



RISK MANAGEMENT



แผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566



สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)

สารบัญ

สารบัญ	ก
บทนำ	ข
บทสรุปผู้บริหาร	ค
1. ข้อมูลพื้นฐานสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)	1
2. นโยบายการบริหารความเสี่ยงของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)	3
3. โครงสร้างการบริหารงานความเสี่ยง	4
4. การบริหารความเสี่ยง สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)	9
1) ขอบเขตบริบทภายในและภายนอกองค์กร (Internal & External Context)	10
2) วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	12
3) กรอบแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยง	12
4) ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	21
5) การบ่งชี้ความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566	29
6) แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2566	31
7) ขั้นตอนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงปี 2566	58
8) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)	58

บทนำ

ในสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี รวมไปถึงสภาวะการแข่งขันที่มีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้นเป็นลำดับ ทำให้หน่วยงานต้องเผชิญกับความเสี่ยงต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอก ที่มีความหลากหลายมากขึ้น "การบริหารจัดการความเสี่ยง" จึงเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็น เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้หน่วยงานมีความพร้อมต่อการปรับตัว รองรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และสามารถดำเนินงานได้ตามวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนยุทธศาสตร์ ที่วางไว้ การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง จะเป็นการแสดงให้เห็นแนวโน้มของข้อมูลในอนาคต และบ่งชี้ได้ว่าการดำเนินงานมีความเสี่ยงมากน้อยเพียงใด สะท้อนผลลัพธ์อันพึงประสงค์หรือไม่ และที่สำคัญการบริหารความเสี่ยงไม่ใช่เรื่องที่ถูกติดกับสิ่งที่เกิดไปแล้วในอดีตเพียงเท่านั้น ต้องอาศัยการบริหารจัดการองค์กรที่ดี มีแนวทางจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน มีระบบควบคุมภายในที่เหมาะสม ซึ่งเป็นเรื่องที่ทุกคนในหน่วยงานตั้งแต่คณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร ตลอดจนถึงบุคลากรทุกคน ควรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ประเมินสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ นโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน แผนปฏิบัติการ และกิจกรรมที่ต้องดำเนินงาน ภายใต้พื้นฐานของหลักการบริหารงานที่ดี

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง จึงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ขึ้น โดยได้นำแนวคิดพื้นฐานของการจัดการความเสี่ยง และแนวคิดทางด้านการประเมินสถานการณ์ กรอบแนวคิดของ COSO ERM 2017 (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017) และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ กระทรวงการคลัง มาเป็นแนวทางในการจัดทำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานให้มีความเป็นสากลและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ทั้งนี้ การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงดังกล่าวจะเป็นแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล รวมถึงช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น และทำให้สามารถดำเนินงานภายใต้ปัญหา อุปสรรค ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้เกิดความเสียหายได้อย่างต่อเนื่อง

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)

บทสรุปผู้บริหาร

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ เป็นการกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงปัญหาที่เกิดขึ้นมาแล้วไม่ให้เกิดซ้ำขึ้นอีก การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้ สคช. มีโอกาสเติบโต และลดความไม่แน่นอนในการดำเนินงานลงได้ แผนบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จะเป็นเครื่องมือ ในการกำหนดข้อเสนอข้อมูลเชิงลึก เพื่อขับเคลื่อนให้ สคช. สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ในการบริหารความเสี่ยง สคช. ได้ใช้กลไกการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ตั้งแต่คณะกรรมการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะทำงานบริหารความเสี่ยง รวมถึงบุคลากรที่ทำหน้าที่ของ สคช. ซึ่งแนวทางในการบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ได้มองความเสี่ยงเป็น “แง่บวก” มากกว่า “การคุกคามอย่างต่อเนื่อง” และกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงแตกต่างออกไปจากปีที่ผ่านมาโดยได้เพิ่มน้ำหนักร้อยละ 30 ในเรื่องของ “Crisis” เข้ามาซึ่งเป็นภาวะวิกฤตจากสถานการณ์ต่าง ๆ ทั่วโลก ถึงแม้ที่ผ่านมา สคช. จะมีการบริหารจัดการความเสี่ยง Enterprise Risk ครอบคลุมทั้งบริบทภายในและบริบทภายนอกองค์กรอยู่แล้วก็ตาม แต่เพื่อให้พร้อมรองรับสถานการณ์ VUCA World ที่ส่งผลกระทบ มากมาย จึงนำไปสู่แนวคิดในการเตรียมความพร้อมในประเด็นที่ทั่วโลกกังวล ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีต่อบริการสำหรับประชาชน ความมั่นคงของหน่วยงาน นอกจากนี้ยังเน้นให้มีกระบวนการสื่อสารทำความเข้าใจการดำเนินงานเรื่องการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง ทั่วทั้งองค์กร

การที่ สคช. จะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนจากที่เน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) เพียงอย่างเดียวอาจต้องให้ความสำคัญเรื่องการลดความเสี่ยงจากการที่จะถูก supply chain disruption มากขึ้น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้

1. ความยืดหยุ่นในการพร้อมรับ **ปรับตัว** และเปลี่ยนแปลง เพื่อให้มีความเข้มแข็ง เชื่อถือได้ และสามารถวางรากฐานที่ยั่งยืนในระยะยาวได้ (Resilience)
2. ความสามารถที่จะช่วย**ขับเคลื่อน** สคช. ให้อยู่รอดได้โดยการตอบสนองต่อสถานการณ์หรือความท้าทายได้อย่างทันท่วงที (Reaction)
3. ความสามารถในการ**ช่วยฟื้นฟู**สถานการณ์หรือภาคส่วนที่เกิดปัญหาได้ (Recover)
4. ความสามารถในการ**วิเคราะห์ ประเมิน คาดการณ์**สภาพแวดล้อม โอกาสและความท้าทายในอนาคตที่อาจต้องเผชิญ (Reimagination)
5. ความสามารถในการ**ปฏิรูปหรือพลิกโฉมระบบต่าง ๆ** ให้เหมาะสมกับบริบท (Reform)

สุดท้ายแม้จะมีความท้าทายไม่น้อยในสถานการณ์เศรษฐกิจใน 6-12 เดือนข้างหน้า แต่ก็ไม่ใช่ทำให้แตกต่างกัน แต่ควรมีสติเตรียมพร้อมรับมือกับอนาคตข้างหน้าตั้งแต่ตอนนี้ และในทุกวิกฤตก็มีโอกาสแทรกอยู่เช่นกัน หาก สคช. ที่ปรับตัวได้เร็ว ก็จะสามารถฝ่าคลื่นพายุต่าง ๆ ไปได้ก็จะเป็นหน่วยงานที่ยั่งยืนต่อไป

1. ข้อมูลพื้นฐานสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2554 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิจัยและพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพ ส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มอาชีพในการจัดทำมาตรฐานอาชีพ เพื่อให้ได้มาซึ่งมาตรฐานอาชีพที่เป็นไปตามความต้องการของผู้ประกอบการ และนานาชาติประเทศ รวมถึงรับรองมาตรฐานอาชีพของต่างประเทศและนำมาใช้เป็นมาตรฐานอาชีพ รับรององค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญของระบบคุณวุฒิวิชาชีพ นอกจากนี้ยังพัฒนาศูนย์กลางข้อมูลเกี่ยวกับระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ เพื่อรองรับการให้บริการ e-Service เกี่ยวกับข้อมูลคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ และพัฒนาและติดตามการประกันคุณภาพให้เกิดความน่าเชื่อถือเป็นไปด้วยความโปร่งใสและยุติธรรม และส่งเสริมสนับสนุน และประสานความร่วมมือกับสถานศึกษา ศูนย์หรือสถาบันฝึกอบรม สถานประกอบการ หน่วยงานอื่น ทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในประเทศ และต่างประเทศเพื่อให้มีการเผยแพร่และการใช้ระบบคุณวุฒิวิชาชีพและจัดให้มีการฝึกอบรมตามมาตรฐานอาชีพ โดย สคช. เป็นองค์การมหาชนอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของนายกรัฐมนตรี เริ่มดำเนินการตั้งแต่เมษายน 2555 โดยมี วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์การดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 – 2570

วิสัยทัศน์

**พัฒนากำลังคนด้วยมาตรฐานอาชีพให้เป็นมืออาชีพ เพื่อ
ความสามารถในการแข่งขันของประเทศอย่างยั่งยืน**

พันธกิจ

- 1) พัฒนามาตรฐานอาชีพในภาคเศรษฐกิจที่สำคัญโดยความร่วมมือกับทุกภาคส่วนและผลักดันการใช้ประโยชน์จากมาตรฐานอาชีพในการพัฒนากำลังคนของประเทศ
- 2) พัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อยกระดับสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ
- 3) พัฒนาระบบการเทียบโอนสมรรถนะที่เกิดจากประสบการณ์ทำงานสู่คุณวุฒิวิชาชีพและสู่คุณวุฒิการศึกษาเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- 4) พัฒนาองค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะและเทียบโอนประสบการณ์ตามมาตรฐานอาชีพให้มีมาตรฐานในระดับสากล
- 5) เป็นศูนย์กลางระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ เพื่อการพัฒนากำลังคนของประเทศทุกช่วงวัย
- 6) สร้างระบบแพลตฟอร์มอัจฉริยะเพื่อการบริหารจัดการข้อมูลด้านกำลังคนและการพัฒนาสมรรถนะด้วยการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประเทศไทย

เป้าประสงค์

- 1) จัดทำและทบทวนมาตรฐานอาชีพให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีเป็นที่ยอมรับในระดับสากลรวมถึงการนำมาตรฐานต่างประเทศมาใช้ในการพัฒนากำลังคน
- 2) สร้างนวัตกรรมการเรียนรู้สำหรับพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานอาชีพ เพื่อต่อยอดอาชีพสู่ความก้าวหน้าและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในทุกระดับ
- 3) สร้างระบบการเทียบโอนสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพและเที่ยงตรง เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของกำลังคน
- 4) สนับสนุนองค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะตามมาตรฐานอาชีพ และเทียบโอนประสบการณ์ ให้มีขีดความสามารถในการดำเนินการครอบคลุมทั่วประเทศ ที่มีมาตรฐานระดับสากล
- 5) พัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศ เพื่อบูรณาการสารสนเทศให้ทันสมัยและมีเสถียรภาพและรองรับการให้บริการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์เข้าถึงบริการโดยง่าย
- 6) ให้ข้อมูลด้านกำลังคนในระดับนโยบายได้อย่างแม่นยำตลอดจนกลไกในการพัฒนาสมรรถนะของบุคคลได้อย่างเป็นระบบ

ค่านิยมองค์กร (SHARED VALUE)

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

แผนยุทธศาสตร์สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ พ.ศ. 2565-2570

- ยุทธศาสตร์ที่ 1** ทบทวนและจัดทำมาตรฐานอาชีพที่สอดคล้องกับบริบทและทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนากำลังคน
- ยุทธศาสตร์ที่ 2** ผลักดันการใช้มาตรฐานอาชีพในการพัฒนากำลังคนของประเทศ
- ยุทธศาสตร์ที่ 3** การเทียบโอนระบบคุณวุฒิวิชาชีพกับระบบคุณวุฒิการศึกษาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- ยุทธศาสตร์ที่ 4** ส่งเสริมคุณค่าในมาตรฐานอาชีพสู่ความเป็นมืออาชีพ
- ยุทธศาสตร์ที่ 5** การพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรด้วยระบบข้อมูลในการบริหารจัดการกำลังคนของประเทศ

2. นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)

สคช. มีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

1. ดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ และตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งภาพลักษณ์ของ สคช. ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน และการดำเนินงานต่าง ๆ

2. การระบุความเสี่ยงต้องตอบสนองทันต่อเหตุการณ์ที่สำคัญ ซึ่งจะมีการประเมินความเสี่ยงที่ครอบคลุมประเภทความเสี่ยงสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านงบประมาณ การเงินและการเบิกจ่าย (Financial risk) ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) นอกจากนี้ยังรวมถึงความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก (External Risk) โดยทั้งนโยบาย กรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะต้องได้รับการทบทวนเป็นระยะ ๆ หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ

3. กรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงต้องสอดคล้องกับมาตรฐานสากล และต้องเชื่อมโยงกันทุกหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งถือเป็นหน้าที่ของทุกหน่วยงานใน สคช. ที่จะประเมินโอกาส และผลกระทบ ที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการดำเนินงานตามกิจกรรมควบคุมอย่างเหมาะสม จัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ อันจะส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย และคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของ สคช.

4. มีการจัดสรรทรัพยากรและให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสม รวมถึงการปลูกฝังจิตสำนึกด้านความเสี่ยงกับบุคลากรทุกระดับให้มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยง และส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

5. ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคนมีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง โดยผ่านกลไกตามที่ สคช. กำหนดโดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่ ประเมินความเสี่ยง ทบทวน ติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง พิจารณาเสนอต่อคณะกรรมการสถาบัน พิจารณาเพื่อให้เกิดการปรับปรุง ประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

3. โครงสร้างการบริหารงานความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารงานความเสี่ยง ได้ถูกจัดตั้งขึ้นทำหน้าที่ในการประเมินความเสี่ยง จัดวางระบบบริหารความเสี่ยง ติดตาม สอบทาน ประเมินความเพียงพอ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบบริหารความเสี่ยง กำกับ ดูแล ทบทวน ให้คำแนะนำต่อผู้ปฏิบัติงานของ สคช. และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและบริหารความเสี่ยง ตลอดจนรายงานต่อ คณะกรรมการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ ซึ่งโครงสร้างการบริหารงานความเสี่ยงทางคณะกรรมการ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ ได้ดำเนินการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง รายละเอียด โครงสร้างการบริหารงานมีดังนี้

คณะกรรมการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ

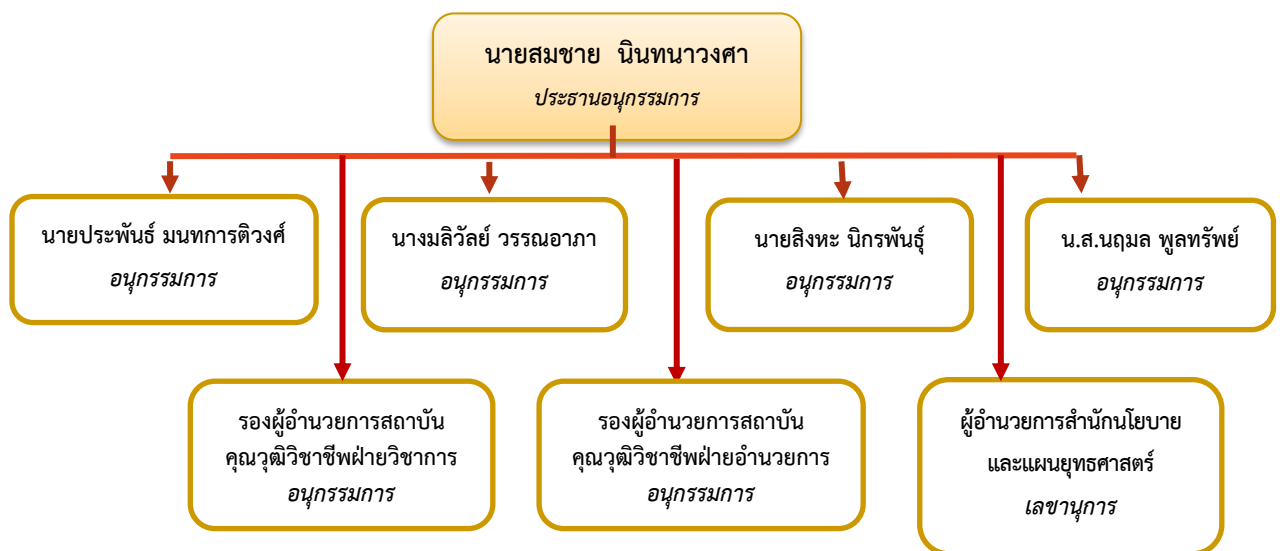
คณะกรรมการ สคช.

- | | |
|--|----------------------|
| 1. นายนคร ศิลปอาชา | ประธานกรรมการ |
| 2. นางสุพัฒตรา ลิมปะพันธุ์ | กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ |
| 3. นางปัทมา วีระวานิช | กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ |
| 4. ปลัดกระทรวงแรงงาน | กรรมการ |
| 5. ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม | กรรมการ |
| 6. เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา | กรรมการ |
| 7. อธิบดีกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน | กรรมการ |
| 8. ประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย | กรรมการ |
| 9. ประธานกรรมการสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย | กรรมการ |
| 10. ประธานสมาคมธนาคารไทย | กรรมการ |
| 11. ผู้อำนวยการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ | กรรมการและเลขานุการ |

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- | | |
|---|------------------|
| 1. นายสมชาย นินทนางศา | ประธานอนุกรรมการ |
| 2. นายประพันธ์ มนทการติวงศ์ | อนุกรรมการ |
| 3. นางมลิวลย์ วรรณอาภา | อนุกรรมการ |
| 4. นายสิงหะ นิกรพันธุ์ | อนุกรรมการ |
| 5. นางสาวนฤมล พูลทรัพย์ | อนุกรรมการ |
| 6. รองผู้อำนวยการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพฝ่ายวิชาการ | อนุกรรมการ |
| 7. รองผู้อำนวยการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพฝ่ายอำนวยการ | อนุกรรมการ |
| 8. ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ | เลขานุการ |

โครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง



อำนาจหน้าที่

1. จัดทำกรอบนโยบาย กลยุทธ์ แนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง และกำหนดระดับความเสี่ยง

2. กลั่นกรองประเด็นความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ

3. กำกับดูแลการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และแผนงานด้านบริหารความเสี่ยง

4. พิจารณาให้ความเห็นต่อผลการบริหารงานด้านความเสี่ยงต่อคณะกรรมการสถาบัน

คุณวุฒิ

5. ทบทวน ปรับปรุงนโยบายและมาตรการป้องกันแก้ไขความเสี่ยง

6. แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการได้

7. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพมอบหมาย

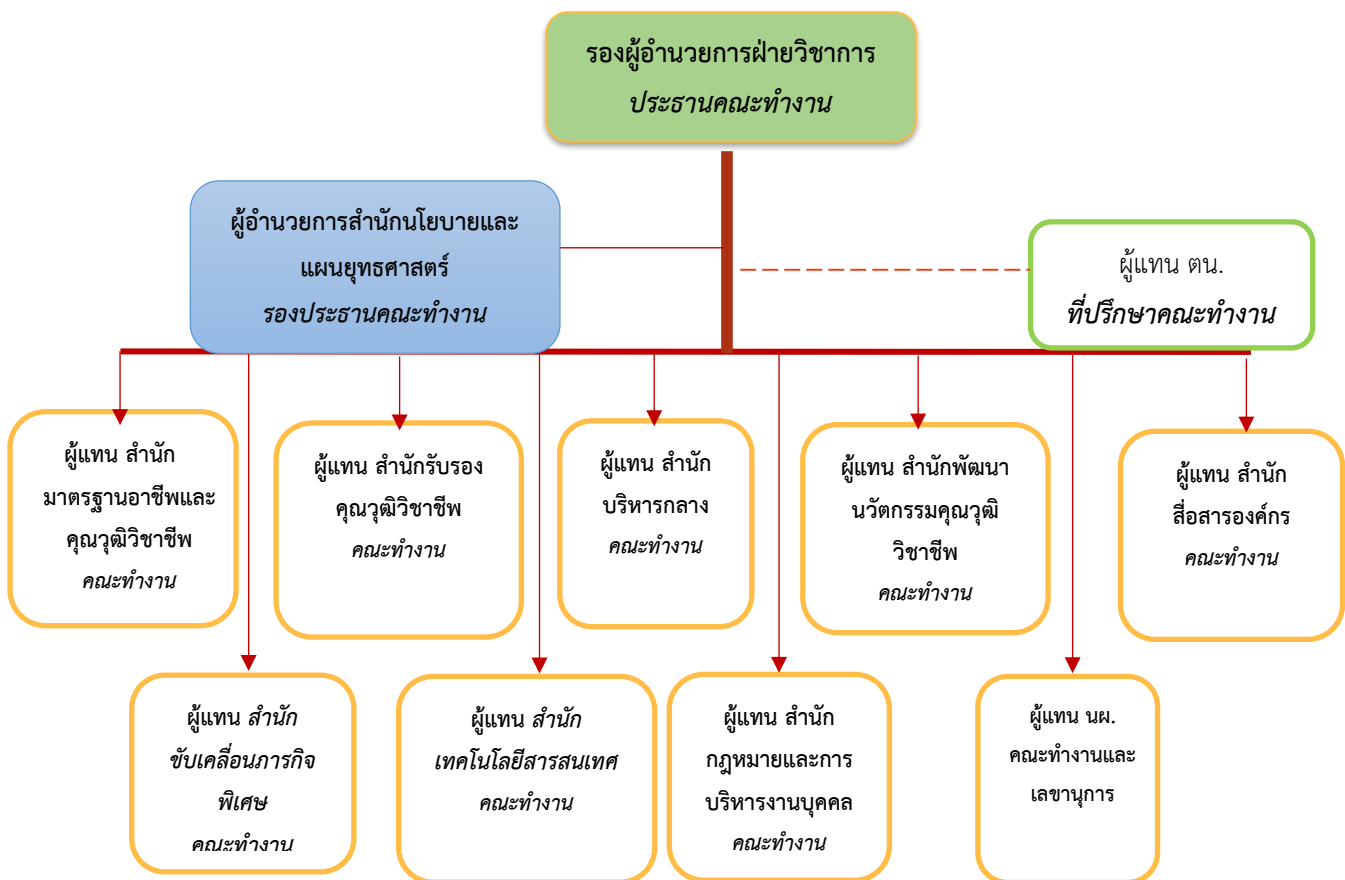
คณะผู้บริหารสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ

- | | |
|-------------------------------|---|
| 1. นายสุรพล พลอยสุข | ผู้อำนวยการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ |
| 2. นางสาววรณาธิป จันทนู | รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารคุณวุฒิวิชาชีพ |
| 3. นางสาวจุลลดา มีจุล | รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ |
| 4. - ว่าง - | รองผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการ |
| 5. นายนิธิวัชร ศิริปรียพงศ์ | ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง |
| 6. นายนพพร ชนเจริญ | ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ |
| 7. นายจรรณวรรณ ทองหลอม | รักษาการผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ |
| 8. นางสาวนวรรตน์ วงษ์อรุณ | ผู้อำนวยการสำนักสื่อสารองค์กร |
| 9. นางสาวมะลิ จันทร์สุนทร | รักษาการผู้อำนวยการสำนักรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ |
| 10. นางสาวโอมิกา บุญกัน | รักษาการผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานอาชีพ
และคุณวุฒิวิชาชีพ |
| 11. นายพิริยพงศ์ แจ้งเจนเวทย์ | รักษาการผู้อำนวยการสำนักพัฒนานวัตกรรม
คุณวุฒิวิชาชีพ |
| 12. นางสาวพรภัทรา นิยมพลอย | รักษาการผู้อำนวยการสำนักขับเคลื่อนภารกิจพิเศษ |
| 13. นายจตุพร อินทรเจ้า | รักษาการสำนักกฎหมายและการบริหารงานบุคคล |

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

- | | |
|---|------------------------|
| 1. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ | ประธานคณะกรรมการ |
| 2. ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ | รองประธานคณะกรรมการ |
| 3. นางสาวชุติมา ยิ่งยงวรชาติ | ที่ปรึกษาคณะกรรมการ |
| ส่วนงานตรวจสอบภายใน | |
| 4. นางสาววารุณี วัฒนถนอม | คณะกรรมการ |
| สำนักมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ | |
| 5. นายณรายณ์ รัตนไพโรจน์ขจี | คณะกรรมการ |
| สำนักรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ | |
| 6. นางสาวณัชชาธิ์ ธนาวรรฐพงศ์ | คณะกรรมการ |
| สำนักพัฒนานวัตกรรมการคุณวุฒิวิชาชีพ | |
| 7. นางสาวศศิภา สงฆ์พรหม | คณะกรรมการ |
| สำนักขับเคลื่อนภารกิจพิเศษ | |
| 8. นางสาวจิตติมนต์ สกลภาพ | คณะกรรมการ |
| สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ | |
| 9. นางสาวนลินี ผาสุกะกุล | คณะกรรมการ |
| สำนักสื่อสารองค์กร | |
| 10. นายไชยเชษฐ์ นุ่นใหม่ | คณะกรรมการ |
| สำนักกฎหมายและการบริหารงานบุคคล | |
| 11. นางสาวอาภากร นิลรัตน์ | คณะกรรมการ |
| สำนักบริหารกลาง | |
| 12. นางสาวพรพรรณนันท วงศ์พินิจ | คณะกรรมการ |
| สำนักบริหารกลาง | |
| 13. นางสาวภัทรพร กิจชัยนุกูล | คณะกรรมการและเลขานุการ |
| สำนักนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ | |

**โครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)**



อำนาจหน้าที่

- (1) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสถาบันให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
- (2) ติดตาม ประเมินผล การบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในให้เกิดประสิทธิภาพ ตลอดจนสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงของสถาบันประสบความสำเร็จ และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- (3) จัดทำรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน ข้อเสนอแนะ แนวทางป้องกัน เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ตลอดจนพิจารณาคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และรายงานต่อผู้อำนวยการสถาบันให้ทราบอย่างต่อเนื่อง รวมถึงนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- (4) ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงให้ความเห็นชอบ
- (5) เชิญผู้เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุมเพื่อให้ข้อมูล หรือเอกสารที่เป็นประโยชน์ต่อการประชุม
- (6) ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามที่ได้รับมอบหมาย

4. การบริหารความเสี่ยง สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวมถึงความคาดหวังของประชาชน หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานต้องเผชิญกับความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารการดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีจะช่วยหน่วยงานในการวางแผนและจัดการเหตุการณ์ด้านลบที่อาจเกิดขึ้นอันเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานรวมถึงช่วยหน่วยงานในการบริหารจัดการเพื่อสร้างหรือฉวยโอกาส หรือได้รับประโยชน์จากเหตุการณ์ด้านบวกที่อาจเกิดขึ้น ส่งผลให้หน่วยงานสามารถเพิ่มศักยภาพ และขีดความสามารถในการให้บริการในหน่วยงานของรัฐเพื่อให้ประชาชนและประเทศชาติได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงภายใต้หลักธรรมาภิบาล

แนวทางบริหารจัดการความเสี่ยงของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) เป็นกรอบแนวทางที่ช่วยให้สามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงจะเน้นการบริหารจัดการในระดับส่วนงานไปจนถึงระดับองค์กร ซึ่งมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง และความสามารถในการรองรับความเสี่ยงของส่วนงาน แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง ฉบับนี้อาจมีเนื้อหาบางส่วนเกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน เนื่องจากการควบคุมภายในถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

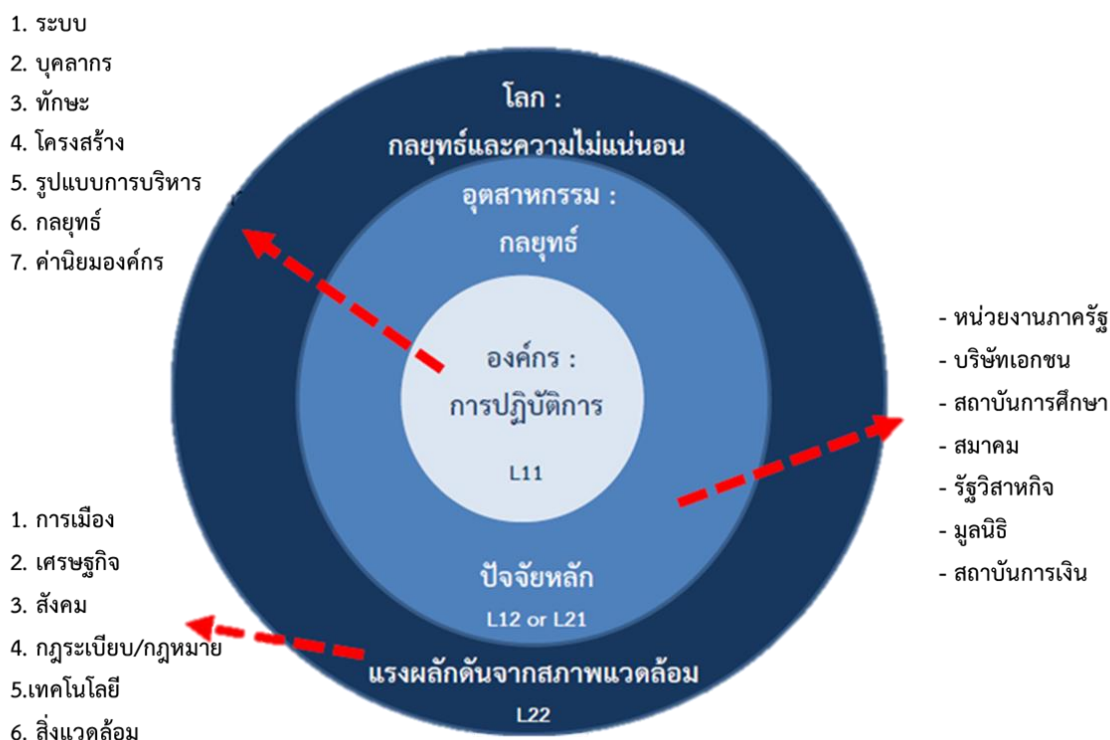
กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยงควรพิจารณานำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ไปปรับใช้ในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของแต่ละส่วนงาน เพื่อให้ได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างแท้จริง โดยส่วนงานแต่ละแห่งอาจมีศักยภาพที่แตกต่างกันในการนำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งหมดไปปรับใช้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละส่วนงาน ดังนี้

- 1.การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
- 2.การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร
- 3.มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจนและเหมาะสม ประกอบด้วย เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) แต่ละส่วนงาน
- 4.การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย
- 5.การใช้ข้อมูลสารสนเทศ
- 6.การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1) ขอบเขตบริบทภายในและภายนอกองค์กร (Internal & External Context)¹

กำหนดขอบเขตการบริหารความเสี่ยงภายในและภายนอกองค์กร (Internal & External Context) ตามภารกิจหลักของ สคช. และภารกิจสนับสนุน โดยอ้างอิงจากโครงสร้างการแบ่งส่วนงานของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) การกำหนดขอบเขตสภาพแวดล้อมและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับ สคช.



1.1 บริบทภายในองค์กร (Internal Context)

1) ระบบ (System) สคช. มีระบบการบริหารงานที่มีโครงสร้างไม่ซับซ้อน และมีความคล่องตัว

ในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เหมาะสมกับสถานการณ์ มีการนำระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ (e-office) มาช่วยในการจัดระบบการทำงาน นอกจากนั้นยังนำระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9001:2015 มาช่วยในการบริหารกระบวนการทำงาน

2) บุคลากร (Staff) บุคลากรมีความรู้ความสามารถตรงตามตำแหน่งงาน ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง นอกจากนั้นยังมีการจัดทำ Skill Matrix และ Training Needs เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น สนับสนุนการฝึกอบรม และให้มีการ

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

รายงานผลการการฝึกอบรม ตลอดจนการนำไปใช้ประโยชน์เพื่อจัดทำเป็นองค์ความรู้ (Knowledge Management: KM) เพื่อเผยแพร่ให้พนักงานได้นำไปใช้ประโยชน์

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

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

5) รูปแบบการบริหาร (Style) สคช. มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพที่ชัดเจนและมีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง มีรูปแบบการทำงานตามพันธกิจเป็นหลัก

6) กลยุทธ์ (Strategy) มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และทบทวนยุทธศาสตร์ตามรอบการทบทวนอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นความต้องการจากผู้มีส่วนได้เสียเพื่อนำมาปรับกลยุทธ์การดำเนินงานการพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ ภายใต้การเชื่อมโยงกับนโยบายระดับชาติ ระดับกระทรวงที่เกี่ยวข้อง

7) ค่านิยมองค์กร (Shared Value) มีการกำหนด TPQI Core Value ของ สคช. และประชาสัมพันธ์ให้พนักงานรับทราบ โดยค่านิยมร่วมดังกล่าวมีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์องค์กร เน้นความโปร่งใส ความเป็นมืออาชีพ ความมีคุณภาพ และความซื่อสัตย์สุจริตในการดำเนินงาน

1.2 บริบทภายนอก (External Context)

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

1) การเมือง (Politic) สคช. ดำเนินการภายใต้การสนับสนุนของรัฐบาลที่สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ 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. ปฏิบัติตามภารกิจตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง สคช.อย่างเคร่งครัด และมีการออกกฎระเบียบข้อบังคับของ สคช. ให้มีความคล่องตัวและรวดเร็วในการดำเนินงาน และสอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์การมหาชน

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

6) สิ่งแวดล้อม (Environment) สคช. ได้คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติต่าง ๆ หรือแม้แต่การเปลี่ยนแปลงทางภูมิศาสตร์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน เพื่อเตรียมการให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

2) วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

1) เพื่อดำเนินการตามหลักการบริหารความเสี่ยงในการชี้บ่ง ประเมิน และการจัดการความเสี่ยงภายใต้บริบทภายในและภายนอกอย่างครอบคลุมครบถ้วน

2) เพื่อบริหารจัดการให้ความเสี่ยงของ สคช.อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3) เพื่อกำหนดมาตรการ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

4) เพื่อให้บุคลากรของ สคช. มีส่วนร่วมในการรับรู้ ตระหนัก และดำเนินการ ตลอดจนให้ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ สคช. (Risk Awareness Culture)

3) กรอบแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยง

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ตามกรอบแนวคิดของ COSO ERM 2017 (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017) ได้ปรับปรุงกรอบแนวคิดใหม่ เป็น 5 องค์ประกอบ เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และทันต่อสถานการณ์ ซึ่งภายใต้ 5 องค์ประกอบนี้ประกอบไปด้วยหลักการ 20 ประการ รายละเอียดมีดังนี้

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT



ที่มา : The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017

(1) การกำกับดูแลและวัฒนธรรมความเสี่ยงขององค์กร (Governance & Culture)

การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กรถือเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบอื่น การกำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลถือเป็นการกำหนดกรอบการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรมบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีความชัดเจน และเกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นแนวคิดและหลักการของการบริหารความเสี่ยงเมื่อต้องมีการวิเคราะห์และตัดสินใจ

หลักการที่ 1 กำกับดูแลโดยคณะกรรมการ (Exercises Board Risk Oversight) คณะกรรมการมีหน้าที่ในการกำกับดูแลกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงรับผิดชอบด้านการกำกับดูแลและสนับสนุนผู้บริหารขององค์กร

หลักการที่ 2 กำหนดโครงสร้างการดำเนินงานภายในองค์กร (Establishes Operating Structures) องค์กรมีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานที่เหมาะสม โดยการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานนั้นจะต้องพิจารณาจากกลยุทธ์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

หลักการที่ 3 กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ (Defines Desired Culture) องค์กรมีการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการแสดงพฤติกรรมดังกล่าว และให้ความสำคัญกับการทำธุรกิจและการดำเนินการที่มีมาตรฐานที่ดี ผู้บริหารระดับกลางต้องเป็นผู้เชื่อมประสานระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน รวมถึงจัดทำแผนการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานปฏิบัติตามแผน และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

หลักการที่ 4 ยึดมั่นกับค่านิยมขององค์กร (Demonstrates Commitment to Core Values) องค์กรยึดมั่นต่อค่านิยมขององค์กรที่ได้กำหนดไว้และสร้างให้บุคลากรมีความตระหนักถึงความเสี่ยงในการทำงานของตน มีการนำความเสี่ยงและผลตอบแทนที่จะได้รับไปประกอบการตัดสินใจจนเป็นกิจวัตร

หลักการที่ 5 สรรหา พัฒนา รักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals) องค์กรยึดมั่นในการสร้างบุคลากรที่มีขีดความสามารถที่จะนำพาให้องค์กรสามารถบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจได้และมีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งหลัก

(2) การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร (Strategy and Objective Setting) การบริหารความเสี่ยงจะบูรณาการเข้าไปกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร และผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ การทำความเข้าใจสถานะแวดล้อมภายในองค์กรซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถระบุปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรและความเสี่ยงที่จะตามมา องค์กรจึงต้องมี การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควบคู่ไปกับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเป็นเครื่องมือที่ช่วยนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาแปรเป็นกรอบในการดำเนินงาน การกำหนดแผนการดำเนินงานการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร และการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

หลักการที่ 6 วิเคราะห์เกี่ยวกับโครงสร้างธุรกิจ (Analyzes Business Context) องค์กรควรพิจารณาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากบริบทในการประกอบธุรกิจต่อภาพความเสี่ยงรวมของบริษัท โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ สังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม การเมือง และกฎหมาย รวมถึงพิจารณาปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ เงินกองทุน สินทรัพย์ บุคลากร กระบวนการ ระบบงาน ระบบสารสนเทศ และเทคโนโลยี

หลักการที่ 7 กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite) องค์กรควรกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งจะสามารถช่วยสร้างหรือรักษาคุณค่าและก่อให้เกิดการตระหนักในคุณค่าขององค์กรที่มีได้ โดยมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับองค์กรและระดับย่อย

หลักการที่ 8 ประเมินกลยุทธ์ทางเลือกที่เป็นไปได้ (Evaluates Alternative Strategies) องค์กรมีการประเมินกลยุทธ์ทางเลือกต่าง ๆ รวมถึงวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการเลือกใช้แต่ละกลยุทธ์ต่อภาพความเสี่ยงรวม

หลักการที่ 9 กำหนดวัตถุประสงค์ของธุรกิจ (Formulates Business Objectives) องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ของบริษัทในทุกระดับ โดยเป้าหมายทางธุรกิจที่จะกำหนดนั้นควรครอบคลุมด้านการเงิน ลูกค้า การดำเนินงาน การปฏิบัติตามกฎหมาย ประสิทธิภาพเทคโนโลยี และนวัตกรรม

(3) ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง (Performance)

องค์กรจะต้องมีกระบวนการประเมินความเสี่ยงซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเหล่านี้ควรพิจารณาจากผลกระทบที่จะเกิดขึ้นควบคู่ไปกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ จากนั้นจึงเลือกมาตรการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม และติดตามผล

การดำเนินงานอย่างใกล้ชิด กระบวนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรเห็นภาพความเสี่ยงรวมของความเสี่ยงที่องค์กรมีอยู่สำหรับการดำเนินการเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร

หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk) องค์กรมีการระบุความเสี่ยง ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินการเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ นอกเหนือจากความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจในปัจจุบันแล้วควรต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงอุบัติใหม่รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคต อันเนื่องมาจากเทคโนโลยีใหม่ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางสังคม พฤติกรรมของผู้บริโภค และการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง

หลักการที่ 11 ประเมินผลกระทบของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) องค์กรมีการประเมินผลกระทบของความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้โดยประเมินผลกระทบต่อเป้าหมายทางธุรกิจแต่ละเป้าหมายที่กำหนดไว้และเป้าหมายรวมระดับองค์กร และพิจารณาความน่าจะเป็นในการเกิดความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ควบคู่กัน

หลักการที่ 12 การจัดลำดับความสำคัญของเสี่ยง (Prioritizes Risks) องค์กรมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อจะได้ใช้ประกอบการเลือกมาตรการตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสมกับแต่ละความเสี่ยงและสถานะแวดล้อม

หลักการที่ 13 การดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses) องค์กรระบุมาตรการตอบสนองความเสี่ยงและพิจารณาคัดเลือกมาตรการที่เหมาะสมในการพิจารณาตัดสินใจมาตรการตอบสนองความเสี่ยงนั้นองค์กรควรคำนึงบริบทในการประกอบธุรกิจ ต้นทุนและประโยชน์ที่จะได้รับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความรุนแรงของความเสี่ยง ประกอบการตัดสินใจ

หลักการที่ 14 พัฒนาภาพโดยรวมความเสี่ยงขององค์กร (Develops Portfolio View) องค์กรมีการจัดทำภาพรวมความเสี่ยงของบริษัท และประเมินสถานะความเสี่ยงในปัจจุบัน โดยควรมีการพิจารณาในภาพรวมของกลยุทธ์ ภาพรวมของเป้าหมายทางธุรกิจระดับองค์กรเป้าหมายทางธุรกิจในด้านตรง ๆ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

(4) การทบทวนและการปรับปรุงแก้ไข (Review & Revision)

การทบทวนความสามารถในการบริหารความเสี่ยง และผลการดำเนินงานขององค์กรเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ จะช่วยให้องค์กรสามารถประเมินขีดความสามารถในการบริหารความเสี่ยงที่มีในปัจจุบัน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไขที่ควรดำเนินการเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้ในระยะยาว ทั้งในกรณีปกติและกรณีที่เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ

หลักการที่ 15 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Assesses Substantial Change) องค์กรมีการระบุการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกที่อาจจะส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งประเมินผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

หลักการที่ 16 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance) องค์กรทบทวนผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นและวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงที่ทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งวิเคราะห์ความเสี่ยงที่องค์กรมีอยู่เทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมถึงความถูกต้องในการประเมินมูลค่าความเสี่ยงขององค์กร

หลักการที่ 17 การปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) องค์กรทบทวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการไปแล้ว และประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินการเพื่อการปรับปรุงแก้ไขในอนาคต รวมถึงพิจารณาเทคโนโลยีใหม่ที่อาจนำมาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยง การปรับโครงสร้างเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงกับการทบทวนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การพิจารณาความเสี่ยงอุบัติใหม่ ประกอบการบริหารความเสี่ยงในอนาคต ประสิทธิภาพของการสื่อสาร และการเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงกับองค์กรอื่น ๆ

(5) ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล (Information, Communication & Reporting)

การสื่อสารเพื่อให้ได้รับข้อมูลและสื่อสารข้อมูลที่มีอยู่ให้ทั่วถึงทั้งองค์กรเป็นกระบวนการที่ต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและทำซ้ำจนเป็นกิจวัตร เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับทั้งจากภายในภายนอกไปใช้ประกอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร นอกจากนี้องค์กรควรต้องมีการใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศในการเก็บรวบรวมวิเคราะห์ สังเคราะห์และจัดการข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่

หลักการที่ 18 ใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและเทคโนโลยี (Leverages Information and Technology) องค์กรควรใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก รวมถึงมีการเก็บรวบรวมสารสนเทศสำคัญที่เกี่ยวข้อง อาทิ สภาพตลาด อัตราการเจริญเติบโตผลประกอบการโดยรวม ข้อมูลการประกอบธุรกิจของคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน แนวโน้มการเติบโตของธุรกิจหรือแนวโน้มการดำเนินการด้านบริหารความเสี่ยงในอนาคต

หลักการที่ 19 พัฒนาช่องทางการสื่อสารที่เกี่ยวข้อง (Communicates Risk Information) องค์กรควรมีการใช้ช่องทางการสื่อสารรูปแบบตรง ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินการบริหารความเสี่ยงในองค์กร และสื่อสารข้อมูลที่สำคัญไปยังผู้เกี่ยวข้อง อาทิ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร กลยุทธ์และเป้าหมายในการประกอบธุรกิจความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในงานต่าง ๆ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรในองค์กร

หลักการที่ 20 รายงานผลที่เกี่ยวกับความเสี่ยงวัฒนธรรมองค์กรและผลการดำเนินงาน (Report on Risk, Culture, and Performance) องค์กรควรต้องมีการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงใน

งานของตนและนำการบริหารความเสี่ยงไปเป็นเครื่องมือในการทำงาน รวมถึงมีการสื่อสารผลการดำเนินงานและผลการบริหารความเสี่ยงไปยังบุคลากรทุกระดับรวมถึงองค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ ยังได้ประยุกต์หลักการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว ร่วมกับระบบมาตรฐาน ISO 31000: 2018 และระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001:2015 (Risk and Opportunities) ครอบคลุมการจัดวางระบบบริหารความเสี่ยงของ สคช. ให้เป็นไปอย่างเหมาะสมตามมาตรฐานที่กำหนด ภายใต้กรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่มุ่งเน้นให้เกิด Risk Awareness Culture ด้วยการดำเนินการตามขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยงตั้งแต่การระบุปัจจัยเสี่ยง สาเหตุความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ วิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดระดับความเสี่ยง ตลอดจนจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง จากระดับส่วนงานผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และเสนอคณะกรรมการให้ความเห็นชอบ วิธีป้องกัน และลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ติดตามแผนการดำเนินงาน

แนวคิดการวิเคราะห์ความเสี่ยงจาก The Global Risks

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้ศึกษาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นทั่วโลก และมีความกังวลผ่านรายงานความเสี่ยงโลกประจำปี 2565 (The Global Risks Report 2022) ที่จัดทำโดย World Economic Forum: WEF ซึ่งเป็นรายงานฉบับสำคัญที่มีผู้ติดตามอ่านในแต่ละปี เพื่อให้ได้ทราบว่า “ความเสี่ยง” ไตที่ผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายวงการสะท้อนว่าโลกกำลังเผชิญ และความเสี่ยงใดที่มีนัยยะของความเร่งด่วนที่จะต้องบริหารจัดการ รายงานดังกล่าวเป็นข้อมูลการชี้แนะที่ไม่เพียงแต่เป็นประโยชน์ต่อภาคธุรกิจเท่านั้น แต่ยังมีความหมายต่อผู้มีส่วนตัดสินใจเชิงนโยบายระดับชาติที่จะนำไปศึกษาและเปรียบเทียบกับภาระความเสี่ยงในการจัดลำดับประเด็นวาระสำคัญของชาติ รวมถึงการตระหนักว่าประเด็นใดที่กำลังเป็นความเสี่ยงระดับโลก (global risks) ในปีนี้ ใน 5 ปีข้างหน้า หรือในห้วง 10 ปีต่อจากนี้ไป หรือท้ายที่สุดแล้ว คือการสร้างปัจจุบันที่พร้อมรับมือกับความผันผวนในอนาคต (resilience)

ข้อมูลที่ปรากฏในรายงานความเสี่ยงโลกฉบับที่ 17 นี้ เป็นผลผลิตจากการเก็บข้อมูลผ่านการสำรวจ Global Risks Perception Survey (GRPS) ของสภาเศรษฐกิจโลก ที่เก็บข้อมูลมาตั้งแต่ปี 2549 สำหรับปีนี้ได้มีการปรับปรุงเพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึกที่สดใหม่และกว้างขวางขึ้น รวบรวมจากมุมมองของผู้เชี่ยวชาญด้านความเสี่ยงและผู้นำเกือบ 1,000 คนจากวงการธุรกิจภาครัฐ และภาคประชาสังคมในหลายภูมิภาคทั่วโลก โดยได้เปรียบเทียบความเสี่ยง 37 ประการที่ถูกจัดกลุ่มใน 5 มิติของความเสี่ยง ประกอบด้วยมิติเศรษฐกิจ (Economic) มิติสังคม (Societal) มิติสิ่งแวดล้อม (Environmental) มิติภูมิรัฐศาสตร์ (Geopolitical) และมิติเทคโนโลยี (Technological) ทั้งนี้ ผลการสำรวจสะท้อนมุมมองของความเสี่ยงได้ ดังนี้

1. COVID-19 Hindsight: การเข้าใจปัญหาโควิด-19 ที่เกิดขึ้น โดยศึกษาบทเรียนที่ได้จากสถานการณ์โควิด-19 จากช่วง 2 ปีที่ผ่านมา

2. Future Outlook: แนวโน้มในอนาคต ทั้งมุมมองความเสี่ยงของโลก และการลดผลกระทบของความเสี่ยงลง

3. Horizon: ขอบเขตของความเสี่ยง สะท้อนการรับรู้ด้านความเสี่ยงของผู้ตอบแบบสำรวจ และความรู้สึกว่าความเสี่ยงใดที่มีความเร่งด่วน (urgency) โดยขอบเขตของความเสี่ยงเป็นส่วนสะท้อนทางเลือกของการตัดสินใจ รวมถึงว่าผู้ที่มีส่วนตัดสินใจเชิงนโยบายอาจต้องเผชิญ “การแลกอะไรไปกับอะไร” (trade-off) ในทางเลือกหนึ่ง ๆ ด้วย

4. Severity: ความรุนแรงของความเสี่ยง เป็นการวัดอันดับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ในส่วนนี้ยังพูดถึง Effects หรือ ผลกระทบของความเสี่ยง ที่ให้ผู้ตอบแบบสำรวจพิจารณาผลกระทบที่เกี่ยวข้องร่วมกับความรุนแรงของความเสี่ยง

5. International Mitigation: การลดผลกระทบระหว่างประเทศ เป็นการประเมินความพยายามระหว่างนานาชาติประเทศใน 15 พื้นที่ที่มีการกำกับดูแลทั่วโลก เพื่อชี้ความสำเร็จ รวมถึงโอกาสในการดำเนินการและเสริมความร่วมมือระดับโลกต่อไป

นอกจากนี้ ได้มีการสำรวจการรับรู้ทั่วโลก ในปี พ.ศ. 2021 – 2022 ถึงประเด็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ดังนี้

1. ความเสี่ยงจากสถานการณ์โควิด เกิดการพังทลายของความสามัคคีในสังคม วิกฤตการดำรงชีวิต และสุขภาพจิตที่แย่ลง ทั้งสามประเด็นนี้เกิดขึ้นจากการระบาดครั้งใหญ่ของโควิด 19 ที่ถูกมองว่าเป็นภัยคุกคามที่กระทบต่อโลก สิ่งที่เกิดขึ้นถือเป็นร้อยแผลในสังคมและความท้าทายในระดับประเทศที่จะวางนโยบายที่ทรงประสิทธิภาพ รวมไปถึงความร่วมมือระหว่างประเทศ

2. วิกฤตเศรษฐกิจ สิ่งที่เกิดขึ้นคือ “วิกฤตหนี้” วิกฤตหนี้ยังคงคุกคามโลกต่อไปในอีก 1 – 2 ปีข้างหน้า ผู้ตอบแบบสอบถามเชื่อว่าเขายังต้องเผชิญกับวิกฤตไปอีก 3 – 5 ปี เพราะมาตรการของภาครัฐที่ต้องการปกป้องรายได้ของประชาชน การมีงานทำของประชาชน การรักษาให้ธุรกิจคงอยู่ ทำให้ภาระหนี้สินยังคงอยู่ในระดับสูง และงบประมาณสาธารณะของภาครัฐยังคงมีการใช้จ่ายในมูลค่าที่สูงต่อไปแม้ว่าการระบาดจากโควิด 19 จะลดลง

3. ความล้มเหลวของการจัดการสภาพอากาศ ในประเด็นนี้ถูกจัดเป็นความเสี่ยงในอันดับต้น ๆ ของภัยคุกคามที่น่ากลัวที่สุด 5 อันดับแรก ความเสื่อมโทรมด้านสภาพอากาศถือได้ว่าเป็นภัยร้ายแรงที่สุด รวมไปถึงความล้มเหลวของการบริหารจัดการด้านสภาพอากาศ

4. ภัยจากดิจิทัล จากการระบาดครั้งใหญ่ของโควิด 19 ส่งผลให้มีการใช้เทคโนโลยีเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ ความไม่เท่าเทียมกันทางดิจิทัลยังคงมีอยู่ มีผู้คนกว่า 3 พันล้านคนที่ไม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยี รวมไปถึงการปรับตัวในรูปแบบใหม่ของคนที่มิปฏิสัมพันธ์ผ่านเทคโนโลยี ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เชื่อว่าเกิดความล้มเหลวในการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ ความเสี่ยงในระบบดิจิทัลยังคงเป็นความเสี่ยงที่ร้ายแรงที่สุด ซึ่งให้เห็นถึงการรับรู้ของผู้ตอบแบบสอบถามจากความเสี่ยงในโลกไซเบอร์ เมื่อเทียบกับความกังวลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

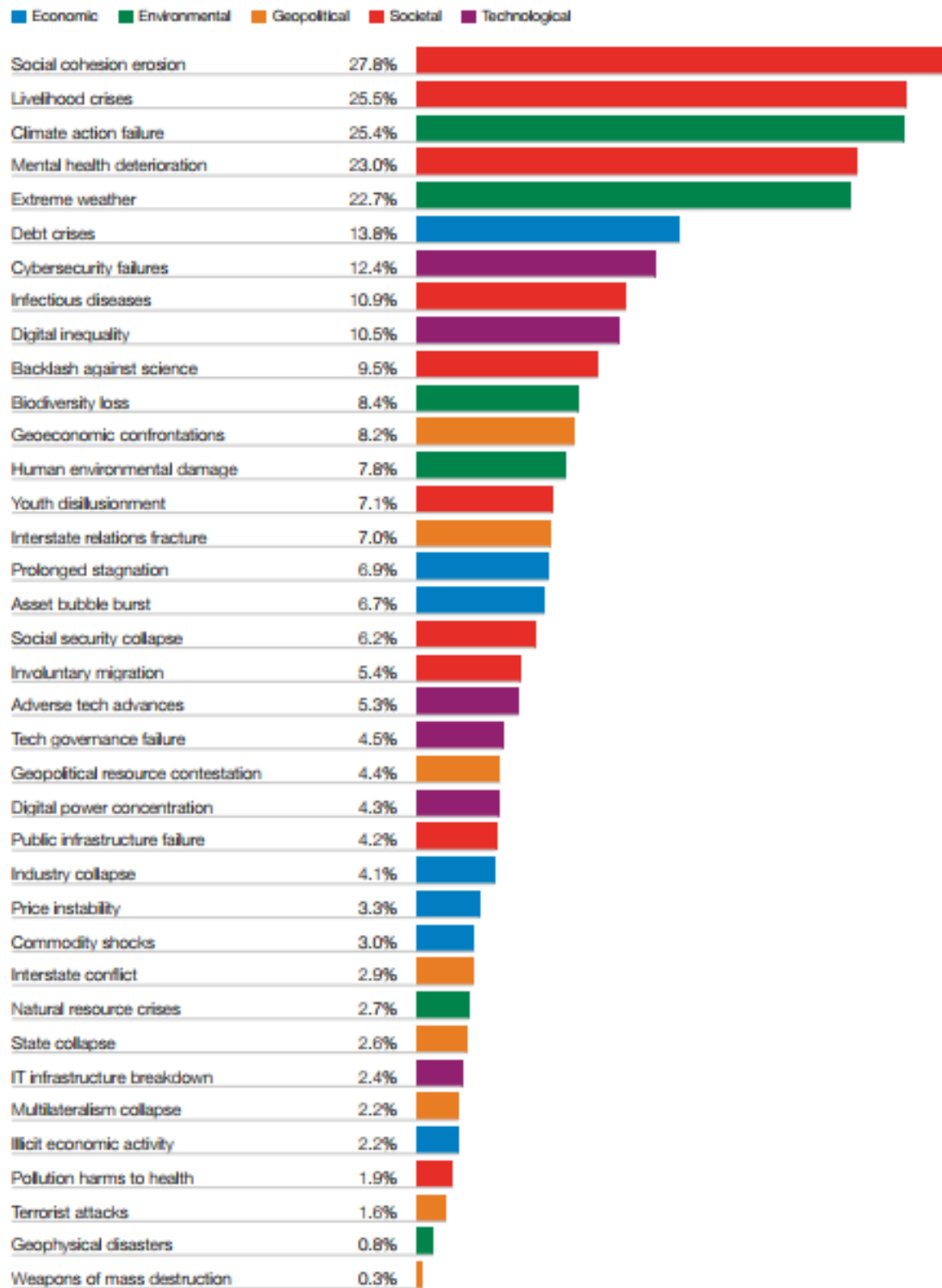
5. การแข่งขันที่เพิ่มขึ้นของโลก เป็นหนึ่งในความเสี่ยงที่อาจร้ายแรงที่สุดในทศวรรษหน้า จากการระบาดครั้งใหญ่ของโควิด 19 ส่งผลต่อความท้าทายภายในประเทศ และการ

กระจายตัวของเศรษฐกิจ ที่ทำให้เกิดการแข่งขันในหลายธุรกิจ และความรุนแรงของการแข่งขันจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

FIGURE 1

COVID-19 Hindsight

Risks that worsened the most since the start of the COVID-19 crisis



ที่มา : The Global Risks Report 2022

บทสรุป 5 บทเรียนเตรียมตัวให้พร้อมกับความท้าทายในอนาคต

ขณะที่โลกเต็มไปด้วยความท้าทายที่ซับซ้อนซ้อนเจือปน จุดเริ่มต้นของความพยายามลดความเสี่ยงของโลกมีกุญแจดอกสำคัญที่การเพิ่มความร่วมมือ และการขยับประเมินสถานการณ์/การดำเนินการอยู่เสมอ โดยสามารถลงมือได้จาก 5 บทเรียนที่สภาเศรษฐกิจโลกสรุปไว้ ดังนี้

บทเรียนที่ 1 พัฒนารอบการลดความเสี่ยงอย่างเป็นองค์รวม แทนที่กรอบซึ่งมุ่งเน้นกับความเสี่ยงหนึ่งโดยเฉพาะ เพราะจะช่วยให้สามารถจินตนาการถึงภาพใหญ่ของฉากทัศน์ที่แย่ที่สุดได้ ทั้งกรอบที่ทำให้เห็นความเสี่ยงหลายประการยังช่วยป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบทางลบที่นึกไม่ถึงด้วย

บทเรียนที่ 2 คำนึงถึงระบบนิเวศทั้งหมด ที่นอกเหนือไปจากจุด/ระบบนิเวศ ณ ที่เราอยู่ หรือที่เราดำเนินการ

บทเรียนที่ 3 เปิดรับกลยุทธ์การตั้งรับและปรับตัวที่หลากหลาย โดยตระหนักว่าไม่มีกลยุทธ์ใดที่จะสัมฤทธิ์ผลในทุกกรณี กล่าวคือ ปัญหาที่มีความซับซ้อนจำต้องอาศัยความพยายามที่ต่อเนื่องและการปรับตัวอยู่เสมอ

บทเรียนที่ 4 เชื่อมโยงความพยายามในการตั้งรับและปรับตัวในภารกิจหนึ่งร่วมกับเป้าหมายอื่น อาทิ ความพยายามในด้านเศรษฐกิจที่ดำเนินการควบคู่ไปกับการตั้งเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม

บทเรียนที่ 5 ให้คิดว่าการตั้งรับและปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงเป็นการเดินทางไกล เพราะสิ่งสำคัญคือการปรับปรุงและปรับตัวระหว่างทาง

นอกจากนี้ หนังสือ **Future Readiness of SMEs : Mobilizing the SME Sector to Drive Widespread Sustainability and Prosperity** ได้อธิบายถึงผลกระทบของผู้ประกอบการ และการบริหารจัดการบุคลากรของสถานประกอบการไว้ ดังนี้

SMEs เป็นตัวแทนประมาณ 90% ของบริษัททั้งหมดทั่วโลก และประมาณ 70% ของการจ้างงานทั้งหมด การจัดหาและรักษาคคนที่มีความสามารถเป็นสิ่งสำคัญของ SMEs จากวิกฤตการณ์โควิด 19 ทำให้ SMEs หลายแห่งประสบปัญหาการทำงานเพราะไม่มีผู้ที่ทำงานได้จากการติดโรคระบาด และการสูญเสียรายได้จากการแพร่ระบาดของโควิด 19 ซึ่ง SMEs มีความจำเป็นต้องพึ่งพาไหวพริบของพนักงานอย่างมากเพื่อให้เกิดทางรอดของธุรกิจ จากการสำรวจทางผู้บริหารของ SMEs ได้อธิบายว่าการมีพนักงานที่เหมาะสมช่วยทำให้เกิดความไว้วางใจในองค์กร SMEs มีความจำเป็นต้องรักษาทิมที่เข้มแข็งเพื่อแสวงหาโอกาส หรือทางรอดให้กับธุรกิจ สิ่งที่เกิดขึ้น คือ การปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรให้เป็นแบบเชิงรุก ตลอดจนพัฒนานวัตกรรมใหม่ หรือการปรับปรุงคุณภาพบริการให้เหมาะสมกับวิกฤตที่เกิดขึ้น

การรักษาพนักงานที่มีความสามารถ เป็นอีกหนึ่งข้อกังวลอันดับต้น ๆ ของ SMEs ซึ่งองค์กรประกอบการรักษานักงานไว้ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจ และวัตถุประสงค์การทำงานร่วมกัน อย่างไรก็ตาม การให้เงินรางวัลแก่พนักงานยังเป็นความท้าทายของ SMEs เมื่อเทียบกับ

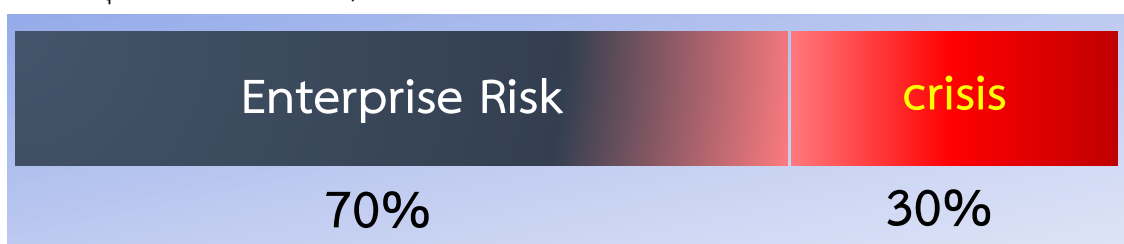
องค์กรขนาดใหญ่ นอกจากนี้ SMEs ยังต้องดิ้นรนเพื่อสร้างการพัฒนาพนักงานอย่างเหมาะสม และเส้นทางอาชีพของพนักงาน ผู้บริหารหลายคนเสนอโอกาสที่นอกเหนือไปกว่ารางวัลที่จับต้องได้ เช่น การให้พนักงานได้มีโอกาสในการเรียนรู้กับเครือข่ายภายนอก พันธมิตร ตลอดจนให้อิสระแก่พนักงานอย่างมาก ซึ่งสามารถช่วยลดการลาออกของพนักงานได้ ซึ่ง SMEs ที่มีแนวโน้มจะสามารถเอาชนะความท้าทายทางเศรษฐกิจได้นั้น จะต้องมีการวางจุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกับการทำงาน การใช้วิสัยทัศน์ในการพัฒนาตนเองอย่างเหมาะสม ที่จะเป็นจุดดึงดูดและรักษารักไว้



ที่มา : Future Readiness of SMEs : Mobilizing the SME Sector to Drive Widespread Sustainability and Prosperity

4) ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้มีการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารความเสี่ยงใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 จากการดำเนินงานในปีที่ผ่านมาได้มีการนำกรอบแนวคิดของ COSO ERM 2017 (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017) มาใช้ และกำหนดเกณฑ์ในการประเมินระดับของโอกาสเกิด (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ให้สามารถกำหนดหัวข้อในการประเมิน และเกณฑ์ระดับได้ด้วยตนเอง สำหรับใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ได้เพิ่มน้ำหนักในเรื่อง “วิกฤต” จากสถานการณ์ต่าง ๆ ทั่วโลก อีกร้อยละ 30 จากแผนการบริหารความเสี่ยงของปีที่ผ่านมา ซึ่งได้ให้ความสำคัญกับเรื่องต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น เรื่องแนวโน้มทางด้านเศรษฐกิจ ปัญหาด้านการแพร่ระบาดของโรคต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงทางด้าน เทคโนโลยี รวมถึงข้อเสนอแนะความกังวลจากการดำเนินงานจากการประชุมคณะกรรมการสถาบันฯ และคณะกรรมการด้านต่าง ๆ



โดยผลการวิเคราะห์จะนำมาจัดทำเป็นฉากทัศน์ในกรณีต่าง ๆ ให้เห็นความเสี่ยงและโอกาสที่จะเกิดขึ้นในกรณีต่าง ๆ และมีการปรับขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง จาก 5 ขั้นตอน เป็น 8 ขั้นตอนดังนี้



ที่มา : Better World Green Public Company Limited จาก <https://www.bwg.co.th/th>

ขั้นตอนที่ 1 สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง โดยจะประกอบด้วย เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น ผลกระทบกระทบจากภายนอกที่มีโอกาสเข้ามากระทบกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น สถานการณ์โควิด 19 สถานะเงินเฟ้อ สถานการณ์แรงงานในประเทศ สภาพแวดล้อมเหล่านี้ล้วนประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายการบริหารความเสี่ยง องค์กร

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจน เหมาะสมและสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยวัตถุประสงค์และนโยบายที่ถูกกำหนดไว้นั้นจะต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

ขั้นตอนที่ 3 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

คือปัจจัยในการระบุสถานการณ์ ซึ่งองค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง จะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือมีผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ประกอบด้วย ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น กระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ หรือการระบุความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

- 3.1 ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม และอื่น ๆ
- 3.2 แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
- 3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลังจากที่เราได้ระบุ และทำความเข้าใจเหตุการณ์ความเสี่ยงแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำการประเมินระดับความเสี่ยงในปัจจุบัน เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเพียงพอ และเหมาะสม โดยมีกิจกรรมหลัก ดังนี้

- 3.1 ระบุ กิจกรรมการควบคุม (ปัจจุบัน) และผู้รับผิดชอบดำเนินการ ที่เชื่อมโยงกับความเสี่ยงปัจจัยเสี่ยง และสาเหตุเสี่ยง (ระบุเฉพาะมาตรการ และสิ่งที่ได้ดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบันโดยไม่รวมสิ่งที่จะทำในอนาคต)
- 3.2 กำหนดหัวข้อ และเกณฑ์ในการประเมินระดับโอกาสเกิด (Likelihood) และ ระดับผลกระทบ (Impact) ที่เหมาะสมกับความเสี่ยง และระดับที่ยอมรับได้ของหน่วยงาน
- 3.3 ประเมิน ระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ (หลังการควบคุมปัจจุบัน)
- 3.4 จัดลำดับ และคัดเลือกความเสี่ยงระดับสูง และสูงมาก เพื่อนำมาบริหารจัดการโดยอาจใช้วิธีการ/เทคนิค ได้แก่ เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด และผลกระทบ, เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Rating : Matrix 5x5)

การประเมินระดับความเสี่ยง

ในการประเมินระดับความเสี่ยงของหน่วยงาน ใช้เกณฑ์เมตริกซ์แบบ 5 x 5 คือ การประเมินระดับ โอกาสเกิด (Likelihood) และระดับ ผลกระทบ (Impact) แบ่งเป็น 1 ถึง 5

โดยระดับความเสี่ยง สามารถหาได้จากผลคูณของคะแนนทั้งสองมิติ

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{คะแนนประเมินมิติโอกาสเกิด} \times \text{คะแนนประเมินมิติผลกระทบ}$$

ตารางแสดงระดับความเสี่ยง

5	10	15	20	25
4	8	12	16	20
3	6	9	12	15
2	4	6	8	10
1	2	3	4	5

-  **ระดับ ต่ำ** ค่าคะแนนระหว่าง 1 - 3
(มาตรการ = ยอมรับได้ ไม่ต้องควบคุม ไม่ต้องพิจารณาจัดการเพิ่มเติม)
-  **ระดับ ปานกลาง** ค่าคะแนนระหว่าง 4 - 10
(มาตรการ = ยอมรับได้ แต่ต้องควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้)
-  **ระดับ สูง** ค่าคะแนนระหว่าง 12 - 16
(มาตรการ = ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้)
-  **ระดับ สูงมาก** ค่าคะแนนระหว่าง 20 - 25
(มาตรการ = ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที)

การกำหนดหัวข้อในการประเมิน และเกณฑ์ในการประเมินระดับของโอกาสเกิด (Likelihood) และ ระดับผลกระทบ (Impact) สามารถกำหนดหัวข้อในการประเมิน และเกณฑ์ในการประเมินระดับโอกาสเกิด (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ได้ด้วยตนเอง ที่เหมาะสมกับแต่ละรายการความเสี่ยงที่สำคัญของหน่วยงาน บริบทและระดับที่สามารถยอมรับได้ของหน่วยงาน ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีไม่เท่ากัน และไม่จำเป็นต้องมีเกณฑ์ประเมินเหมือนกันทั้งนี้ ได้แสดงการกำหนดหัวข้อ และเกณฑ์ในการประเมินระดับโอกาสเกิด (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ดังตารางเกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง ดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนน ผลกระทบ (Impact)

[illegible]

เกณฑ์การให้คะแนน โอกาส (Likelihood : L)

คะแนน	เกณฑ์
5	โอกาสเกิดมากกว่า 90% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ/โครงการ/ หรือความถี่ของการเกิดขึ้นทุก 6 เดือน
4	โอกาสเกิดมากกว่า 70 - 89% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ/โครงการ/ หรือความถี่ของการเกิดขึ้นทุกปี
3	โอกาสเกิดมากกว่า 40 - 69% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ/โครงการ/ หรือความถี่ของการเกิดขึ้นทุก 2 ปี
2	โอกาสเกิดมากกว่า 20 - 39% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ/โครงการ/ หรือความถี่ของการเกิดขึ้นทุก 3 ปี
1	โอกาสเกิดมากกว่า 20 - 39% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ/โครงการ/ หรือความถี่ของการเกิดขึ้นทุก 5 ปี

การแบ่งประเภทความเสี่ยง²

1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) ครอบคลุมความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการดำเนินนโยบาย การกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก
2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ครอบคลุมความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการกำกับดูแลกิจการหรือการควบคุม
3. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) ครอบคลุมความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศ และระบบสารสนเทศทั้งหมด
4. ความเสี่ยงด้านงบประมาณ การเงินและการเบิกจ่าย (Financial risk) ครอบคลุมความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการขาดสภาพคล่อง ความเพียงพอ และความพร้อมของเงินทุนที่จะใช้ในการลงทุน
5. ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) ครอบคลุมความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการดำเนินงานไม่สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก

² The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004

ขั้นตอนที่ 5 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การจัดการความเสี่ยง หรือ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) คือเมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้วผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่ องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการคือ

4T	TAKE	TREAT	TRANSFER	TERMINA
	ยอมรับ	ลด	กระจาย/ถ่ายโอน	หลีกเลี่ยง
ความหมาย	ไม่จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สามารถ <u>ยอมรับได้</u>	ต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อ <u>ลดระดับความเสี่ยง</u> ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	บริหารจัดการความเสี่ยง แบบ <u>ร่วมจัดการ</u> โดย <u>กระจาย ถ่ายโอน</u> ความเสี่ยงบางส่วนไปให้กับบุคคล หรือ องค์กรอื่น	<u>ยกเลิก หรือ หลีกเลี่ยงกิจกรรม</u> ที่ทำให้เกิดความเสี่ยง (ไม่คุ้มเสี่ยง)

หมายเหตุ * 1. เมื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้จึงทำการยุติความเสี่ยง

2. “ยุติความเสี่ยง” หมายถึง การจัดการความเสี่ยงจนสามารถยอมรับได้และจะไม่นำมาติดตามอีก

ขั้นตอนที่ 6 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

คือนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมอาจมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร สิ่งสำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุมคือ การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบในการพิจารณาประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และพิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง นอกจากนี้การปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงขององค์กรควรจะต้องมีการกำหนดวันแล้วเสร็จให้ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 7 ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication)

เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในควรได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้จัดหาสินค้า ผู้ให้บริการ ผู้กำกับดูแล และผู้ถือหุ้น เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 8 การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

การติดตามและประเมินผล ถือว่าเป็นอีกขั้นตอนที่มีความสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้กลไกกระบวนการบริหารความเสี่ยงขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ทราบถึงสถานะของการจัดการ การดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมว่ามีการดำเนินการตามที่มอบหมายไว้หรือไม่ มีผลการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ซึ่งเป็นเสมือนตัวเตือนภัย ตัวบ่งชี้ก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงมีแนวโน้มในระดับที่น่ากังวลหรือไม่อย่างไร รวมถึงผลประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ว่าสามารถลดลงได้ในระดับที่ยอมรับได้หรือยัง เพื่อให้เกิดการตัดสินใจพิจารณาทบทวนในการปรับเปลี่ยนแผนจัดการ กิจกรรมการควบคุมและสั่งการมอบหมายดำเนินการที่สำคัญที่สุดคล่อง และทันต่อสถานการณ์ โดย

1. กำหนด และติดตามผล ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI)
2. ติดตาม การนำแผนจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติ และผลการจัดการความเสี่ยง
3. ประเมินผล ระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ เทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
4. ประเมินผล ตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ
5. พิจารณาทบทวน ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ หรือแผนจัดการความเสี่ยง กิจกรรมควบคุม(เพิ่มเติม)

ให้เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์

นอกจากนี้ในการบริหารจัดการบางครั้งยอมที่จะเพิ่มระดับความเสี่ยงให้สูงขึ้น เพื่อให้สามารถเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งที่เป็นโอกาสใหม่ ๆ และภัยคุกคามในอนาคต รวมถึงพิจารณาลดกิจกรรมการควบคุมที่มากเกินไปจนทำให้เกิดความล่าช้า ขาดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จนเกิดผลเสียหายต่อหน่วยงาน

5) การบ่งชี้ความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

ความเสี่ยง	ปี 2565	ปี 2566	หมายเหตุ
ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)			
S1 การจ้างงานลดลงส่งผลกระทบต่อจำนวนผู้เข้ารับการการประเมินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		$3 \times 2 = 6$	ความเสี่ยงใหม่ (ผลกระทบจากภายนอก)
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)			
O1 ผู้เข้ารับการประเมินไม่ได้รับใบประกาศนียบัตรคุณวุฒิวิชาชีพฯ	$4 \times 1 = 4$	$2 \times 3 = 6$	ความเสี่ยงต่อเนื่อง
O2 ข้อสอบสำหรับการประเมินยังลงในฐานข้อมูลไม่ครบถ้วน	$3 \times 3 = 9$	$2 \times 3 = 6$	ความเสี่ยงต่อเนื่อง
O3 องค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ ยังไม่ขยายการประเมินตามกรอบ 8 ระดับ		$2 \times 5 = 10$	ความเสี่ยงใหม่
O4 เจ้าหน้าที่สอบ (Examiner) คุณสมบัติไม่เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน		$5 \times 3 = 15$	ความเสี่ยงใหม่
O5 หลักเกณฑ์การยอมรับและเทียบเคียงมาตรฐานของหน่วยงานภายนอก		$2 \times 3 = 6$	ความเสี่ยงใหม่
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk)			
I1 การใช้งานและรองรับการทำงานของระบบฐานข้อมูล TPQI-NET	$5 \times 3 = 15$	$4 \times 3 = 12$	ความเสี่ยงต่อเนื่อง
I2 การใช้งานและรองรับการทำงานของระบบฐานข้อมูล e-office	$3 \times 5 = 15$	$3 \times 5 = 15$	ความเสี่ยงต่อเนื่อง
I3 ข้อมูลในระบบฐานข้อมูลสำหรับใช้ในการพิมพ์ใบประกาศนียบัตรคุณวุฒิวิชาชีพไม่ถูกต้อง	$5 \times 2 = 10$	$5 \times 2 = 10$	ความเสี่ยงต่อเนื่อง
I4 ข้อมูลผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในระบบฐานข้อมูลไม่ครบถ้วน		$3 \times 1 = 3$	ความเสี่ยงใหม่

ความเสี่ยง	ปี 2565	ปี 2566	หมายเหตุ
I5 ความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับ Cyber Security		$3 \times 3 = 9$	ความเสี่ยงใหม่ (ผลกระทบจากภายนอก)
ความเสี่ยงด้านงบประมาณ การเงินและการเบิกจ่าย (Financial risk)			
F1 ความเสี่ยง: จากกฎหมายว่าด้วยสถาบันคุ้มครองเงินฝาก ลดการคุ้มครองเงินฝากเหลือ 1 ล้านบาทต่อราย ต่อ 1 สถาบันการเงิน	$1 \times 5 = 5$	$1 \times 5 = 5$	ความเสี่ยงต่อเนื่อง
F2 สถานะเงินสะสมของ สคช. อาจไม่เพียงพอเมื่อเทียบกับรายจ่ายประจำที่เกิดขึ้น		$5 \times 4 = 20$	ความเสี่ยงใหม่
ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)			
C1 การดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562	$3 \times 5 = 15$	$2 \times 3 = 6$	ความเสี่ยงต่อเนื่อง
C2 การพิจารณาอนุมัติอนุญาตตาม พ.ร.บ. อำนาจความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558	$1 \times 1 = 1$	$1 \times 1 = 1$	ความเสี่ยงต่อเนื่อง
C3 การทุจริตโดยใช้อำนาจ และตำแหน่งหน้าที่ในการเรียกหรือรับ	$1 \times 1 = 1$	$1 \times 1 = 1$	ความเสี่ยงต่อเนื่อง
C4 การทุจริตเรื่องงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ	$1 \times 1 = 1$	$1 \times 1 = 1$	ความเสี่ยงต่อเนื่อง

6) แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2566

1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)

S1 การจ้างงานลดลงส่งผลกระทบต่อจำนวนผู้เข้ารับบริการการประเมินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยง (1)	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (2)	ความรุนแรงของผลกระทบ (3)	การควบคุมที่มีอยู่ ในปัจจุบัน (4)	แผนการจัดการความ เสี่ยง (5)	ระดับ ความเสี่ยง (2) X (3)	ผู้รับผิดชอบ (6)
1. ผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจทำให้ผู้ประกอบการลดกำลังแรงงานรวมถึงค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากรลง	5 = โอกาสเกิดมากกว่า 90% ในช่วงระยะเวลาของงาน 4 = โอกาสเกิดมากกว่า 70 - 89% ในช่วงระยะเวลาของงาน	5 = เกิดความล่าช้าต่อการดำเนินงานตามแผนงานโครงการเป็นระยะเวลา 3 เดือน 4 = เกิดความล่าช้าต่อการดำเนินงานตามแผนงานโครงการเป็นระยะเวลา 2 เดือน	การสนับสนุนกลุ่มคนวัยแรงงานให้เข้าสู่การประเมิน	1. จัดกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนากำลังคนในสถานประกอบการ โดยเน้นไปที่ MSME 2. การประชาสัมพันธ์เพื่อให้ประชาชนเห็นความสำคัญเพิ่มมากขึ้น	3 x 2 = 6	สำนักรับรอง คุณวุฒิ วิชาชีพ สำนักพัฒนา นวัตกรรม คุณวุฒิ วิชาชีพ (ผลกระทบ จากภายนอก)
2. สถานประกอบการลดการจ้างงาน และหันมาใช้เทคโนโลยีในการทำงานเพิ่มมากขึ้น	3 = โอกาสเกิดมากกว่า 40 - 69% ในช่วงระยะเวลาของงาน	3 = เกิดความล่าช้าต่อการดำเนินงานตามแผนงานโครงการเป็นระยะเวลา 1 เดือน				
3. ผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจและสถานการณ์	2 = โอกาสเกิดมากกว่า 20 - 39% ในช่วงระยะเวลาของงาน					

ปัจจัยเสี่ยง (1)	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (2)	ความรุนแรงของผลกระทบ (3)	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (4)	แผนการจัดการความเสี่ยง (5)	ระดับความเสี่ยง (2) X (3)	ผู้รับผิดชอบ (6)
ประกอบการลดการจ้างงานทำให้คนเข้าสู่การประเมินลดลง	1 = โอกาสเกิดน้อยกว่า 20% ในช่วงระยะเวลาของงาน	2 = สามารถดำเนินงานได้ตามแผนงานโครงการ 1 = สามารถดำเนินงานได้เร็วกว่าแผนงานโครงการ				

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)

○1 ผู้เข้ารับการประเมินไม่ได้รับใบประกาศนียบัตรคุณวุฒิวิชาชีพฯ

ปัจจัยเสี่ยง (1)	โอกาสที่จะเกิด ความเสียหาย (2)	ความรุนแรงของ ผลกระทบ (3)	การควบคุมที่มี อยู่ในปัจจุบัน (4)	แผนการจัดการความเสี่ยง (5)	ระดับ ความเสี่ยง (2) X (3)	ผู้รับผิดชอบ (6)
องค์กรรับรองฯไม่ส่งต่อ ใบประกาศให้กับผู้ที่ผ่าน การประเมินฯ	5 = โอกาสเกิดขึ้น ทุกเดือน 4 = โอกาสเกิดขึ้น ทุก 2 เดือน 3 = โอกาสเกิดขึ้น ทุก 3 เดือน 2 = โอกาสเกิดขึ้น ทุก 6 เดือน 1 = โอกาสเกิดขึ้น น้อยกว่า 6 เดือน	5 = มีผลกระทบต่อ ผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ 10 4 = มีผลกระทบต่อ ผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ 5 3 = มีผลกระทบต่อ ผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ 3 2 = มีผลกระทบต่อ ผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ 1 1 = มีผลกระทบต่อ ผู้รับบริการน้อยกว่าร้อยละ 1	1. มีการติดตาม ผ่านการประเมิน ความพึงพอใจใน ทุกปีงบประมาณ 2. การรับฟัง ความคิดเห็น/ เรื่องร้องเรียน ผ่านช่องทางต่าง ๆ	1. สำนัก สอ. จัดทำข้อมูล การส่งใบประกาศไปยัง องค์กรรับรองในแต่ละรอบ 2. สำนัก ทค. รค. ทำการ ติดตามใบประกาศฯ กับ องค์กรรับรอง 3. สร้างกระบวนการติดตาม กับองค์กรรับรอง 4. มีผลต่อการติดตามองค์กร รับรองในแต่ละปี	2 X 3 = 6	สำนักรับรอง คุณวุฒิวิชาชีพ สำนักสื่อสาร องค์กร

O2 ข้อสอบสำหรับการประเมินยังลงในฐานะข้อมูลไม่ครบถ้วน

ปัจจัยเสี่ยง (1)	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (2)	ความรุนแรงของผลกระทบ (3)	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (4)	แผนการจัดการความเสี่ยง (5)	ระดับความเสี่ยง (2) X (3)	ผู้รับผิดชอบ (6)
1. การนำข้อสอบลงฐานข้อมูลไม่ครบถ้วน 2. ข้อสอบบางส่วนยังอยู่กับเจ้าหน้าที่ ที่เป็นผู้จัดทำ/รวบรวมเครื่องมือสอบ ยังไม่เข้าระบบ ทำให้ระบบประมวลผลข้อสอบไม่ครบถ้วน 3. มีโอกาสจัดสอบไม่เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้	5 = โอกาสเกิดมากกว่า 90% ในช่วงระยะเวลาของงาน 4 = โอกาสเกิดมากกว่า 70 - 89% ในช่วงระยะเวลาของงาน 3 = โอกาสเกิดมากกว่า 40 - 69% ในช่วงระยะเวลาของงาน 2 = โอกาสเกิดมากกว่า 20 - 39% ในช่วงระยะเวลาของงาน 1 = โอกาสเกิดน้อยกว่า 20% ในช่วงระยะเวลาของงาน	5 = มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ 91% ขึ้นไป 4 = มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ 61-90% 3 = มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ 41-60% 2 = มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ 31-40% 1 = มีผลกระทบต่อผู้รับบริการน้อยกว่าร้อยละ 30%	สำนัก มค ประชุมหารือร่วมกับ ศท และที่ปรึกษาผู้ดูแลระบบ Digital Exam เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาในการนำข้อสอบลงระบบ และตรวจสอบสถานะล่าสุดของข้อสอบที่มีในระบบทั้งหมด	1. สำนัก มค. ดำเนินการตรวจสอบข้อสอบมาตรฐานอาชีพที่แล้วเสร็จ และนำข้อสอบเข้าระบบ TPQI-NET ในอาชีพที่ทางสำนัก รค มีแผนจัดการประเมินสมรรถนะ ในแต่ละไตรมาส ของปี 2566 2. สำนัก มค ประชุมหารือร่วมกับ ศท และที่ปรึกษาผู้ดูแลระบบ Digital Exam ในการแก้ปัญหาการลงข้อมูลในระบบ 3. สำนัก ศท และที่ปรึกษาผู้ดูแลระบบ Digital Exam ดำเนินการแก้ไขปัญหาการไม่ดึงข้อมูลของข้อสอบที่อยู่ในระบบเดิมมาแสดงในระบบใหม่	2 x 3 = 6	สำนักมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ

O3 องค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ ยังไม่ขยายการประเมินตามกรอบ 8 ระดับ

ปัจจัยเสี่ยง (1)	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (2)	ความรุนแรงของผลกระทบ (3)	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (4)	แผนการจัดการความเสี่ยง (5)	ระดับความเสี่ยง (2) X (3)	ผู้รับผิดชอบ (6)
1. การปรับปรุงมาตรฐานอาชีพจากกรอบคุณวุฒิวิชาชีพ ระดับ 7 เป็น ระดับ 8 ซึ่งยังไม่สามารถขยายขอบข่ายองค์กรที่มีหน้าที่รับรอง และเจ้าหน้าที่สอบได้ อาจส่งผลให้ไม่สามารถประเมินเพราะขอบข่ายไม่สอดคล้อง	5. โอกาสเกิดมากกว่า 90% ในช่วงระยะเวลาของงาน	5 = มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ 10	1. ประชุมหารือวางระบบการทำงานร่วมกันระหว่างสำนักที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ สำนักรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ และสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ	1. ประสานงานและติดตามกับสำนักมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ และสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศในการนำเข้ามาตรฐานอาชีพและเครื่องมือประเมินที่ได้มีการทบทวนเข้าสู่กรอบคุณวุฒิวิชาชีพ 8 ระดับแล้ว ทุกครั้งที่มีการอนุมัติผ่านคณะกรรมการสถาบัน เป็นต้น	2 x 5 = 10	สำนักรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ
2. สคช. ให้การรับรองในขอบข่ายที่ไม่สอดคล้องตามมาตรฐานอาชีพ (กรอบคุณวุฒิวิชาชีพ 8	4. โอกาสเกิดมากกว่า 70 - 89% ในช่วงระยะเวลาของงาน	4 = มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ 5-9	2. กำหนดผู้รับผิดชอบตัวแทนจากทุกสำนักติดตามประเมินผลดำเนินงานทั้ง 3 สำนัก	2. ประสานงานและติดตามกับองค์กรรับรองฯ ให้เร่งดำเนินการขอขยายขอบข่ายการรับรองให้สอดคล้องตาม		สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ
	3. โอกาสเกิดมากกว่า 40 - 69% ในช่วงระยะเวลาของงาน	3 = มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ 3-4				สำนักขับเคลื่อนภารกิจพิเศษ
	2. โอกาสเกิดมากกว่า 20 - 39% ในช่วงระยะเวลาของงาน	2 = มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ 1-2				

ปัจจัยเสี่ยง (1)	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (2)	ความรุนแรงของผลกระทบ (3)	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (4)	แผนการจัดการความเสี่ยง (5)	ระดับความเสี่ยง (2) X (3)	ผู้รับผิดชอบ (6)
ระดับ) ซึ่งอาจส่งผลให้ผู้ผ่านการประเมินได้รับการรับรองที่ไม่ถูกต้องตามไปด้วย 3. ยังไม่มีการกำหนดการตรวจสอบและแจ้งเตือนการปรับปรุงและนำเข้ามาตรฐานอาชีพและเครื่องมือประเมินฯ ที่มีการเปลี่ยนแปลงจากสำนัก ที่เกี่ยวข้อง ในระบบ TPQI-NET 4.ขาดการกำหนดเวลาที่ชัดเจน ให้ผู้ใช้ที่ขยาย	1. โอกาสเกิดน้อยกว่า 20% ในช่วงระยะเวลาของงาน	1 = มีผลกระทบต่อผู้รับบริการน้อยกว่าร้อยละ 1	3. สำนักรับรองคุณวุฒิวิชาชีพกำหนดระยะเวลาการแจ้งองค์กรรับรองฯ ได้ดำเนินการขยายขอบข่ายการรับรองจากกรอบคุณวุฒิวิชาชีพจากกรอบ 7 เป็น 8 ภายหลังจากที่มีการปรับปรุงข้อมูลในระบบ TPQI-NET 4. มีการตรวจสอบรายละเอียดความถูกต้องของข้อมูลก่อนนำเข้าระบบ ก่อนการ	มาตรฐานอาชีพ (กรอบคุณวุฒิวิชาชีพ 8 ระดับ) 3.การขอความร่วมมือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระบบเวลา มาตรฐานอาชีพ ที่ปรับเป็นกรอบ 8 เรียบร้อยแล้ว และประสานผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องไปแจ้งองค์กรรับรองเพื่อขยายขอบข่ายเป็นกรอบ 8		

ปัจจัยเสี่ยง (1)	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (2)	ความรุนแรงของผลกระทบ (3)	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (4)	แผนการจัดการความเสี่ยง (5)	ระดับความเสี่ยง (2) X (3)	ผู้รับผิดชอบ (6)
ขอบข่ายแล้วเกิดการ สับสนกับกรอบ 7 และ กรอบ 8 จึงกระทบต่อ ผู้ใช้ที่คีย์ข้อมูลระบบที่ จะต้องปรับแก้ไขกรอบ 7 ทั้งหมด			นำข้อมูลมาตรฐาน อาชีพเข้าระบบ			

O4 เจ้าหน้าที่สอบ (Examiner) คุณสมบัติไม่เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ปัจจัยเสี่ยง (1)	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (2)	ความรุนแรงของผลกระทบ (3)	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (4)	แผนการจัดการความเสี่ยง (5)	ระดับความเสี่ยง (2) X (3)	ผู้รับผิดชอบ (6)
1. การขาดระบบแจ้งเตือนการหมดอายุของเจ้าหน้าที่สอบในระบบ TPQI-NET 2. การขอต่ออายุเร่งด่วนของเจ้าหน้าที่สอบ กรณีที่ตรวจพบว่าคุณสมบัติไม่เป็นไปตามมาตรฐาน (หมดอายุ) ก่อนการประเมินเพียงไม่กี่วัน	5. โอกาสเกิดมากกว่า 90% ในช่วงระยะเวลาของงาน 4. โอกาสเกิดมากกว่า 70 - 89% ในช่วงระยะเวลาของงาน 3. โอกาสเกิดมากกว่า 40 - 69% ในช่วงระยะเวลาของงาน 2. โอกาสเกิดมากกว่า 20 - 39% ในช่วงระยะเวลาของงาน 1. โอกาสเกิดน้อยกว่า 20% ในช่วงระยะเวลาของงาน	5 = มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ 10 4 = มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ 5-9 3 = มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ 3-4 2 = มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ 1-2 1 = มีผลกระทบต่อผู้รับบริการน้อยกว่าร้อยละ 1	กลุ่มงานประกันคุณภาพ สุ่มตรวจสอบรายชื่อเจ้าหน้าที่สอบที่เป็นไปตามคุณสมบัติที่ขึ้นทะเบียนในระบบ TPQI-NET กรณีองค์กรรับรองมีหนังสือแจ้งกำหนดการประเมินและรายชื่อเจ้าหน้าที่สอบ	1. ขอความร่วมมือให้ทางเจ้าหน้าที่รค. ประสานกับทางองค์กรรับรองให้ตรวจสอบเจ้าหน้าที่สอบให้เป็นไปตามคุณสมบัติก่อนการประเมิน (Checklist การเตรียมความพร้อมก่อนการประเมิน 2. การแสดงผลการแจ้งเตือน ระบบเจ้าหน้าที่สอบใน TPQI-NET หรือระบบอื่น ๆ เช่น SMS Email 3. การปรับปรุงหลักสูตรเจ้าหน้าที่สอบ	5 x 3 = 15	สำนักรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ สำนักขับเคลื่อนภารกิจพิเศษ สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ

O5 หลักเกณฑ์การยอมรับและเทียบเคียงมาตรฐานของหน่วยงานภายนอก

ปัจจัยเสี่ยง (1)	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (2)	ความรุนแรงของผลกระทบ (3)	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (4)	แผนการจัดการความเสี่ยง (5)	ระดับความเสี่ยง (2) X (3)	ผู้รับผิดชอบ (6)
1. ขั้นตอนการดำเนินการจัดทำมาตรฐานอาชีพจากการยอมรับและเทียบเคียงมาตรฐานของหน่วยงานภายนอกยังไม่ชัดเจน 2. ยังไม่มีการจัดทำหลักเกณฑ์การยอมรับและเทียบเคียงมาตรฐานของหน่วยงานภายนอกเพื่อจัดทำเป็นมาตรฐานอาชีพ	5. โอกาสเกิดมากกว่า 90% ในช่วงระยะเวลาของงาน 4. โอกาสเกิดมากกว่า 70 - 89% ในช่วงระยะเวลาของงาน 3. โอกาสเกิดมากกว่า 40 - 69% ในช่วงระยะเวลาของงาน 2. โอกาสเกิดมากกว่า 20 - 39% ในช่วงระยะเวลาของงาน 1. โอกาสเกิดน้อยกว่า 20% ในช่วงระยะเวลาของงาน	1 = น้อยมาก ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการไม่เกิน 90 วัน 2 = ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 91 – 180 วัน 3 = ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 181 – 270 วัน 4 = ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 271 – 360 วัน 5 = ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 360 วัน	สำนัก มค ประชุมหารือร่วมกับ กม ถึงแนวทางขั้นตอนการดำเนินการจัดทำมาตรฐานอาชีพจากการยอมรับและเทียบเคียงมาตรฐานของหน่วยงานภายนอกกับสำนักที่เกี่ยวข้อง	1. จัดทำขั้นตอนการดำเนินการจัดทำมาตรฐานอาชีพจากการยอมรับและเทียบเคียงมาตรฐานของหน่วยงานภายนอก 2. จัดทำหลักเกณฑ์การยอมรับและเทียบเคียงมาตรฐานของหน่วยงานภายนอก	$2 \times 3 = 6$	สำนักมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ สำนักกฎหมายและการบริหารงานบุคคล

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk)

I1 การใช้งานและรองรับการทำงานของระบบฐานข้อมูล TPQI-NET

ปัจจัยเสี่ยง (1)	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (2)	ความรุนแรงของผลกระทบ (3)	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (4)	แผนการจัดการความเสี่ยง (5)	ระดับความเสี่ยง (2) X (3)	ผู้รับผิดชอบ (6)
1. ระบบฐานข้อมูล TPQI-NET การใช้งาน และการรองรับการทำงาน ของระบบยังไม่เต็มประสิทธิภาพ 2. บุคลากรขององค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ ไม่รู้วิธีการทำงานของระบบที่มีการปรับปรุงใหม่ ซึ่งทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน	5 = โอกาสเกิดมากกว่า 90% ในช่วงระยะเวลาของระบบ 4 = โอกาสเกิดมากกว่า 70 - 89% ในช่วงระยะเวลาของระบบ 3 = โอกาสเกิดมากกว่า 40 - 69% ในช่วงระยะเวลาของระบบ 2 = โอกาสเกิดมากกว่า 20 - 39%	5 = พบข้อผิดพลาดของระบบมากกว่า 80 ครั้งต่อไตรมาส 4 = พบข้อผิดพลาดของระบบ 50 – 79 ครั้งต่อไตรมาส 3 = พบข้อผิดพลาดของระบบ 30 – 49 ครั้งต่อไตรมาส 2 = พบข้อผิดพลาดของระบบ 20 – 29 ครั้งต่อไตรมาส	1. มีการออกแบบและพัฒนาระบบให้รองรับการดำเนินงานของสถาบันฯ 2. มีบุคลากรทำหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศ 3. มีการจ้างผู้เชี่ยวชาญในการจัดทำระบบ	1.มีผลการทดสอบออนไลน์ระบบที่ตั้งอยู่ ณ ศูนย์ข้อมูลสำรองว่าสามารถทำงานทดแทนศูนย์หลัก ปีละ 2 ครั้ง 2.จากข้อ 1 ดำเนินการทดสอบฟังก์ชันการทำงานของระบบทั้งหมด 100% 3.ดำเนินการตรวจสอบและบำรุงรักษาระบบ ทุกเดือน 4.ดำเนินการตรวจสอบความพร้อมใช้งานของ	$4 \times 3 =$ 12	สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปัจจัยเสี่ยง (1)	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (2)	ความรุนแรงของผลกระทบ (3)	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (4)	แผนการจัดการความเสี่ยง (5)	ระดับความเสี่ยง (2) X (3)	ผู้รับผิดชอบ (6)
	ในช่วงระยะเวลาของระบบ 1 = โอกาสเกิดน้อยกว่า 20% ในช่วงระยะเวลาของระบบ	1 = พบข้อผิดพลาดของระบบน้อยกว่า 20 ครั้งต่อไตรมาส		ทรัพยากรเครื่องแม่ข่ายทุกเดือน		

I2 การใช้งานและรองรับการทำงานของระบบฐานข้อมูล e-office

ปัจจัยเสี่ยง (1)	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (2)	ความรุนแรงของผลกระทบ (3)	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (4)	แผนการจัดการความเสี่ยง (5)	ระดับความเสี่ยง (2) X (3)	ผู้รับผิดชอบ (6)
1. การใช้งานและการรองรับการทำงานของระบบฐานข้อมูล e-office ที่ไม่เต็มประสิทธิภาพ 2. ระบบการเงิน ยังไม่สามารถสรุปบัญชีได้ อาจส่งผลกระทบช่วงปิดปีงบประมาณ	5 = โอกาสเกิดมากกว่า 90% ในช่วงระยะเวลาของระบบ 4 = โอกาสเกิดมากกว่า 70 - 89% ในช่วงระยะเวลาของระบบ 3 = โอกาสเกิดมากกว่า 40 - 69% ในช่วงระยะเวลาของระบบ 2 = โอกาสเกิดมากกว่า 20 - 39% ในช่วงระยะเวลาของระบบ 1 = โอกาสเกิดน้อยกว่า 20% ในช่วงระยะเวลาของระบบ	5 = พบข้อผิดพลาดของระบบมากกว่า 80 ครั้งต่อไตรมาส 4 = พบข้อผิดพลาดของระบบ 50 - 79 ครั้งต่อไตรมาส 3 = พบข้อผิดพลาดของระบบ 30 - 49 ครั้งต่อไตรมาส 2 = พบข้อผิดพลาดของระบบ 20 - 29 ครั้งต่อไตรมาส 1 = พบข้อผิดพลาดของระบบน้อยกว่า 20 ครั้งต่อไตรมาส	1. มีการออกแบบและพัฒนาระบบให้รองรับการดำเนินงานของสถาบันฯ 2. มีบุคลากรทำหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศ 3. มีการจ้างผู้เชี่ยวชาญในการจัดทำระบบ	1. มีผลการทดสอบออนไลน์ระบบที่ตั้งอยู่ ณ ศูนย์ข้อมูลสำรองว่า สามารถทำงานทดแทนศูนย์หลัก ปีละ 2 ครั้ง 2. จากข้อ 1 ดำเนินการทดสอบฟังก์ชันการทำงานของระบบทั้งหมด 100% 3. ดำเนินการตรวจสอบและบำรุงรักษาระบบ ทุกเดือน 4. ดำเนินการตรวจสอบความพร้อมใช้งานของทรัพยากรเครื่องแม่ข่าย ทุกเดือน	$3 \times 5 =$ 15	สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ

13 ข้อมูลในระบบฐานข้อมูลสำหรับใช้ในการพิมพ์ใบประกาศนียบัตรคุณวุฒิวิชาชีพไม่ถูกต้อง

ปัจจัยเสี่ยง (1)	โอกาสที่จะเกิด ความเสียหาย (2)	ความรุนแรงของผลกระทบ (3)	การควบคุมที่มี อยู่ในปัจจุบัน (4)	แผนการจัดการ ความเสี่ยง (5)	ระดับ ความเสี่ยง (2) X (3)	ผู้รับผิดชอบ (6)
1. องค์กรรับรองบันทึกข้อมูลในระบบฐานข้อมูลไม่ถูกต้อง เช่น ปีของมาตรฐานอาชีพที่ไม่ตรง เช่น การใช้คำว่าระดับ/ชั้นมาตรฐานอาชีพ ชื่อ Tier1-Tier3 รหัส UOC UOC ภาษาไทย เป็นต้น 2. ระบบประมวลผลข้อมูลไม่ถูกต้อง ทำให้ข้อมูลที่จัดพิมพ์ใบประกาศไม่ถูกต้อง ซึ่งทำให้ต้องเพิ่มระยะเวลาการตรวจสอบส่งผลต่อการได้รับใบประกาศนียบัตรล่าช้า	5 = โอกาสเกิดขึ้นทุกเดือน 4 = โอกาสเกิดขึ้นทุก 2 เดือน 3 = โอกาสเกิดขึ้นทุก 3 เดือน 2 = โอกาสเกิดขึ้นทุก 6 เดือน 1 = โอกาสเกิดขึ้นน้อยกว่า 6 เดือน	5 = มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ 10 4 = มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ 5-9 3 = มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ 3-4 2 = มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ 1-2 1 = มีผลกระทบต่อผู้รับบริการน้อยกว่าร้อยละ 1	1. มีการตรวจสอบรายละเอียดความถูกต้องก่อนการนำข้อมูลมาตรฐานอาชีพเข้าระบบ 2. มีการตรวจสอบความถูกต้องของใบประกาศก่อนการนำส่ง	การขอความร่วมมือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการตรวจสอบข้อมูลในฐานข้อมูล	5 x 2 = 10	สำนักมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ สำนักรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ สำนักสื่อสารองค์กร

14 ข้อมูลผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในระบบฐานข้อมูลไม่ครบถ้วน

ปัจจัยเสี่ยง (1)	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (3)	ความรุนแรงของผลกระทบ (2)	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (4)	แผนการจัดการความเสี่ยง (5)	ระดับความเสี่ยง (2) × (1)	ผู้รับผิดชอบ (6)
ความครบถ้วนของประวัติและข้อมูลผู้เชี่ยวชาญที่ไม่ในระบบฐานข้อมูล (ข้อมูลก่อนปี พ.ศ. 2563)	1 = มีโอกาสเกิดน้อยกว่า 0 – 5% 2 = น้อย มีโอกาสเกิดน้อยกว่า 5.1% - 20.0% 3 = มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยกว่า 20.1% - 50.0% 4 = มีโอกาสเกิดน้อยกว่า 50.1% - 80.0% 5 = มีโอกาสเกิดมากกว่า 80%	1 = น้อยมาก ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการไม่เกิน 90 วัน 2 = ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 91 – 180 วัน 3 = ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 181 – 270 วัน 4 = ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 271 – 360 วัน 5 = ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 360 วัน	ระบบฐานข้อมูล (TPQI – NET) ได้กำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญกรอกข้อมูล ตามที่สถาบันกำหนดให้ครบถ้วน	1.ดำเนินการเพิ่มข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญรุ่นก่อนที่ จะมีระบบฐานข้อมูล (TPQI-NET) 2.สำหรับข้อมูลผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่มีระบบฐานข้อมูล (TPQI – NET) ซึ่งจะมีการบังคับกรอก	3 × 1 = 3	สำนักพัฒนา นวัตกรรมคุณวุฒิ วิชาชีพ

15 ความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับ Cyber Security

ปัจจัยเสี่ยง (1)	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (2)	ความรุนแรงของผลกระทบ (3)	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (4)	แผนการจัดการความเสี่ยง (5)	ระดับความเสี่ยง (2) X (3)	ผู้รับผิดชอบ (6)
1. การปฏิบัติงานของบุคลากรจะทำงานผ่านระบบออนไลน์จำนวนมาก ซึ่งความรู้ความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับ CYBER SECURITY ยังคงไม่มากนัก 2. ขาดการให้ความรู้แก่บุคลากรเกี่ยวกับการทำงานที่ต้องป้องกันการโจรกรรมข้อมูล หรือ การกระทำที่สุ่มเสี่ยงต่อการทำให้ข้อมูลรั่วไหล	5 = โอกาสเกิดมากกว่า 90% ในช่วงระยะเวลาของงาน 4 = โอกาสเกิดมากกว่า 70 - 89% ในช่วงระยะเวลาของงาน 3 = โอกาสเกิดมากกว่า 40 - 69% ในช่วงระยะเวลาของงาน 2 = โอกาสเกิดมากกว่า 20 - 39% ในช่วงระยะเวลาของงาน 1 = โอกาสเกิดน้อยกว่า 20% ในช่วงระยะเวลาของงาน	5 = การฟ้องร้องดำเนินคดีและเรียกร้องค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมาก รวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหาย 4 = การละเมิดข้อกำหนดที่สำคัญ 3 = การฝ่าฝืนกฎข้อกฎหมายที่สำคัญ ที่มีการสอบสวนหรือรายงาน ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรวมทั้งการดำเนินคดีและ/หรือเรียกร้องค่าเสียหายหากเป็นไปได้	1. มีระบบการป้องกันการโจรกรรมข้อมูล 2. มีระบบการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลที่ได้ให้ความรู้กับบุคลากรเพื่อป้องกันการรั่วไหลของข้อมูล	1. การกำหนดเป้าหมายให้บุคลากรของสคช. ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 เข้าอบรมเกี่ยวกับ cyber security 2. การจัดอบรมให้กับองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ เกี่ยวกับ cyber security	3 X 3 = 9	สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักกฎหมายและบริหารงานบุคคล (ผลกระทบจากภายนอก)

ปัจจัยเสี่ยง (1)	โอกาสที่จะเกิดความ เสียหาย (2)	ความรุนแรงของผลกระทบ (3)	การควบคุมที่มีอยู่ ในปัจจุบัน (4)	แผนการจัดการความ เสี่ยง (5)	ระดับ ความเสี่ยง (2) X (3)	ผู้รับผิดชอบ (6)
		2 = การละเมิดข้อกำหนด ที่ไม่มีนัยสำคัญ 1 = การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับที่ไม่มี นัยสำคัญ				

4.ความเสี่ยงด้านงบประมาณ การเงินและการเบิกจ่าย (Financial risk)

F1 ความเสี่ยง: จากกฎหมายว่าด้วยสถาบันคุ้มครองเงินฝากลดการคุ้มครองเงินฝาก เหลือ 1 ล้านบาทต่อราย ต่อ 1 สถาบันการเงิน

ปัจจัยเสี่ยง (1)	โอกาสที่จะเกิด ความเสียหาย (2)	ความรุนแรงของ ผลกระทบ (3)	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (4)	แผนการจัดการความ เสี่ยง (5)	ระดับ ความเสี่ยง (2) X (3)	ผู้รับผิดชอบ (6)
1. สถาบันคุ้มครองเงินฝาก (DPA) ปรับลดการคุ้มครองเงินฝากที่ผู้ฝากแต่ละรายมีอยู่ในสถาบันการเงินแต่ละแห่งเหลือ 1 ล้านบาท โดยเริ่มมีผลตั้งแต่วันที่ 11 สิงหาคม 2564 เป็นต้นไป 2. สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ มีบัญชีเงินฝากอยู่กับ ธนาคารกรุงไทยเพียง ธนาคารเดียวเท่านั้น	5 = โอกาสเกิดมากกว่า 90% 4 = โอกาสเกิดมากกว่า 70 - 89% 3 = โอกาสเกิดมากกว่า 40 - 69% 2 = โอกาสเกิดมากกว่า 20 - 39% 1 = โอกาสเกิดน้อยกว่า 20%	5 = กระทบต่อเงินฝากของสถาบันมากกว่า 50% ของเงินฝาก 4 = กระทบต่อเงินฝากของสถาบัน 41 - 50% ของเงินฝาก 3 = กระทบต่อเงินฝากของสถาบัน 31 - 40% ของเงินฝาก 2 = กระทบต่อเงินฝากของสถาบัน 20 - 30% ของเงินฝาก	1. การศึกษาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงธนาคารเงินฝาก เช่น ข้อกำหนด รายได้จากธนาคารผ่านดอกเบี้ยเงินฝาก เป็นต้น 2. การลดวงเงินคุ้มครองเงินฝากเฉพาะธนาคารพาณิชย์ 35 แห่ง สำหรับสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ 6 แห่ง ได้แก่ ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.) ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ธนาคารเพื่อการส่งออกและ	1.การศึกษาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงธนาคารเงินฝาก เช่น ข้อกำหนด รายได้จากธนาคารผ่านดอกเบี้ยเงินฝาก เป็นต้น 2.การขอ มติจากคณะกรรมการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ ในการเปลี่ยนแปลงเงินสะสมบางส่วนไปยังสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ	1 x 5 = 5	สำนักบริหารกลาง (บัญชีและการเงิน)

ปัจจัยเสี่ยง (1)	โอกาสที่จะเกิด ความเสียหาย (2)	ความรุนแรงของ ผลกระทบ (3)	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (4)	แผนการจัดการความ เสี่ยง (5)	ระดับ ความเสี่ยง (2) X (3)	ผู้รับผิดชอบ (6)
		1 = กระทบต่อเงิน ฝากของสถาบัน 10% ของเงินฝาก	นำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.) ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาด กลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ไม่ได้ปรับลดการคุ้มครองเงิน ฝากลง และยังให้การคุ้มครองเงิน ฝากเต็มจำนวน			

F2 สถานะเงินสะสมของ สคช. อาจไม่เพียงพอเมื่อเทียบกับรายจ่ายประจำที่เกิดขึ้น

ปัจจัยเสี่ยง (1)	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (2)	ความรุนแรงของผลกระทบ (3)	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (4)	แผนการจัดการความเสี่ยง (5)	ระดับความเสี่ยง (2) X (3)	ผู้รับผิดชอบ (6)
เงิน พรบ. ที่ได้รับไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายประจำที่เกิดขึ้น จึงมีความจำเป็นต้องนำเงินสะสมมาใช้ ปัจจัยเสี่ยง คือ เงินสะสมอาจไม่เพียงพอ	5 = การใช้เงินสะสมมากกว่าเงินที่ได้รับเข้าบัญชีมากกว่าร้อยละ 20% 4 = การใช้เงินสะสมมากกว่าเงินที่ได้รับเข้าบัญชีร้อยละ 15% 3 = การใช้เงินสะสมมากกว่าเงินที่ได้รับเข้าบัญชีร้อยละ 10 % 2 = การใช้เงินสะสมมากกว่าเงินที่ได้รับเข้าบัญชีร้อยละ 5% 1 = การใช้เงินสะสมน้อยกว่าเงินที่ได้รับ	5 = เงินสะสมน้อยกว่า 150 ล้านบาท 4 = เงินสะสมคงเหลือ 151-250 ล้านบาท 3 = เงินสะสมคงเหลือ 251 -350 ล้านบาท 2 = มีเงินสะสมคงเหลือ 350 – 450 ล้านบาท 1 = เงินสะสมมากกว่า 450 ล้านบาท	1.มีการกำกับการใช้งานงบประมาณสะสมให้อยู่ในวงเงินที่เหมาะสม 2. มีการหาแหล่งเงินจากภายนอกมาดำเนินงาน เช่น เงินจากกองทุน	1. การกำหนดหลักเกณฑ์การใช้เงินสะสม 2. การกำหนดแผนการลดการใช้งบประมาณ	5 X 4 = 20	สำนักบริหารกลาง (กลุ่มงานบัญชีการเงิน)

3. ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)

C1 การดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562

ปัจจัยเสี่ยง (1)	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (2)	ความรุนแรงของผลกระทบ (3)	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (4)	แผนการจัดการความเสี่ยง (5)	ระดับความเสี่ยง (2) X (3)	ผู้รับผิดชอบ (6)
การดำเนินงานตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 ไม่เป็นไปตามระบบที่กำหนดไว้	5= ข้อมูลส่วนบุคคลหลุดออกไป 10 คน ขึ้นไป 4= ข้อมูลส่วนบุคคลหลุดออกไป 6 – 9 คน 3= ข้อมูลส่วนบุคคลหลุดออกไป 4 – 5 คน 2= ข้อมูลส่วนบุคคลหลุดออกไป 1 – 3 คน 1= มีการใช้ข้อมูลส่วนบุคคล * หากเกิดการฟ้องร้องเป็นคดีความ ให้ถือเป็นระดับสูงสุดทันที	5= มีผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กรและออกสื่อทั่วประเทศ 4= มีการร้องเรียนไปยังสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล 3 = มีผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กรและเกิดข้อร้องเรียน 2 = เกิดข้อร้องเรียนการจัดการข้อมูลส่วนบุคคล	การจัดเก็บโดยใช้ระบบออนไลน์และการกำหนดสิทธิ์การเข้าถึง	1. แต่งตั้งเจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล DPO ให้เป็นไปตามมาตรา 41 PDPA 2. จัดทำประกาศความเป็นส่วนตัว (Privacy Notice) ให้เป็นไปตามมาตรา 23 PDPA 3. จัดทำบันทึกการรายการกิจกรรมการประมวลผล (ROPA) ให้เป็นไปตามมาตรา 39 PDPA (ในกรณีที่เข้าข่ายต้องปฏิบัติตาม PDPA) 4. จัดทำแบบขอความยินยอมในกรณีที่มีความจำเป็นต้องใช้ (Consent Form) ให้เป็นไปตามมาตรา 19 PDPA	2 x 3 = 6	สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปัจจัยเสี่ยง (1)	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (2)	ความรุนแรงของผลกระทบ (3)	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (4)	แผนการจัดการความเสี่ยง (5)	ระดับความเสี่ยง (2) X (3)	ผู้รับผิดชอบ (6)
		1 = ไม่มีผลกระทบ ต่อชื่อเสียงของ องค์กรและไม่มีข้อ ร้องเรียน		5. จัดทำข้อตกลงการ ประมวลผลในกรณีที่มีการจ้างผู้ ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล (Data Processing Agreement) ให้เป็นไปตาม มาตรา 40 PDPA 6. จัดตั้งคณะทำงาน PDPA ภายในองค์กร 7. การสำรวจข้อมูลภายใน องค์กรและจัดทำผังวงจรชีวิต ข้อมูลส่วนบุคคล (Data Inventory) 8. จัดทำนโยบายและแนวทาง ปฏิบัติขององค์กรในเรื่องการ คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Privacy Policy and Code of Practices)		

ปัจจัยเสี่ยง (1)	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (2)	ความรุนแรงของผลกระทบ (3)	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (4)	แผนการจัดการความเสี่ยง (5)	ระดับความเสี่ยง (2) X (3)	ผู้รับผิดชอบ (6)
				9. ในกรณีที่มีการแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างองค์กร ควรจัดทำข้อตกลงการแลกเปลี่ยนข้อมูลส่วนบุคคล (Data Sharing Agreement) 10. สร้างความตระหนักรู้และฝึกอบรมเรื่องการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลให้แก่พนักงานและผู้บริหารองค์กร (Capacity Building and Awareness Raising) 11. กำกับดูแลและตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ (Audit and Compliance)		

C2 การพิจารณาอนุมัติอนุญาตตาม พ.ร.บ. อำนาจความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558

ปัจจัยเสี่ยง (1)	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (2)	ความรุนแรงของผลกระทบ (3)	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (4)	แผนการจัดการความเสี่ยง (5)	ระดับความเสี่ยง (2) X (3)	ผู้รับผิดชอบ (6)
เจ้าหน้าที่ภายในสถาบันเรียกรับสินบน หรือผลประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่	5= โอกาสเกิดมากกว่า 90% ในช่วงระยะเวลาของงาน 4 = โอกาสเกิดมากกว่า 70 - 89% ในช่วงระยะเวลาของงาน 3 = โอกาสเกิดมากกว่า 40 - 69% ในช่วงระยะเวลาของงาน 2 = โอกาสเกิดมากกว่า 20 - 39% ในช่วงระยะเวลาของงาน 1 = โอกาสเกิดน้อยกว่า 20% ในช่วงระยะเวลาของงาน	5 = มีการพาดหัวข่าวทางลบจากสื่อภายในประเทศ และต่างประเทศ 4 = มีการพาดหัวข่าวทางลบจากสื่อภายในประเทศมากกว่า 2 ช่อง ทาง เกิน 2 วัน 3 = มีการพาดหัวข่าวทางลบจากสื่อภายในประเทศไม่เกิน 2 วัน 2 = มีการพาดหัวข่าวทางลบจากสื่อภายในประเทศอย่างน้อย 1 วัน 1 = มีการเผยแพร่ข่าวทางลบเฉพาะภายในสถาบันฯ	1. การเปิดเผยแผนการจัดซื้อจัดจ้างผ่านช่องทางออนไลน์ 2. การประเมินความพึงพอใจโดยใช้ พรบ. อำนาจความสะดวกเป็นมาตรฐานการประเมิน	1. ฝ่ายพัสดุจัดทำขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้ยื่นเสนอราคา ได้รับทราบขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างในทุกวิธี 2. การปรับปรุงแบบการซื้อจ้างเป็นรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ 3. การประชาสัมพันธ์ขั้นตอนการให้บริการ 4. การรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการ	1 × 1 = 1	สำนักนโยบายและแผนยุทธศาสตร์

C3 ทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจ และตำแหน่งหน้าที่

ปัจจัยเสี่ยง (1)	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (2)	ความรุนแรงของผลกระทบ (3)	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (4)	แผนการจัดการความเสี่ยง (5)	ระดับความเสี่ยง (2) X (3)	ผู้รับผิดชอบ (7)
เจ้าหน้าที่ภายในสถาบันใช้อำนาจหรือตำแหน่งหน้าที่เรียก รับ เพื่อแลกกับบริการหรือการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ	5 = โอกาสเกิดมากกว่า 90% ในช่วงระยะเวลาของงาน 4 = โอกาสเกิดมากกว่า 70 - 89% ในช่วงระยะเวลาของงาน 3 = โอกาสเกิดมากกว่า 40 - 69% ในช่วงระยะเวลาของงาน 2 = โอกาสเกิดมากกว่า 20 - 39% ในช่วงระยะเวลาของงาน	5 = มีการพาดหัวข่าวทางลบจากสื่อภายในประเทศและต่างประเทศ 4 = มีการพาดหัวข่าวทางลบจากสื่อภายในประเทศมากกว่า 2 ช่อง ทาง เกิน 2 วัน 3 = มีการพาดหัวข่าวทางลบจากสื่อภายในประเทศไม่เกิน 2 วัน 2 = มีการพาดหัวข่าวทางลบจากสื่อภายในประเทศอย่างน้อย 1 วัน 1 = มีการเผยแพร่ข่าวทางลบเฉพาะภายในสถาบันฯ	1. การปฏิญาณตนในการทำหน้าที่อย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ 2. การแสดงจุดยืนของผู้บริหาร ไม่รับของขวัญ 3. การประกาศเจตนารมณ์ของผู้บริหารในการต่อต้านการทุจริต	1) มีมาตรการ แนวปฏิบัติ เกณฑ์ หรือการพัฒนาระบบความโปร่งใส 2) แสดงให้เห็นถึงการนำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ 3) มีมาตรการเสริมสร้างวัฒนธรรมการไม่รับสินบนและไม่เรียกร้องผลประโยชน์ 4) แสดงให้เห็นถึงการนำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ	1 × 1 = 1	สำนักนโยบายและแผนยุทธศาสตร์

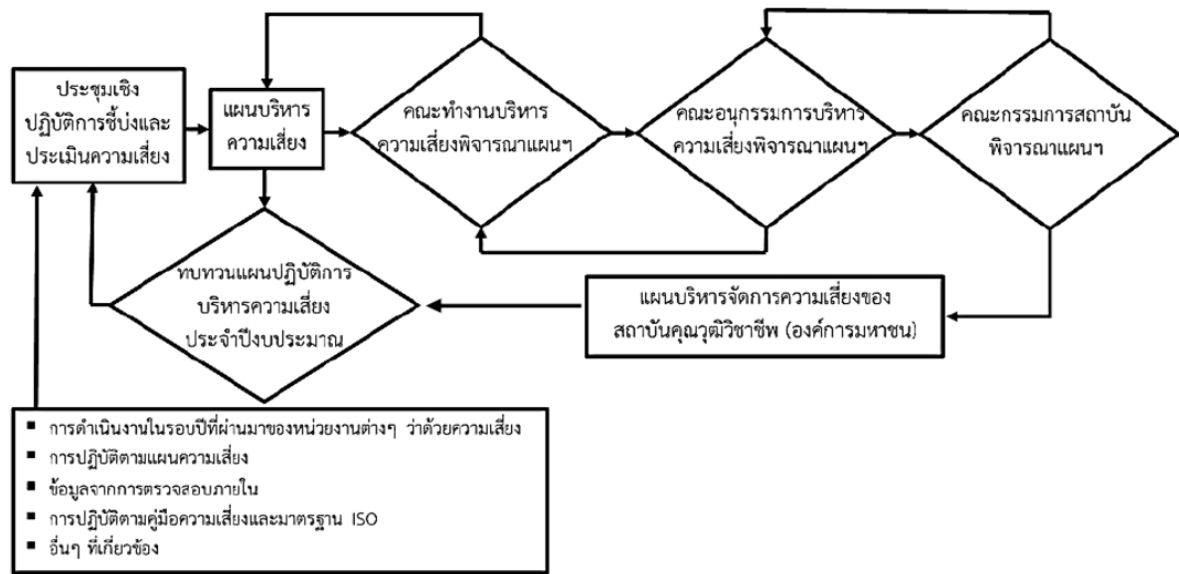
ปัจจัยเสี่ยง (1)	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (2)	ความรุนแรงของผลกระทบ (3)	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (4)	แผนการจัดการความเสี่ยง (5)	ระดับความเสี่ยง (2) X (3)	ผู้รับผิดชอบ (7)
	1 = โอกาสเกิดน้อยกว่า 20% ในช่วงระยะเวลาของงาน			5) มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากหน่วยงานภายนอกหน่วยงานหรือบุคคลภายนอกหน่วยงาน 6) มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากหน่วยงานภายนอกหน่วยงานหรือบุคคลภายนอกหน่วยงาน		

C4 ทุจรีตในควมปร่งใสของการใช้จ่ายบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ

ปัจจัยเสี่ยง (1)	โอกาสที่จะเกิดควม เสียหาย (2)	ควมรุนแรงของ ผลกระทบ (3)	การควบคุมที่มีอยู่ ในปัจจุบัน (4)	แผนการจัดการควมเสี่ยง (5)	ระดับ ควมเสี่ยง (2) X (3)	ผู้รับผิดชอบ (6)
เจ้าหน้าที่ภายใน สถาบันมีส่วนได้ ส่วนเสียกับผู้รับจ้าง กรณีจัดซื้อจัดจ้างที่ ปรึกษาหรือการการ ซื้อจ้างทั่วไป	5 = โอกาสเกิดมากกว่า 90% ในช่วงระยะเวลา ของงาน 4 = โอกาสเกิดมากกว่า 70 - 89% ในช่วง ระยะเวลาของงาน 3 = โอกาสเกิดมากกว่า 40 - 69% ในช่วง ระยะเวลาของงาน 2 = โอกาสเกิดมากกว่า 20 - 39% ในช่วง ระยะเวลาของงาน 1 = โอกาสเกิดน้อยกว่า 20% ในช่วงระยะเวลา ของงาน	5 = มีการพาดหัวข่าว ทางลบจากสื่อ ภายในประเทศ และ ต่างประเทศ 4 = มีการพาดหัวข่าว ทางลบจากสื่อ ภายในประเทศ มากกว่า 2 ช่อง ทาง เกิน 2 วัน 3 = มีการพาดหัวข่าว ทางลบจากสื่อ ภายในประเทศไม่เกิน 2 วัน 2 = มีการพาดหัวข่าว ทางลบจากสื่อ	1. มีการเปิดเผย ข้อมูลการจัดซื้อจัด จ้างผ่านช่องทาง ออนไลน์ 2. ดำเนินการ ซื้อจ้างตาม พรบ. จัดซื้อจัดจ้าง พ.ศ. 2560 3. การเปิดเผย งบดุลผ่านทาง ช่องทางออนไลน์	1) มีมาตรการฯ เช่น แนว ปฏิบัติ เกณฑ์ ระบบ เป็นต้น ที่ แสดงถึงควมปร่งใสในการ ดำเนินโครงการจัดซื้อจัดจ้าง (บร.) 2) แสดงให้เห็นถึงการนำ มาตรการควบคุมควมเสี่ยงการ ทุจริตที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การ ปฏิบัติ (ทุกสำนัก/ส่วนงาน) 3) มีมาตรการเสริมสร้าง วัฒนธรรมการไม่รับสินบนและ ไม่เรียกร้องผลประโยชน์ในการ ปฏิบัติหน้าที่ของโครงการที่ทำ การประเมินควมเสี่ยงการ ทุจริต (นผ.)	1 x 1 = 1	สำนักนโยบาย และแผน ยุทธศาสตร์ สำนักบริหาร กลาง (พัสดุและ ทรัพย์สิน)

ปัจจัยเสี่ยง (1)	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (2)	ความรุนแรงของผลกระทบ (3)	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (4)	แผนการจัดการความเสี่ยง (5)	ระดับความเสี่ยง (2) X (3)	ผู้รับผิดชอบ (6)
		ภายในประเทศอย่างน้อย 1 วัน 1= มีการเผยแพร่ข่าวทางลบเฉพาะภายในสถาบันฯ		4) มีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต (คณะทำงานความเสี่ยง) 5) การวิเคราะห์แผนการจัดซื้อจัดจ้าง และวางแผนควบคุม (คณะทำงาน)		

7) ขั้นตอนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงปี 2566



8) กิจกรรมการควบคุม (CONTROL ACTIVITIES)

กิจกรรมการควบคุม เป็นนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าแผนการจัดการความเสี่ยงของ สคช. ได้มีการดำเนินการอย่างเหมาะสม และทันเวลา โดยกิจกรรมการควบคุม เช่น การอนุมัติ การแบ่งแยกหน้าที่ การกำหนดขั้นตอนการตรวจสอบเพิ่มเติม เป็นต้น ทั้งนี้ แต่ละกิจกรรมแผนงานเพื่อตอบสนองความเสี่ยง อาจมีการกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่แตกต่างกัน ซึ่ง สคช. จะต้องมีการกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่เหมาะสม ในการดำเนินการเพื่อให้แผนบริหารความเสี่ยงนำไปสู่การปฏิบัติ

อนึ่ง กิจกรรมการควบคุมเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง แม้การกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงจะ สามารถตอบสนองหรือจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม แต่หากขาดกิจกรรมการควบคุมที่ดีและเหมาะสม ก็อาจทำให้การบริหารความเสี่ยงล้มเหลว ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

การกำหนดกิจกรรมการควบคุมของ สคช. ได้มีการแต่งตั้งให้คณะกรรมการตรวจสอบ และ คณะทำงานบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามและควบคุมความเสี่ยงตามที่ผู้บริหารกำหนด โดยมุ่งเน้น การแก้ไขปัญหาและป้องกันความเสี่ยงและเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ทั้งนี้ หากนำโครงการและกิจกรรมการควบคุมไปสู่การปฏิบัติแล้ว และมีการสื่อสารให้พนักงานในองค์กรได้ทราบเพื่อให้ทุกคนได้เข้าใจ ตระหนักถึงความจำเป็นและยอมรับการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน สำหรับอำนาจหน้าที่และวงเงินอนุมัติเป็นอำนาจของผู้บริหารสถาบันฯ ซึ่ง สคช. ได้ทำการปรับปรุงระเบียบ นอกจากนั้น สคช. มีมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สิน โดยมีการแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหาย นอกจากนั้น เพื่อแสดงถึงนโยบายด้านการบริหารจัดการอย่างโปร่งใส