



# คู่มือ

## การบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน

กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

พ.ศ.๒๕๖๙





# วิสัยทัศน์

กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ  
Directorate of Education and Training

ศูนย์กลางการเรียนรู้วิทยาการทหาร  
ของกองทัพอากาศ

Royal Thai Air Force's Leading Hub  
of Military Science Education

# คำนำ

**กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ** เป็นกลไกสำคัญในการผลิตและเสริมสร้างสมรรถนะกำลังพลให้กับกองทัพอากาศด้วยระบบการฝึกศึกษา เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ และตอบสนองนโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศผ่านการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการให้งานการฝึกศึกษา และพัฒนา กำลังพลมีคุณภาพ มาตรฐาน รวมทั้งมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กองทัพอากาศกำหนด โดยมีหน่วยขึ้นตรง กรมยุทธศึกษาทหารอากาศเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนภารกิจให้บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ด้วยการจัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วย (Action Plan) และดำเนินงานตามแผนให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ

การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในนั้น มีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งในการป้องกัน และควบคุมความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ไม่แน่นอนอันส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของหน่วยงาน ซึ่งการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่ดีจะเกิดขึ้นได้เมื่อกำลังพลทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทั้ง ขั้นตอนก่อนการดำเนินงาน ระหว่างการดำเนินงาน และหลังการดำเนินงาน เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยง ความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายให้กับหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ได้จัดทำคู่มือการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายใน กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ พ.ศ.๒๕๖๙ ขึ้นมาเพื่อให้ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน มีความเข้าใจหลักการ กระบวนการ ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยมี COSO เป็นแนวทาง พร้อมใช้เป็นเครื่องมือในการจัดทำ ควบคุม ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยตามระเบียบได้ รวมทั้งเป็นเอกสารอ้างอิงในการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานมีความถูกต้อง ครบถ้วน เป็นมาตรฐานเดียวกัน

พล.อ.ต.



(พฤษี ตีกลุอินทร์)

รอง จก.ยศ.ทอ.

ประธานอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ยศ.ทอ.



# สารบัญ

	หน้า
<b>ส่วนที่ ๑ บทนำ</b>	<b>๑</b>
ความเป็นมา	๑
นโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ยศ.ทอ.	๖
โครงสร้างและบทบาทหน้าที่	๖
<b>ส่วนที่ ๒ มาตรฐานการดำเนินงาน</b>	<b>๑๐</b>
ก่อนการดำเนินงาน	๑๐
ระหว่างการดำเนินงาน	๑๓
หลังการดำเนินงาน	๑๔
<b>ส่วนที่ ๓ การกำหนดวัตถุประสงค์ และการระบุความเสี่ยง</b>	<b>๑๖</b>
การกำหนดวัตถุประสงค์	๑๗
การระบุความเสี่ยง	๑๗
<b>ส่วนที่ ๔ การประเมินความเสี่ยง และตอบสนองความเสี่ยง</b>	<b>๒๑</b>
การประเมินความเสี่ยง	๒๑
การตอบสนองความเสี่ยง	๒๔
<b>ส่วนที่ ๕ การดำเนินงาน การติดตามและทบทวน</b>	<b>๒๗</b>
การดำเนินงานตามแผน	๒๗
การติดตามผลการดำเนินงาน	๒๘
การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	๓๑
<b>ส่วนที่ ๖ แบบฟอร์ม และการบันทึกข้อมูล</b>	<b>๓๓</b>
แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	๓๓
แบบฟอร์มการรายงานผล	๔๗
<b>ภาคผนวก</b>	

# ส่วนที่ ๑

## บทนำ



### ความเป็นมา

ปัจจุบันโลกกำลังเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องในหลายมิติ ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ ระหว่างประเทศ ภัยคุกคาม ความมั่นคงรูปแบบใหม่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศ รวมถึงภัยพิบัติจากธรรมชาติและโรคระบาด ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อการปฏิบัติการกิจ ของกองทัพอากาศ ความไม่แน่นอนและความเสี่ยงในลักษณะต่าง ๆ จึงเป็นสิ่งที่กองทัพอากาศ ซึ่งเป็นหน่วยงาน ด้านความมั่นคงจำเป็นต้องตระหนัก และมีแนวทางในการรับมืออย่างเป็นระบบ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้กองทัพอากาศสามารถ ดำเนินการกิจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มั่นคง และต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และวางแผนจัดการกับเหตุการณ์ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

**การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน** เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการบริหารหน่วยงาน ช่วยสนับสนุนให้หน่วยบรรลุภารกิจตามเป้าหมาย ใช้เป็นกรอบการดำเนินงานของหน่วยทำให้สามารถขับเคลื่อนกิจกรรมที่จะดำเนินการในอนาคตได้

การดำเนินการตามกรอบที่กำหนดจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ การวางแผน และการจัดลำดับ ความสำคัญของงานหรือภารกิจได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหาร จัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ กำหนดให้ หน่วยงานของรัฐดำเนินการบริหารจัดการ ความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงาน บรรลุผลสัมฤทธิ์ ตามวัตถุประสงค์ พร้อมทั้งยกระดับ ศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงาน ให้มี ประสิทธิภาพสูงสุด หน่วยงานของรัฐจะต้องดำเนินการ ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลัง กำหนดอย่างเคร่งครัด

**กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ** เป็นกลไก สำคัญของกองทัพอากาศในการสร้างและพัฒนา กำลังพลให้มีศักยภาพความพร้อม ในการปฏิบัติการกิจ เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ทอ. และตอบสนองนโยบาย ผบ.ทอ. ด้านการฝึกศึกษา และพัฒนากำลังพล ให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่ ทอ.กำหนด โดยมี แผนปฏิบัติราชการ ยศ.ทอ.เป็นกรอบแนวทางในการ บริหาร และดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้พันธกิจ ภารกิจ



บรรลุตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่ง นขต.ยศ.ทอ. ทุกส่วนมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุน ผลักดัน ในมิติต่าง ๆ ให้ ภารกิจของ ยศ.ทอ.บรรลุเป้าหมาย ตามแผนปฏิบัติการในการขับเคลื่อน ยศ.ทอ. ให้มุ่งสู่การเตรียมกำลังพล ให้สามารถปฏิบัติภารกิจ และมีคุณลักษณะสอดคล้องตามความต้องการ สมรรถนะกำลังพล ทอ.ด้วยระบบการ ฝึกศึกษา วิชาชีพทางทหารที่ทันสมัยและมีคุณภาพซึ่ง นขต. ยศ.ทอ.เป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนการขับเคลื่อน พันธกิจ ยศ.ทอ.บรรลุตามเป้าประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ด้วยการ จัดทำกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของหน่วยให้สอดคล้องตามแผนปฏิบัติการ ยศ.ทอ.เพื่อเป็นกรอบการดำเนินงานในการปฏิบัติ ภารกิจให้ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีการนำ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมาใช้เป็น เครื่องมือในการวาง แผนการดำเนินงาน ติดตาม พร้อมทั้งตรวจสอบปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่ง ผลกระทบต่อเป้าหมาย เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงของ ทอ.ได้มีการ กล่าวถึงการจัดการบริหารความเสี่ยงยึดแนว COSO และ หลักธรรมาภิบาล รวมถึงให้ นขต.ทอ.บริหาร ความเสี่ยงตามตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการ อันเป็น นัยสำคัญในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในร่วมกับแผนปฏิบัติการเช่นกัน

## แนวคิดการบริหารความเสี่ยง COSO ERM

ปี ๒๕๒๘ (ค.ศ.๑๙๘๕) มีความร่วมมือกันจาก สถาบันวิชาชีพ ๕ แห่ง สถาบันผู้สอบบัญชีอนุญาต แห่ง สหรัฐอเมริกา (American Institute of Certified Public Accountants: AICPA) สมาคมการบัญชีแห่ง สหรัฐอเมริกา (American Accounting Association: AAA) สถาบันผู้บริหารการเงินระหว่างประเทศ (Financial Executives: FEI) สถาบันผู้ตรวจสอบ ภายใน (The Institute of Internal Auditors: IIA) และสถาบันนักบัญชีเพื่อบริหารการจัดการ (Institute of Management Accountants: IMA) ได้ร่วมกัน เพื่อก่อตั้ง The National Commission on Fraudulent Financial Reporting หรือที่โดยทั่วไปรู้จักในชื่อของ Treadway Commission มีวัตถุประสงค์ในการ ระบุปัจจัย ที่ก่อให้เกิดการทุจริตของรายงานทาง การเงิน รวมทั้งได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางแก้ไข

ปี ๒๕๓๐ (ค.ศ.๑๙๘๗) Treadway Commission ได้เสนอให้ตั้งคณะทำงาน ในนามว่า Committee of Sponsoring of the Treadway Commission หรือ COSO เพื่อศึกษาและพัฒนา รูปแบบการควบคุม ภายในที่มี ประสิทธิภาพ นำเสนอรายงานข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการควบคุมภายใน และคณะกรรมการโคโค่ ศึกษา รูปแบบ การควบคุมภายในที่เหมาะสมกับบริบท และสถานการณ์สมัยใหม่



ปี ๒๕๓๕ (ค.ศ.๑๙๙๒) COSO นำเสนอรายงาน กรอบการควบคุมภายในที่ได้ปรับปรุงความหมาย วัตถุประสงค์ และองค์ประกอบของการควบคุม ภายใน

ปี ๒๕๔๗ (ค.ศ.๒๐๐๔) COSO เสนอกรอบ การบริหารความเสี่ยงโดยระบุงค์ประกอบไว้ ๘ ประการ (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), ๒๐๐๔)

ปี ๒๕๕๖ (ค.ศ.๒๐๑๓) ปรับปรุงกรอบแนวคิด การควบคุมภายใน โดยเพิ่มหลักการ เชื่อมโยงกับ องค์ประกอบ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการเพิ่ม หลักการจำนวน ๑๗ หลักการ เพื่อเชื่อมโยงกับ ๕ องค์ประกอบ (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), ๒๐๑๓) ได้แก่ .

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
๕. กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities)

ปี ๒๕๖๐ (ค.ศ.๒๐๑๗) มีการปรับปรุงแนว คิดการบริหารความเสี่ยงองค์กร จาก COSO ERM ๒๐๐๔ โดยบูรณาการระหว่างกลยุทธ์และผลการ ดำเนินงาน ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ (Component) ๒๐ หลักการ เป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงใหม่ ที่มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ เปลี่ยนแปลงไป กรอบการบริหาร ความเสี่ยงองค์กร การบูรณาการระหว่างกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน (Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance Framework) หรือเรียกว่า The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), ๒๐๑๗





แผนที่กลยุทธ์แผนปฏิบัติราชการ ยศ.ทอ.ปี ๖๙ และ ๖๖ - ๗๐ (ฉบับปรับปรุง)

ประเด็นยุทธศาสตร์ ทอ. (Strategic Themes)	เสริมสร้างสมรรถนะและความพร้อมในการป้องกันประเทศและรักษาผลประโยชน์แห่งชาติ			
ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Themes)	ST ผลิตและเสริมสร้างสมรรถนะกำลังพลในกองทัพอากาศด้วยระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ			
มุมมองด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ประสิทธิผลและคุณภาพ) Stakeholders Perspective	SP ผู้สำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาของ ยศ.ทอ.มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์สอดคล้องความต้องการสมรรถนะกำลังพลของ ทอ.			
มุมมองด้านกระบวนการ Internal Process Perspective	ความพร้อมในการปฏิบัติราชการ (ฝึกศึกษา/สนับสนุนการศึกษา)  IP1 คุณภาพและมาตรฐานการบริหารการศึกษา และการสนับสนุนการศึกษา		พัฒนาการที่ต่อเนื่อง และยั่งยืน  IP2 การเสริมสร้างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	
	โครงสร้างพื้นฐานด้านการศึกษา เชิงทอ./เฉพาะสม	กำลังพลบุคลากรทางการศึกษา มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน	กระบวนการทำงาน ที่มีประสิทธิภาพ	องค์ความรู้ วิชาการทางทหาร การปฏิบัติงาน
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา Learning and Growth Perspective	LP1 พัฒนาปัจจัยด้านงานวิชาการ หลักสูตร การจัดการกิจกรรม การเรียนการสอน การวัด/ประเมินผล ทรัพยากรการเรียนรู้และสื่ออำนวยความสะดวก	LP2 พัฒนสมรรถนะ และคุณภาพชีวิต กำลังพล/บุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมการศึกษานับเต็ม สร้างเสริมสุขภาพ ดูแลสวัสดิการ	LP3 พัฒนาระบบการทำงาน ที่มีประสิทธิภาพ ปรับปรุงขั้นตอนหรือฝึกอบรม/ระดมทรัพยากรการปฏิบัติงาน การริเริ่มและสนับสนุน	LP4 พัฒนาองค์ความรู้ และนวัตกรรม แหล่งข้อมูลฐานความรู้ วิจัยพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรม สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ตรีศรัส ความก้าวหน้าวิชาการ

ยศ.ทอ.เป็นหน่วยงานหลักด้านการศึกษาของ ทอ.มีภารกิจจัดการฝึกศึกษาเพื่อผลิตและเสริมสร้างสมรรถนะกำลังพลในทุกช่วงระดับชั้นยศ โดยการพัฒนากลยุทธ์ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ การวัดประเมินผลการศึกษา รวมทั้งภารกิจอื่นที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถดำรงมาตรฐานคุณภาพ และพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาให้ทันสมัย ตอบสนองการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.๒๕๖๓) โดยมีเป้าหมายให้ผู้ผ่านกระบวนการฝึกศึกษาจากสถานศึกษาของ ยศ.ทอ.มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์สอดคล้องกับความต้องการสมรรถนะกำลังพลของ ทอ. ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรมตรงตามความต้องการของกองทัพอากาศ รวมทั้ง ยศ.ทอ.จะพัฒนาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้วิชาการด้านกำลังพลทางอากาศ และกิจการการบินของประเทศ ก่อให้เกิดการยอมรับและความเชื่อมั่นศรัทธาจากประชาชนและนานาชาติ

การเสริมสร้างความพร้อมในการปฏิบัติราชการของ ยศ.ทอ.อยู่บนพื้นฐานผู้สำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาของ ยศ.ทอ.มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์สอดคล้องความต้องการสมรรถนะกำลังพล ทอ. (SP) ที่มีการดำเนินงานร่วมกันอย่างประสานสอดคล้อง โดยพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนทั้ง ๓ มิติ คือ มิติงานบริหาร มิติงานปฏิบัติการ (หลักสูตร / การจัดการเรียนการสอน / การวัดและประเมินผล) และมีทีมงานสนับสนุน โดยมีกลยุทธ์การขับเคลื่อนสำคัญ ได้แก่ คุณภาพและมาตรฐานการบริหารการศึกษา และการสนับสนุนการศึกษา (IP1) เพื่อให้เกิดคุณภาพมาตรฐานการปฏิบัติงาน และเพิ่มประสิทธิภาพการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า ร่วมกับการเสริมสร้างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (IP2) ตามแนวทางบริหารคุณภาพ (PDCA) ได้แก่ Plan (วางแผน) Do (ปฏิบัติ) Check (ตรวจสอบ) และ Action (การดำเนินการให้เหมาะสม) ซึ่งการพัฒนาโครงสร้าง/องค์ประกอบพื้นฐานทางการศึกษาของ ยศ.ทอ.เป็น



ความพยายามในการยกระดับผลิตภาพ (Productivity) ในการพัฒนาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ประกอบด้วย ๔ ปัจจัยสนับสนุนสำคัญ คือ พัฒนาปัจจัยด้านงานวิชาการ (LP1) พัฒนาสมรรถนะ และคุณภาพชีวิตกำลังพล/บุคลากรทางการศึกษา (LP2) พัฒนาระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (LP3) และ พัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรม (LP4) เพื่อสร้างและสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างถูกต้อง รวดเร็ว ทันเวลา และสมบูรณ์ โดยพิจารณาความสอดคล้องของกระบวนการบริหารควบคู่กับงานปฏิบัติการที่มีมาตรฐานเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ในด้านการบริหารจัดการ และการประเมินผลการศึกษาที่มีคุณภาพในลักษณะเดียวกัน การดำเนินงานปฏิบัติการควบคู่กับงานสนับสนุนให้ได้มาตรฐานจะก่อให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ที่จำเป็น รวมไปถึงการพัฒนาเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับใช้ในการจัดการเรียนการสอน และหากดำเนินงานบริหารควบคู่กับงานสนับสนุนที่ได้คุณภาพมาตรฐานจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากร คน กระบวนการ เครื่องมือ และงบประมาณอย่างคุ้มค่า

เมื่อกระบวนการทั้งงานบริหาร งานปฏิบัติการ และงานสนับสนุน ดำเนินการบูรณาการร่วมกันสิ่งที่จะเกิดขึ้น คือ คุณภาพมาตรฐานการบริหารและการปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ พร้อมเสริมประสิทธิภาพการบริหารครอบคลุมทั้งบุคลากร กระบวนการ เครื่องมือ และงบประมาณ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมครอบคลุมระบบสนับสนุน เครื่องมือการปฏิบัติงาน และข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ โดยมีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ๔.๐ (PMQA 4.0) เป็นแนวทางสนับสนุนความสำเร็จโดยการสานพลังทุกภาคส่วน (Collaboration) การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation) และการปรับสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitalization) ที่จะต้องมีความสมดุล (Balanced) มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม (Inclusive) ยั่งยืน (Sustainable) และอยู่บนพื้นฐานของความรู้ (Knowledge-Based) ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่มุ่งพัฒนาศักยภาพและผลิตภาพของกำลังพลในฐานะที่เป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญให้มีสมรรถนะและขีดความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเข้มแข็งและเป็นมืออาชีพ รวมทั้งการบริหารจัดการทุกกระบวนการอย่างเป็นระบบบนพื้นฐานการจัดการองค์ความรู้ที่เหมาะสมอย่างรู้เท่าทัน เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงและบูรณาการกับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศในระดับที่กว้างขึ้นอย่างเป็นระบบ มั่นคง และมีภูมิคุ้มกัน





## นโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ยศ.ทอ.

คณอก.บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ยศ.ทอ.ได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ยศ.ทอ.เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ ยศ.ทอ. ดังนี้

๑. กำลังพล ยศ.ทอ.มีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทุกระดับ ทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ
๒. การบูรณาการการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั้ง ระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติ ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ ยศ.ทอ.และครอบคลุมพันธกิจทุกด้านของหน่วย
๓. การติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ยศ.ทอ.จะดำเนินการอย่างเหมาะสม สม่าเสมอ ต่อเนื่องตามสถานการณ์และวงรอบปฏิทินปฏิบัติงาน
๔. การพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้ได้มาตรฐาน บูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนการบริหารจัดการ

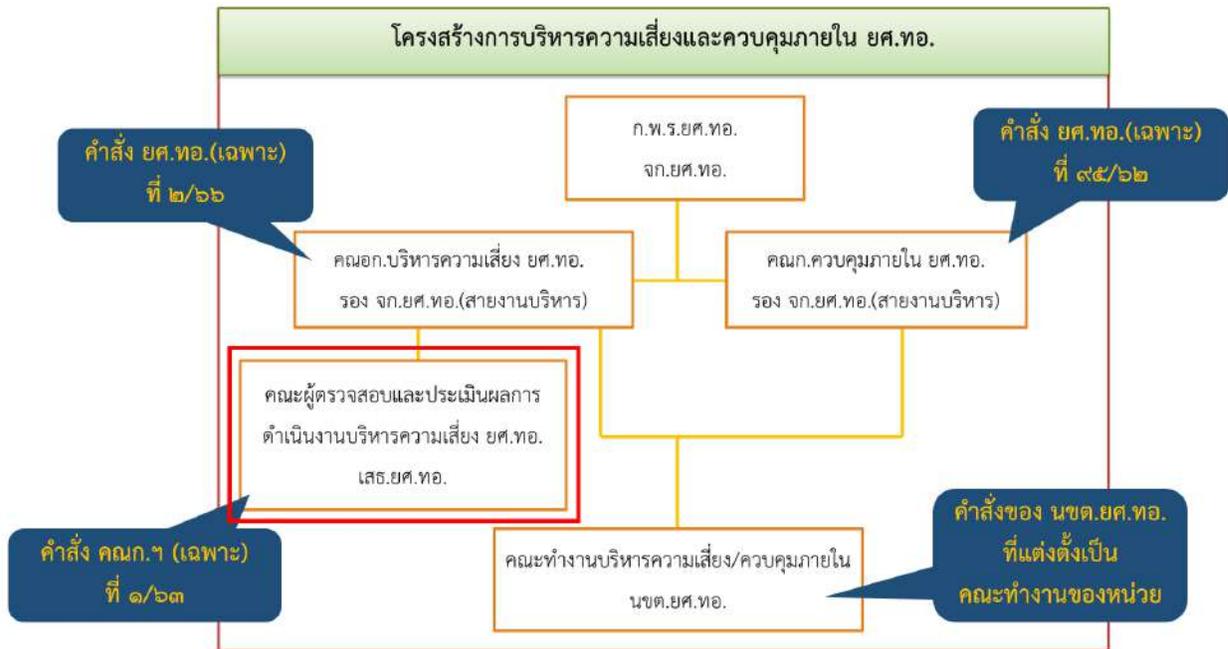
## โครงสร้างการดำเนินงาน

แนวคิดการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ยศ.ทอ.แบบบูรณาการ ยศ.ทอ.ได้มีการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องตามที่ ทอ.กำหนด เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งทำให้พบว่าช่วงเริ่มต้นของการ ดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในนั้น ยังไม่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติ ราชการ ยศ.ทอ.อย่างแท้จริง จึงได้มีการปรับปรุงการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงตามนโยบาย การบูรณาการให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติ ราชการ ยศ.ทอ.ขึ้น โดยการนำปัจจัยเสี่ยงที่เหลื่อมารวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อจัดทำทะเบียน ความเสี่ยงแบบบูรณาการระดับนโยบาย (ภาพรวม ยศ.ทอ.) แต่ก็ พบว่าการดำเนินงานครั้งนี้ยังไม่ครอบคลุมการ บริหารความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ จึงส่งผลให้มีการปรับรูปแบบ การดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.อีกครั้ง โดยได้ข้อสรุปในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเป็น ๒ ระดับ ดังนี้

๑. ระดับนโยบาย: คณอก.บริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ., คณอก.ควบคุมภายใน ยศ.ทอ.และ คณะผู้ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงาน



๒. ระดับปฏิบัติการ: คณะทำงานบริหารความเสี่ยง นขต.ยศ.ทอ.และ คณะทำงานควบคุมภายใน นขต.ยศ.ทอ. โดยมี จก.ยศ.ทอ.หรือ ผู้รับมอบอำนาจ/ประธาน คณก.บริหารความเสี่ยง/ควบคุมภายใน ยศ.ทอ.เป็นส่วนบัญชาการ เพื่อพิจารณา อนุมัติและกำกับดูแล พร้อมให้ คณอก.บริหารความเสี่ยง/ควบคุมภายใน ยศ.ทอ.เป็นผู้ รวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงระดับปฏิบัติการของ นขต.ยศ.ทอ.สู่การจัดทำแผน บริหารความเสี่ยงระดับนโยบายร่วมกับการจัดทำการควบคุมภายใน ยศ.ทอ.



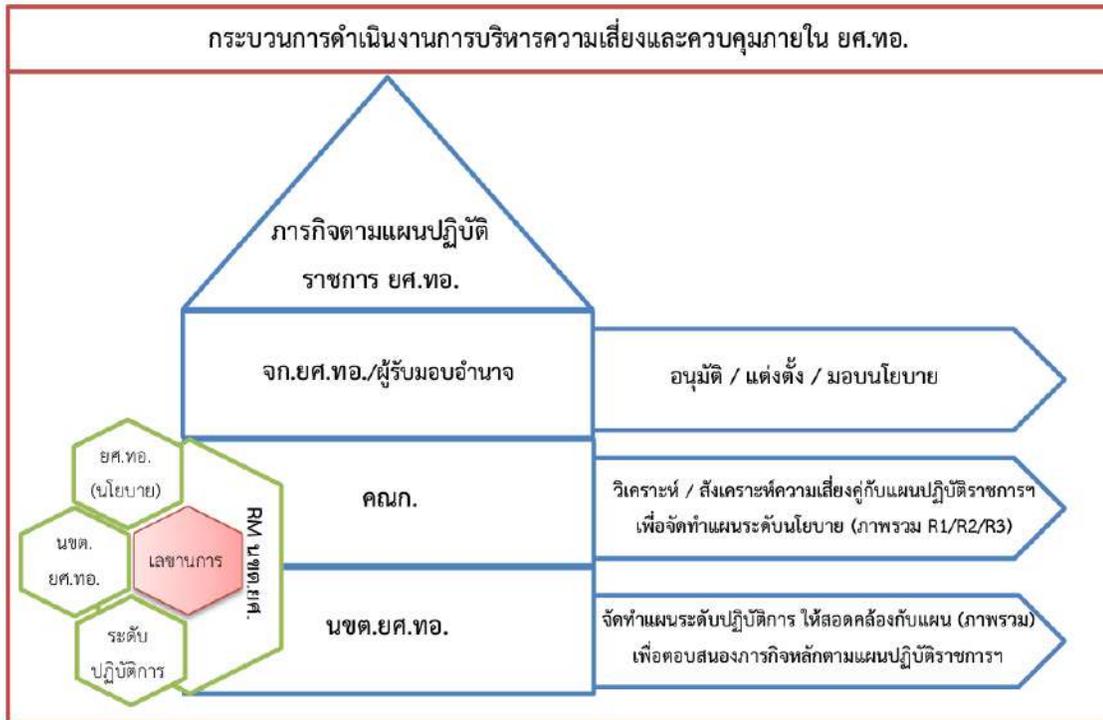
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ยศ.ทอ.

การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ยศ.ทอ.ได้ดำเนินการแบบบูรณาการ ดังที่กล่าวข้างต้น โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นสำคัญ แบ่งการดำเนินงาน ได้เป็น ๓ ส่วน ดังนี้

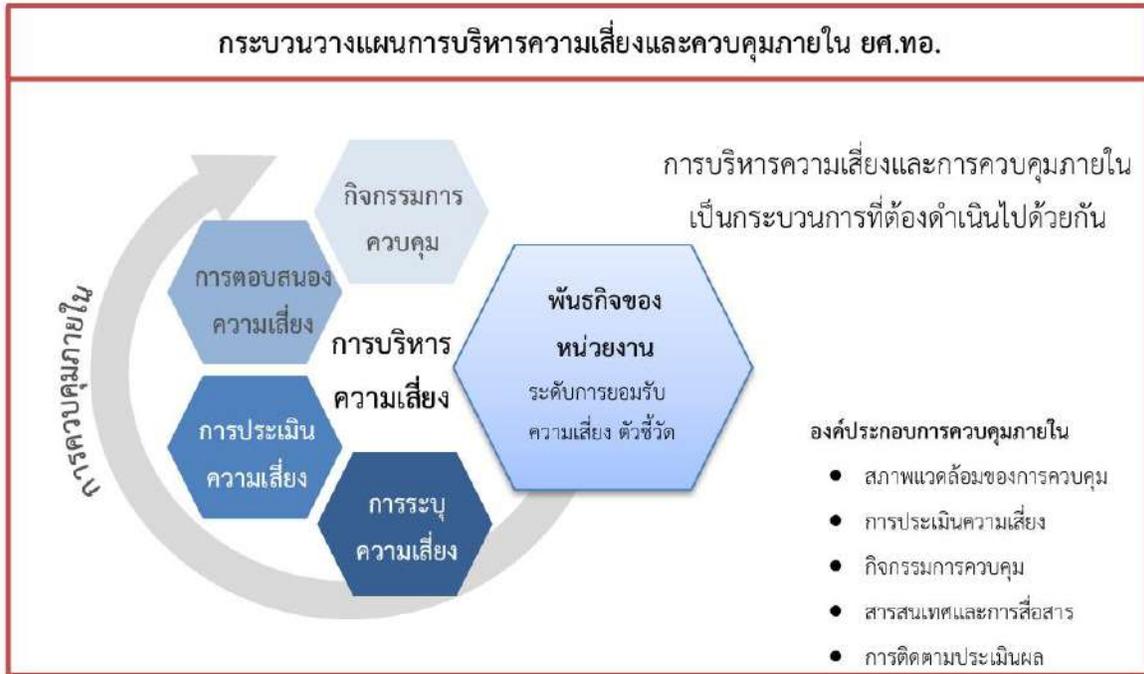
๑) จก.ยศ.ทอ./ผู้รับมอบอำนาจ มีบทบาทในการกำหนดนโยบาย แนวทางการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน รวมทั้งพิจารณาอนุมัติและแต่งตั้งผู้รับผิดชอบหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๒) คณอก.๑ มีบทบาทในการอำนวยการ ประสานงาน เสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน ยศ.ทอ.แก่ผู้บังคับบัญชา รวมทั้งสร้างความเข้าใจ และเชื่อมโยงการดำเนินงานจากระดับ ปฏิบัติการสู่ระดับนโยบาย โดยการประสานงาน รวบรวมข้อมูลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ นขต.ยศ.ทอ. เพื่อนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ความเสี่ยงควบคู่กับแผนปฏิบัติการประจำปีในการจัดทำแผนระดับ นโยบายให้แก่ส่วนบัญชาการ และรายงานผลตามปฏิทินปฏิบัติงาน ทอ.

๓) นขต.ยศ.ทอ.มีหน้าที่ในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ นขต.ยศ.ทอ. ตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ยศ.ทอ. โดยคำนึงถึงความเสี่ยงที่จะกระทบต่อภารกิจ หน่วยที่จะสนับสนุนการขับเคลื่อน ยศ.ทอ.ตามแผนปฏิบัติราชการ และรายงานตามวงรอบปฏิทินปฏิบัติงาน พร้อมสนับสนุนข้อมูลและเตรียมรับการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานจากส่วนบริหาร และหน่วยงาน ยศ.ทอ.



ทั้งนี้ การควบคุมภายในเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารจัดให้มีขึ้นเพื่อให้ความมั่นใจว่าการดำเนินการในองค์กรหรือหน่วยงาน สามารถบรรลุภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการดำเนินงานควบคุมภายใน เพื่อประเมินให้ทราบว่ามีความเสี่ยง อยู่อย่างไร และในเรื่องหรือขั้นตอนใดของงาน มีระดับความสำคัญและโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด แล้วนำมาพิจารณาว่าควรมีการบริหารจัดการอย่างไรให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ความผิดพลาดหรือ ความเสียหายจากความเสี่ยงนั้นจะไม่เกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นก็จะอยู่ในระดับที่ไม่เป็นอันตราย หรือไม่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยดำเนินการตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงได้แก่ การกำหนด วัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง และการกำหนดกิจกรรม การควบคุม ซึ่งกระบวนการนี้จะมีการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมการดำเนินงานอีกชั้นหนึ่ง



## สรุป

การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ยศ.ทอ. มีการปฏิบัติและปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อน ยศ.ทอ. ให้บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ ยศ.ทอ. อย่างเป็นระบบโดยมีการวางแผนในการดำเนินงานแบบบูรณาการครอบคลุมตามกระบวนการแบบวงจรบริหารคุณภาพ ด้วยวิธีการกำหนดนโยบาย จัดทำแผนฯ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ พร้อมจัดกิจกรรมอบรมให้ความรู้แก่น ขต.ยศ.ทอ. ควบคู่กับการรายงานผลตามวงรอบ และนำข้อมูลที่ได้มาพิจารณาดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด ซึ่งกระบวนการในการดำเนินงาน รวมทั้งแนวคิด วิธีการต่าง ๆ นั้นจะมีการกล่าวถึงรายละเอียดในบทต่อ ๆ ไป

# ส่วนที่ ๒

## มาตรฐานการดำเนินงาน



**กระบวนการบริหารความเสี่ยง** ที่มีคุณภาพต้องมีความต่อเนื่อง ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติที่จริงจังผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องให้ความร่วมมือ โดยขับเคลื่อนผ่านวงจรบริหารคุณภาพ (P-D-C-A) หรือเครื่องมืออื่น ๆ เป็นแนวปฏิบัติ และมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ จนถึงแผนปฏิบัติงานของหน่วย สามารถแบ่งขั้นตอนการปฏิบัติงานได้ ๓ ระยะ คือ ก่อนดำเนินงาน ขณะดำเนินงาน และหลังดำเนินงาน ผ่านกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ ดังนี้

ช่วงเวลา	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน
ก่อนการดำเนินงาน	๑. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบ ๒. กำหนดนโยบายและนำสู่การปฏิบัติ
ระหว่างการดำเนินงาน	๓. วางแผนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ๔. ประชุมหารือแผนการดำเนินงาน ๕. ดำเนินงานตามแผน ๖. ติดตามผลการดำเนินงาน
หลังการดำเนินงาน	๗. ประชุมทบทวนแผน ๘. จัดทำแผนปีงบประมาณถัดไป ๙. รายงานผล

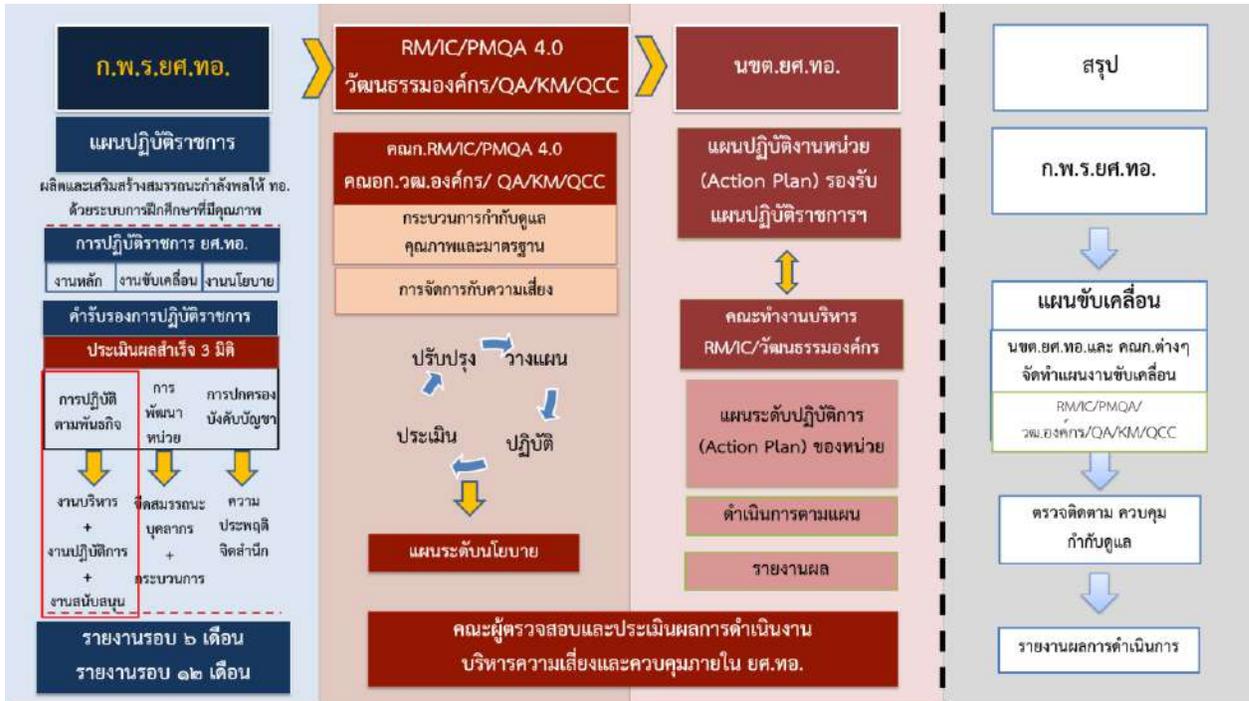
### ก่อนการดำเนินงาน

#### ๑. การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ

ผู้บริหารระดับสูงของหน่วย ทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ (นขต.ยศ.ทอ.) มีความตระหนักถึงการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการ ยศ.ทอ. โดยพิจารณาแต่งตั้ง คณอก. หรือ คณะทำงาน เพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนพร้อมสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์การด้านการจัดการความเสี่ยง (Risk Culture) ให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในนั้น มีการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับ ก.พ.ร.ยศ.ทอ. ในการระบุ วิเคราะห์ จัดการความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอก ที่จะส่งผลกระทบต่อภารกิจเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ยศ.ทอ. ซึ่งมี ก.พ.ร.ยศ.ทอ.เป็นหน่วยวางแผน อำนวยการ ประสานงาน ควบคุม กำกับดูแลให้



เป็นไปตามแผนปฏิบัติราชการ คำรับรองการปฏิบัติราชการ รวมถึงรายงานการประเมินตนเองของ ยศ.ทอ.ประจำ  
ปีงบประมาณ หรือ ตามวงรอบที่ ทอ.กำหนด



### ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

รายละเอียดบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหน่วยสามารถหารือและกำหนดได้ตาม  
ความเหมาะสมและบริบทของหน่วย แต่ควรมีรายละเอียดดังตัวอย่างต่อไปนี้

- การพิจารณาแนวทางการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง / การนำนโยบายบริหารความเสี่ยงมาสู่การปฏิบัติ
- การดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- การกำหนดมาตรการในการบริหารความเสี่ยง และการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยง
- การตรวจสอบ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงตามปฏิทินการปฏิบัติงานหรือตามข้อตกลงภายใน



## ๒. กำหนดนโยบายและนำสู่การปฏิบัติ

หลังจากการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบพร้อมนโยบายในการดำเนินงานแล้ว ลำดับต่อไปคือการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ หรือ การดำเนินงานแบบบูรณาการโดยมีแผนปฏิบัติราชการ ยศ.ทอ.เป็นกรอบแนวทางสำคัญในการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ยศ.ทอ.ทั้งระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติการต้องคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายพันธกิจของกรมตามแผนปฏิบัติราชการเป็นสำคัญ ทั้งมิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งข้อมูลในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน สามารถเชื่อมโยงและวิเคราะห์ร่วมกันได้ ดังนี้

๑. การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง เป็นการค้นหาเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน และส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของหน่วย ซึ่งข้อมูลในส่วนการจัดทำนี้สามารถนำไปบันทึกข้อมูลความเสี่ยง การควบคุมที่มีอยู่ และความเสี่ยงที่มีอยู่ ของกระบวนการการควบคุมภายใน ยศ.ทอ.

๒. การประเมินผลการควบคุมและการตอบสนองความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ประเมินเพื่อหาระดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบด้านต่าง ๆ ที่หน่วยได้รับ เพื่อนำความเสี่ยงนั้นมาวางแผนจัดการ โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่จะได้รับ ซึ่งสอดคล้องกับการบันทึกข้อมูลด้านการประเมินผลการควบคุม ของกระบวนการควบคุมภายใน ยศ.ทอ. โดยกล่าวถึงความคาดหวังและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดหลังจากมีการจัดการความเสี่ยงแล้ว

๓. แผนบริหารความเสี่ยง เป็นการดำเนินงานในส่วนของการจัดการความเสี่ยงที่เลือกโดยกำหนดวิธีการ ผู้รับผิดชอบ รวมถึงระยะเวลาในการจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูล การปรับปรุงการควบคุมภายใน และผู้รับผิดชอบในการจัดการของกระบวนการการควบคุมภายใน ยศ.ทอ. ในส่วนของการกำหนดวิธีการในการจัดการ และผู้ที่รับผิดชอบในการดำเนินงาน

### ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

การพิจารณานำนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ยศ.ทอ.มาปรับใช้กับบริบทของหน่วย และกำหนดแนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ควรมีการจัดประชุมเพื่อกำหนดข้อตกลงร่วมกัน รวมทั้งนำแนวทางที่ได้ประชาสัมพันธ์ให้แก่ผู้ปฏิบัติ/ผู้รับผิดชอบของหน่วยต่อไป ดังนี้

๑. คณะทำงานบริหารความเสี่ยง/ควบคุมภายใน นขต.ยศ.ทอ.จัดประชุม เพื่อพิจารณาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของหน่วย โดยการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ยศ.ทอ.มาเชื่อมโยง

๒. ผู้บังคับบัญชาหน่วยกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง นขต.ยศ.ทอ. จากการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.สู่การปฏิบัติของหน่วย



## ระหว่างการทำงาน

### ๓. วางแผนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ก่อนการดำเนินงานควรมีการวางแผนการดำเนินงานทั้งแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานโดยการนำนโยบายและแนวทางที่ได้จากขั้นตอนที่แล้วมาปรับใช้กับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการออกแบบแผนการดำเนินงานประกอบด้วย ๔ ขั้นตอนสำคัญ

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์ (รายละเอียดในส่วนที่ ๓)
๒. การระบุความเสี่ยง (รายละเอียดในส่วนที่ ๓)
๓. การประเมินความเสี่ยง (รายละเอียดในส่วนที่ ๔)
๔. การตอบสนองความเสี่ยง (รายละเอียดในส่วนที่ ๔)

### ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

๑. ข้อมูลการเชื่อมโยงแผนบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายในสามารถดูได้ในหัวข้อการกำหนดนโยบายและนำสู่การปฏิบัติ
๒. นชต.ยศ.ทอ.ควรวางแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของหน่วยโดยคำนึงถึงภารกิจหน่วยตามแผนปฏิบัติงานเป็นสำคัญซึ่งจะส่งผลต่อการสนับสนุนการขับเคลื่อนพันธกิจ ยศ.ทอ.ให้บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ดังที่กล่าวข้างต้น

### ๔. ประชุมหารือแผนการดำเนินงาน

หลังจากที่มีการวางแผนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในแล้ว นำแผนการดำเนินงานดังกล่าวมาประชุมหารือร่วมกับคณะทำงาน/ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน เพื่อร่วมกำหนดข้อสรุปและแนวทางการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของหน่วยในแต่ละปีงบประมาณ ก่อนการนำแผนงานไปปฏิบัติจริง รวมทั้งเป็นการสนับสนุนให้กำลังพลที่รับผิดชอบมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หรือ เสนอแนะข้อคิดเห็น อุปสรรค ปัญหาที่พบจากการดำเนินงานในระดับปฏิบัติการ โดยมีผู้บังคับบัญชา/ผู้รับผิดชอบ รับผิดชอบต่อปัจจัยเสี่ยงที่พบ วิธีการจัดการความเสี่ยงของผู้ปฏิบัติ รวมถึงการให้ข้อเสนอแนะ หรือแนวทางการจัดการอย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

### ๕. ดำเนินงานตามแผน

เมื่อแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในรับการพิจารณาเห็นชอบเรียบร้อยแล้ว ผู้รับผิดชอบแต่ละส่วนจึงดำเนินงานตามแผน วิธีการ และระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยมีการติดตามการดำเนินงานเป็นระยะเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผน ทั้งนี้ ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการสามารถกำหนดการรายงานความก้าวหน้าได้ตามความเหมาะสมของหน่วยพิจารณาเอง แต่ต้องเป็นข้อตกลงร่วมกันภายในหน่วยให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน



สำหรับการรายงานผลความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ นขต.ยศ.ทอ.ก่อนวงรอบปฏิทิน ทอ. จะให้มีการรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามที่ คณอก.บริหาร ความเสี่ยง/ควบคุมภายใน ยศ.ทอ.กำหนด อันเป็นข้อตกลงร่วมกันในแต่ละปีงบประมาณ เช่น ทุกเดือน ทุกไตรมาส เป็นต้น

ทั้งนี้ในปีงบประมาณ ๖๖ – ปัจจุบัน กำหนดให้ นขต.ยศ.ทอ.รายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานให้ คณอก.บริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.รอบ ๖ และ ๑๒ เดือน

## ๖. ติดตามผลการดำเนินงาน

หลังจากที่ได้ดำเนินการจัดการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามแผนงานที่ได้จัดทำไว้แล้ว ลำดับต่อมา คือการติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อประเมินติดตามความคืบหน้า และผลสำเร็จของงานเมื่อเทียบกับแผนซึ่งได้ กำหนดไว้ โดยการรายงานผลการดำเนินงานแผนบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน ยศ.ทอ.จะเป็นไปตาม วงรอบปฏิทินการปฏิบัติงานของ ทอ. ดังนั้น นขต.ยศ.ทอ.ต้องรายงานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลการ ดำเนินงานแผนบริหารความเสี่ยงต่อ คณอก.บริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.ทุก ๖ เดือน หรือ ปีละ ๒ ครั้ง ตาม แบบฟอร์มที่ ทอ.กำหนด

## หลังการดำเนินงาน

### ๗. ประชุมทบทวนแผน

การประชุมทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จะเกิดขึ้นหลังจากที่ นขต.ยศ.ทอ.ได้มีการ ดำเนินงานตามแผนงานแล้วเพื่อรวบรวมข้อมูลปัจจัยเสี่ยงที่จัดการได้แล้ว ยังหลงเหลือ หรือพบใหม่ รวมทั้งวิธีการ ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นการทบทวน ปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และจัดเก็บข้อมูล ให้เป็นองค์ความรู้นำมาใช้ในการพัฒนางานได้ต่อไป โดย นขต.ยศ.ทอ.ต้องส่งรายงานผลการดำเนินงานให้ คณอก. บริหารความเสี่ยง/ควบคุมภายใน ยศ.ทอ. ภายใน ส.ค. เพื่อให้มีเวลาในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และดำเนินการ จัดทำแผนระดับนโยบายต่อไป

### ๘. จัดทำแผนปีงบประมาณถัดไป

ผลจากการประชุมทบทวนแผนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นอกจากองค์ความรู้ที่ใช้ ในการจัดการแล้ว ผู้ปฏิบัติยังอาจพบปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ หรือความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่ และยังคง ดำเนินการจัดการต่อไป จึงเข้าสู่ขั้นตอนการจัดทำแผนการดำเนินงานของปีงบประมาณถัดไปให้เสร็จสิ้นก่อนสิ้น ปีงบประมาณ เพื่อวางแผนได้อย่างครอบคลุม นำไปปฏิบัติได้ทันเวลา และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

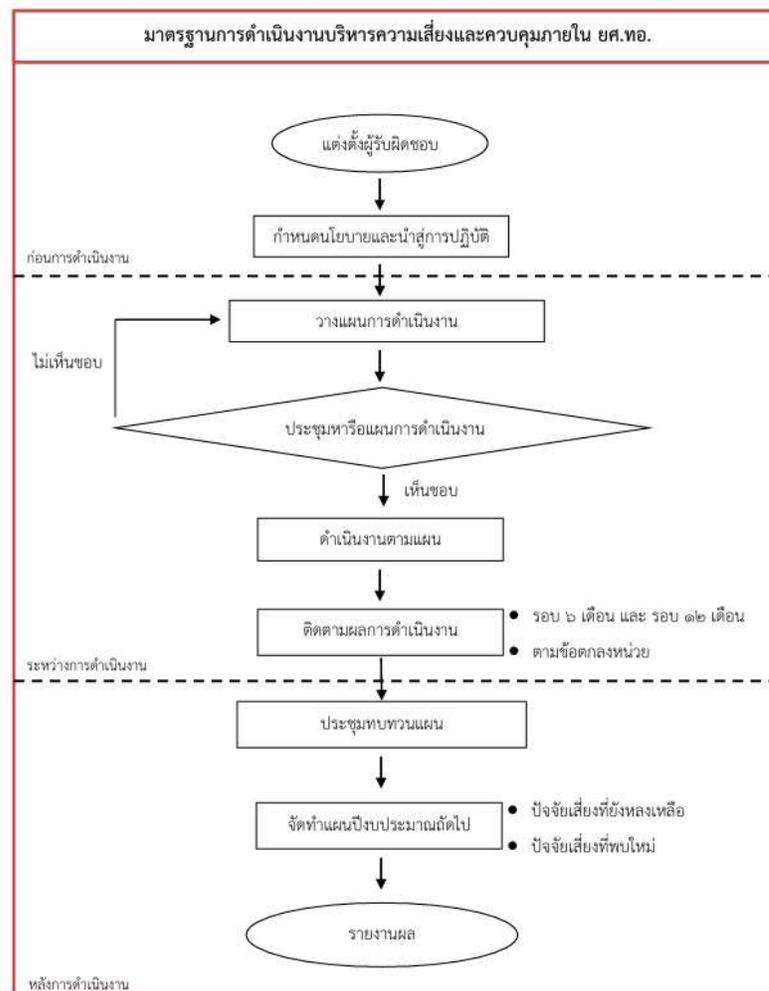


## ๙. รายงานผล

เมื่อมีการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามขั้นตอนแล้ว ต้องมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแบบฟอร์มที่ ทอ.กำหนด รวมทั้งการรายงานแผนการดำเนินงานของปีงบประมาณถัดไป

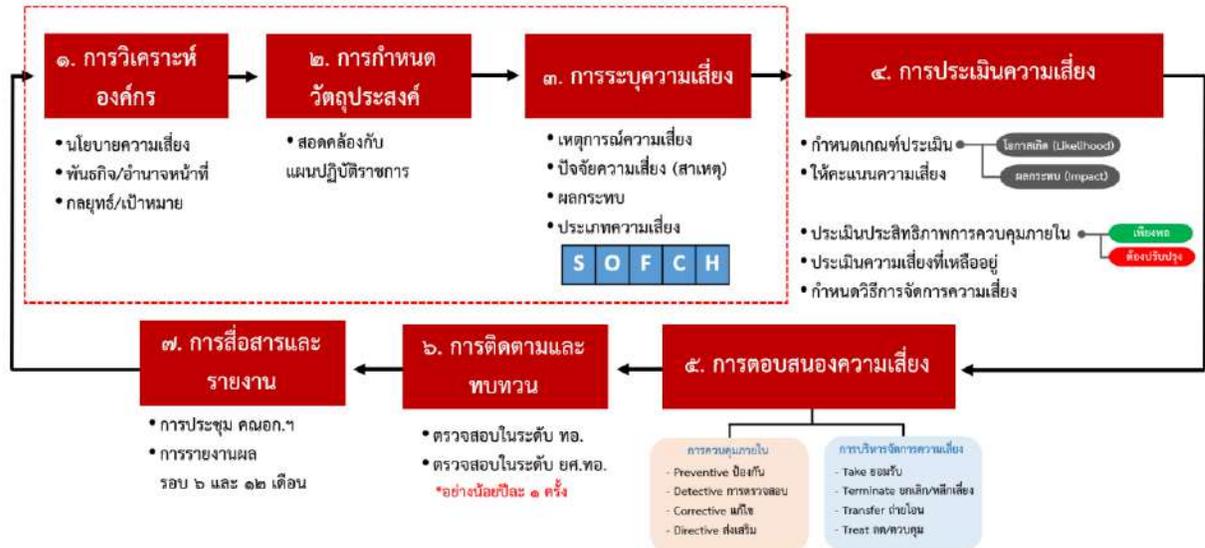
## สรุป

มาตรฐานการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ยศ.ทอ.แบ่งการดำเนินงานได้เป็น ๓ ช่วงเวลา คือ ก่อนการดำเนินงาน ระหว่างการดำเนินงาน และหลังการดำเนินงาน ซึ่งผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงานควรมีการวางแผนการจัดการ และตระหนักถึงความสำคัญในการขับเคลื่อน ยศ.ทอ.ให้พันธกิจบรรลุเป้าประสงค์ตามแผนปฏิบัติราชการ ยศ.ทอ.โดยมีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นเครื่องมือสำคัญในการสนับสนุน ตรวจสอบ และควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้อย่างเป็นระบบ ซึ่งในส่วนที่ ๓ จะเป็นการกล่าวถึงรายละเอียดแนวคิดในกระบวนการวางแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ ยศ.ทอ. ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ และการระบุความเสี่ยง



# ส่วนที่ ๓

## การกำหนดวัตถุประสงค์ และการระบุความเสี่ยง



กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่มีคุณภาพต้องมีความต่อเนื่อง ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติที่จริงจังโดยผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องให้ความร่วมมือ และขับเคลื่อนผ่านวงจรบริหารคุณภาพ (P-D-C-A) เป็นแนวปฏิบัติ และมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ หรือ การดำเนินงานของหน่วย

ในส่วนของการวางแผนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง (Plan: P) เป็นการออกแบบแผนบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย ๔ ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์
๒. การระบุความเสี่ยง
๓. การประเมินความเสี่ยง
๔. การตอบสนองความเสี่ยง

แต่ในส่วนที่ ๓ นี้จะกล่าวเฉพาะการกำหนดวัตถุประสงค์ และการระบุความเสี่ยง ส่วนการประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยงจะกล่าวในส่วนต่อไป



## ๑. การกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการระบุถึงขอบเขตการดำเนินการในการบริหาร และจัดการของหน่วยซึ่งต้องสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ แผนปฏิบัติงาน (Action Plan) กลยุทธ์ ตัวบ่งชี้ หรือภารกิจของหน่วย ในการกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องคำนึงถึงหลัก SMART คือ

การกำหนดวัตถุประสงค์		
S	Specific	บอกรายละเอียดว่ามีการกิจ พันธกิจ หน้าที่อะไร
M	Measurable	สามารถวัดผลได้ รู้แน่ชัดว่าดำเนินการถึงขั้นตอนใด อย่างไร
A	Achievable	สามารถนำไปปฏิบัติได้ตามความรับผิดชอบของตน
R	Realistic	สามารถอธิบายได้ มีความสมเหตุสมผลและมีความเป็นจริง
T	Timely	ต้องเหมาะสมกับช่วงเวลาในขณะนั้น หรือระบุช่วงเวลาชัดเจน เมื่อไหร่

## ๒. การระบุความเสี่ยง

หลังจากที่ได้วัตถุประสงค์แล้ว ลำดับต่อมาจะเป็นส่วนข้อมูลของการระบุความเสี่ยง เป็นการค้นหาเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เพื่อเป็นข้อมูลให้ทราบว่าจะภัยเสี่ยงที่พบเป็นความเสี่ยงประเภทใดอันจะเป็นประโยชน์ต่อการประเมินความรุนแรง และการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการจัดการกับปัจจัยเสี่ยงที่พบอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในแต่ละที่มาของความเสี่ยง คณก./คณะทำงานบริหารความเสี่ยง และผู้ปฏิบัติจะร่วมกันระดมความคิดเห็น (Brainstorming) จากผู้มีประสบการณ์ โดยระบุในเรื่อง ๑) ขั้นตอน/กระบวนการปฏิบัติงาน ๒) ชื่อความเสี่ยง ๓) ปัจจัยเสี่ยง และ ๔) ประเภทความเสี่ยง

ทั้งนี้ เทคนิคการค้นหาความเสี่ยงมีอยู่หลายวิธี ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมภาษณ์ (ผู้บริหาร/ผู้เกี่ยวข้อง) การเปรียบเทียบกับหน่วยงานใกล้เคียง (เช่น ข้อมูลจากต่างกอง ต่างแผนก อาจอยู่ในกรมเดียวกัน หรือต่างกรมก็ได้) โดยใช้ข้อมูลเหตุการณ์ในอดีต หรือเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต จากข้อผิดพลาดจากกระบวนการในการปฏิบัติงานที่ได้มีการบันทึกไว้ เช่น จุดอ่อน หรือข้อเสนอแนะจากผลการตรวจประเมิน เป็นต้น ส่วนแบบสอบถาม และการระดมความคิดเห็นจากผู้มีประสบการณ์จะเป็นเทคนิคที่นิยมใช้กันมากในการค้นหาความเสี่ยง



สำหรับการระบุขั้นตอน/กระบวนการปฏิบัติงานนั้น เป็นการนำเป้าหมายของกระบวนการทำงาน หรือภารกิจของหน่วยมาใส่เป็นกรอบข้อมูลว่าหน่วยต้องดำเนินงานเรื่องใด จึงควรเริ่มด้วยการแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงาน จากนั้นจึงพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมหรือเรื่องที่หน่วยต้องดำเนินการนั้น ๆ ว่าต้องการให้เป็นเช่นไร ซึ่งการไม่บรรลุวัตถุประสงค์นั้นจะเป็นที่มาของ**ชื่อความเสี่ยง** จากนั้นผู้รับผิดชอบ/ผู้ปฏิบัติจึงพิจารณาถึงปัจจัยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลให้กิจกรรมไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมาย หรือ**ปัจจัยเสี่ยง** โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ได้แก่

<p><b>ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)</b></p>	<p>ต้นเหตุหรือสาเหตุที่เป็นไปได้ของความเสี่ยง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยในการพิจารณาปัจจัยความเสี่ยงนั้น <b>จำเป็นต้องสามารถระบุได้</b> อย่างชัดเจนว่าเหตุการณ์หรือสาเหตุของความเสี่ยงดังกล่าวจะเกิดขึ้น ณ สถานที่ใด ในกระบวนการงานใด เวลาใด จะเกิดขึ้นได้อย่างไร และเหตุใดจึงเกิดขึ้น ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) เพื่อให้สามารถวิเคราะห์และกำหนดมาตรการควบคุมหรือลดความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ การพิจารณาปัจจัยความเสี่ยง<b>สามารถแบ่งออกได้เป็น ๒ ประเภท</b> <b>ปัจจัยภายใน และ ปัจจัยภายนอก</b></p>
<p><b>ภาพแวดล้อมภายใน ทอ.</b></p>	<p>ปัจจัยภายในขององค์กรที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น รูปแบบการบริหาร การสั่งการ และการบังคับบัญชา, การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบโครงสร้างองค์กร ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายภายใน วัฒนธรรมองค์กร และวิธีการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่</p>
<p><b>สภาพแวดล้อมภายนอก ทอ.</b></p>	<p>ปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือขอบเขตอำนาจ หน้าที่ของ ทอ. แต่มีผลกระทบต่อการทำงาน เช่น นโยบายของรัฐบาล นโยบายของกระทรวงกลาโหม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีผลผูกพันต่อการปฏิบัติราชการ</p>

โดยจำแนกประเภทความเสี่ยงเป็น ๕ ด้าน ดังนี้

<p>S</p>	<p>ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)</p>	<p>เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ขององค์กร เช่น ความเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย สภาพตลาด ภาพลักษณ์ขององค์กร ผู้นำ ชื่อเสียง และความพึงพอใจของผู้รับบริการ (ลูกค้า) เป็นต้น</p>
----------	--	---



O	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk)	เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานในระดับปฏิบัติการ เช่น กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ และบุคลากรภายในองค์กร เป็นต้น
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสถานะทางการเงินขององค์กร เช่น ความผันผวนทางการเงิน สภาพคล่อง อัตราดอกเบี้ย ความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูล เอกสารหลักฐานทางการเงิน และการรายงานทางบัญชี เป็นต้น
C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม กฎหมาย และระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk)	เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ หรือแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร
H	ความเสี่ยงจากภัยคุกคามและภัยธรรมชาติ (Hazard Risk)	เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากภัยคุกคามรูปแบบใหม่ เช่น การโจมตีทางไซเบอร์ รวมถึงภัยพิบัติทางธรรมชาติที่ส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินภารกิจ

โดยแบบฟอร์มที่ใช้คือแบบ R1 การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

แบบ R1

ส่วนราชการ.....

การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

สายวิทยาการด้าน.....หน่วยรับผิดชอบ.....

ระยะเวลา.....

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม : .....

วัตถุประสงค์ : .....

ขั้นตอน/กระบวนการปฏิบัติงาน (๑)	ชื่อความเสี่ยง (๒)	ปัจจัยเสี่ยง (๓)	ประเภทความเสี่ยง					ปัจจัยแหล่งที่มาความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง				กิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่ (กรณียังไม่มีให้ระบุว่า "ไม่มี") (๑๕)
			S	O	F	C	H	ภายใน	ภายนอก	โอกาส	ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	
			(๔)	(๕)	(๖)	(๗)	(๘)	(๙)	(๑๐)	(๑๑)	(๑๒)	(๑๓)	(๑๔)	

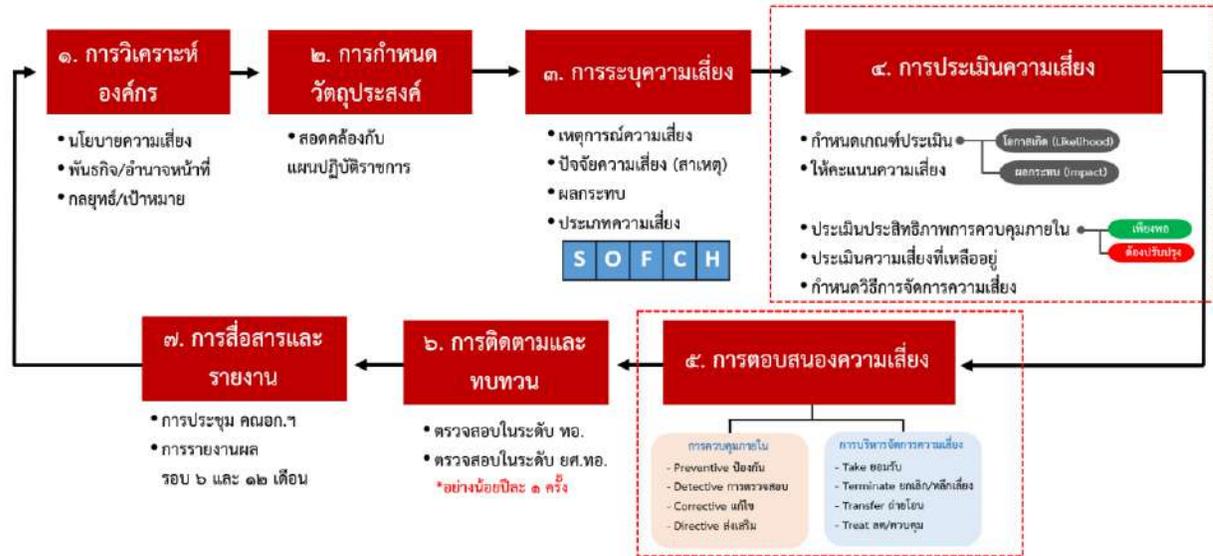


## สรุป

การวางแผนที่มีคุณภาพควรมีความชัดเจนในกระบวนการปฏิบัติซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์นั้นเป็นกรอบหรือแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยให้เป็นที่ไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีเป้าหมาย วิธีการ และสามารถปฏิบัติได้จริงภายในระยะเวลาที่เหมาะสม กิจกรรมมีความสอดคล้องกับภารกิจหน่วยเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อน ยศ.ทอ. ตามแผนปฏิบัติราชการ ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์มีส่วนช่วยให้กิจกรรมมีความชัดเจน รวมทั้งผู้รับผิดชอบสามารถนำมาเป็นข้อมูลวัตถุประสงค์มาพิจารณาเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และอาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนการระบุความเสี่ยง เพื่อหาปัจจัยเสี่ยงและจำแนกประเภทของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่พบว่าเป็นความเสี่ยงด้านใด ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น แล้วจึงนำข้อมูลความเสี่ยงนั้นมาพิจารณาเลือกกลยุทธ์ในการตอบสนองความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ดังที่จะกล่าวรายละเอียดต่อไปในส่วนที่ ๔

# ส่วนที่ ๔

## การประเมินความเสี่ยง และตอบสนองความเสี่ยง



### การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์ประเมินเพื่อหาระดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และผลกระทบด้านต่างๆ ที่หน่วยงานได้รับ โดยใช้เกณฑ์การประเมินตามที่ยกมา กำหนด และอ้างอิงจากการรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของ นขต.ยศ.ทอ.ช่วง ๕ ปีที่ผ่านมา รวมทั้งจากประสบการณ์การทำงานของผู้เกี่ยวข้องที่มีความชำนาญ มากำหนดเป็นค่าเฉลี่ยเพื่อเป็นเกณฑ์กลางให้หน่วยได้ใช้เป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติ

**โอกาสเกิด (Likelihood: L)** หมายถึง ความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงว่ามีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อย เพียงใด

**ผลกระทบ (Impact: I)** หมายถึง ความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบใน ด้านต่างๆ ซึ่งผลกระทบนั้นพิจารณาได้ทั้งเชิงปริมาณ ได้แก่ ผลเสียหายด้านการเงิน และผลกระทบเชิงคุณภาพ ได้แก่ ชื่อเสียงภาพลักษณ์ของหน่วยงาน ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของกำลังพลและนายทหารนักเรียน และ ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน

การประเมินความเสี่ยง เป็นการหาสถานะของปัจจัยเสี่ยงหรือเรียกว่า ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Score)

$$\text{Risk Score} = \text{Likelihood} \times \text{Impact}$$



โอกาส (Likelihood)	โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต
ผลกระทบ (Impact)	ผลกระทบจากเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน
ระดับความรุนแรงของความเสียหาย (Risk Score)	คะแนนรวมที่แสดงให้เห็นถึงระดับความรุนแรงของความเสียหาย ที่เป็นผลจากการประเมินความเสี่ยงจาก ๒ ปัจจัย คือ โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

### การวิเคราะห์ความเสี่ยง

#### ตารางคะแนนความเสี่ยง (Risk Matrix)

โอกาส \ ผลกระทบ	น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
สูงมาก (5)	5	10	15	20	25
สูง (4)	4	8	12	16	20
ปานกลาง (3)	3	6	9	12	15
น้อย (2)	2	4	6	8	10
น้อยมาก (1)	1	2	3	4	5

#### ระดับความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
ต่ำ	1 - 3	เขียว	Acceptable or Limited Focus ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	4 - 9	เหลือง	Tolerable but caution or Management Discretion/Medium ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง	10 - 16	ส้ม	Intolerable or Attention Required/High Risk ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูงมาก	17 - 25	แดง	Intolerable or Immediate Attention Require/High Risk ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที



แบบ R1

ส่วนราชการ.....  
การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม  
สายวิทยาการด้าน.....หน่วยรับผิดชอบ.....  
ระยะเวลา.....

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม : .....  
วัตถุประสงค์ : .....

ขั้นตอน/กระบวนการปฏิบัติงาน (๑)	ชื่อความเสี่ยง (๒)	ปัจจัยเสี่ยง (๓)	ประเภทความเสี่ยง					ปัจจัยแหล่งที่มาความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง			กิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่ (กรณียังไม่มีให้ระบุว่า "ไม่มี") (๑๕)	
			S (๔)	O (๕)	F (๖)	C (๗)	H (๘)	ภายใน (๙)	ภายนอก (๑๐)	โอกาส (๑๑)	ผลกระทบ (๑๒)	คะแนน ความเสี่ยง (๑๓)		ระดับ ความเสี่ยง (๑๔)

#### ๑.๔.๓.๔ การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการประเมินระดับความเสี่ยงในแต่ละรายการแล้ว หน่วยงานจะต้องดำเนินการ จัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง โดยพิจารณาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อ ทอ. หรือ นขต.ทอ. เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดกิจกรรมหรือมาตรการควบคุมความเสี่ยงในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งการจัดลำดับความเสี่ยงดำเนินการโดยพิจารณาระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธระหว่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และ ระดับผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ซึ่งได้จากการประเมินตามตารางวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (Risk Score) ระดับของความเสี่ยงจะถูกจัดเรียงลำดับจาก ระดับความเสี่ยงสูงมาก ระดับความเสี่ยงสูง ระดับความเสี่ยงปานกลาง ระดับความเสี่ยงน้อย และระดับความเสี่ยงน้อยมาก โดยหน่วยงานจะต้อง **คัดเลือกความเสี่ยงที่อยู่ในระดับ "สูงมาก" และ/หรือ "สูง"** เพื่อดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง หรือ แผนจัดการความเสี่ยง ในขั้นตอนต่อไป ทั้งนี้เพื่อให้สามารถควบคุม บรรเทา หรือลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ และสอดคล้องกับขีดความสามารถในการบริหารจัดการของหน่วยงาน

**คัดเลือกความเสี่ยงที่อยู่ในระดับ "สูงมาก" และ/หรือ "สูง" เพื่อดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง**

ที่มา: หนังสือ สพร.ทอ.ที่ กท ๐๖๐๑.๖(๔)/๔๓๕ ลง ๑๖ ก.ค.๖๘

เรื่อง ขอนำส่งและรับฟังข้อเสนอแนะ (ร่าง) คู่มือบริหารความเสี่ยง ทอ.



## การตอบสนองความเสี่ยง

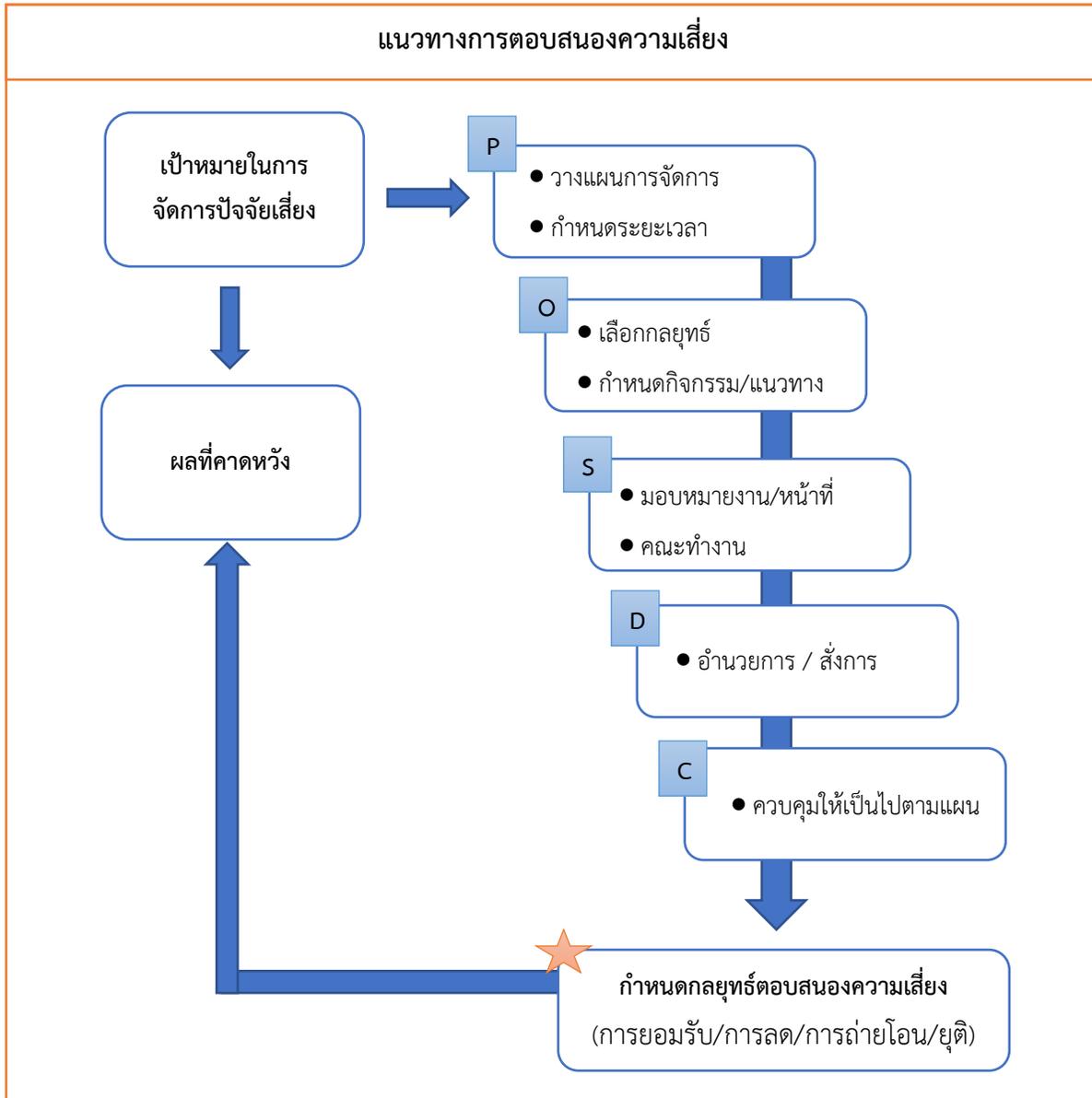
การตอบสนองความเสี่ยง เป็นการระบุทางเลือกที่เหมาะสมในการดำเนินการจัดการเพื่อลดระดับปัจจัยเสี่ยง โดยการระดมความคิดเห็นร่วมกันระหว่าง คณอก./คณะทำงานบริหารความเสี่ยง และผู้ปฏิบัติ เพื่อเลือกแนวทางในการดำเนินการจัดการปัจจัยเสี่ยง พร้อมกับสร้างวิธีการในการจัดการปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว ซึ่งการจัดการความเสี่ยงนั้นมีกำหนดไว้ ๔ แนวทาง ดังนี้

ลำดับ	แนวทาง	รายละเอียด	ข้อพิจารณา
๑	<b>Take</b> (ยอมรับความเสี่ยง)	ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยไม่จำเป็นต้องทำอะไรเพิ่มเติม	ความเสี่ยงนั้นต่ำ หรือต้นทุนในการจัดการสูงกว่าประโยชน์ที่ได้รับ, มักต้องมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอ
๒	<b>Treat</b> (ลด/ควบคุมความเสี่ยง)	หามาตรการเพื่อลดโอกาสเกิด หรือลดผลกระทบจากความเสี่ยง	ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แต่ต้องควบคุมให้ดีขึ้น
๓	<b>Transfer</b> (โอน/กระจายความเสี่ยง)	ถ่ายโอนความเสี่ยงบางส่วนหรือทั้งหมดไปยังบุคคล/หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงสูงแต่มีวิธีการจัดการโดยบุคคล/หน่วยงานที่รับผิดชอบ
๔	<b>Terminate</b> (ยุติ/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง)	ยกเลิกกิจกรรมหรือโครงการที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไปเลย	ความเสี่ยงรุนแรงมากจนไม่สามารถยอมรับ ควบคุม หรือโอนได้

เมื่อหาระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่พบได้แล้ว การเลือกกลยุทธ์เพื่อใช้ในการจัดทำแผนสำหรับกำหนดกิจกรรมการควบคุม ขั้นตอนการปฏิบัติ รวมทั้งกำหนดระยะเวลา และผู้รับผิดชอบในการจัดการ นับเป็นสิ่งสำคัญที่จะสนับสนุนให้ปัจจัยเสี่ยงที่พบอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ โดยผู้รับผิดชอบอาจนำแนวทางการบริหารจัดการแบบ POSDC มาใช้เป็นเครื่องมือในวางแผน และจัดทำแนวทางกิจกรรมการควบคุมต่อไป ตามกลยุทธ์การตอบสนองความเสี่ยงทั้ง ๔ วิธี ตามความเหมาะสม และความรุนแรงของความเสี่ยงที่พบ

ทั้งนี้ ผู้รับผิดชอบ/ผู้ปฏิบัติ สามารถดำเนินการตอบสนองความเสี่ยงโดยเริ่มจากการนำปัจจัยเสี่ยงตามระดับความรุนแรงมาวางแผนในการจัดการ (Planning: P) โดยคำนึงถึงเป้าหมาย และผลที่คาดหวังเมื่อมีการจัดการกับปัจจัยเสี่ยงนี้ว่า หากท่านได้ดำเนินการตามวิธีที่วางแผนไว้ ท่านต้องการให้เกิดผลอย่างไร พร้อมกำหนดระยะเวลา จากนั้นจึงกำหนดกิจกรรม/วิธีการต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติเพื่อลด หรือ ขจัดความเสี่ยงที่พบ (Organizing: O) ตามกลยุทธ์ที่เหมาะสม (การยอมรับ/การลด/การถ่ายโอน/ยุติ) แล้วจึงจัดการมอบหมายหน้าที่ ผู้รับผิดชอบ/ผู้เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินการตามกลยุทธ์ หรือ กิจกรรมที่เลือกไว้ (Staffing: S) โดยมีผู้สั่งการ/อำนวยการ (Directing:

D) เพื่อให้ผู้รับผิดชอบทำงานประสานกัน รวมทั้งต้องมีการควบคุมกิจกรรมเหล่านั้นให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้  
(Controlling: C)



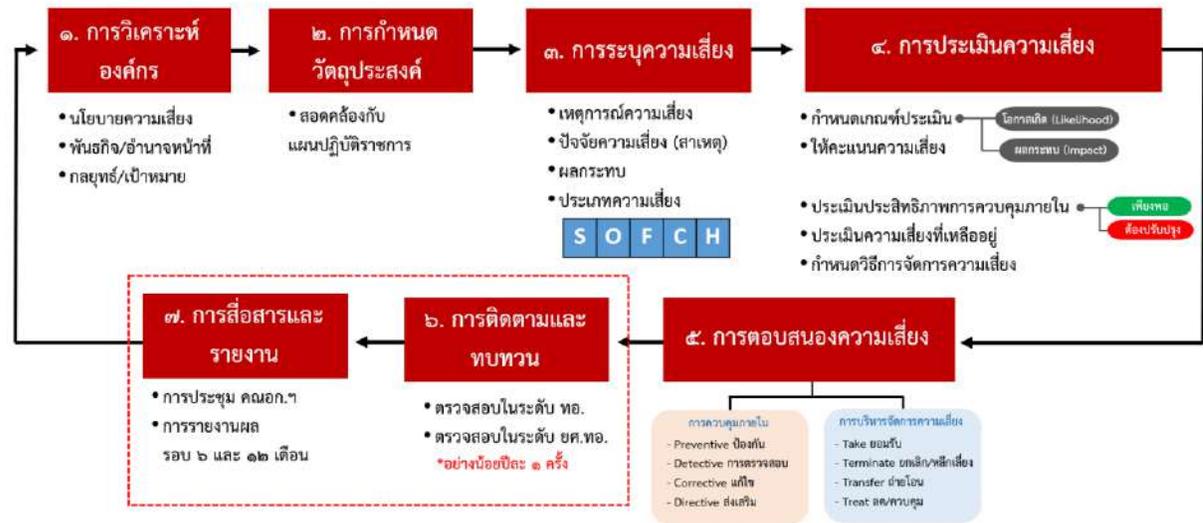


## สรุป

การประเมินความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ทราบถึงระดับความรุนแรงเพื่อนำมาจัดลำดับความเร่งด่วนในการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งแนวทางในการพิจารณากลยุทธ์การตอบสนองความเสี่ยงอย่างเหมาะสม สามารถลดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่พบให้อยู่ในระดับที่หน่วยสามารถยอมรับได้พร้อมวิธีการแก้ไขอย่างเป็นระบบ รวมทั้งเป็นส่วนสนับสนุนให้แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในยศ.ทอ.มีการวางแผนได้ครอบคลุม เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุดในการดำเนินงานตามแผนการที่ได้วางไว้ ตลอดจนการติดตาม และทบทวนผลการดำเนินงาน ดังรายละเอียดที่จะกล่าวต่อไปในส่วนที่ ๕

# ส่วนที่ ๕

## การดำเนินงาน การติดตามและทบทวน



เมื่อดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วย และได้รับความเห็นชอบในการใช้แผนจากคณะทำงานบริหารความเสี่ยงตามขั้นตอนการดำเนินงานเรียบร้อยแล้ว กระบวนการต่อไปคือการนำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยมาใช้ในการปฏิบัติ ควบคุมการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ รวมทั้งติดตามผลการดำเนินงาน และทบทวนโอกาสและปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น หรือเกิดขึ้นแล้ว เพื่อปรับปรุง และพัฒนาการบริหารความเสี่ยงต่อไป

### การดำเนินงานตามแผน

การดำเนินงานตามแผนอยู่ในขั้นตอนการดำเนินงาน (Do: D) หลังจากที่หน่วยได้วางแผนการดำเนินงานเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนนี้เป็นการทำความเข้าใจและลงมือปฏิบัติตามแผนที่ได้ออกแบบไว้ โดยการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานควรเป็นกรอบเวลาที่กำหนดช่วงดำเนินการตามแผนให้ชัดเจนว่า ใคร ทำอะไร เมื่อไหร่ อย่างไร โดยการดำเนินงานทั้งการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั้งระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติการจะทำงานโดยประสานการทำงานร่วมกัน เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายพันธกิจตามแผนปฏิบัติราชการ ยศ.ทอ. ซึ่ง คณะก.บริหารความเสี่ยง/ควบคุมภายใน ยศ.ทอ.จะเป็นผู้รับผิดชอบการกำหนดนโยบาย แนวทางในการดำเนินงาน รวมทั้งจัดทำแผนฯ ระดับนโยบาย จากนั้นจึงส่งต่อแผนงานระดับนโยบายสู่ นชต.ยศ.ทอ.ผ่านคณะทำงานบริหารความเสี่ยง/ควบคุมภายใน นชต.ยศ.ทอ.ให้ดำเนินงานโดยมีกรอบนโยบายการปฏิบัติจาก คณะก. ซึ่งการดำเนินงานการบริหาร



ความเสี่ยงและควบคุมภายในจะมีการตรวจติดตามโดยคณะผู้ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานการบริหาร ความเสี่ยง/ควบคุมภายใน ยศ.ทอ.เพื่อให้แผนงานสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ผ่านการประสานงานของ เลขานุการ

ทั้งนี้ การดำเนินงานตามแผนให้ได้ประสิทธิภาพหน่วยสามารถนำปฏิทินปฏิบัติงาน รายการตรวจสอบ (Checklist) หรือ เครื่องมือ อื่น ๆ มาใช้งานควบคู่กับการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง หรือการควบคุม ภายในได้ เพื่อประโยชน์ในการติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

### การติดตามผลการดำเนินงาน

การติดตามผลการดำเนินงาน (Check: C) เป็นการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานและรายงานผลการ ดำเนินงาน เพื่อติดตามความคืบหน้า และผลสำเร็จของงานเมื่อเทียบกับแผนบริหารความเสี่ยง หรือแผนควบคุม ภายในที่ได้กำหนดไว้ซึ่งเป็นการดำเนินการภายหลังจากที่ได้มีการดำเนินการตามแผนแล้ว นับเป็นการสร้างความ มั่นใจได้ว่าแผนบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่มีการออกแบบไว้นั้น มีการจัดการความเสี่ยงที่มีคุณภาพ และมีความเหมาะสม และสามารถลดระดับความเสี่ยงลงได้ สำหรับการรายงานผลการดำเนินงานแผนบริหารความ เสี่ยง และควบคุมภายใน ยศ.ทอ.จะเป็นไปตามวงรอบปฏิทินการปฏิบัติงาน

ยศ.ทอ.กำหนดให้มีการรายงานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลการดำเนินงานแผนบริหารความ เสี่ยงตามแบบฟอร์มที่ ทอ.กำหนดต่อ คณก.บริหารความเสี่ยง/ควบคุมภายใน ยศ.ทอ.ทุก ๖ เดือน หรือ ปีละ ๒ ครั้งโดย

- ครั้งที่ ๑ เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตั้งแต่เดือน ตุลาคม - มีนาคม และจัดส่งรายงาน ภายในสิ้นเดือน มีนาคม เพื่อให้ คณก.บริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.รวบรวมข้อมูลและสังเคราะห์แผนบริหารความ เสี่ยง และควบคุมภายใน ยศ.ทอ.ระดับนโยบาย ส่ง สพร.ทอ., สตน.ทอ.และ จร.ทอ.ต่อไป

- ครั้งที่ ๒ เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตั้งแต่เดือนเมษายน - กันยายน และจัดส่งรายงานผล การดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานปีงบประมาณถัดไป ภายใน ส.ค. เพื่อให้ คณก.บริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ. รวบรวมข้อมูลและสังเคราะห์แผนบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน ยศ.ทอ.ระดับนโยบาย ส่ง สพร.ทอ., สตน. ทอ.และ จร.ทอ.ต่อไป

ทั้งนี้ คณก.บริหารความเสี่ยง/ควบคุมภายใน ยศ.ทอ.เห็นควรว่า นขต.ยศ.ทอ.ควรส่งรายงานความก้าวหน้า ในการดำเนินงานทุก ๓ เดือน หรือ ทุกไตรมาส เป็นการรายงานภายใน ยศ.ทอ.เพื่อทราบถึงแนวทางการดำเนินงาน ข้อขัดข้อง และความคืบหน้าของหน่วย อย่างไรก็ตามหน่วยยังต้องส่งรายงานผลการติดตามตามแบบการรายงาน ของ ทอ.ให้กับ คณก.บริหารความเสี่ยง/ควบคุมภายใน ยศ.ทอ.ทุก ๖ เดือน



การตรวจสอบและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ยศ.ทอ.เป็นการติดตามผลการ  
จะเป็นไปตามวงรอบปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยแบ่งทั้งระยะเวลาในการดำเนินการออกเป็น ๓ ระยะ ดังนี้

ระยะที่ ๑ ก่อนการตรวจสอบและประเมินผล

ระยะที่ ๒ ระหว่างการตรวจสอบและประเมินผล

ระยะที่ ๓ หลังการตรวจสอบและประเมินผล

ช่วงเวลา	รายการปฏิบัติ	รายละเอียด	ส่วนเกี่ยวข้อง
ระยะที่ ๑ ก่อนการ ตรวจ	๑. ส่วนเลขานุการ คณะผู้ตรวจสอบและ ประเมินผลฯ ออกหนังสือแจ้งให้ นขต. ยศ.ทอ.และหน่วยใน บก.ยศ.ทอ. ประเมินตนเองตามแบบฟอร์มที่กำหนด	- จัดทำหนังสือเสนอหน่วยให้ประเมินตนเอง - แบบฟอร์มที่ในการประเมินตนเองตาม คู่มือการตรวจสอบและประเมินผลการ ดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุม ภายใน ยศ.ทอ. พ.ศ.๒๕๖๙	คณะผู้ตรวจสอบและ ประเมินผลฯ
	๒. นขต.ยศ.ทอ.และ หน่วยใน บก. ยศ.ทอ.ดำเนินการประเมินตนเองตาม แบบฟอร์มที่กำหนด	- ดำเนินการประเมินตนเองตามแบบฟอร์มที่ กำหนด - ส่งผลรายงานประเมินตนเอง ให้ส่วน เลขานุการ คณะผู้ตรวจสอบและประเมินผลฯ ภายในระยะเวลาที่กำหนด	นขต.ยศ.ทอ.และ หน่วยใน บก.ยศ.ทอ.
	๓. นำเรียน หน.คณะผู้ตรวจสอบและ ประเมินผลฯ (เสธ.ยศ.ทอ.) กำหนดการ จัดประชุม คณะผู้ตรวจสอบและ ประเมินผลการดำเนินงานการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายใน ยศ.ทอ.	- ชี้แจง มาตรฐาน ตัวชี้วัด ให้คณะผู้ตรวจสอบ และประเมินผลฯ และหน่วยรับการตรวจสอบ ทราบ - มติที่ประชุมกำหนดช่วงเวลาในการ ดำเนินการตรวจสอบและประเมินผลฯ - แจ้งสิ่งที่หน่วยต้องดำเนินการ	- คณะผู้ตรวจสอบ และประเมินผลฯ - นขต.ยศ.ทอ.และ หน่วยใน บก.ยศ.ทอ.
ระยะที่ ๒ ระหว่าง การ ตรวจสอบ	๑. ดำเนินการประสาน คณะผู้ตรวจสอบ และประเมินผลฯ ในการเข้าตรวจสอบ และประเมินผลฯ หน่วย	- กำหนดการตรวจสอบและประเมินผลฯ - รายชื่อ คณะผู้ตรวจสอบและประเมินผลฯ	- คณะผู้ตรวจสอบ และประเมินผลฯ
	๒. ดำเนินการตรวจสอบตรวจสอบและ ประเมินผลฯ	- นขต.ยศ.ทอ.และ หน่วยใน บก.ยศ.ทอ. จัดผู้แทนคณะทำงานของหน่วย รับคณะ ผู้ตรวจสอบและประเมินผลฯ - คณะคณะผู้ตรวจสอบและประเมินผลฯ ดำเนินการตรวจสอบตามรายการในคู่มือการ ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานการ	- คณะผู้ตรวจสอบ และประเมินผลฯ - นขต.ยศ.ทอ.และ หน่วยใน บก.ยศ.ทอ.



ช่วงเวลา	รายการปฏิบัติ	รายละเอียด	ส่วนเกี่ยวข้อง
		บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ยศ.ทอ. พ.ศ.๒๕๖๙	
	๓. สรุปผลการตรวจสอบและประเมินผลฯ แจ้งให้หน่วยรับตรวจฯ ทราบและสอบถาม-ตอบในประเด็นที่สงสัย	- ส่วนเลขานุการ คณะผู้ตรวจสอบและประเมินผลฯ สรุปประเด็นการตรวจสอบตามรายการในคู่มือการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ยศ.ทอ. พ.ศ.๒๕๖๙ - หน่วยรับตรวจฯ สอบถาม-ตอบ ในประเด็นที่สงสัย	- คณะผู้ตรวจสอบและประเมินผลฯ - นขต.ยศ.ทอ.และหน่วยใน บก.ยศ.ทอ.
ระยะที่ ๓ หลังการ ตรวจสอบ	๑. จัดทำข้อมูลผลการตรวจสอบและประเมินผลฯ นำเรียนทน.คณะผู้ตรวจสอบและประเมินผลฯ (เสธ.ยศ.ทอ.)	- ข้อมูลการดำเนินการตรวจสอบและประเมินผล - ข้อขัดข้อง ข้อเสนอแนะ	- คณะผู้ตรวจสอบและประเมินผลฯ
	๒. จัดประชุมแถลงผลการตรวจสอบและประเมินผลฯ ประจำปี	- แถลงผลการตรวจสอบและประเมินผลฯ ประจำปี เพื่อให้หน่วยรับตรวจฯ ทราบผลการตรวจสอบฯ ประจำปี และดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ภายในระยะเวลาที่ คณะผู้ตรวจสอบและประเมินผลฯ กำหนด	- คณะผู้ตรวจสอบและประเมินผลฯ - นขต.ยศ.ทอ.และหน่วยใน บก.ยศ.ทอ.
	๓. จัดทำรายงานสรุปผลการผลการตรวจสอบและประเมินผลฯ ประจำปี เสนอ คณอก.บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ยศ.ทอ.(รอง จก.ยศ.ทอ. (สายงานบริหาร)) ทราบ	- จัดทำรายงานสรุปผลการผลการตรวจสอบและประเมินผลฯ ประจำปี เพื่ออนุมัติสั่งการให้หน่วยรับตรวจดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ภายในระยะเวลาที่ คณะผู้ตรวจสอบและประเมินผลฯ กำหนด - สรุปผลการผลการตรวจสอบและประเมินผลฯ ประจำปี ของ คณะผู้ตรวจสอบและประเมินผลฯ นำมาใช้ในการประเมินและมอบรางวัลให้กับหน่วยที่ดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปี	- คณะผู้ตรวจสอบและประเมินผลฯ - นขต.ยศ.ทอ.และหน่วยใน บก.ยศ.ทอ.



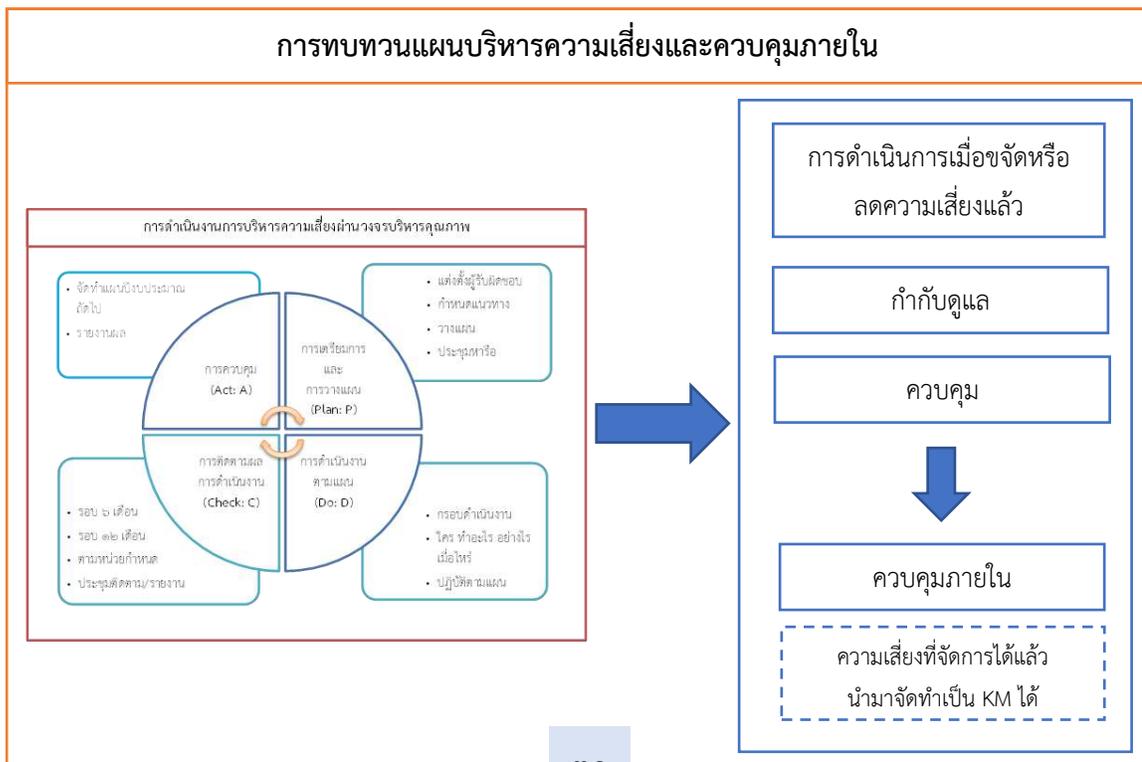
## การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

การทบทวน หรือบางครั้งอาจเรียกว่า การควบคุม แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (Act: A) เป็นการนำผลการประเมิน และข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง/แผนควบคุมภายในรอบปี ถัดไป สามารถเป็นได้ทั้งความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ และยังคงมีมาตรการในการจัดการต่อไป หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่เนื่องจากผลของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งภายในและภายนอก ยศ.ทอ. ดังนั้นเพื่อให้ข้อมูลมีความครอบคลุมและแผนการดำเนินงานสามารถนำมาใช้ได้ทันเวลา จึงต้องมีการทบทวนแผน ให้เสร็จสิ้นก่อนสิ้นปีงบประมาณ ประมาณ ๒ - ๓ เดือน

การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงจะเกิดขึ้นภายหลังการติดตามผลแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว ซึ่งนับเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในครั้งต่อไป อีกทั้ง ยังเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางการบูรณาการข้อมูล วิธีการจัดการ รวมทั้งแผนการดำเนินงานระหว่างการบริหารความเสี่ยง กับการควบคุมภายในได้อย่างครอบคลุมตามภารกิจได้มากยิ่งขึ้น (รายละเอียดการเชื่อมโยงข้อมูลแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ส่วนที่ ๒ หัวข้อกำหนดนโยบายและนำสู่การปฏิบัติ)

### ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขั้นตอนการทบทวนนี้หากหน่วยพบว่า ปัจจัยเสี่ยงใดมีวิธีการ/แนวทางในการจัดการที่มีประสิทธิภาพ สามารถกำจัดหรือลดความเสี่ยงที่พบให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ หน่วยสามารถนำวิธีการ/แนวทางในการจัดการนั้นมาจัดทำเป็นองค์ความรู้ (KM) หน่วยได้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ แบ่งปันแนวคิด/วิธีการให้หน่วยท่านเอง หรือหน่วยอื่น ๆ ได้นำวิธีการไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด





## สรุป

การดำเนินงาน การติดตามผล และการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ยศ.ทอ.เป็นส่วนที่เกิดขึ้นหลังกระบวนการวางแผนในการดำเนินงาน เมื่อมีการดำเนินงานตามแผนการที่ได้วางไว้แล้ว การติดตามผลการดำเนินงานนับเป็นกระบวนการสำคัญเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้า และผลสำเร็จของงานเมื่อเทียบตามแผนที่ได้วางไว้ ซึ่งระหว่างการดำเนินกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน ผู้รับผิดชอบสามารถออกแบบเครื่องมือเพื่อใช้ในการติดตามงานของตนเองได้ ดังตัวอย่างตารางรายการตรวจสอบการดำเนินงาน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จากนั้นจึงเป็นกระบวนการทบทวน หรือ ควบคุมแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ยศ.ทอ.เพื่อประเมินและปรับปรุงแผนต่อไปทั้งนี้ หากพบว่าความเสี่ยงใดได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ หรือ สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หน่วยสามารถนำความรู้ แนวทางวิธีการมาจัดทำเป็นองค์ความรู้ เพื่อแบ่งปันวิธีการให้ภายในหน่วยตนเอง หรือ ต่างหน่วย อันเป็นการสนับสนุน และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ต่อไป

เมื่อได้ทราบถึงแนวคิด วิธีการได้มาซึ่งข้อมูลแต่ละส่วนแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการนำข้อมูลที่ได้มาบันทึกผลในการรายงานตามแบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามที่ ทอ.กำหนด ดังรายละเอียดในส่วนที่ ๖

# ส่วนที่ ๖

## แบบฟอร์ม และการบันทึกข้อมูล



### แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

แบบฟอร์ม	รายละเอียด	การดำเนินการ
RR	ทะเบียนความเสี่ยง	คนอก.๑ ดำเนินการ (ระดับนโยบาย) * นขต.ยศ.ทอ.ไม่ต้องดำเนินการ
R1	การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงกิจกรรม/ แผนงาน/โครงการ	คนอก.๑ ดำเนินการ (ระดับนโยบาย) นขต.ยศ.ทอ.(ระดับปฏิบัติการ)
R2	การประเมินผลการควบคุมและการจัดการ ความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ	คนอก.๑ ดำเนินการ (ระดับนโยบาย) นขต.ยศ.ทอ.(ระดับปฏิบัติการ)
R3	แผนบริหารความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/ โครงการ	คนอก.๑ ดำเนินการ (ระดับนโยบาย) นขต.ยศ.ทอ.(ระดับปฏิบัติการ)
RB	สรุปแผนบริหารความเสี่ยง	คนอก.๑ ดำเนินการ (ระดับนโยบาย) นขต.ยศ.ทอ.(ระดับปฏิบัติการ)

### ๑. ทะเบียนความเสี่ยง (RR)

แบบ RR										
ทะเบียนความเสี่ยง										
สายวิหยาการด้าน.....(๑).....										
ระยะเวลา.....(๒).....										
แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม: .....(๓).....										
ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (๔)	ชื่อความเสี่ยง (๕)	ปัจจัยเสี่ยง (๖)	ประเภทความเสี่ยง					ปัจจัยแหล่งที่มา ความเสี่ยง		หมายเหตุ
			S (๗)	O (๘)	F (๙)	C (๑๐)	H (๑๑)	ภายใน (๑๒)	ภายนอก (๑๓)	



## การบันทึกข้อมูล

ทะเบียนความเสี่ยง กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ แบบ RR

สายวิทยาการด้าน การศึกษาและการฝึก ๑

หน่วยรับผิดชอบ ยศ.ทอ. ๒

ระยะเวลา ค.ศ.๖๘ - ก.ย.๖๙

๓ **กิจกรรม/แผนงาน/โครงการ :** การการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ ยศ.ทอ.

**วัตถุประสงค์ :** เพื่อให้การขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ ยศ.ทอ.ผ่านการดำเนินงานตาม Action Plan ของ นชตยศ.ทอ.เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และถูกต้องตามระเบียบ ทอ.กำหนด

<span style="color: red; font-weight: bold;">๔</span> ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	<span style="color: red; font-weight: bold;">๕</span> ชื่อความเสี่ยง <b>ความเสี่ยง (Risk) โอกาสที่พบ</b>	<span style="color: red; font-weight: bold;">๖</span> ปัจจัยเสี่ยง <b>ประเด็นความเสี่ยง รูปแบบ/เหตุการณ์</b>	<span style="color: red; font-weight: bold;">๗ - ๑๑</span> ประเภทความเสี่ยง					<span style="color: red; font-weight: bold;">๑๒ - ๑๓</span> ปัจจัย แหล่งที่มา ความเสี่ยง		หมายเหตุ
			S	O	F	C	H	ภายใน	ภายนอก	
การกำหนดผู้รับผิดชอบ หรือ แต่งตั้งคณะทำงาน	ความไม่เชี่ยวชาญ ของผู้รับผิดชอบ/ผู้ปฏิบัติงาน	- ผู้รับผิดชอบมีความรู้และทักษะไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน		✓					✓	
การจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan)	บุคลากรไม่เพียงพอ	- บรรจุนอัตรางาน	✓							✓
ของหน่วย	บุคลากรไม่เพียงพอ	- การย้ายหน่วียนไม่ได้รับการบรรจุ	✓							✓
การศึกษาข้อมูล	ความคลาดเคลื่อนขอข้อมูล	- ยุทธศาสตร์/นโยบายมีการเปลี่ยนแปลง	✓							✓

## คำอธิบายแบบ RR : ทะเบียนความเสี่ยง

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย
(๑)	สายวิทยาการด้าน	ระบุชื่อสายวิทยาการที่รับผิดชอบ เช่น นักบิน ช่างอากาศ ดุริยางค์ ทันตแพทย์ อนุศาสนาจารย์ ฯลฯ
(๒)	ระยะเวลา	ระบุช่วงเวลาที่ทำทะเบียนความเสี่ยง
(๓)	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ระบุชื่อแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม
(๔)	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ระบุขั้นตอนการปฏิบัติงานของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม
(๕)	ชื่อความเสี่ยง	ระบุชื่อความเสี่ยง
(๖)	ปัจจัยเสี่ยง	ระบุต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่ส่งผลกระทบต่อขั้นตอน/กระบวนการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์
(๗)	ประเภทความเสี่ยง	ระบุประเภทความเสี่ยง ได้แก่ S = ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม เช่น การเปลี่ยนนโยบายของรัฐบาล การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรผลิตไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ ไม่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนาอย่างแท้จริง

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย
(๘)	ประเภทความเสี่ยง	O = ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risks) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน เช่น การไม่ปฏิบัติงานตามระเบียบ/คู่มือ เกิดอุบัติเหตุจากการทำงาน เทคโนโลยี/อุปกรณ์ ขาดแคลน ล้าสมัย ระบบงานไม่เหมาะสม
(๙)	ประเภทความเสี่ยง	F = ความเสี่ยงด้านการเงินและการรายงาน (Financial Risks) เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารไม่เหมาะสม การรายงานไม่ถูกต้อง เบิกจ่ายไม่ทัน ความผันผวนทางการเงิน อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ยงบประมาณลดลง
(๑๐)	ประเภทความเสี่ยง	C = ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risks) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย การร่างสัญญาไม่ครอบคลุม การทำผิดระเบียบ การทุจริต
(๑๑)	ประเภทความเสี่ยง	H = ความเสี่ยงด้านภัยคุกคามและภัยพิบัติ (Hazard Risks) เช่น การก่อการร้าย การโจรกรรม อาชญากรรมทางคอมพิวเตอร์ ไฟไหม้ สารพิษรั่วไหล โรคระบาด ภัยพิบัติทางธรรมชาติ
(๑๒) (๑๓)	ปัจจัยแหล่งที่มาความเสี่ยงเกิดจาก ภายใน/ภายนอก	ระบุสาเหตุของความเสี่ยงที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายใน คอลัมน์ (๑๒) หรือปัจจัยภายนอก (๑๓) โดยใส่เครื่องหมาย ✓

หมายเหตุ ปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัย ระบุประเภทความเสี่ยงได้เพียง ๑ ประเภท และระบุแหล่งที่มาได้เพียง ๑ แหล่ง



## ๒. การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ (R1)

แบบ R1

ส่วนราชการ.....  
การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม  
สายวิทยาการด้าน.....หน่วยรับผิดชอบ.....  
ระยะเวลา.....

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม : .....

วัตถุประสงค์ : .....

ขั้นตอน/กระบวนการปฏิบัติงาน (๑)	ชื่อความเสี่ยง (๒)	ปัจจัยเสี่ยง (๓)	ประเภทความเสี่ยง					ปัจจัยแหล่งที่มาความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง				กิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่ (กรณียังไม่มีให้ระบุว่า "ไม่มี") (๑๕)		
			S (๔)	O (๕)	F (๖)	C (๗)	H (๘)	ภายใน (๙)	ภายนอก (๑๐)	โอกาส (๑๑)	ผลกระทบ (๑๒)	คะแนนความเสี่ยง (๑๓)	ระดับความเสี่ยง (๑๔)			

### การบันทึกข้อมูล

แบบ R1

ส่วนราชการ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ  
การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม  
สายวิทยาการด้าน การศึกษาและการฝึก หน่วยรับผิดชอบ ยศ.ทอ.  
ระยะเวลา ค.ศ.๖๗ - ก.ย.๖๘

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม : การดำเนินการตามตัวชี้วัดที่ ๑ ระดับความสำเร็จในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ ยศ.ทอ.ผ่านการดำเนินงานตาม Action Plan ของ นชตย.ทอ.

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้การขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ ยศ.ทอ.ผ่านการดำเนินงานตาม Action Plan ของ นชตย.ทอ.เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และถูกต้องตามระเบียบ ทอ.กำหนด

๑ ขั้นตอน/กระบวนการปฏิบัติงาน (๑)	๒ ชื่อความเสี่ยง (๒)	๓ ปัจจัยเสี่ยง (๓)	๔ - ๘ ประเภทความเสี่ยง					๙ - ๑๐ ปัจจัยแหล่งที่มาความเสี่ยง		๑๑ - ๑๔ การวิเคราะห์ความเสี่ยง				๑๕ กิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่ (กรณียังไม่มีให้ระบุว่า "ไม่มี") (๑๕)		
			S (๔)	O (๕)	F (๖)	C (๗)	H (๘)	ภายใน (๙)	ภายนอก (๑๐)	โอกาส (๑๑)	ผลกระทบ (๑๒)	คะแนนความเสี่ยง (๑๓)	ระดับความเสี่ยง (๑๔)			
การกำหนดผู้รับผิดชอบหรือแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของหน่วย	ความไม่เชี่ยวชาญของผู้รับผิดชอบ/ผู้ปฏิบัติงาน	- ผู้รับผิดชอบมีความรู้และทักษะไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน - บรรจุไม่ตรงสายงาน		✓												จัดประชุมสื่อสารแนวทางการปฏิบัติงาน
	บุคลากรไม่เพียงพอ	- การย้ายหมุนเวียน/ไม่ได้รับการบรรจุ														ส่ง ชรก.อบรมฯพัฒนาความรู้ทักษะการปฏิบัติงาน
																บริหารจัดการบุคลากรภายในหน่วย



คำอธิบาย แบบ R1: การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย
(๑)	ขั้นตอน/กระบวนการปฏิบัติงาน	ระบุขั้นตอน/กระบวนการปฏิบัติงานของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม
(๒)	ชื่อความเสี่ยง	ระบุชื่อความเสี่ยง
(๓)	ปัจจัยเสี่ยง	ระบุต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่ส่งผลกระทบต่อขั้นตอน/กระบวนการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด
(๔)	ประเภทความเสี่ยง	ระบุประเภทความเสี่ยง ได้แก่ S = ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรผิดพลาด ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ ไม่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนาอย่างแท้จริง
(๕)	ประเภทความเสี่ยง	O = ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risks) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน เช่น การไม่ปฏิบัติงานตามระเบียบ/คู่มือ เกิดอุบัติเหตุจากการทำงาน เทคโนโลยี/อุปกรณ์ขาดแคลน ล้าสมัย ระบบงานไม่เหมาะสม
(๖)	ประเภทความเสี่ยง	F = ความเสี่ยงด้านการเงินและการรายงาน (Financial Risks) เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารไม่เหมาะสม การรายงานไม่ถูกต้อง เบิกจ่ายไม่ทัน ความผันผวนทางการเงิน อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย งบประมาณลดลง
(๗)	ประเภทความเสี่ยง	C = ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risks) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย การร่างสัญญาไม่ครอบคลุม การทำผิดระเบียบ การทุจริต
(๘)	ประเภทความเสี่ยง	H = ความเสี่ยงด้านภัยคุกคามและภัยพิบัติ (Hazard Risks) เช่น การก่อการร้ายการโจรกรรม อาชญากรรมทางคอมพิวเตอร์ ไฟไหม้ สารพิษ รั่วไหล โรคระบาด ภัยพิบัติทางธรรมชาติ
(๙)	แหล่งที่มาความเสี่ยงเกิดจาก	ระบุสาเหตุของความเสี่ยงที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายใน คอลัมน์
(๑๐)	ปัจจัยภายใน/ภายนอก	(๘) หรือปัจจัยภายนอก คอลัมน์ (๙) โดยใช้เครื่องหมาย ✓
(๑๑)	โอกาส (L) Likelihood	ระบุความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง (ระดับ ๑ - ๕)
(๑๒)	ผลกระทบ (I) Impact	ระบุผลกระทบต่อเป้าหมายแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม (ระดับ ๑ - ๕)



ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย															
(๑๓)	คะแนนความเสี่ยง	คะแนนความเสี่ยง = โอกาส (๑ - ๕) x ผลกระทบ (๑ - ๕)															
(๑๔)	ระดับความเสี่ยง	ระบุระดับความเสี่ยง โดยพิจารณาตามคะแนนความเสี่ยงตามคอลัมน์ (๑๓) ซึ่งแบ่งแถบสี (Zone) เป็นระดับ ต่ำ (เขียว) - ปานกลาง (เหลือง) - สูง (ส้ม) - สูงมาก (แดง)															
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>ระดับความเสี่ยง</th> <th>ระดับคะแนน</th> <th>แถบสี (Zone)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ต่ำ</td> <td>๑ - ๓</td> <td>เขียว</td> </tr> <tr> <td>ปานกลาง</td> <td>๔ - ๙</td> <td>เหลือง</td> </tr> <tr> <td>สูง</td> <td>๑๐ - ๑๖</td> <td>ส้ม</td> </tr> <tr> <td>สูงมาก</td> <td>๑๗ - ๒๕</td> <td>แดง</td> </tr> </tbody> </table>	ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แถบสี (Zone)	ต่ำ	๑ - ๓	เขียว	ปานกลาง	๔ - ๙	เหลือง	สูง	๑๐ - ๑๖	ส้ม	สูงมาก	๑๗ - ๒๕	แดง
ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แถบสี (Zone)															
ต่ำ	๑ - ๓	เขียว															
ปานกลาง	๔ - ๙	เหลือง															
สูง	๑๐ - ๑๖	ส้ม															
สูงมาก	๑๗ - ๒๕	แดง															
(๑๕)	กิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่	ระบุการควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่/กรณียังไม่กำหนดกิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการความเสี่ยง ให้ระบุว่าเป็น “ไม่มี”															
<p>หมายเหตุ ปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัย ระบุประเภทความเสี่ยงได้เพียง ๑ ประเภท และระบุแหล่งที่มาได้เพียง ๑ แหล่ง</p>																	

### ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

<p>๑.๔.๒.๒ วิธีการในการระบุความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงสามารถดำเนินการได้หลายวิธี โดยแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้วิธีการหรือเทคนิคที่เหมาะสมกับบริบท ทรัพยากร และลักษณะงานของตนเอง ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถระบุความเสี่ยงได้อย่างครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ โดยวิธีการและเทคนิคที่นิยมใช้ ได้แก่</p> <p>๑) การรวมกลุ่มระดมสมอง (Brainstorming) เป็นวิธีที่ให้เจ้าหน้าที่หรือผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการมาร่วมกันเสนอความคิดเห็นและแบ่งปันประสบการณ์ เพื่อระบุความเสี่ยงจากมุมมองที่หลากหลาย</p> <p>๒) การใช้รายการตรวจสอบ (Checklist) เหมาะสำหรับหน่วยงานที่มีข้อจำกัดด้านเวลางบประมาณ หรือทรัพยากร โดยใช้รายการคำถามหรือรายการตรวจสอบที่ได้จากประสบการณ์หรือแนวทางมาตรฐานในการระบุความเสี่ยง</p> <p>๓) การวิเคราะห์สถานการณ์จากคำถาม “What-if” โดยตั้งคำถามสมมุติเชิงลบ เช่น “จะเกิดอะไรขึ้นถ้า...” เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน</p> <p>๔) การวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Analysis) เป็นวิธีที่ใช้พิจารณาความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการทำงาน โดยเฉพาะในขั้นตอนที่มีความสำคัญหรือมีความเสี่ยงสูง</p>
<p>๑.๔.๒.๓ เทคนิคการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในการระบุความเสี่ยง โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ๒ ขั้นตอนหลัก ดังนี้</p> <p>๑) การระบุความเสี่ยง หรือผลของความเสียหาย วิเคราะห์และพิจารณาว่าในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงานนั้น อาจเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ใดบ้าง และผลกระทบจากเหตุการณ์ดังกล่าวคืออะไร</p> <p>๒) การระบุปัจจัยเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยง หรือพฤติกรรม/รูปแบบของเหตุการณ์ วิเคราะห์และระบุสาเหตุที่แท้จริงหรือปัจจัยที่อาจนำไปสู่การเกิดความเสี่ยง ตลอดจนลักษณะหรือรูปแบบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงต่อไป</p>



### แบบฟอร์ม R1

#### การระบุความเสี่ยง ตาม Action Plan

ความเสี่ยง (เหตุการณ์ที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์)	ปัจจัยเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น	แนวทางการป้องกัน/ควบคุม																		
๑. ข้อมูลแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของ ยศ.ทอ. ไม่ถูกต้องตามรูปแบบที่กำหนด	๑.๑ ผู้รับผิดชอบมีการทบทวน/เปลี่ยนผู้รับผิดชอบ	๑.๑.๑ สื่อสารแนวทางการจัดทําบันทึกข้อมูลผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การประชุม / Line / ...																		
	๑.๒ รูปแบบ/แบบทบทวนที่กําหนดเป็นแบบใหม่ ผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจการบันทึกข้อมูล	๑.๒.๑ การจัดทำ ปฏิทินการศึกษา ยศ.ทอ. ๑.๒.๒ ผู้รับผิดชอบมีการทบทวน/เปลี่ยน ผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจรูปแบบการบันทึก ข้อมูล	๑.๒.๑ - ผู้รับผิดชอบมีการทบทวน/เปลี่ยนไป ๑.๒.๒ - ผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจรูปแบบการบันทึก ข้อมูล																	
๒. ข้อมูลปฏิทินไม่สอดคล้อง การดำเนินงานปัจจุบัน	๒.๑ สถานศึกษาปรับเปลี่ยนกิจกรรม	๒.๑.๑ สถานศึกษาที่มีการปรับเปลี่ยน สถานศึกษาไม่ เป็นปัจจุบัน																		
๓. บุคลากรไม่เพียงพอ	๓.๑ บุคลากรไม่ได้รับการบรรจุ	๓.๑.๑ จัดทำองค์ความรู้/คู่มือมาตรฐานงาน มสท.กมค.สทศ.บ.ยศ.ทอ.																		
	๓.๒ เกิดการย้ายหมุนเวียน																			

### แบบฟอร์ม R1

#### ตัวอย่างที่ยังไม่ถูกต้อง ❌

ขั้นตอน/ กระบวนการ ปฏิบัติงาน (๑)	ชื่อความเสี่ยง (๒)	ปัจจัยเสี่ยง (๓)	ประเภทความเสี่ยง					ปัจจัย แหล่งที่มา ความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง				กิจกรรม ควบคุมภายใน หรือการจัดการ ที่มีอยู่ (กรณียังไม่ให้ ระบุว่าเป็น "ไม่มี") (๑๕)	
			S (๔)	O (๕)	F (๖)	C (๗)	H (๘)	ภายใน (๙)	ภายนอก (๑๐)	โอกาส (๑๑)	ผล กระทบ (๑๒)	คะแนน ความเสี่ยง (๑๓)	ระดับ ความเสี่ยง (๑๔)		
การจัดการเรียน การสอน	ประสิทธิภาพ การจัดการเรียน การสอน	- การเปลี่ยนแปลงตารางสอน - การเปลี่ยนแปลงผู้บรรยาย		✓					✓		๕	๕	๒๕	๕	ควบคุมโดยมี แผนการปฏิบัติ สำรอง

ต้องแยกเป็น ๒ ปัจจัยเสี่ยง
ต้องระบุเป็น สูงมาก/สูง/ปานกลาง/ต่ำ



### ๓. การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ (R2)

แบบ R2

ส่วนราชการ.....  
การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม  
สายวิทยาการด้าน.....หน่วยรับผิดชอบ.....  
ระยะเวลา.....

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม: .....

วัตถุประสงค์: .....

ปัจจัยเสี่ยง (๑)	ประเภทความเสี่ยง (S,O,F,C,H) (๒)	การจัดการที่มีอยู่ (๓)		ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (๔)	วิธีการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง (๕)	เป้าหมายของ การจัดการความเสี่ยง (๖)	ระยะเวลาดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ (๗)
		เพียงพอ	ต้อง ปรับปรุง				

### การบันทึกข้อมูล

แบบ R2

ส่วนราชการ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ  
การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม  
สายวิทยาการด้าน การศึกษาและการฝึก หน่วยรับผิดชอบ ยศ.ทอ.  
ระยะเวลา ค.ศ.๖๗ - ก.ย.๖๘

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม : การดำเนินการตามตัวชี้วัดที่ ๑ ระดับความสำเร็จในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ ยศ.ทอ.ผ่านการดำเนินงานตาม Action Plan ของ นชต.ยศ.ทอ.

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้การขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ ยศ.ทอ.ผ่านการดำเนินงานตาม Action Plan ของ นชต.ยศ.ทอ.เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และถูกต้องระเบียบ ทอ.กำหนด

ปัจจัยเสี่ยง (๑)	ประเภทความเสี่ยง (S,O,F,C,H) (๒)	การจัดการที่มีอยู่ (๓)		ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (๔)	วิธีการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง (๕)	เป้าหมายของ การจัดการความเสี่ยง (๖)	ระยะเวลาดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ (๗)
		เพียงพอ	ต้อง ปรับปรุง				
การสื่อสารทางยุทธศาสตร์ไม่ทั่วถึงผู้ปฏิบัติ	S		✓	รองทางการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ มีหลากหลาย / ข้อมูลไม่ถึงระดับ ผู้ปฏิบัติ	- จัดประชุมสื่อสารยุทธศาสตร์ ระดับ นน.นชต.ฯ - จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์/ เอกสารเผยแพร่เพื่อสร้าง ความเข้าใจร่วมกันของ กำลังพล - จัดชุด Mobile Team / ชุดที่ปรึกษาด้านการ ปฏิบัติงานแก่หน่วยปฏิบัติ	การสื่อสารนโยบาย/ ยุทธศาสตร์ทั้งระดับ ทอ.และระดับ ยศ.ทอ. เข้าถึงผู้ปฏิบัติ และ นำไปสู่การขับเคลื่อน ยศ.ทอ.อย่างเป็น รูปธรรม มีทิศทาง เดียวกัน	ค.ศ.๖๗ - ก.ย.๖๘ / นชต.ยศ.ทอ.



คำอธิบาย แบบ R2: การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย				
(๑)	ปัจจัยเสี่ยง	ระบุต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่ส่งผลกระทบต่อขั้นตอน/กระบวนการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ที่ระบุไว้ในแบบ R1				
(๒)	ประเภทความเสี่ยง (S,O,F,C,H)	ระบุประเภทความเสี่ยงด้วยอักษร S หรือ O หรือ F หรือ C หรือ H ที่เกี่ยวข้องเพียงประเภทเดียว				
(๓)	การจัดการที่มีอยู่	ระบุการจัดการที่มีอยู่ โดยใส่เครื่องหมาย ✓ <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>เพียงพอ</td> <td>ลด/ควบคุมความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้</td> </tr> <tr> <td>ต้องปรับปรุง</td> <td>ลด/ควบคุมความเสี่ยงได้บางส่วนแต่ยังไม่ถึงระดับที่ยอมรับได้หรือ ไม่สามารถลด/ควบคุมความเสี่ยงได้</td> </tr> </table> <p>นำผลที่ได้จากการประเมินผลไปจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง</p>	เพียงพอ	ลด/ควบคุมความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้	ต้องปรับปรุง	ลด/ควบคุมความเสี่ยงได้บางส่วนแต่ยังไม่ถึงระดับที่ยอมรับได้หรือ ไม่สามารถลด/ควบคุมความเสี่ยงได้
เพียงพอ	ลด/ควบคุมความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้					
ต้องปรับปรุง	ลด/ควบคุมความเสี่ยงได้บางส่วนแต่ยังไม่ถึงระดับที่ยอมรับได้หรือ ไม่สามารถลด/ควบคุมความเสี่ยงได้					
(๔)	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	ระบุสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสียหาย หรือสาเหตุความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่				
(๕)	วิธีการดำเนินการจัดการความเสี่ยง	ระบุวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่เพื่อลดความเสี่ยง โดยใช้หลัก 4T คือ การยอมรับ (Take) การลดหรือควบคุม (Treat) การถ่ายโอนหรือกระจาย (Transfer) การหยุดหรือหลีกเลี่ยง (Terminate) พร้อมทั้งอธิบายเพิ่มเติม				
(๖)	เป้าหมายของการจัดการความเสี่ยง	ระบุผลที่คาดว่าจะได้รับเมื่อได้มีการกำหนดกิจกรรมการควบคุมหรือวิธีการจัดการความเสี่ยงตามคอลัมน์ (๕) เพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของการควบคุม หรือการจัดการความเสี่ยง				
(๗)	ระยะเวลาดำเนินการและ ผู้รับผิดชอบ	ระบุระยะเวลา หรือช่วงระยะเวลา ในการดำเนินการกำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในหรือการจัดการความเสี่ยง และระบุผู้รับผิดชอบการจัดการความเสี่ยง				



## แบบฟอร์ม R2

ตัวอย่างที่ยังไม่ถูกต้อง ❌

ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (S,O,F,C,T,H)	การจัดการที่มีอยู่			ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	วิธีการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง	เป้าหมายของการ จัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	พอใช้	ต้องปรับปรุง				
๑. หน่วยจัดส่งแผนงานล่าช้าในเวลาที่กำหนด	○	/	/	/	- บางหน่วยยังขาดความเข้าใจขั้นตอนวิธีการปฏิบัติ	- เวิร์ค ติดตาม กำกับดูแลการปฏิบัติอย่างใกล้ชิด	- หน่วยสามารถปฏิบัติได้ถูกต้องภายในเวลาที่กำหนด	- ศ.ศ.๒๑-ก.ย.๒๕๖๔ กภบ.บ.ย.ศ.พอ.
๒. หน่วยส่งข้อมูลไม่ครบถ้วน ไม่ถูกต้อง และไม่เพียงพอต่อการพิจารณาอนุมัติ	○	/	/	/	- บางหน่วยยังขาดความรู้ ความเข้าใจหลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติ	- จัดประชุมชี้แจงแนวทางการจัดทำแผนงาน ส่งกำลังและซ่อมบำรุงของ ยศ.พอ.	- หน่วยสามารถปฏิบัติได้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ ระเบียบ	- ศ.ศ.๒๑-ก.ย.๒๕๖๔ กภบ.บ.ย.ศ.พอ.
๓. บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำแผนงาน	○	/	/	/	- ขาดแคลน จบท. ด้านงานส่งกำลัง	- บริหารจัดการกำลังพลภายในหน่วย - จัดการฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากร	- จบท.เชิงหน่วย มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง	- ศ.ศ.๒๑-ก.ย.๒๕๖๔ กภบ.บ.ย.ศ.พอ.
๔. หน่วยขออนุมัติใช้และขอเบิกทดแทนน้ำมันเชื้อเพลิงล่าช้า	○	/	/	/	- ความล่าช้าของงานธุรการ	- เวิร์ค ติดตาม กำกับดูแลการปฏิบัติอย่างใกล้ชิด	- หน่วยสามารถดำเนินการได้ทัน	- ศ.ศ.๒๑-ก.ย.๒๕๖๔ น.ย.ศ.พ.ช.

โปรดระบุ  
"เพียงพอ หรือ  
"ต้องปรับปรุง"  
เท่านั้น

#### ๔. แผนบริหารความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ (R3)

แบบ R3

ส่วนราชการ.....  
แผนบริหารความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม  
สายวิทยาการด้าน.....หน่วยรับผิดชอบ.....  
ระยะเวลา.....  
แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม.....

ปัจจัยเสี่ยง (๑)	ประเภทความเสี่ยง (S,O,F,C,H) (๒)	วิธีการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง (๓)	เป้าหมาย ของการจัดการความเสี่ยง (๔)	ปี พ.ศ. ....												ผู้รับผิดชอบ (๑๓)	งบประมาณ (๑๔)	
				ต.ค. (๕)	พ.ย. (๖)	ธ.ค. (๗)	ม.ค. (๘)	ก.พ. (๙)	มี.ค. (๑๐)	เม.ย. (๑๑)	พ.ค. (๑๒)	มิ.ย. (๑๓)	ก.ค. (๑๔)	ส.ค. (๑๕)	ก.ย. (๑๖)			

ผู้จัดทำ.....(๑๗).....

ตำแหน่ง.....(โทร. ....)

วันที่.....

ผู้อนุมัติ.....(๑๘).....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....



คำอธิบายแบบ R3: แผนบริหารความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย
(๑)	ปัจจัยเสี่ยง	ระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกิจกรรม/ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ระบุไว้ในแบบ R2
(๒)	ประเภทความเสี่ยง (S,O,F,C,H)	ระบุประเภทความเสี่ยงด้วยอักษร S หรือ O หรือ F หรือ C หรือ H ที่เกี่ยวข้องเพียงประเภทเดียว
(๓)	วิธีการดำเนินการจัดการความเสี่ยง	ระบุวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่เพื่อลดความเสี่ยง โดยใช้หลัก 4T คือ การยอมรับ (Take) การลดหรือควบคุม (Treat) การถ่ายโอนหรือกระจาย (Transfer) การหยุดหรือหลีกเลี่ยง (Terminate) พร้อมทั้งอธิบายเพิ่มเติม
(๔)	เป้าหมายของการจัดการความเสี่ยง	ระบุผลที่คาดว่าจะได้รับเมื่อได้มีการกำหนดกิจกรรมการควบคุมหรือการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ตามที่ระบุไว้ในแบบ R2
(๕) - (๑๖)	ปีงบประมาณ พ.ศ. .... ต.ค. - ธ.ค. และ ม.ค. - ก.ย.	ระบุระยะเวลาการดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้เพื่อลดความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ตามที่ระบุไว้ในแบบ R2
(๑๗)	ผู้รับผิดชอบ	ระบุผู้รับผิดชอบดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยง ตามที่ระบุไว้ในแบบ R2
(๑๘)	งบประมาณ (บาท)	ระบุงบประมาณที่ได้รับในการดำเนินการโครงการ กรณีที่หน่วยงานไม่มีงบประมาณ ให้ระบุว่า “ไม่มี”
๑๙	ผู้จัดทำ	ระบุผู้รับผิดชอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมหมายเลขโทรศัพท์ที่สะดวกในการติดต่อ
๒๐	ผู้อนุมัติ	ระบุหัวหน้าส่วนราชการ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย (ระดับ ทอ. = ผบ.ทอ.หรือ ประธาน ก.พ.ร.ทอ. / ระดับ นขต. ทอ.หรือส่วนราชการ ทอ. = เจ้ากรม, ผบ.กองบิน หรือเทียบเท่า)



ข้อเน้นย้ำในการดำเนินการ



## แบบฟอร์ม R3

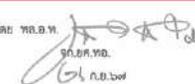
แบบ R3

กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ  
แผนบริหารความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ  
สายวิชาทหารด้าน บัณฑิตบัญชา หน่วยรับผิดชอบ นบป.ยศ.ทอ.  
ระยะเวลา ๑.๙.๖๖๗ - ๓.๖.๖๖๘

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม : การดำเนินการตามตัวชี้วัดที่ ๑ ระดับความสำเร็จในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ ยุศ.ทอ.ผ่านการดำเนินงานตาม Action Plan ของ นบป.ยศ.ทอ.  
วัตถุประสงค์ : เพื่อให้การขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ ยุศ.ทอ.ผ่านการดำเนินงานตาม Action Plan ของ นบป.ยศ.ทอ.เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และถูกต้องตามระเบียบ ทอ.กำหนด

ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	วิธีการดำเนินการจัดการความเสี่ยง	เป้าหมายของการจัดการความเสี่ยง	ปี พ.ศ. ๒๕๖๗					ปี พ.ศ. ๒๕๖๘					ผู้รับผิดชอบ	ขยประเมิน
				ตค.	พค.	มิค.	กค.	ธค.	ตค.	พค.	มิค.	กค.	ธค.		
การลงข้อมูลซ้ำ ซ้ำซ้อน เป็น ส่งผลให้ระบบ IBCS กับระบบบริหารการให้บริการภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (New GPMIS Thai) ไม่ครบถ้วน	○	เป็นทีมระยะเวลาตรวจสอบ เป็นทุกสัปดาห์ที่ ๒ และสัปดาห์ที่ ๔ ของเดือน โดยไปส่งเดือน มิ.ย. - ส.ค. จะตรวจสอบและเพิ่มขึ้น	-รมณีกาญจนาภรณ์ รมณีกาญจนาภรณ์ - ทนถัสสนพญาศุภมาส ภาณุไธยพัทวงศ์ - พลจักษกรพรวิฑูรย์ ศานตพัฒนามหาวิทยาลัยรังสิต	←										นบป.ยศ.ทอ.	"ไม่มี"
ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลในระบบฯ ตามที่ตรวจสอบแล้วผ่าน	○	เป็นทุกสัปดาห์	การบริหารงบประมาณ อ.ค.ทอ. ถูกต้อง เป็นไปตามระเบียบที่วางราชการกำหนด	←										นบป.ยศ.ทอ.	"ไม่มี"

จัดทำโดย น.อ. ๑๓๖๖ วนัปวิมลวิญญู  
ผอ.กมล.สพ.ค.นบ.ยศ.ทอ.  
๒๙ ก.ย.๖๖๗

อนุมัติโดย พล.อ.ท.   
จก.ยศ.ทอ.  
๒๖ ก.ย.๖๖๗



## แบบฟอร์ม R3

การปรับเปลี่ยนแผนนโยบาย / ยุทธศาสตร์	S	สื่อสารแนวทางการจัดทำผ่านช่องทางต่างๆ เช่น Line / เว็บไซต์ ยุศ.ทอ.มี จัดกิจกรรมอบรม เช่น Mobile Workshop / Mobile Team	การสื่อสารทางยุทธศาสตร์ที่ถึงผู้ปฏิบัติทุกระดับ	←	0๒๓.๓๖๓.๖	"ไม่มี"
นโยบาย/ขั้นตอนงบประมาณ	F	วางแผนการอนุมัติงบประมาณติดไปปรับแผนการดำเนินงานให้ออกคดียังกับสถานการณ์ปัจจุบัน ส่งคืนงบประมาณ	แผนงาน / โครงการงบประมาณสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	←	0๒๓.๓๖๓.๖	"ไม่มี"
ไม่มีบทลงโทษที่ชัดเจน กรณีที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนด	C	พบทวนมาตรการกำหนดบทลงโทษกรณีไม่ปฏิบัติตามระเบียบ	มีบทลงโทษที่ชัดเจน	←	๓๖๓.๓๖๓.๖	"ไม่มี"

ตัวอย่างที่ถูกต้อง 



๕. สรุปแผนบริหารความเสี่ยง (RB)

แบบ RB

หน่วย กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ  
สรุปแผนบริหารความเสี่ยง  
ณ วันที่ .....

ลำดับ	หัวหน้า สาย วิทยาการ	จำพวก สายวิทยาการ	จำนวน ความเสี่ยง ที่ได้รับ การ ประเมิน (๑)	จำนวน แผนบริหาร ความเสี่ยง (๒)	จำนวนแผนบริหาร ความเสี่ยง แต่ละประเภท (๓)					หมายเหตุ (๔)
					S	O	F	C	H	
๑	ยก.ทอ.	นักบิน								
		ยุทธการ								
		ผู้ทำการในอากาศ								
		ผู้บังคับอากาศยานไร้คนขับ								
๒	กร.ทอ.	กิจการพลเรือนและประชาชนทั่วม								

การบันทึกข้อมูล

แบบ RB

หน่วย กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ  
สรุปแผนบริหารความเสี่ยง  
ณ วันที่ .....

ลำดับ	หัวหน้า สาย วิทยาการ	จำพวก สายวิทยาการ	จำนวน ความเสี่ยง ที่ได้รับ การ ประเมิน (๑)	จำนวน แผนบริหาร ความเสี่ยง (๒)	จำนวนแผนบริหาร ความเสี่ยง แต่ละประเภท (๓)					หมายเหตุ (๔)
					S	O	F	C	H	
๑	ยก.ทอ.	นักบิน								
		ยุทธการ								
		ผู้ทำการในอากาศ								
		ผู้บังคับอากาศยานไร้คนขับ								
๒	กร.ทอ.	กิจการพลเรือนและประชาชนทั่วม								



คำอธิบาย แบบ RB : สรุปแผนบริหารความเสี่ยง

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย
(๑)	จำนวนความเสี่ยงที่ได้รับการประเมิน	ระบุจำนวนปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดจากแบบประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยงตาม (แบบ R2)
(๒)	จำนวนแผนบริหารความเสี่ยง	ระบุจำนวนปัจจัยความเสี่ยงจากแผนบริหารความเสี่ยงของแต่ละสายวิทยาการตาม (แบบ R3)
(๓)	จำนวนแผนบริหารความเสี่ยงแต่ละประเภท (S, O, F, C, H)	ระบุจำนวนแผนบริหารความเสี่ยงแยกเป็นแต่ละประเภทที่นำมาบริหาร
(๔)	หมายเหตุ	ระบุสิ่งที่จะแจ้งเพิ่มเติม

## แบบฟอร์ม RB

สรุปแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๖๔  
ณ วันที่ ๒๗ ส.ค.๖๓

ลำดับ	หัวหน้าสายวิทยาการ	จำนวนความเสี่ยงที่ได้รับการประเมิน (๑)	จำนวนแผนบริหารความเสี่ยง (๒)	จำนวนแผนบริหารความเสี่ยงแต่ละประเภท (๓)					หมายเหตุ (๔)		
				S	O	F	C	H			
๓	ยศ.ทอ.	นักบินยุทธการ ผู้บัญชาในอากาศ ผู้บังคับสายอากาศในบินรบ									
	ยศ.ทอ.										นักบินยุทธการ
	ยศ.ทอ.										ผู้บัญชาในอากาศ
๒	ก.ร.ทอ.	กิจการพลเรือนและประชาชนสัมพันธ์	๒	๒	๒						
๓	ส.บ.ทอ.	สารบรรณ	๒	๒	๒						
๔	ก.ร.ทอ.	กำลังพล	๒	๒	๒						
๕	จ.ว.ทอ.	การข่าวกรอง									
๖	ก.บ.ทอ.	แผนที่									
		ส่งแจ้งข้อมูล									

ตัวอย่างที่ถูกต้อง

กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ  
สรุปแผนบริหารความเสี่ยง  
ณ วันที่ ๓๑ ส.ค.๖๓

แบบ RB

ลำดับ	หัวหน้าสายวิทยาการ	จำนวนความเสี่ยงที่ได้รับประเมิน (๑)	จำนวนแผนบริหารความเสี่ยง (๒)	จำนวนแผนบริหารความเสี่ยงแต่ละประเภท (๓)					หมายเหตุ (๔)			
				S	O	F	C	T				
๓	ยศ.ทอ.	นักบินยุทธการ ผู้บัญชาในอากาศ ผู้บังคับสายอากาศในบินรบ										
											ยศ.ทอ.	นักบินยุทธการ
											ยศ.ทอ.	ผู้บัญชาในอากาศ
๒	ก.ร.ทอ.	กิจการพลเรือนและประชาชนสัมพันธ์										
๓	ส.บ.ทอ.	สารบรรณ										
๔	ก.ร.ทอ.	กำลังพล	๓	๓								
๕	จ.ว.ทอ.	การข่าวกรอง										
๖	ก.บ.ทอ.	แผนที่										

ตัวอย่างที่ยังไม่ถูกต้อง



## แบบฟอร์มการรายงานผล

### การบริหารความเสี่ยง

แบบฟอร์ม	รายละเอียด	การดำเนินการ
R4	การติดตามผลการบริหารความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	คณอก.๑ ดำเนินการ (ระดับนโยบาย) นขต.ยศ.ทอ.(ระดับปฏิบัติการ) - ๒ ครั้ง รอบ ๖ เดือน สิ้นสุด ๓๑ มี.ค. รอบ ๑๒ เดือน สิ้นสุด ๓๐ ก.ย.

### การควบคุมภายใน

แบบฟอร์ม	รายละเอียด	การดำเนินการ
ปก.๔-๑	รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ดำเนินการ ๑ ครั้ง/ปี : รอบ ๑๒ เดือน)	คณอก.๑ ดำเนินการ (ระดับนโยบาย) นขต.ยศ.ทอ.(ระดับปฏิบัติการ)
ปก.๕-๑	รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (ดำเนินการ ๒ ครั้ง/ปี : รอบ ๖ และ ๑๒ เดือน)	คณอก.๑ ดำเนินการ (ระดับนโยบาย) นขต.ยศ.ทอ.(ระดับปฏิบัติการ)

### ๖. การติดตามผลการบริหารความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม (R4)

แบบ R4

ส่วนราชการ.....  
 การติดตามผลการบริหารความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม  
 สายวิทยาการด้าน.....หน่วยรับผิดชอบ.....  
 ตั้งแต่.....ถึง.....

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมการ: .....  รอบ ๖ เดือน  
 วัตถุประสงค์ : .....  รอบ ๑๒ เดือน

ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (S,O,F,C,H)	วิธีการดำเนินการจัดการความเสี่ยง	เป้าหมายของการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาที่กำหนด	ร้อยละความคืบหน้า	ผลการดำเนินการ	เอกสาร/หลักฐาน	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายหลังการควบคุม	ปัญหาและแนวทางการแก้ไข
(๑)	(๒)	(๓)	(๔)	(๕)	(๖)	(๗)	(๘)	(๙)	(๑๐)



คำอธิบาย แบบ R4: การติดตามผลการบริหารความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย
(๑)	ปัจจัยเสี่ยง	ระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกิจกรรม/ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ระบุไว้ในแบบ R1
(๒)	ประเภทความเสี่ยง (S,O,F,C,H)	ระบุประเภทความเสี่ยงด้วยอักษร S หรือ O หรือ F หรือ C หรือ H ที่เกี่ยวข้องเพียงประเภทเดียว
(๓)	วิธีการดำเนินการจัดการความเสี่ยง	ระบุวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่เพื่อลดความเสี่ยง โดยใช้หลัก 4T คือ การยอมรับ (Take) การลดหรือควบคุม (Treat) การถ่ายโอนหรือกระจาย (Transfer) การหยุดหรือหลีกเลี่ยง (Terminate) พร้อมทั้งอธิบายเพิ่มเติม
(๔)	เป้าหมายของการจัดการความเสี่ยง	ระบุผลที่คาดว่าจะได้รับเมื่อได้มีการกำหนดกิจกรรมการควบคุมหรือการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ตามที่ระบุไว้ในแบบ R2
(๕)	ระยะเวลาที่กำหนด	ระบุระยะเวลา หรือช่วงระยะเวลาดำเนินการของการควบคุมภายใน หรือการจัดการความเสี่ยงที่ระบุไว้ใน R2
(๖)	ร้อยละความคืบหน้า	ระบุความคืบหน้าของการดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยง โดยแสดงเป็นร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินการ
(๗)	ผลการดำเนินการ	ระบุผลการดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยง
(๘)	เอกสาร/หลักฐาน	ระบุเอกสาร/หลักฐานอ้างอิงประกอบผลการดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยง
(๙)	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายหลังการควบคุม	ระบุความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายหลังการควบคุม
(๑๐)	ปัญหาและแนวทางการแก้ไข	ระบุปัญหาในการดำเนินการ พร้อมทั้งเสนอแนวทางแก้ไข



๗. รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ปก.๔-๑)

แบบ ปค.๔-๑

(๑) \_\_\_\_\_  
รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน  
สำหรับระยะเวลาดำเนินงาน \_\_\_\_\_ (๒) \_\_\_\_\_

(๑) องค์ประกอบการควบคุมภายใน	(๒) ผลการประเมิน/ข้ออุป
๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม	
๒. การประเมินความเสี่ยง	
๓. กิจกรรมการควบคุม	
๔. การตรวจพบและการสื่อสาร	
๕. การติดตามประเมินผล	

ผลการประเมินโดยรวม (๕)

ลงชื่อ \_\_\_\_\_ (๖)  
ตำแหน่ง \_\_\_\_\_ (๗)  
วันที่ \_\_\_\_\_ (๘) เดือน \_\_\_\_\_ พ.ศ. \_\_\_\_\_

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๔-๑)

การระบุตามหมายเลข	คำอธิบาย
(๑)	<b>ระบุชื่อหน่วย</b> ที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
(๒)	<b>ระบุวัน เดือน ปี สิ้นสุดรอบระยะเวลา</b> ดำเนินงานประจำปี ที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
(๓)	<b>ระบุองค์ประกอบ</b> ของการควบคุมภายใน ๕ องค์ประกอบ
	๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม
	๒. การประเมินความเสี่ยง
	๓. กิจกรรมการควบคุม
	๔. การตรวจพบและการสื่อสาร
	๕. การติดตามประเมินผล
(๔)	รายละเอียดการประเมิน / ข้อสรุปประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในให้มีความเสี่ยงที่ต่ำกว่าระดับที่ยอมรับได้
	๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม
	๒. การประเมินความเสี่ยง
	๓. กิจกรรมการควบคุม
	๔. การตรวจพบและการสื่อสาร
	๕. การติดตามประเมินผล
(๕)	<b>สรุปผลการประเมิน</b> โดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายในให้
	๕.๑. ระดับความเสี่ยง
(๖)	ลงลายมือชื่อ <b>ผู้ประเมินผล</b>
(๗)	ระบุตำแหน่งของหัวหน้างาน
(๘)	ระบุวัน เดือน ปี ที่รายงานผล

ที่มา: หนังสือ คณอก.ควบคุมภายใน ทอ.ที่ ๖/๖๔ ลง ๘ ก.ค.๖๔ เรื่อง การประเมินผลการควบคุมภายใน ทอ.ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๔ (สพข.ทอ.)

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๔-๑)

การระบุตามหมายเลข	คำอธิบาย
(๑)	<b>ระบุชื่อหน่วย</b> ที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
(๒)	<b>ระบุวัน เดือน ปี สิ้นสุดรอบระยะเวลา</b> ดำเนินงานประจำปี ที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
(๓)	<b>ระบุองค์ประกอบ</b> ของการควบคุมภายใน ๕ องค์ประกอบ
	๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม
	<b>อธิบายรายละเอียด</b>
	๒. การประเมินความเสี่ยง
	<b>อธิบายรายละเอียด</b>
	๓. กิจกรรมการควบคุม
	<b>อธิบายรายละเอียด</b>



	๔. สารสนเทศและการสื่อสาร อธิบายรายละเอียด	
	๕. การติดตามประเมินผล อธิบายรายละเอียด	
(๔)	ระบุผลการประเมิน / ข้อเสนอของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน พร้อมความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน	
	๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม อธิบายรายละเอียด	อธิบายผลการประเมิน / ข้อเสนอของแต่ละองค์ประกอบ
	๒. การประเมินความเสี่ยง อธิบายรายละเอียด	อธิบายผลการประเมิน / ข้อเสนอของแต่ละองค์ประกอบ
	๓. กิจกรรมการควบคุม อธิบายรายละเอียด	อธิบายผลการประเมิน / ข้อเสนอของแต่ละองค์ประกอบ
	๔. สารสนเทศและการสื่อสาร อธิบายรายละเอียด	อธิบายผลการประเมิน / ข้อเสนอของแต่ละองค์ประกอบ
	๕. การติดตามประเมินผล อธิบายรายละเอียด	อธิบายผลการประเมิน / ข้อเสนอของแต่ละองค์ประกอบ
(๕)	<b>สรุปผลการประเมิน</b> โดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ	
(๖)	ลงลายมือชื่อ <b>หัวหน้าหน่วย</b>	
(๗)	ระบุตำแหน่งของหัวหน้าหน่วย	
(๘)	ระบุวัน เดือน ปี ที่รายงานผล	



๘. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (ปก.๕-๑)

แบบ ปค.๕-๑

..... (๑) .....

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน  
สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด ..... (๒) .....

(๓) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงานหรือภารกิจตามแผนการ ดำเนินการหรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงาน วัตถุประสงค์	(๔) ความเสี่ยง	(๕) การควบคุมภายใน ที่มีอยู่	(๖) การประเมินผล การควบคุมภายใน	(๗) ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่	(๘) การปรับปรุง การควบคุม ภายใน	(๙) หน่วยงานที่ รับผิดชอบ

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๕-๑)

การระบุตามหมายเลข	คำอธิบาย
(๑)	<b>ระบุชื่อหน่วย</b> ที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
(๒)	<b>ระบุวัน เดือน ปี สิ้นสุดระยะเวลา</b> ดำเนินงานประจำปี ที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
(๓)	<b>ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงาน</b> หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงาน และ <b>วัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าวที่ประเมิน</b>
(๔)	<b>ระบุความเสี่ยงสำคัญ</b> ของแต่ละภารกิจ
(๕)	ระบุการควบคุมภายในของแต่ละภารกิจ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง เช่น <b>ขั้นตอน วิธีการ ปฏิบัติ กฎเกณฑ์</b>
(๖)	ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามี <b>ความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่</b>
(๗)	<b>ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่</b> ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
(๘)	<b>ระบุการปรับปรุง</b> การควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๗) ในปีงบประมาณ หรือปีปฏิทินถัดไป
(๙)	<b>ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบ</b> การปรับปรุงการควบคุมภายใน
(๑๐)	ลงลายมือชื่อ <b>หัวหน้าหน่วย</b>



การระบุตามหมายเลข	คำอธิบาย
(๑๑)	ระบุตำแหน่งของหัวหน้าหน่วย
(๑๒)	ระบุวัน เดือน ปี ที่รายงานผล

ที่มา: หนังสือ คณอก.ควบคุมภายใน ทอ.ที่ ๖/๖๘ ลง ๘ ก.ค.๖๘ เรื่อง การประเมินผลการควบคุมภายใน ทอ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๘ (สปช.ทอ.)

## แบบฟอร์ม ปค.๕-๑

แบบ ปค.๕-๑

..... (๑) .....

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด ..... (๒) .....

(๓) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงานหรือภารกิจตามแผนการ ดำเนินการหรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงาน วัตถุประสงค์	(๔) ความเสี่ยง	(๕) การควบคุมภายใน ที่มีอยู่	(๖) การประเมินผล การควบคุมภายใน	(๗) ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่	(๘) การปรับปรุง การควบคุม ภายใน	(๙) หน่วยงานที่ รับผิดชอบ
			ไปตระหนุ “เพียงพอ หรือ ต้องปรับปรุง” เท่านั้น			



## สรุป

จากที่ชี้แจงมาในส่วนที่ ๓ - ๖ จะเห็นได้ว่าการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ โดยกระบวนการในแต่ละขั้นตอนจะมีรายละเอียดที่เฉพาะเจาะจง และมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับขั้นตอนต่อไป รวมทั้งข้อมูลบางส่วนยังสนับสนุนการควบคุมภายในอันก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงาน เพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพได้นั้นย่อมเกิดจากความร่วมมือของกำลังพล ยศ.ทอ.ทุกส่วนตามเป้าประสงค์การเตรียมกำลังพลให้สามารถปฏิบัติภารกิจ และมีคุณลักษณะสอดคล้องตามความต้องการสมรรถนะกำลังพล ทอ.ด้วยระบบการฝึกศึกษาวิชาชีพทางทหารที่ทันสมัย และมีคุณภาพ

# ภาคผนวก

## เอกสารที่เกี่ยวข้อง



เอกสารประกอบ คู่มือการบริหารความเสี่ยง  
และควบคุมภายใน ยศ.ทอ. พ.ศ.๒๕๖๙