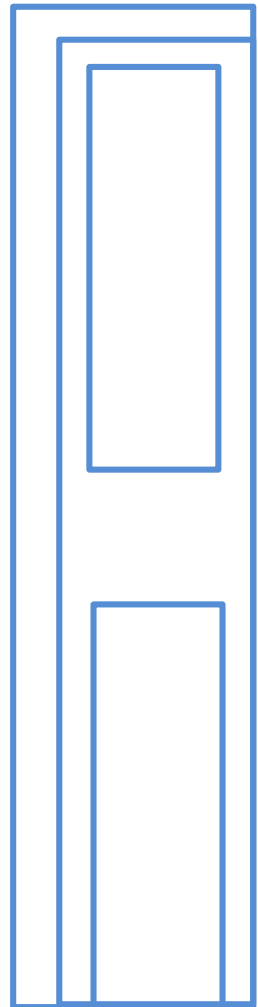


แผนบริหารความเสี่ยงและความคุ้มครองภายใน ปีงบประมาณ 2561



สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)
ตุลาคม 2561

สารบัญ

วิสัยทัศน์	3
พันธกิจ	3
เป้าประสงค์	4
ค่านิยมองค์กร (Shared value)	4
แผนยุทธศาสตร์สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ พ.ศ. 2560-2564	4
การบริหารความเสี่ยง ของ สคช.	5
1. ขอบเขตบริบทภายในและภายนอกองค์กร (Internal & External Context)	5
2. วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	8
3. นโยบายการบริหารความเสี่ยง	8
4. โครงสร้างการบริหารงานการบริหารความเสี่ยง	9
5. การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง	10
- การชี้บ่งปัจจัยเสี่ยงและประเมินความเสี่ยง	14
- การระบุประเด็นปัญหาและประเมินความเสี่ยง	20
- การจัดการความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง	29
6. การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	36
7. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)	37
8. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)	37
9. การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง	38
10. ปรับปรุง ทบทวนการบริหารความเสี่ยง	39

แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ปีงบประมาณ 2561

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2554 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพ ส่งเสริมสนับสนุนให้กลุ่มอาชีพหรือกลุ่มวิชาชีพจัดทำมาตรฐานอาชีพ และเป็นศูนย์กลางข้อมูลเกี่ยวกับระบบคุณวุฒิวิชาชีพ ตลอดจนให้การรับรองและติดตามประเมินผลองค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ รวมทั้งประสานความร่วมมือสถานศึกษาและหน่วยงานต่างๆ เพื่อเผยแพร่ระบบคุณวุฒิวิชาชีพ โดย สคช. เป็นองค์การมหาชนอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของนายกรัฐมนตรี เริ่มดำเนินการตั้งแต่เมษายน 2555 โดยมีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์การดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2564 ดังนี้

วิสัยทัศน์

“เป็นสถาบันที่พัฒนาและขับเคลื่อนระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพที่สอดคล้องกับ Thailand 4.0 เพื่อยกระดับสมรรถนะกำลังคนอย่างน้อย 310,000 คนภายในปี 2564”

พันธกิจ

- 1) สร้างการรับรู้ต่อระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพให้เป็นที่รู้จัก และผลักดันให้เกิดความตระหนักถึงประโยชน์และมีการนำระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพไปใช้อย่างกว้างขวาง
- 2) สนับสนุนให้กลุ่มผู้ประกอบการอาชีพมีส่วนร่วมในการจัดทำมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และ Thailand 4.0
- 3) ส่งเสริมให้นำระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพไปใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรฐานสมรรถนะโดยภาคการศึกษา และหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในภาคอุตสาหกรรม และส่งเสริมเพื่อให้มีการเทียบโอนคุณวุฒิเพื่อยกระดับความก้าวหน้าของกำลังคน
- 4) ให้การรับรององค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพเพื่อประเมินสมรรถนะของบุคคลให้ครอบคลุมทุกสาขาวิชาชีพ โดยกระบวนการที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และบูรณาการความร่วมมือกับกระทรวงแรงงานและหน่วยงานอื่นๆ
- 5) นำระบบศูนย์กลางเครือข่ายข้อมูล สารสนเทศและการบริการเกี่ยวกับมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพไปใช้สนับสนุนบริการระบบคุณวุฒิวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์

- 1) มีผู้รับรู้เกี่ยวกับระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ และตระหนักถึงคุณประโยชน์เพิ่มขึ้น
- 2) มีจำนวนระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพที่ได้จัดทำและพัฒนาสอดคล้องกับความต้องการด้านกำลังคนและเป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศ และในระดับสากล
- 3) มีการนำระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ ส่งต่อให้ภาคการศึกษานำไปใช้ปรับปรุงหลักสูตร ฐานสมรรถนะและภาคอุตสาหกรรมนำไปใช้พัฒนาบุคลากร และเป็นเครื่องมือในการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพให้กับกำลังคนที่ขาดโอกาสในการเข้าสู่ระบบการศึกษาตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ
- 4) มีการรับรององค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพเพื่อประเมินสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และมีการศึกษาค่าตอบแทนและสวัสดิการที่พึงได้รับตามระดับคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ
- 5) มีระบบศูนย์กลางเครือข่ายข้อมูล สารสนเทศและการบริการเกี่ยวกับคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพที่สนับสนุนการบริการระบบคุณวุฒิวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ค่านิยมองค์กร (Shared Value)

T	= Transparency	ยึดหลักความโปร่งใสในการดำเนินงาน
P	= Professionalism	ความเป็นมืออาชีพ เพื่อพัฒนาตนเองสู่ระดับสากล
Q	= Quality	มีคุณภาพ ปฏิบัติงานสอดคล้องกับมาตรฐาน
I	= Integrity	มีความซื่อสัตย์ สุจริต

แผนยุทธศาสตร์สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ พ.ศ. 2560-2564

ยุทธศาสตร์ที่ 1 บูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานทุกภาคส่วน ในการประชาสัมพันธ์และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพให้เป็นที่รู้จัก และผลักดันให้มีการนำไปใช้ประโยชน์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 จัดทำและทบทวนมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของภาคเศรษฐกิจ และเทียบเคียงมาตรฐานสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ผลักดันให้มีการนำระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพไปสู่การต่อยอดกับหน่วยงานด้านการศึกษา แรงงาน และผู้ประกอบการ นำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพให้กับกำลังคน รวมถึงผู้ที่ขาดโอกาสในการเข้าสู่ระบบการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการรับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และผลักดันให้กำลังคนได้รับการรับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพให้ครอบคลุมทุกสาขาวิชาชีพ

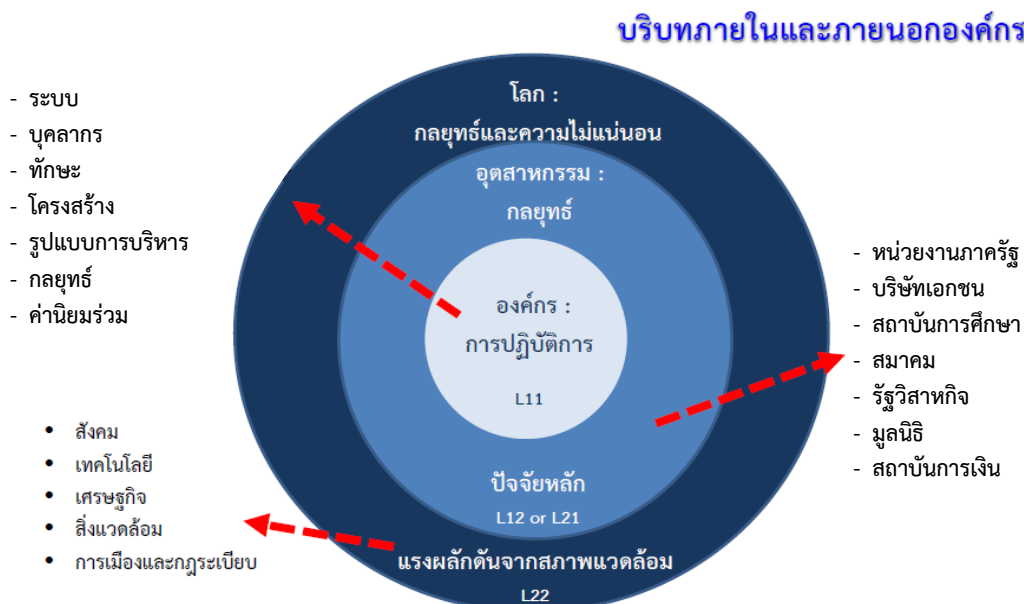
ยุทธศาสตร์ที่ 5 นำระบบศูนย์กลางเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศและการบริการเกี่ยวกับคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพไปใช้สนับสนุนในการบริการระบบคุณวุฒิวิชาชีพตามแนวทางรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารความเสี่ยง ของ สคช.

สคช. ได้ประยุกต์หลักการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ ร่วมกับระบบมาตรฐาน ISO 31000 และระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001:2015 (Risk and Opportunities) ครอบคลุมการจัดวางระบบบริหารความเสี่ยงของสคช.ให้เป็นไปอย่างเหมาะสมตามมาตรฐานที่กำหนด ภายใต้กรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่มุ่งเน้นให้เกิด Risk Awareness Culture ด้วยการดำเนินการตามขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยงตั้งแต่การระบุปัจจัยเสี่ยง สาเหตุความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ วิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดระดับความเสี่ยง ตลอดจนจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เสนอคณะอนุกรรมการ และคณะกรรมการพิจารณาและเสนอวิธีป้องกัน และลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ติดตามแผนการดำเนินงาน ภายใต้ 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) บริบทภายในและภายนอกองค์กร 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การชี้บ่งเหตุการณ์ 4) การประเมินความเสี่ยง 5) การตอบสนองความเสี่ยง 6) กิจกรรมการควบคุม 7) สารสนเทศและการสื่อสาร และ 8) การติดตามประเมินผล

1. ขอบเขตบริบทภายในและภายนอกองค์กร (Internal & External Context)¹

กำหนดขอบเขตการบริหารความเสี่ยงภายในและภายนอกองค์กร (Internal & External Context) ตามภารกิจหลักของสคช. และภารกิจสนับสนุน โดยอ้างอิงจากโครงสร้างการแบ่งส่วนงานของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) การกำหนดขอบเขตสภาพแวดล้อมและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับสคช.



¹ โครงการทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ พ.ศ. 2560-2564 โดยสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2559

1.1 บริบทภายในองค์กร (Internal Context)

1) ระบบ (System) สคช. มีระบบการบริหารงานที่มีโครงสร้างไม่ซับซ้อน และมีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เหมาะสมกับสถานการณ์ มีการนำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (e-office) มาช่วยในการจัดระบบการทำงาน นอกจากนี้ยังนำระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9001:2015 มาช่วยในการบริหารกระบวนการทำงาน

2) บุคลากร (Staff) บุคลากรมีความรู้ความสามารถตรงตามตำแหน่งงาน ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง นอกจากนี้ยังมีการจัดทำ Skill Matrix และ Training Needs เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น สนับสนุนการฝึกอบรม และให้มีการรายงานผลการฝึกอบรมตลอดจนการนำไปใช้ประโยชน์เพื่อจัดทำเป็นองค์ความรู้ (Knowledge Management: KM) เพื่อเผยแพร่ให้พนักงานได้นำไปใช้ประโยชน์

3) ทักษะ (Skill) บุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงานได้หลากหลายและสามารถทำงานได้เฉพาะทางตรงตามภาระงาน (Job Description) และมีประสบการณ์ในการทำงานที่สามารถพัฒนาต่อยอดในการทำงานภารกิจอื่นๆ ได้อีก

4) โครงสร้าง (Structure) สคช. มีโครงสร้างองค์กรที่มีพระราชกฤษฎีกาในการจัดตั้ง มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน มีการแบ่งโครงสร้างการบริหารงานและกำหนดบทบาทหน้าที่แต่ละสำนัก รวมถึงได้มีการสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบอย่างทั่วถึง

5) รูปแบบการบริหาร (Style) สคช.มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพที่ชัดเจนและมีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง มีรูปแบบการทำงานตามพันธกิจเป็นหลัก

5) กลยุทธ์ (Strategy) มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และทบทวนยุทธศาสตร์ตามรอบการทบทวนอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นความต้องการจากผู้มีส่วนได้เสียเพื่อนำมาปรับกลยุทธ์การดำเนินงานการพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ ภายใต้การเชื่อมโยงกับนโยบายระดับชาติระดับกระทรวงที่เกี่ยวข้อง

6) ค่านิยมองค์กร (Shared Value) มีการกำหนด TPQI Core Value ของสคช. และประชาสัมพันธ์ให้พนักงานรับทราบ โดยค่านิยมร่วมดังกล่าวมีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์องค์กร เน้นความโปร่งใส ความเป็นมืออาชีพ คุณภาพ และความซื่อสัตย์สุจริตในการดำเนินงาน

1.2 บริบทภายนอก (External Context)

สคช. ได้กำหนดขอบเขตของบริบทภายนอกที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการดำเนินงานของสคช. ภายนอกได้กรอบแนวคิด PESLT โดยครอบคลุมกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย (Interested Party) ที่มีความสำคัญกับการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งมีประเด็นขอบเขตที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) การเมือง (Politic) สคช. ดำเนินการภายใต้การสนับสนุนของรัฐบาลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 นโยบายส่งเสริมการลงทุน First S-Curve and New S-Curve และนโยบายการพัฒนากำลังคน

2) เศรษฐกิจ (Economic) สคช. มีการดำเนินการตามกรอบ Industry 4.0 มุ่งเน้นการใช้กำลังคนที่มีมาตรฐานและทักษะเพื่อนำไปสนับสนุนการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ

3) สังคม (Social) สคช. มีพันธกิจในการผลักดันแรงงานที่ขาดคุณวุฒิทางการศึกษาให้สามารถนำมาเทียบเคียงคุณวุฒิวิชาชีพได้ และปรับหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ประกอบการไปพร้อมๆ กัน เป็นจุดที่เชื่อมโยงโลกทางการศึกษาและโลกการทำงานไปพร้อมๆ กัน

4) กฎระเบียบ/กฎหมาย (Law) สคช. ปฏิบัติตามภารกิจตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสคช.อย่างเคร่งครัด และมีการออกกฎระเบียบข้อบังคับของสคช.ให้มีความคล่องตัวและรวดเร็วในการดำเนินงาน และสอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์การมหาชน

5) เทคโนโลยี (Technology) สคช. มีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการขับเคลื่อนการทำงาน มีการเชื่อมโยง ศึกษา พัฒนาและผลักดันการพัฒนาเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีภายนอก และพัฒนาทักษะทางเทคโนโลยีในระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมการจัดทำระบบฐานข้อมูลคุณวุฒิวิชาชีพให้เกิดประโยชน์ในภาพรวมและเผยแพร่ในวงกว้าง

1.3 การวิเคราะห์ SWOT Analysis²

สคช.ได้ทำการวิเคราะห์ SWOT ตามกรอบแนวคิดทฤษฎีในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมเพื่อนำมาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ และกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework) และ PESLT Analysis มาเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของการดำเนินงานของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ ซึ่งใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์บริบทภายในและภายนอกสำหรับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสคช.ได้ถูกต้องแม่นยำต่อไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

² รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ พ.ศ. 2560-2564 จัดทำโดยมูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย พฤศจิกายน 2559

สภาพแวดล้อม ภายใน (7s McKinsey)	Strengths(+)	Weaknesses(-)
1. ระบบบริหาร (System)	1. ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน 2. มีการปรับปรุงระบบการบริหารอย่างต่อเนื่อง และกระจายความเสี่ยงในการบริหารแบบแนวระนาบ 3. มีที่ปรึกษาช่วยในการทำงานเพื่อกระจายความเสี่ยงภารกิจที่ขาดความเชี่ยวชาญ 4. มีการปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้างการบริหารงานให้ทันสมัยตลอดเวลา เพื่อให้เกิดความชัดเจนต่อผู้ปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น 5. การมอบหมายงานมีรูปแบบการแต่งตั้งคณะทำงานช่วยให้เกิดความร่วมมือกันจากหลายฝ่ายในสถาบัน และเกิดผลงานอย่างต่อเนื่อง 6. สามารถปรับรูปแบบการบริหารงานและระเบียบข้อบังคับได้ง่ายกว่าระบบราชการ 7. มีการนำระบบการบริหารจัดการที่เป็นมาตรฐานสากลมาเป็นแนวทางหลักในการบริหารจัดการทั้งระบบ (ISO/IEC17011, ISO/IEC17024) 8. มีการนำระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ (e-office) มาใช้ในการบริหารงานซึ่งน่าจะเป็นผลดีในระยะยาว 9. ระบบการจัดทำมาตรฐานอาชีพใช้รูปแบบจากสากล และมีการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง	1. การออกนโยบายและการแก้ไขปัญหายังไม่มีการบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเท่าที่ควร 2. ขาดการประสานงานแบบ Two-way communication และไม่สามารถสื่อสารจากล่างขึ้นบนได้ ขาดการทำงานเป็นทีม 3. การมอบหมายงานตามสายการบังคับบัญชายังไม่ชัดเจน และมีการมอบหมายงานข้ามสายการบังคับบัญชา 4. การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานไม่ได้ดำเนินการในรูปแบบของการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกส่วน ทำให้อาจเกิดความไม่เข้าใจ และความล่าช้าในการปฏิบัติงาน 5. การบริหารอัตราค่าตอบแทนไม่เหมาะสมทำให้เสียทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ 6. ขาดกระบวนการจัดทำนโยบายให้เป็นแนวทางปฏิบัติ 7. ระบบ e-office ยังมีจุดอ่อน และต้องทำควบคู่กับระบบเอกสารเดิม ทำให้เกิดความสับสนและล่าช้า ยังต้องปรับปรุงระบบและระเบียบข้อบังคับ ต่างๆ ที่ได้ถูกวางไว้ก่อนที่สถาบันถูกจัดตั้งขึ้นมาให้เหมาะสมกับสภาวะการปัจจุบันมากขึ้น เช่น ระเบียบการเงิน ระเบียบบุคคล เป็นต้น 8. มีระบบการจัดการเอกสารที่ล่าช้ามาก ขั้นตอนการดำเนินงานมากกว่าระบบราชการและมีกระบวนการด้านเอกสารซ้ำซ้อนมาก ไม่คล่องตัวอย่างแท้จริงตามวัตถุประสงค์การมหาชน ทำให้มีการจัดซื้อเบิกจ่ายล่าช้า 9. มีการใช้เงินงบประมาณแบบยังขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งขาดความคล่องตัวในการเบิกจ่ายงบประมาณในการทำงาน 10. ขาดการส่งเสริมบุคลากรที่มีศักยภาพภายในองค์กรเพื่อให้มีตำแหน่งที่สูงขึ้นมีรายได้มากขึ้น
2. เจ้าหน้าที่ (Staff)	1. เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีความรู้ และประสบการณ์มาก ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานมาแล้ว ทำให้สามารถใช้ประสบการณ์มาพัฒนางานที่ทำ 2. เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีความตั้งใจ และมีอุดมการณ์ในการทำงานเพื่อพัฒนาประเทศ 3. สัดส่วนอายุของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานไม่สูงมาก ไม่เป็น องค์การที่ชราภาพ 4. องค์กรเปิดโอกาสให้มีการหมุนเวียนงาน 5. เจ้าหน้าที่มีจำนวนครบถ้วนสอดคล้องตามโครงสร้างองค์กร และโครงสร้างการบริหารงาน 6. เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้รับการฝึกอบรมได้อย่างต่อเนื่อง 7. เจ้าหน้าที่มีความตั้งใจทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถาบันฯ 8. บุคลากรมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน และมีประสบการณ์ในการทำงานด้านสมรรถนะ	1. มีอัตราการเข้าออกบ่อยทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน 2. บุคลากรมีคุณวุฒิการศึกษาดี แต่ขาดความสามารถในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบโดยเฉพาะในระดับอาวุโส 3. ไม่มีคู่มือการดำเนินงานทำให้การดำเนินงานมีความหลากหลายตามแต่ประสบการณ์ของแต่ละบุคคล 4. จำนวนเจ้าหน้าที่มีน้อยไม่สอดคล้องกับภาระงานที่ดำเนินการอยู่ เนื่องจากไม่มีการวิเคราะห์ค่างานที่เหมาะสม 5. ไม่มี Job Description ที่ชัดเจนในการปฏิบัติหน้าที่ บางสำนักมีความซ้ำซ้อน ควรแยกรายละเอียดโดยอ้างอิงเนื้องานที่ชัดเจนตามตำแหน่งหน้าที่ 6. ยังไม่มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร และไม่มี การทำ Training Needs ระบบการอบรมเป็นลักษณะตามการร้องขอ ไม่มีกระบวนการวิเคราะห์หลักสูตรอบรมที่จำเป็น 7. เจ้าหน้าที่ทุกส่วนงานไม่ตระหนักในความสำคัญในการใช้ระบบ e-office เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้งานของระบบ

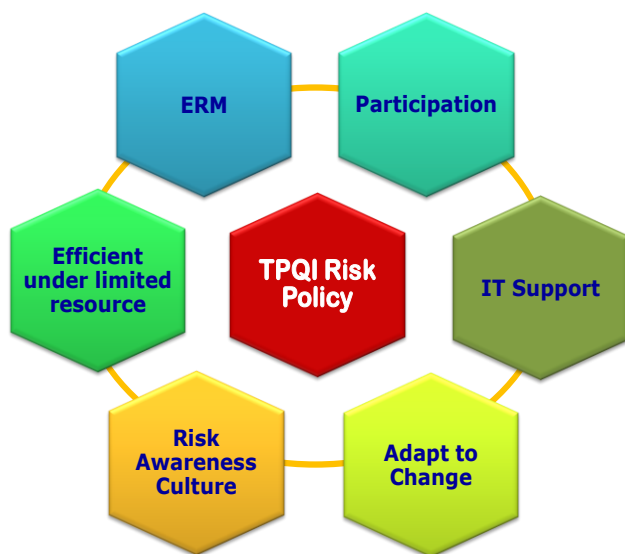
สภาพแวดล้อม ภายใน (7s McKinsey)	Strengths(+)	Weaknesses(-)
3. ทักษะ(Skill)	1. มีการเพิ่มทักษะให้กับบุคลากร เช่น การอบรม 2. เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีความสามารถแบบองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) 3. บุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงานได้หลายระดับ และมีความสามารถทำงานเฉพาะทางได้เป็นอย่างดี 4. บุคลากรมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย 5. การทำงานมีลักษณะที่แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทำให้มีความรู้ ทักษะกว้างขึ้น 6. การทำงานร่วมกับหลายๆ หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ทำให้เกิดการทำงานที่มีความเข้าใจ กระบวนการรวมถึงปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการ	1.เจ้าหน้าที่บางส่วนยังขาดทักษะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือการใช้เครื่องมือ ทำให้ไม่สามารถใช้เครื่องมือที่มีอย่างเต็มประสิทธิภาพ 2.ทักษะบุคลากรไม่ตรงกับหน้าที่งานที่ได้รับ 3.ขาดการทำ Skill Mapping ทำให้ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรและกำหนดภาระงานบุคลากรได้ตรงตามทักษะที่ควรจะเป็น 4.การ OJT ยังไม่มีรูปแบบชัดเจน และยังไม่มีกรรวบรวมจัดทำเป็นรายงาน เพื่อการวิเคราะห์ประเมินผล เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ 5.บุคลากรส่วนใหญ่ขาดทักษะในการทำงานเป็นทีม การประสานงาน และการเขียนบทความ รายงาน ยังไม่ได้รับการพัฒนา
4. โครงสร้าง (Structure)	1. เป็นหน่วยงานที่ได้รับการสนับสนุนให้เกิดขึ้นและขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี 2. เนื่องจากเป็นองค์กรใหม่โครงสร้างยังไม่ซับซ้อน 3. โครงสร้างมีความยืดหยุ่นด้วยแนวทางการใช้คณะทำงานในการดำเนินงานกับภารกิจใหม่ๆ ที่เข้ามาอยู่เป็นประจำ 4. มีการมอบหมายการกระจายอำนาจการบริหารงาน ทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน 5. โครงสร้างค่อนข้างมีความยืดหยุ่น สายการบังคับบัญชาสั้น โครงสร้างค่อนข้าง Flat สอดคล้องกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายตามนโยบายอย่างต่อเนื่อง	1. โครงสร้างองค์กรยังไม่ครอบคลุมการทำงานทั้งหมด 2. อัตราส่วนโครงสร้างน้อยเกินไปทำให้ระดับ ผอ.สำนัก ไม่สามารถดูแลได้ทั่วถึง 3. ขาดการออกแบบการเชื่อมโยงผลผลิต และทรัพยากรที่เหมาะสม และ จำเป็นต่อการดำเนินงานในแต่ละหน่วยงาน 4. โครงสร้างในปัจจุบันยังไม่สมบูรณ์เต็มที่ อาจต้องมีการปรับโครงสร้างตามสภาวะการที่เปลี่ยนแปลงไป 5. การตัดสินใจยังรวมอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง ทำให้ไม่มีความคล่องตัว และใช้เวลานานในการทำงาน 6. มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างบ่อยครั้ง อาจส่งผลกระทบต่อบุคลากรถึงความก้าวหน้าในอาชีพหรือสายงาน ต้องสรรหาบุคลากรมาศึกษาเรียนรู้เพื่อให้มีความเข้าใจในสายงานที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอ 7. โครงสร้างองค์กรยังขาดการทบทวนถึงประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ ทำให้ขาดโอกาสในการปรับปรุง 8. การทำงานยังเป็นรูปแบบการบริหารงานแบบกึ่งรัฐบาล พื้นที่ในการทำงานยังไม่ได้รับการจัดสรรที่ดีต่อการปฏิบัติงาน
5. รูปแบบ (Style)	1. มีทิศทางการพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพที่ชัดเจน มี Partner ที่ดีกับสถาบันฯ ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ 2. มีการผสมผสานการทำงานแบบไทยกับแบบมาตรฐานสากลที่เน้นเรื่องการมีสมรรถนะในการทำงาน และ Outcome 3. มีวัฒนธรรมการทำงานที่หลากหลาย มีบุคลากรมาจากหลายแหล่งทำให้เข้าใจชุดความคิดใหม่ๆ และพร้อมรับความเห็นใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงอยู่เสมอ เนื่องจากระบบคุณวุฒิจาวิชาชีพมี แนวทางในการดำเนินการต่างไปในแต่ละบริบทของแต่ละประเทศ 4. เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่	1. ยังขาดประสิทธิภาพในการปรับปรุงข้อมูลและการสื่อสารภายในให้มีความทันสมัย 2. แนวทางการทำงานยังอยู่ที่การสั่งงานจากระดับสูงลงสู่ระดับล่างมากเกินไป ทำให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมน้อยมาก 3. การทำงานบางเรื่องไม่คล่องตัว รูปแบบการทำงานส่วนใหญ่มีงานด่วนนอก แผนการและระบบไม่เอื้อให้ดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว 4.รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรเป็นทางการมาก ใช้เอกสารจำนวนมาก และเอกสารต้องผ่านหลายขั้นตอน ไม่มีความคล่องตัว 5. ขาดการบูรณาการในการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะในภารกิจหลักขององค์กร ตั้งแต่การจัดทำมาตรฐาน การเตรียมการเรื่ององค์กรรับรอง การวางแผนการตลาด

สภาพแวดล้อม ภายใน (7s McKinsey)	Strengths(+)	Weaknesses(-)
6. กลยุทธ์ (Strategy)	1. มีการวางแผนและวางกลยุทธ์ต่างๆ ในการขับเคลื่อน ทำให้มีแนวทางการปฏิบัติงาน 2. เน้นให้ Demand Side เป็นผู้กำหนดทิศทางของการดำเนินงานในแต่ละมาตรฐานอาชีพ 3. สร้างพันธมิตรจากการสนับสนุนสถานศึกษา เพื่อสร้างองค์รับรอง 4. การร่วมกับหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายกันในประเทศต่างๆ ทำให้ สคช. มีพันธมิตร เป็นที่รู้จักลดเวลาในการพัฒนาระบบ คุณวุฒิวิชาชีพ 5. มีการวางกลยุทธ์ระยะยาวในภาพกว้าง และกลยุทธ์หลักของสถาบันไม่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย 6. ใช้แนวทางกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับรัฐบาล ทำให้งานของสถาบันฯ ดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง 7. สามารถทบทวนและกำหนดยุทธศาสตร์ได้เองโดยไม่ต้องผ่านยุทธศาสตร์กระทรวง	1. มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน แต่ยังคงขาดความเข้าใจในภารกิจขององค์กรและการนำไปสู่การปฏิบัติ 2. ยังคงขาดความชัดเจนเชิงกลยุทธ์ว่าต้องการเชิงคุณภาพหรือปริมาณ แต่จำเป็นต้องผลักดันเชิงปริมาณเพื่อให้ได้ยอดตามเป้าหมาย ก.พ.ร. 3. ขาดการนำกลยุทธ์มาปรับใช้ให้ลงไปสู่ภารกิจของแต่ละสำนักฝ่ายงาน และการะงานของพนักงานแต่ละคน ทำให้การวัดผลย้อนกลับมาตอบวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ยังไม่ชัดเจน 4. ยังคงขาดการวางกลยุทธ์ในแต่ละส่วนงาน และยังคงขาดกลยุทธ์ที่ดีในการจัดการองค์กร 5. ขาดทิศทางในการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ทำให้การเผยแพร่ภาพลักษณ์ของสถาบันยังไม่ชัดเจน 6. การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ และปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง ยังทำได้ไม่เพียงพอ
7. ค่านิยมร่วม (Shared value)	1. มีค่านิยมร่วมที่ดีในการเป็นกลไกในการสร้างความเจริญระดับประเทศ 2. มีการกำหนด TPQI Core Value ของสถาบัน และประชาสัมพันธ์ให้พนักงานได้รับทราบในการปฐมนิเทศ	1. Core Value แม้มีการประชาสัมพันธ์ แต่ไม่มีความเข้าใจ และขาดการส่งเสริมให้ปฏิบัติและการนำมาใช้จริง 2. ขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนด TPQI Core Value ทำให้ความตระหนักเกิดขึ้นได้ยาก 3. บุคลากรที่เข้ามาใหม่ไม่เข้าใจการมีค่านิยมร่วมกันในองค์กร 4. เจ้าหน้าที่ HR ไม่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องค่านิยมร่วม จึงขาดการส่งเสริมหรือจัดกิจกรรมส่งเสริม รวมถึงการคัดเลือกบุคลากรซึ่งต้องใช้ค่านิยมมาประกอบการคัดเลือกด้วย จึงทำให้อัตราการลาออกสูง 5. สคช. ไม่มีระบบจูงใจ ไม่มีเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน 6. ขาดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน ทำให้ระบบบริหารจัดการล้มเหลว และส่งผลต่อการดำเนินงานของสถาบันฯ

2. วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

- 1) เพื่อดำเนินการตามหลักการบริหารความเสี่ยงในการชี้บ่ง ประเมิน และการจัดการความเสี่ยงภายใต้บริบทภายในและภายนอกอย่างครอบคลุมครบถ้วน
- 2) เพื่อบริหารจัดการให้ความเสี่ยงของสคช.อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 3) เพื่อกำหนดมาตรการ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 4) เพื่อให้บุคลากรของสคช.มีส่วนร่วมในการรับรู้ ตระหนัก และดำเนินการ ตลอดจนให้ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ สคช. (Risk Awareness Culture)

3. นโยบายการบริหารความเสี่ยง³



นโยบายการบริหารความเสี่ยงเป็นกรอบการดำเนินงานของสศช. ที่ได้ประยุกต์ใช้หลักการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ร่วมกับระบบมาตรฐาน ISO 31000: Risk Management และประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ โดยสื่อสารผ่านการประชุมผู้บริหาร คณะทำงาน คณะอนุกรรมการ และคณะกรรมการสถาบัน

- (1) บริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM)
- (2) ให้ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง (Participation)
- (3) บริหารความเสี่ยง โดยใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม (Efficient under limited resource)
- (4) นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการกระบวนการบริหารความเสี่ยง (IT Support) และสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับเข้าถึงสารสนเทศการบริหารความเสี่ยง
- (5) ติดตามทบทวนความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (Adapt to Change)
- (6) ส่งเสริม/กระตุ้นให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยให้เจ้าหน้าที่ทุกคนตระหนักความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง (Risk Awareness Culture)

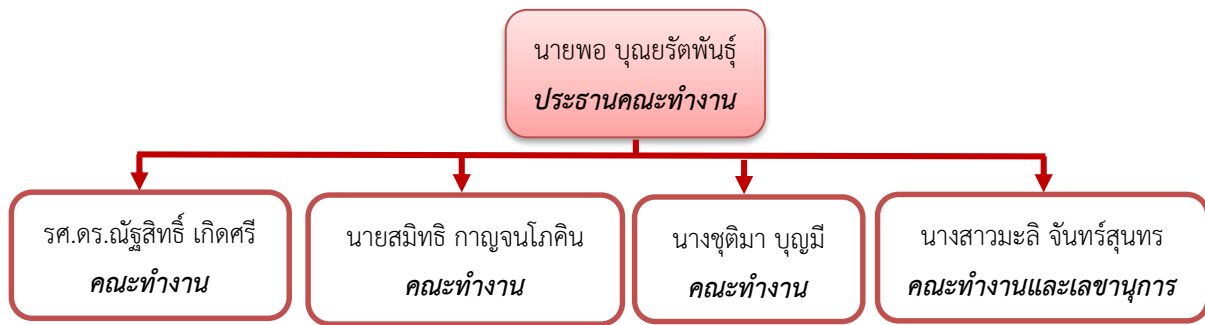
4. โครงสร้างการบริหารงานการบริหารความเสี่ยง⁴

กำหนดการรับผิดชอบของคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและคณะอนุกรรมการ เพื่อทำหน้าที่ประสานงานสำนักต่างๆ ในการประเมินความเสี่ยง จัดวางระบบบริหารความเสี่ยง ติดตาม สอบทาน ประเมินความเพียงพอ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง กำกับ ดูแล ทบทวน ให้คำแนะนำต่อผู้ปฏิบัติงานของสศช. และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและบริหารความเสี่ยง ตลอดจนรายงานต่อผู้บริหาร คณะอนุกรรมการ และคณะกรรมการสถาบัน เป็นรายไตรมาส

³ แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปีงบประมาณ 2559

⁴ <http://www.tpqi.go.th/aboutus.php?WP=q2SZo21CM500hJatrTfo7o3Q>

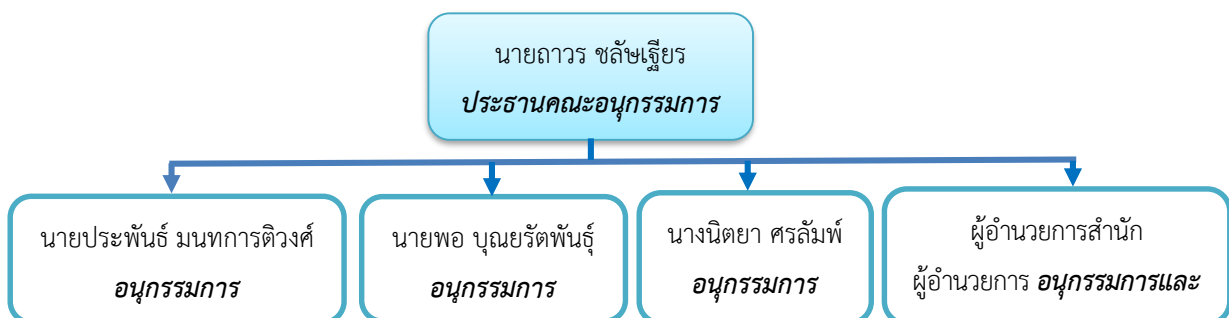
โครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)



อำนาจหน้าที่

- (1) สนับสนุน ส่งเสริม แนะนำคณะกรรมการในการจัดวางระบบบริหารความเสี่ยงสถาบันให้เป็นไปอย่างเหมาะสมตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
- (2) กำกับ ดูแล ติดตาม สอบทาน ประเมินความเพียงพอ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของระบบการบริหารความเสี่ยง เสนอแนะวิธีป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ตลอดจนสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ
- (3) พิจารณาแผนบริหารความเสี่ยงที่จัดทำและติดตามผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง โดยฝ่ายบริหาร เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทราบและให้ข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งจัดทำรายงานการควบคุมภายในให้คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544
- (4) ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการสถาบัน

โครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)



อำนาจหน้าที่

- (1) จัดทำกรอบนโยบาย กลยุทธ์ และแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยรวมของสศช.
- (2) อนุมัติเพดานความเสี่ยง จัดสรรวงเงินประเภทต่าง ๆ ภายใต้กรอบที่ได้รับอนุมัติ
- (3) กลั่นกรองประเด็นความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการสถาบันเพื่อพิจารณาอนุมัติ
- (4) กำกับดูแลการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และแผนงานด้านบริหารความเสี่ยงของสถาบัน
- (5) รายงานผลการบริหารงานด้านความเสี่ยงต่อคณะกรรมการสถาบันเป็นรายไตรมาส
- (6) ทบทวนความเพียงพอของนโยบาย ระบบการบริหารความเสี่ยง และมาตรการป้องกันแก้ไข
- (7) กำหนดแนวทางเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันให้แล้วเสร็จและรายงานผลต่อคณะกรรมการสถาบันเพื่อพิจารณาอนุมัติ
- (8) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพมอบหมาย

5. การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง⁵

การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงได้นำกรอบ และแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางหลักการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) มากำหนดแนวทางในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในร่วมกับระบบมาตรฐาน ISO 31000: Risk Management ไปปฏิบัติ

5.1 การประเมินความเสี่ยง เริ่มต้นด้วยการชี้บ่งความเสี่ยง โดยการค้นหาแหล่งความเสี่ยง เหตุการณ์ความเสี่ยง สาเหตุและผลสืบเนื่อง จากกระบวนการทำงานหลักตามภารกิจหลักและรองของ สศช. จากบุคลากรที่เกี่ยวข้องแต่ละสำนัก จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยการกำหนดความเสี่ยงที่ควรต้องดำเนินการและประเมินผลความเสี่ยง เพื่อตัดสินว่าขนาดของความเสี่ยง จากการวิเคราะห์โอกาสการเกิดและขนาดของผลกระทบยอมรับได้หรือทนทานได้หรือไม่

1) ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของสำนักตามข้อบังคับสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงาน การบริหาร และขอบเขตหน้าที่ของส่วนงาน (ฉบับที่ 2) เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2559 และประกาศสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) เรื่อง การแบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของงานภายในสำนักของสศช. เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2559

2) พิจารณาความสอดคล้องของวัตถุประสงค์การดำเนินงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของสำนักกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ของสศช.

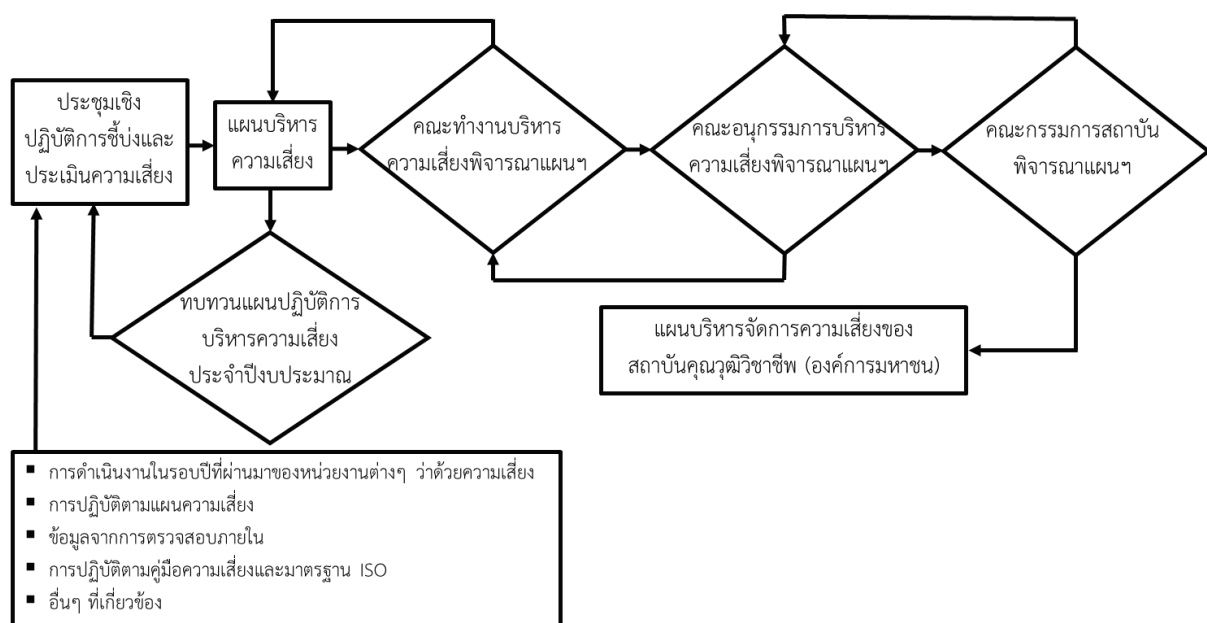
⁵ ขั้นตอนการทำงาน การจัดการความเสี่ยงในระดับส่วนงาน, กันยายน 2559

- 3) ระบุเป้าหมาย และหน่วยวัดของแต่ละวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่เกี่ยวข้องที่ได้กำหนดไว้
- 4) ประเมินความเสี่ยง/สถานการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์การดำเนินงาน จนไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 5) พิจารณาปัจจัย/สาเหตุความเสี่ยงที่ทำให้เกิดประเมินความเสี่ยง/สถานการณ์ความเสี่ยง

สศช. ได้ระบุความเสี่ยงเพื่อพิจารณาว่ามีปัจจัยเสี่ยงอะไรบ้างที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามประเภทความเสี่ยง 5 ด้าน คือ

- ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการดำเนินนโยบาย การกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการกำกับดูแลกิจการหรือการควบคุม
- ความเสี่ยงด้านงบประมาณ การเงินและการเบิกจ่าย (Financial risk) หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการขาดสภาพคล่อง ความเพียงพอ และความพร้อมของเงินทุนที่จะใช้ในการลงทุน
- ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการดำเนินงานไม่สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก

ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงปี 2561



การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นการพิจารณาค่าเหตุการณ์จาก 2 มิติได้แก่ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) และเพื่อให้การประเมินระดับความเสี่ยงมีความชัดเจน จึงได้กำหนดเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยงสำหรับการประเมินครั้งนี้ โดยหลักเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Score) สรุปเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยงแต่ละประเด็นความเสี่ยงได้ ดังนี้

การประเมินระดับความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 3 ระดับ และผลการประเมินมีค่าความเสี่ยงรวมสูงสุด 25 คะแนน (Level of Risk) โดยการนำผลที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบ มาจัดทำแผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

ระดับความรุนแรง (Level of severity)		
ต่ำ (1)	ปานกลาง (3)	สูง (5)
5	15	25
3	9	15
1	3	5
ผลกระทบ (Impact)		

ระดับความรุนแรง (Level of severity)		
สูง (5)	ปานกลาง (3)	ต่ำ (1)

โอกาสการเกิด (likelihood)	สูง (5)	ปานกลาง (3)	ต่ำ (1)
---------------------------	---------	-------------	---------

จาก Risk Assessment Matrix นำรายการความเสี่ยงแต่ละระดับความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงลำดับไว้ (Risk Ranking) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง

เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง เป็นการให้ค่าความหมายของระดับความเสี่ยงของ สคช. เทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งการประเมินความเสี่ยงครั้งนี้ กำหนดเกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยงออกเป็น 5 ระดับ แต่ละระดับกำหนดแถบสี และความหมาย ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย/มาตรการจัดการ
ต่ำมาก (1-3)	สีเขียวเข้ม 	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม เก็บไว้เป็นข้อมูลอ้างอิง
ต่ำ (5)	สีเขียว 	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม ควรมีการฝึกอบรมพนักงานหรือจัดทำเอกสารมาตรฐานกำหนดการปฏิบัติงาน
ปานกลาง (9)	สีเหลือง 	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ และกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงาน
สูง (15)	สีส้ม 	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป ควรจัดทำแผนบรรเทาเพื่อเตรียมพร้อมและตอบสนองต่อผลกระทบนั้นๆ
สูงมาก (25)	สีแดง 	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที ควรหยุดการทำงานเพื่อกำหนดแผนฉุกเฉินในการจัดการผลกระทบนั้นๆ ที่เกิดขึ้น

หลักเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงการประเมินความเสี่ยง จะมีการประเมินประสิทธิภาพของการควบคุมความเสี่ยงที่ สคช. ได้ดำเนินการในปัจจุบัน เพื่อพิจารณาว่าระดับความเสี่ยงขั้นต้น (Gross Risk) ก่อนการควบคุมสามารถลดระดับความเสี่ยงลงเหลือ (Residual Risk) หลังการควบคุมในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ ตลอดจนจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Risk Priority) โดยพิจารณาปัจจัยเพิ่มเติม 2 ปัจจัย ได้แก่ โอกาสและความสามารถในการปรับปรุง และกรอบระยะเวลาในการปฏิบัติ ตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงดังนี้

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง⁶

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน - โอกาส / ความถี่ของการเกิดผลกระทบ

โอกาส/ความถี่ของการเกิดผลกระทบ	1 คะแนน	3 คะแนน	5 คะแนน
โอกาสของการเกิดผลกระทบ	แทบไม่เคยเกิดผลกระทบนั้นๆ หรือมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น บ้างเป็นครั้งคราว	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น เป็นประจำ
ความถี่ของการเกิดผลกระทบ	ยังไม่เคยเกิดผลกระทบนั้นๆ หรือเคยเกิดขึ้นภายใน 1 ปี	เคยเกิดผลกระทบนั้นๆ ภายใน 6 เดือน	เคยเกิดผลกระทบนั้นๆ ภายในไตรมาส

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน - ความรุนแรงของผลกระทบด้านยุทธศาสตร์

(ความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุค่าเป้าหมายของส่วนงาน)

ผลกระทบด้านกลยุทธ์	1 คะแนน	3 คะแนน	5 คะแนน
ผลกระทบต่อความสำเร็จของค่าเป้าหมาย	ไม่มีผลกระทบต่อการบรรลุค่าเป้าหมายของส่วนงาน	มีแนวโน้มไม่บรรลุค่าเป้าหมายของส่วนงานตามระยะเวลาที่กำหนด	ไม่บรรลุค่าเป้าหมายของส่วนงานตามระยะเวลาที่กำหนด
% ความสำเร็จของค่าเป้าหมาย	% ความสำเร็จไม่ต่ำกว่า 90% ของค่าเป้าหมายของส่วนงาน	% ความสำเร็จไม่ต่ำกว่า 70% ของค่าเป้าหมายของส่วนงาน	% ความสำเร็จต่ำกว่า 70% ของค่าเป้าหมายของส่วนงาน

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน - ความรุนแรงของผลกระทบด้านการปฏิบัติงาน

(ความสามารถในการดำเนินงานตามขั้นตอนการทำงานของส่วนงาน)

ผลกระทบด้านการปฏิบัติงาน	1 คะแนน	3 คะแนน	5 คะแนน
ความสามารถในการแก้ไขผลกระทบที่เกิดขึ้น	ผลกระทบที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขได้ภายในส่วนงานเอง	ผลกระทบที่เกิดขึ้นจำเป็นต้องจัดตั้งคณะทำงานเพื่อแก้ไข *คณะทำงานไม่จำเป็นต้องมีประกาศแต่งตั้ง	ผลกระทบที่เกิดขึ้นจำเป็นต้องจัดตั้งคณะทำงานเพื่อแก้ไข *คณะทำงานจำเป็นต้องมีประกาศแต่งตั้ง
ผลกระทบที่มีต่อระยะเวลาทำงาน	ส่งผลกระทบต่อแผนการดำเนินงานของส่วนงาน	ส่งผลกระทบต่อแผนการดำเนินงานของสำนัก	ส่งผลกระทบต่อแผนการดำเนินงานของสคช.ฯ

⁶ ขั้นตอนการทำงาน การจัดการความเสี่ยงในระดับส่วนงาน, กันยายน 2559

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน – ความรุนแรงของผลกระทบด้านงบประมาณ / การเบิกจ่าย

(ความสามารถในการจัดการงบประมาณ การเงินและการเบิกจ่ายของส่วนงาน)

1 คะแนน	3 คะแนน	5 คะแนน
ส่งผลกระทบต่อแผนการเบิกจ่าย ของส่วนงาน	ส่งผลกระทบต่อแผนการเบิกจ่าย ของสำนัก	ส่งผลกระทบต่อแผนการเบิกจ่าย ของสคช.ฯ

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน – ความรุนแรงของผลกระทบด้านความสอดคล้อง

(ความสามารถในการดำเนินงานในสอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย)

ผลกระทบด้านความสอดคล้อง	1 คะแนน	3 คะแนน	5 คะแนน
ความสอดคล้องต่อ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย	ปฏิบัติไม่สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับสถาบันฯ ที่ออกโดย ผอ.สคช.	ปฏิบัติไม่สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับสถาบันฯ ที่ออกโดยผอ.สคช. ด้วยความเห็นชอบของ คณะกรรมการสถาบันฯ หรือออกโดย คณะกรรมการสถาบันฯ	ปฏิบัติไม่สอดคล้องกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายอื่นๆ ที่ เกี่ยวข้อง เช่น มติ ครม. เป็นต้น

5.2 การจัดการความเสี่ยง เป็นการเปลี่ยนแปลงความเสี่ยงจากผลการประเมินความเสี่ยงแล้ว ตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีการใดวิธีการหนึ่ง ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง โดยการไม่เริ่มหรือ ดำเนินการต่อในกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง การรับความเสี่ยงหรือเพิ่มความเสี่ยงเพื่อหาโอกาสทางธุรกิจ การขจัดแหล่งความเสี่ยงออกไป การเปลี่ยนโอกาส การเปลี่ยนผลสืบเนื่อง การแบ่งความเสี่ยงกับหน่วยงานอื่น และการรับความเสี่ยงไว้โดยแจ้งให้ผู้ตัดสินใจรับทราบ

1) เลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยง มีเนื้อหาครอบคลุม 3 ประเด็น ได้แก่ การกำหนดปัจจัยเสี่ยง ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง (ระบุโอกาสและ ผลกระทบความเสี่ยง และจัดระดับความเสี่ยงในแต่ละด้าน เช่น ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ ธรรมชาติ ภาว กระทบการทำงาน และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ) และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยรายงานแผนและ ผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหาร

โดยในการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) นั้น การตอบสนองความเสี่ยง เป็นการ พิจารณาคัดเลือกทางเลือกที่เหมาะสมกับการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยได้เลือกทางเลือกที่คาดว่าจะ สามารถทำให้โอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการตอบสนองความเสี่ยง มี 4 แนวทางหลัก ได้แก่

- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นวิธีตอบสนองเชิงรับ ในกรณีที่สามารถหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ลดขอบเขตการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้น

- การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับให้มีความเสี่ยง เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุมมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ แต่ก็ควรมีมาตรการติดตามและดูแล เช่น กำหนดระดับผลกระทบที่ยอมรับได้ เตรียมแผนการตั้งรับ/จัดการความเสี่ยง

- การลดความเสี่ยง (Risk Treatment) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบ และโอกาสเกิดความเสียหาย ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น วางมาตรการเชิงรุก ฝึกอบรมทักษะ เป็นต้น

- การโอนหรือกระจายความเสี่ยง (Risk Transfer) เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดหรือผลกระทบโดยการโอนหรือกระจายความเสี่ยงหรือกิจกรรมไปให้ผู้อื่นดำเนินการ การกระจายทรัพย์สิน หรือกระบวนการต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การประกันทรัพย์สิน การจ้างบริษัทภายนอกให้ทำงานบางส่วนแทน การทำสำเนาเอกสารหลายๆ ชุด

2) การนำแผนบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ โดยระบุวิธีการที่ใช้ องค์กรประกอบในการบริหาร และทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง รวมถึงขั้นตอนการดำเนินงาน การปฏิบัติ การมอบหมายความรับผิดชอบ และระยะเวลาของกิจกรรมต่างๆ

การชี้บ่งและประเมินความเสี่ยง⁷

1. ความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่

ความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่	การประเมินความเสี่ยง				มาตรการจัดการ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	ระดับ		
ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์						
S1 ผลการดำเนินงานไม่บรรลุตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ - การพัฒนาองค์ความรู้ในการประเมินสมรรถนะเพื่อสร้างชุมชนนักปฏิบัติของเจ้าหน้าที่สอบ - การคำนวณต้นทุนการประเมินสมรรถนะตามมาตรฐานอาชีพ - การนำร่องสร้างโอกาสในการพัฒนาสมรรถนะความสามารถด้านการใช้ดิจิทัล - การจัดตั้งศูนย์บริการข้อมูลรับรู้ระบบคุณวุฒิวิชาชีพและแจ้งเรื่องร้องเรียน	3	5	15	สูง	ลดความเสี่ยงด้วยการลดโอกาสการเกิดด้วยการจัดทำระบบ MIS (Management Information System) เพื่อติดตามการดำเนินงานตามแผนให้ทันเวลา มีการแจ้งเตือนเป็นระยะ	สำนักนโยบายและแผนฯ
S2 การกำหนดเป้าหมายไม่สอดคล้องกับศักยภาพองค์กร	3	5	15	สูง	ลดความเสี่ยงด้วยการลดโอกาสการเกิดด้วยการวิเคราะห์ศักยภาพในการดำเนินงานจากรายงานเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับประมาณการ รายงานตรวจสอบภายใน เป็นต้น เพื่อนำมากำหนดเป้าหมายให้สมเหตุผลผล (Feasibility Study)	สำนักนโยบายและแผนฯ

⁷ แหล่งข้อมูลจาก 1) การดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมาของหน่วยงานต่างๆ ว่าด้วยความเสี่ยง

2) การปฏิบัติตามแผนความเสี่ยง

3) ข้อมูลจากการตรวจสอบภายใน

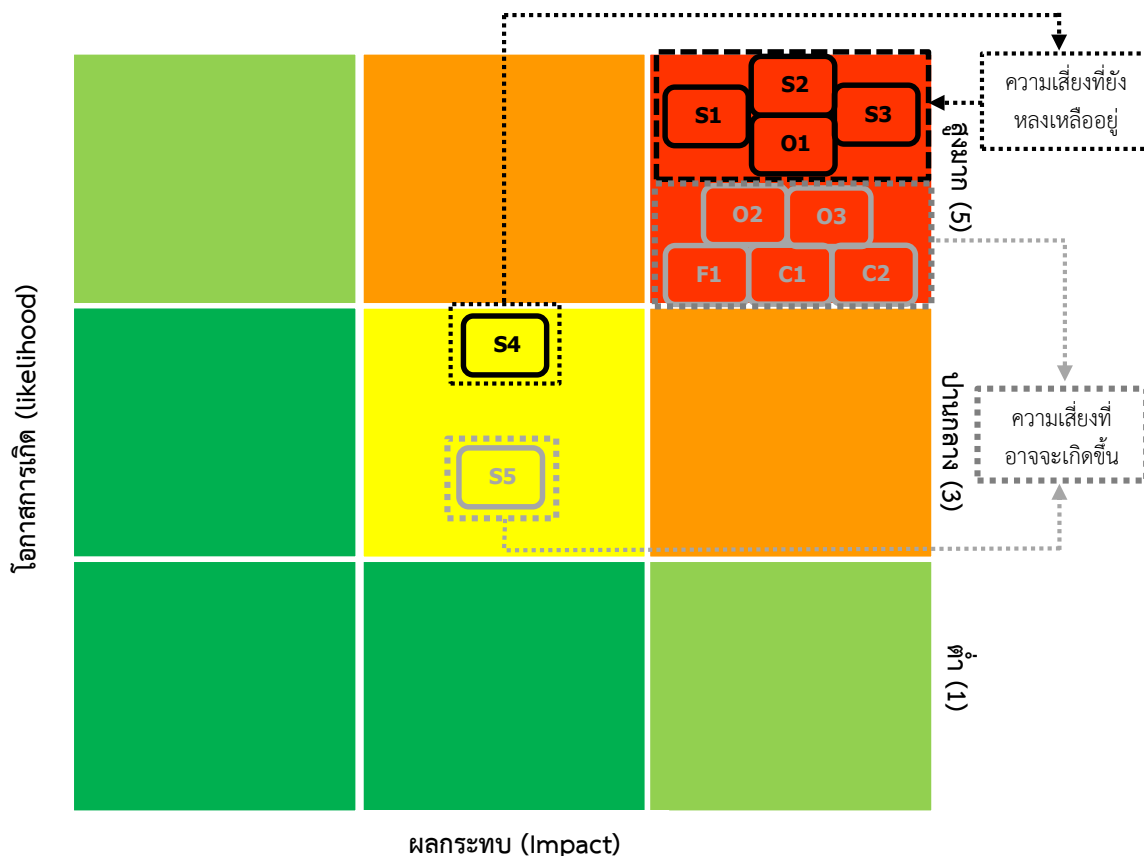
4) การปฏิบัติตามคู่มือความเสี่ยงและมาตรฐาน ISO

ความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่	การประเมินความเสี่ยง				มาตรการจัดการ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	ระดับ		
S3 ผู้ประกอบการไม่เห็นความสำคัญและความแตกต่างของบุคลากรที่ผ่านการรับรองสมรรถนะของ สคช.	3	5	15	สูง	ลดความเสี่ยงด้วยการลดผลกระทบจากการสร้างกิจกรรมการสื่อสารองค์กร สร้างการรับรู้และตระหนักในระบบคุณวุฒิวิชาชีพ สร้าง Best Model จากสถาบันการศึกษา สถานประกอบการ หน่วยงานภาครัฐ เป็นต้น	สำนักพัฒนาธุรกิจ
S4 เป้าหมายยุทธศาสตร์ของสคช.ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานกำกับ	3	3	9	ปานกลาง	กำหนดความรับผิดชอบของหน่วยงานให้ครอบคลุมการติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม และพิจารณาถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และทบทวนเป้าหมายยุทธศาสตร์ รวมถึงติดตามประเมินผลทุกไตรมาสอย่างต่อเนื่องโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง และนำเสนอต่อคณะผู้บริหารสถาบัน	สำนักนโยบายและแผนฯ
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน						
O1 เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน	3	5	15	สูง	ลดความเสี่ยงด้วยการลดโอกาสการเกิดด้วยการจัดทำคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน และจัดการอบรมการดำเนินงานตามคู่มือฯ	งานทรัพยากรบุคคล

2. ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง				มาตรการจัดการ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	ระดับ		
ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์						
S5 ขาดการยอมรับมาตรฐานจากต่างประเทศ เกณฑ์ที่ใช้ประเมินไม่เป็นสากล	3	3	9	ปานกลาง	ลดความเสี่ยงด้วยการลดผลกระทบด้วยการเทียบเคียงคุณวุฒิวิชาชีพกับ AQRF (ASEAN Qualification Referencing Framework) และประชาสัมพันธ์ในวงกว้าง	ส่วนงานวิจัยและพัฒนา
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน						
O2 ไม่มีศักยภาพในการตรวจสอบคุณภาพขององค์กรรับรองฯ	3	5	15	สูง	ลดความเสี่ยงด้วยการลดโอกาสการเกิดด้วยการประเมินคุณภาพผู้ตรวจประเมินองค์กรรับรองฯ (Assessor) ตามระบบมาตรฐานสากล และคุณภาพตามมาตรฐานอาชีพ	สำนักรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ
O3 จำนวน Assessor ไม่เพียงพอต่อการขยายงานการรับรององค์กรฯ ในอนาคต	3	5	15	สูง	ลดความเสี่ยงด้วยการลดโอกาสการเกิดด้วยการจัดอบรม Assessor เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องและคำนวณอัตราการเพิ่มขององค์กรรับรองฯ ต่อจำนวน Assessor และวางแผนให้สอดคล้องกัน	สำนักรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ
ความเสี่ยงด้านการเงิน งบประมาณและการเบิกจ่าย						
F1 งบประมาณสนับสนุนไม่สอดคล้องกับการขยายงานตามพันธกิจ	3	5	15	สูง	ลดความเสี่ยงด้วยการลดโอกาสการเกิดด้วยการสรุปค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นและระบุในรายงานสรุป	สำนักนโยบายและแผน

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง				มาตรการจัดการ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	ระดับ		
					ของแต่ละโครงการหรือกิจกรรม เพื่อสถาบันจะได้ทราบถึงต้นทุนที่แท้จริง วิเคราะห์การใช้จ่ายงบประมาณทุกไตรมาส และวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค เสนอแนะแนวทางแก้ไข	
ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมายและข้อบังคับ						
C1 นายจ้างหรือผู้ว่าจ้างพบว่าผู้ผ่านการประเมินสมรรถนะไม่มีทักษะตามระดับมาตรฐานที่ได้รับการรับรอง	3	5	15	สูง	ลดความเสี่ยงด้วยการลดผลกระทบด้วยการนำระบบประกันคุณภาพ (QA) มาควบคุมกำกับกระบวนการจัดทำมาตรฐานอาชีพ การขึ้นทะเบียนองค์กรรับรองฯ และกระบวนการจัดประเมินให้มีมาตรฐาน	สำนักประเมินสมรรถนะ
C2 การรักษาความลับข้อมูลบุคคลในฐานข้อมูลผู้เข้ารับการประเมิน	3	5	15	สูง	ลดความเสี่ยงด้วยการลดโอกาสการเกิดด้วยการจัดระบบฐานข้อมูลให้มีความปลอดภัยและกำหนด/จำกัดสิทธิ์ผู้เข้าถึงข้อมูล และพัฒนาระบบ Security database รองรับ	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ



6. การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงของ สคช. กำหนดให้ต้องได้รับการติดตามประเมินผล เนื่องจากความเสี่ยงอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การจัดการความเสี่ยงที่เคยมีประสิทธิภาพอาจเปลี่ยนเป็นกิจกรรมที่ไม่เหมาะสม กิจกรรมการควบคุมอาจมีประสิทธิภาพน้อยลง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น การติดตามความเสี่ยงก็เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าแผนบริหารความเสี่ยงได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม ตลอดจนการบริหารความเสี่ยงที่ สคช. ได้ดำเนินการยังมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การติดตามประเมินผลโดยทั่วไปอาจจะดำเนินการโดยฝ่ายบริหารและคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายใน

อนึ่งการติดตามประเมินผล สามารถกำหนดตามความเหมาะสมกับภารกิจขององค์กร โดย สคช. วางแผนดำเนินการ ดังนี้

1) การติดตามผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส : โดย สคช. สามารถนำแบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ไปใช้ในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงได้ โดยสรุปผลเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการสถาบันตามลำดับ เพื่อรับทราบและให้ข้อเสนอแนะ

2) การติดตามผลโดยผู้ตรวจสอบภายใน : โดยผู้ตรวจสอบภายในสามารถทำงานร่วมกับ คณะทำงานความเสี่ยง หรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลความเสี่ยงที่มี ผลกระทบหรืออาจมีผลกระทบต่อองค์กร และนำเอาแนวทางความเสี่ยง (Risk Based Approach) ไป ดำเนินการจัดทำแผนการตรวจสอบเพื่อให้มีความสำคัญกับส่วนงานที่มีความเสี่ยงสูงอย่างเหมาะสม นอกจากนั้น ผู้ตรวจสอบภายในสามารถสอบทานและรายงานคณะกรรมการต่อประสิทธิภาพการจัดการความเสี่ยงที่ ดำเนินการโดยฝ่ายบริหารนั้นได้เช่นกัน

3) การติดตามควบคุมประเด็นความเสี่ยงที่มีผลการประเมินในระดับต่ำ : แม้ว่าผลการประเมินของ ประเด็นความเสี่ยงในครั้งนี้อยู่ในระดับต่ำ เนื่องจาก สคช. มีกิจกรรมการควบคุมที่คาดว่าจะมีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะทำให้อาจไม่เกิดความเสี่ยงและผลกระทบที่เป็นอยู่ในปัจจุบันต่ำ แต่หากในอนาคตภารกิจงานของ สคช. ออกสู่สาธารณชนอย่างกว้างขวาง มีการเปิดทดสอบให้การรับรองในหลายสาขาวิชาชีพ อาจทำให้ สถานการณ์เปลี่ยนไปกิจกรรมควบคุมที่เคยมีประสิทธิภาพก็อาจไม่ได้ผล หรืออาจมีสาเหตุอื่นๆ เพิ่มเติมที่จะ ก่อให้เกิดความเสี่ยงขึ้น ซึ่ง สคช. ควรมีการติดตามและรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ที่จะนำมาใช้ในการจัดการ ความเสี่ยงต่อไป

นอกจากนั้น สคช. จัดให้มีการประชุมติดตามเฉพาะกิจ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น กรณี ที่คณะกรรมการ/ผู้บริหาร/พนักงาน เห็นว่ามีความเสี่ยงใหม่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบอย่าง รุนแรงต่อการปฏิบัติงานของ สคช. ก็สามารถรายงานความเสี่ยงได้ทันที เพื่อให้สามารถแก้ไขได้อย่างทันเวลา เพื่อลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้น

7. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม เป็นนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าแผนการจัดการความเสี่ยง ของ สคช. ได้มีการดำเนินการอย่างเหมาะสม และทันเวลา โดยกิจกรรมการควบคุม เช่น การอนุมัติ การ แบ่งแยกหน้าที่ การกำหนดขั้นตอนการตรวจสอบเพิ่มเติม เป็นต้น ทั้งนี้ แต่ละกิจกรรมแผนงานเพื่อตอบสนอง ความเสี่ยง อาจมีการกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่แตกต่างกัน ซึ่ง สคช. จะต้องมีการกำหนดกิจกรรมการ ควบคุมที่เหมาะสม ในการดำเนินการเพื่อให้แผนบริหารความเสี่ยงนำไปสู่การปฏิบัติ

อนึ่ง กิจกรรมการควบคุมเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง แม้การกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงจะ สามารถตอบสนองหรือจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม แต่หากขาดกิจกรรมการควบคุมที่ดีและเหมาะสม ก็อาจทำให้การบริหารความเสี่ยงล้มเหลว ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

การกำหนดกิจกรรมการควบคุมของ สคช. ได้มีการแต่งตั้งให้คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในขึ้น เพื่อติดตามและควบคุมความเสี่ยงตามที่ ผู้บริหารกำหนด โดยมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาและป้องกันความเสี่ยงและเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น ทั้งนี้ หากนำโครงการและกิจกรรมการควบคุมไปสู่การปฏิบัติแล้ว และมีการสื่อสารให้

พนักงานในองค์กรได้ทราบเพื่อให้ทุกคนได้เข้าใจ ตระหนักถึงความจำเป็นและยอมรับการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน สำหรับอำนาจหน้าที่และวงเงินอนุมัติเป็นอำนาจของผู้อำนวยการสถาบันฯ ซึ่ง สคช. ได้ทำการปรับปรุงระเบียบ นอกจากนั้น สคช. มีมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สิน โดยมีการแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหาย นอกจากนั้น เพื่อแสดงถึงนโยบายด้านการบริหารจัดการอย่างโปร่งใส

8. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญ ที่จะทำให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดย สคช. ต้องมีการตระหนักและดำเนินการโดยการกำหนดไว้ในนโยบายการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีขอบเขตการดำเนินงาน ดังนี้

มีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศด้านความเสี่ยง

1) การจัดเก็บข้อมูลความเสียหายที่เกิดขึ้นจริง เพื่อเป็นหลักฐานและใช้อ้างอิงในการประเมินและกำหนดระดับของความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้การประเมินความเสี่ยงมีความถูกต้องแม่นยำมากขึ้นกว่าการใช้ดุลยพินิจในการกำหนดระดับความเสี่ยง

2) มีการปรับปรุงข้อมูลความเสี่ยงจากการประเมินสิ่งที่เคยเกิดขึ้นแล้ว มาเป็นการประมาณการการตั้งสมมติฐาน หรือพยากรณ์ข้อมูลความเสี่ยงที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นในอนาคตมากขึ้น เพื่อให้ข้อมูลความเสี่ยงมีลักษณะเป็นแนวทางในการสร้างสัญญาณเตือนล่วงหน้า เพื่อใช้ป้องกันการเพิ่มขึ้นของสถานะความเสี่ยงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้

3) ให้ความสำคัญกับข้อมูลความเสี่ยงที่ครบถ้วนทั้งปัจจัยภายในและภายนอก และเป็นข้อมูลทั้งด้านลบและด้านบวก (Upside/Downside) โดยไม่ควรพิจารณาหรือให้ความสำคัญเฉพาะข้อมูลปัญหาหรืออุปสรรคที่เป็นด้านลบอย่างเดียว แต่ควรให้ความสำคัญกับโอกาส หรือจุดแข็งขององค์กรที่เป็นด้านบวก เพื่อให้ทราบว่าหากไม่ดำเนินการก็มีความเสี่ยงให้พลาดโอกาสไป

การสื่อสารไปยังบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง

การสื่อสารเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรมีประสิทธิภาพจะช่วยป้องกันความเสี่ยงต่างๆ ไม่ให้เกิดขึ้น หรือลดความรุนแรงของความเสี่ยงต่างๆ ลงได้ โดยผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการกำหนดนโยบาย และผลักดันให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งเจ้าหน้าที่ทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการนำแผนบริหารความเสี่ยงไปเป็นกรอบแนวทางในการจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน โดย สคช. ดำเนินการ ดังนี้

- 1) ผู้บริหารประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบ
- 2) สื่อสารความรู้เกี่ยวกับหลักการและแนวทางการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงผ่านทางสารสนเทศต่างๆ ได้แก่ e-mail, video clip, line etc.

3) สื่อสารแผนบริหารความเสี่ยงของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ นำไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

- กำหนดผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงระดับสคช. เพื่อให้เกิดการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

- จัดส่งแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรไปยังหน่วยงานทุกหน่วยในสคช. เพื่อให้หน่วยงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยอาจใช้ช่องทาง หรือแนวทางการสื่อสารตามความเหมาะสมของสคช. เช่น ส่งหนังสือแจ้งเวียนเป็นลายลักษณ์อักษร ประชาสัมพันธ์ลงในเว็บไซต์ การประชุมภายในส่วนงาน สำนัก และสถาบัน เป็นต้น

นอกจากนั้น การสร้างความเข้าใจให้บุคลากรได้ทราบ และทำให้ข้อมูลความเสี่ยงมีความสอดคล้องกัน จะทำให้การวิเคราะห์จัดการความเสี่ยงในประเด็นความเสี่ยงเดียวกันที่เกิดขึ้นภายในองค์กรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งต้องมีความร่วมมือในการป้องกันและจัดการความเสี่ยง จะทำให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

9. การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ติดตาม ประสานงาน รวบรวมความเสี่ยง ผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง และรายงานที่เกี่ยวข้อง เช่น รายงานสถานะความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่ากรอบการดำเนินการบริหารความเสี่ยงสามารถยึดถือปฏิบัติและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสคช. และนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำต่อเนื่องรายไตรมาส และนำเสนอคณะอนุกรรมการ และคณะกรรมการสถาบันพิจารณา ผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นรายไตรมาส โดยระบุประเด็นความเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และแผนการดำเนินงานตามแผน เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะในการดำเนินการต่อไป

10. ปรับปรุง ทบทวนการบริหารความเสี่ยง

ปรับปรุง ทบทวนการบริหารความเสี่ยง จากข้อเสนอแนะของผู้บริหาร เพื่อนำผลและข้อเสนอแนะไปสู่การตัดสินใจที่เหมาะสม ความพอเพียง และประสิทธิผลของมาตรการควบคุมภายในและแผนบริหารความเสี่ยง ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมถึงทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยจะมีการทบทวนความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่/ความเสี่ยงที่พบใหม่ เพื่อนำไปประเมินความเสี่ยงใหม่ และจัดการความเสี่ยง ในปีงบประมาณ 2561 โดยผ่านคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป



แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปีงบประมาณ 2561 สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)

คณะกรรมการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปีงบประมาณ 2561

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- | | |
|-----------------------------|------------------------|
| 1) นายถาวร ชลัษเฐียร | ประธานอนุกรรมการ |
| 2) นายประพันธ์ มณฑการติวงศ์ | อนุกรรมการ |
| 3) นางนิตยา ศรีลัมพ์ | อนุกรรมการ |
| 4) นายพอ บุญยรัตพันธุ์ | อนุกรรมการ |
| 5) นางสาวจุลลดา มีจุล | อนุกรรมการและเลขานุการ |

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- | | |
|--|------------------------|
| 1) นายพอ บุญยรัตพันธุ์ | ประธานคณะกรรมการ |
| 2) รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี | คณะกรรมการ |
| 3) นางสาวชุติมา บุญมี | คณะกรรมการ |
| 4) นายสมิทธิ กาญจนโกคิน | คณะกรรมการ |
| 5) นางสาวมะลิ จันทร์สุนทร | คณะกรรมการและเลขานุการ |

คณะผู้บริหารสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ

- | | |
|-------------------------------------|--|
| 1) ดร.นพดล ปิยะตระกูล | รองผู้อำนวยการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ |
| 2) นาวาตรีหญิง ดร.กิตติยา เอื้อพานส | รองผู้อำนวยการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ |
| 3) นายวัชรพงศ์ วราภรณ์ | ผู้อำนวยการสำนักบริหารคุณวุฒิวิชาชีพ |
| 4) นายนิธิวัชร ศิริปรีพงศ์ | ผู้อำนวยการสำนักประเมินสมรรถนะ |
| 5) นางสาววรรณิปป จันทนุ | ผู้อำนวยการสำนักรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ |
| 6) นายรณรงค์ ช้างแก้วมณี | ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาธุรกิจ |
| 7) นางธัญรัตน์ อินทร | ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนคุณวุฒิวิชาชีพ |
| 8) นางศศิวิณ ชินสกุลรัตน์ชัย | ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง |