัดที่กำหนดไว้
- (๑๐) ผลจากการใช้มาตรการ/กิจกรรมจัดการความเสี่ยง
 - ให้ระบุผลจากการใช้มาตรการจากช่อง (๖) เช่น โครงการจัดทำรายงานประจำปี ผลจากการใช้มาตรการ คือ รวบรวมข้อมูลได้ทันตามกำหนด
- (๑๑) ปัญหา / อุปสรรคและข้อคิดเห็น
 - ให้ระบุปัญหา / อุปสรรคของผลการใช้มาตรการ / กิจกรรมจัดการความเสี่ยง พร้อมข้อเสนอแนะ

บรรณานุกรม

- การบริหารจัดการความเสี่ยง COSO <http://ermthailand.blogspot.com/p/erm-coso.html>
- การบริหารความเสี่ยง กรมควบคุมมลพิษ