



คู่มือการบริหารความเสี่ยง  
และควบคุมภายใน  
ยศ.ทอ.

## คำนำ

กรมยุทธศึกษาทหารอากาศเป็นกลไกสำคัญในการผลิตและเสริมสร้างสมรรถนะกำลังพลให้กับ กองทัพอากาศด้วยระบบการฝึกศึกษา เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ และตอบสนอง นโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศผ่านการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการให้งานการฝึกศึกษา และพัฒนา กำลังพลมีคุณภาพ มาตรฐาน รวมทั้งมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กองทัพอากาศกำหนด โดยมีหน่วยขึ้นตรง กรมยุทธศึกษาทหารอากาศเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนภารกิจให้บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ด้วยการจัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วย (Action Plan) และดำเนินงานตามแผน ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ


การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในนั้น มีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งในการป้องกัน และควบคุมความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ไม่แน่นอนอันส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของ หน่วยงาน ซึ่งการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่ดีจะเกิดขึ้นได้เมื่อกำลังพลทุกคนมีส่วนร่วมในการ ดำเนินงานทั้งขั้นตอนก่อนการดำเนินงาน ระหว่างการดำเนินงาน และหลังการดำเนินงาน เพื่อลดสภาพปัญหา หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายให้กับหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กองแผนและโครงการ สำนักบริหารการศึกษา กองบัญชาการ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ได้จัดทำ คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ขึ้นมาเพื่อให้ผู้บริหาร และ ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจหลักการ กระบวนการ ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยมี COSO เป็นแนวทาง พร้อมใช้เป็นเครื่องมือในการจัดทำ ควบคุม ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของหน่วย ตามระเบียบได้ รวมทั้งเป็นเอกสารอ้างอิงในการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานมีความถูกต้อง ครบถ้วน เป็นมาตรฐานเดียวกัน ตามระเบียบ ทอ. และเป็นเครื่องมือสนับสนุนการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

พล.อ.ต. 

รอง จก.ยศ.ทอ.

ประธาน คณะก.บริหารความเสี่ยง/ควบคุมภายใน ยศ.ทอ.

 ก.ค.๖๒

# สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
บทนำ .....	๑
• ความเป็นมา .....	๑
• นโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ยศ.ทอ. ....	๔
• แนวคิดการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ยศ.ทอ.แบบบูรณาการ .....	๔
บทที่ ๒ มาตรฐานการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ยศ.ทอ. ....	๙
• ก่อนการดำเนินงาน .....	๑๐
- การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ	
- การกำหนดนโยบายและนำสู่การปฏิบัติ	
• ระหว่างการดำเนินงาน .....	๑๓
- วางแผนการดำเนินงานแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	
- ประชุมหารือแผนการดำเนินงาน	
- ดำเนินงานตามแผน	
- ติดตามผลการดำเนินงาน	
• หลังการดำเนินงาน .....	๑๕
- ประชุมทบทวนแผน	
- จัดทำแผนปีงบประมาณถัดไป	
- รายงานผล	
บทที่ ๓ การกำหนดวัตถุประสงค์ และการระบุความเสี่ยง .....	๑๖
• การกำหนดวัตถุประสงค์ .....	๑๖
• การระบุความเสี่ยง .....	๑๗
บทที่ ๔ การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง .....	๒๑
• การประเมินความเสี่ยง .....	๒๑
• การตอบสนองความเสี่ยง .....	๒๓
บทที่ ๕ การดำเนินงาน การติดตามผลการดำเนินงาน และการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน .....	๒๗
• การดำเนินงานตามแผน .....	๒๗
• การติดตามผลการดำเนินงาน .....	๒๘
• การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน .....	๓๐

<b>บทที่ ๖ การบันทึกข้อมูล .....</b>	<b>๓๒</b>
● ตัวอย่าง การกำหนดวัตถุประสงค์แผนบริหารความเสี่ยง (ระดับนโยบาย) .....	๓๓
● ตัวอย่าง ทะเบียนความเสี่ยง (แบบ RR) .....	๓๓
● ตัวอย่าง การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ (แบบ R1) .....	๓๔
● ตัวอย่าง การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ (แบบ R2) .....	๓๕
● ตัวอย่าง แผนบริหารความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ (แบบ R3) .....	๓๕
● ตัวอย่าง การติดตามผลการบริหารความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ (แบบ R4) .....	๓๖
● ตัวอย่าง การเชื่อมโยงข้อมูลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน .....	๓๗
- ตัวอย่าง แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๕-๑)	
- ตัวอย่าง แบบรายงานการประเมินผลองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๕-๑)	

#### ภาคผนวก

- ผนวก ก คำศัพท์ที่เกี่ยวข้อง
- ผนวก ข คำสั่งต่าง ๆ และสรุปรายงานการประชุม
- ผนวก ค แบบรายงานการบริหารความเสี่ยง และแบบรายงานการควบคุมภายใน

#### การติดต่อสื่อสาร และเอกสารออนไลน์ (QR Code)

#### บรรณานุกรม

#### คณะผู้จัดทำ

## บทนำ

### การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ยศ.ทอ.

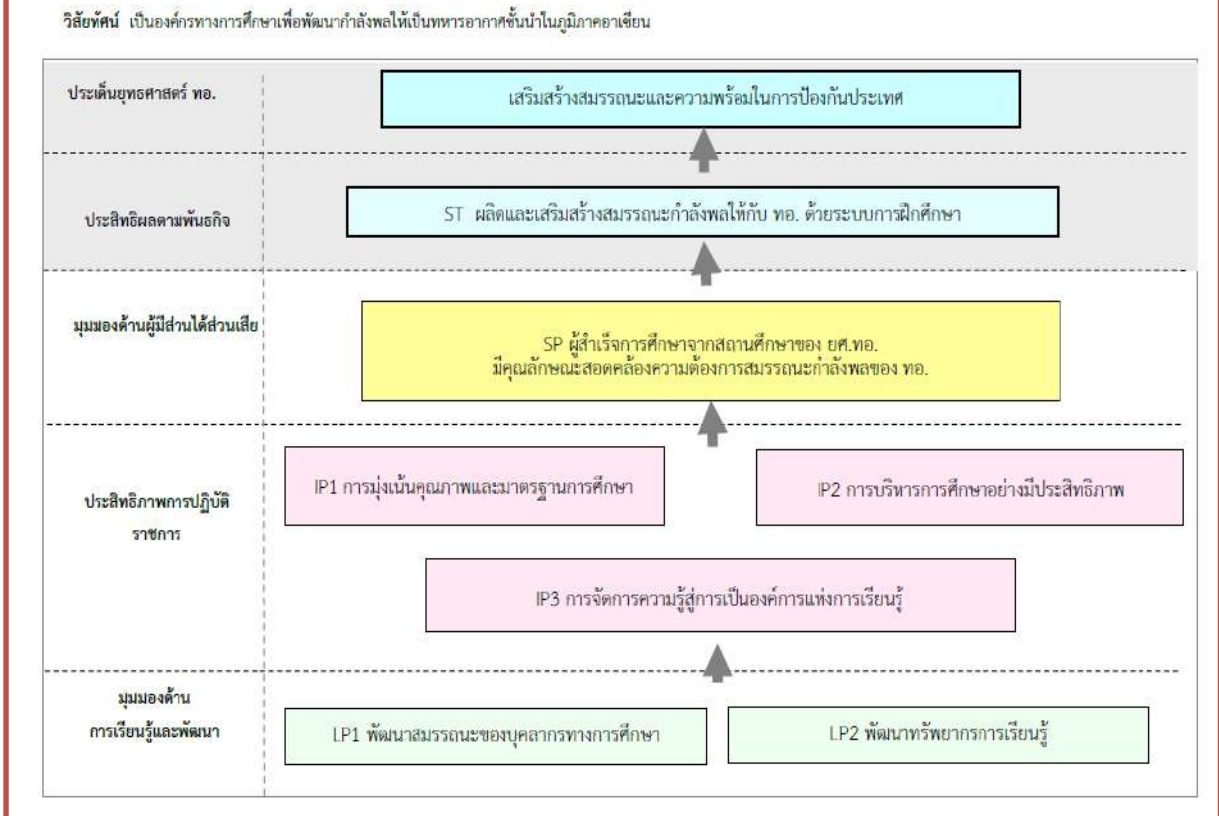
#### ความเป็นมา

ยศ.ทอ.เป็นกลไกสำคัญของกองทัพอากาศในการสร้างและพัฒนากำลังพลให้มีศักยภาพความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจ เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ทอ. และตอบสนองนโยบาย ผบ.ทอ. ด้านการฝึกศึกษาและพัฒนากำลังพล ให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่ ทอ.กำหนด โดยมีแผนปฏิบัติราชการ ยศ.ทอ.เป็นกรอบแนวทางในการบริหาร และดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้พันธกิจ ภารกิจ บรรลุตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่ง นขต.ยศ.ทอ.ทุกส่วนมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุน ผลักดันในมิติต่างๆ ให้ภารกิจของ ยศ.ทอ.บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการในการขับเคลื่อน ยศ.ทอ.ให้มุ่งสู่การเตรียมกำลังพล ให้สามารถปฏิบัติภารกิจ และมีคุณลักษณะสอดคล้องตามความต้องการสมรรถนะกำลังพล ทอ.ด้วยระบบการฝึกศึกษาวิชาชีพทางทหารที่ทันสมัยและมีคุณภาพซึ่ง นขต.ยศ.ทอ.เป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนการขับเคลื่อนพันธกิจ ยศ.ทอ.บรรลุตามเป้าประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ด้วยการจัดทำ/กำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของหน่วยให้สอดคล้องตามแผนปฏิบัติราชการ ยศ.ทอ.เพื่อเป็นกรอบการดำเนินงานในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีการนำการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมาใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนการดำเนินงาน ติดตาม พร้อมทั้งตรวจสอบปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการบริหารหน่วยงาน ช่วยสนับสนุนให้หน่วยบรรลุภารกิจตามเป้าหมาย ใช้เป็นกรอบการดำเนินงานของหน่วยทำให้สามารถขับเคลื่อนกิจกรรมที่จะดำเนินการในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถควบคุมได้ อีกทั้งการดำเนินการตามกรอบที่กำหนดจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ การวางแผน และการจัดลำดับความสำคัญของงาน/ภารกิจได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.๒๕๔๔ คณก.ตรวจเงินแผ่นดินได้กำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน เพื่อให้หน่วยรับตรวจมีแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอันจะส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินและทรัพย์สินของประเทศชาติโดยรวม

ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงของ ทอ.ได้มีการกล่าวถึงการจัดการบริหารความเสี่ยงยึดแนว COSO และหลักธรรมาภิบาล รวมถึงให้ นขต.ทอ.บริหารความเสี่ยงตามตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการ อันเป็นนัยสำคัญในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในร่วมกับแผนปฏิบัติราชการเช่นกัน

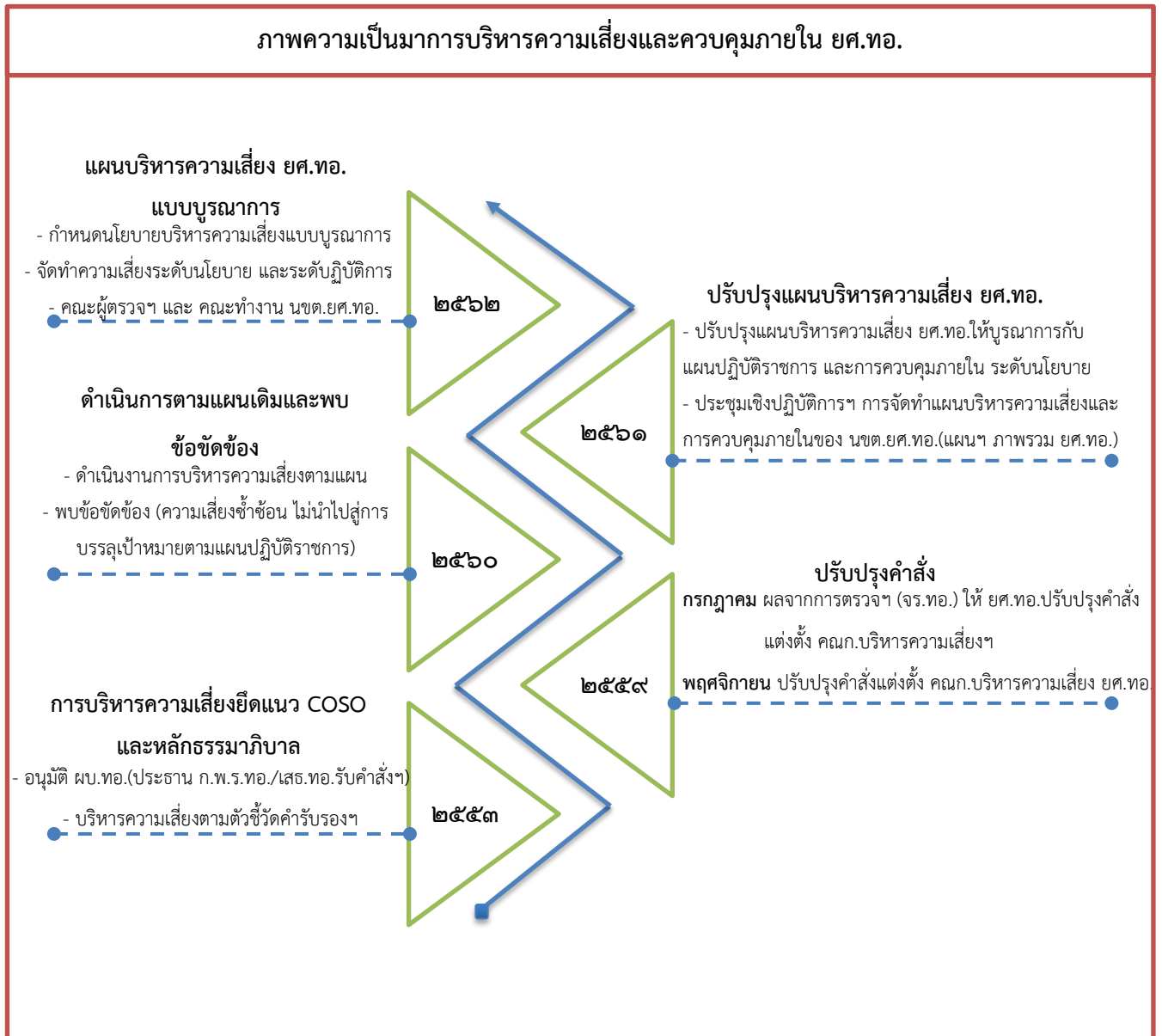
## แผนที่กลยุทธ์ ยศ.ทอ.



จากการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ ยศ.ทอ.อย่างต่อเนื่อง ร่วมกับผลการตรวจการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.โดย คณะ จร.ทอ. ทำให้พบข้อขัดข้องในการดำเนินงานที่ผ่านมาว่า การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.ควรจัดให้อยู่ในรูปแบบของ คณก./คณะทำงาน และควรแต่งตั้งคณะผู้ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.เพื่อเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานด้านความเสี่ยงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ยังพบว่า การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ ยศ.ทอ.เป็นความเสี่ยงที่มีความซ้ำซ้อนกันในแต่ละด้านตามทะเบียนความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการยังไม่เชื่อมโยง ครอบคลุม และไม่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ยศ.ทอ.อย่างแท้จริง ดังนั้น คณก.บริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.จึงได้กำหนดนโยบายการบูรณาการการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน ร่วมกับแผนปฏิบัติราชการ ยศ.ทอ.เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติการกิจ และสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ทอ. รวมทั้งจัดทำทะเบียนความเสี่ยงรูปแบบใหม่ขึ้นโดยกำหนดให้ นชต.ยศ.ทอ.จัดตั้งคณะทำงานการบริหารความเสี่ยงเพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินงานบริหารความเสี่ยงในส่วนเกี่ยวข้องอย่างเป็นรูปธรรม และเป็นไปในทิศทางที่จะสนับสนุนการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการ ยศ.ทอ.



คณก.บริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.ได้เห็นความสำคัญของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยยึดแนวทาง COSO คือ แนวทางการบริหารความเสี่ยง รูปแบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล และป้องกันการทุจริตของรายงานทางการเงิน สำหรับเป็นเครื่องมือในการวางแผน ติดตาม และประเมินผลการป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และส่งผลให้ภารกิจบรรลุตามเป้าหมาย จึงมีความจำเป็นต้องให้หน่วยงานเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามระเบียบได้ถูกต้องต่อไป



## นโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ยศ.ทอ.<sup>๑</sup>

เพื่อให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน ยศ.ทอ.มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ แผนปฏิบัติการราชการ ยศ.ทอ. มีระบบในการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน ยศ.ทอ.โดยการบริหารจัดการปัจจัย และการควบคุม กิจกรรม กระบวนการดำเนินงาน เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจสร้างความเสียหาย หรือขาด ประสิทธิภาพแก่หน่วยงานให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าประสงค์ของหน่วยงานตาม แผนปฏิบัติการ หรือแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของหน่วย จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน ยศ.ทอ. ดังนี้

๑. การบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการที่สำคัญของหน่วยงานโดยครอบคลุมพันธกิจทุกด้านทั้ง ระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติการ
๒. การบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในจะต้องมีระบบการดำเนินการตามมาตรฐาน
๓. การบูรณาการความเสี่ยงควบคู่กับการควบคุมภายใน เพื่อป้องกันความเสียหายในด้านต่างๆ โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการราชการ ยศ.ทอ. หรือ ภารกิจของหน่วย
๔. ผู้บริหารและกำลังพล ยศ.ทอ.ทุกระดับ มีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุม ภายใน
๕. การปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน ให้ถือเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามปกติ
๖. การติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน ยศ.ทอ.จะดำเนินการอย่าง เหมาะสม สม่าเสมอและ ต่อเนื่องตามสถานการณ์และวงรอบปฏิทินปฏิบัติงาน
๗. เทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงให้สมบูรณ์

## แนวความคิดการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ยศ.ทอ.แบบบูรณาการ

ยศ.ทอ.ได้มีการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องตามที่ ทอ.กำหนด เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งทำให้พบว่าช่วงเริ่มต้นของการ ดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในนั้น ยังไม่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติ ราชการ ยศ.ทอ.อย่างแท้จริง จึงได้มีการปรับปรุงการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงตามนโยบาย การบูรณาการให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการราชการ ยศ.ทอ.ขึ้น โดยการนำปัจจัยเสี่ยงที่เหลื่อมารวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อจัดทำทะเบียนความเสี่ยงแบบบูรณาการระดับนโยบาย (ภาพรวม ยศ.ทอ.) แต่ก็ พบว่าการดำเนินงานครั้งนี้ยังไม่ครอบคลุมการบริหารความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ จึงส่งผลให้มีการปรับปรุงแบบ

<sup>๑</sup> คณก.บริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ., “สรุปรายงานการประชุม คณก.บริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.ครั้งที่ ๑/๖๒” (การประชุม คณก.บริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.ครั้งที่ ๑/๖๒ ณ ห้องประชุม ยศ.ทอ.(อาคารหอสมุด ทอ.ชั้น ๓), ๒๕ ก.พ.๖๒.

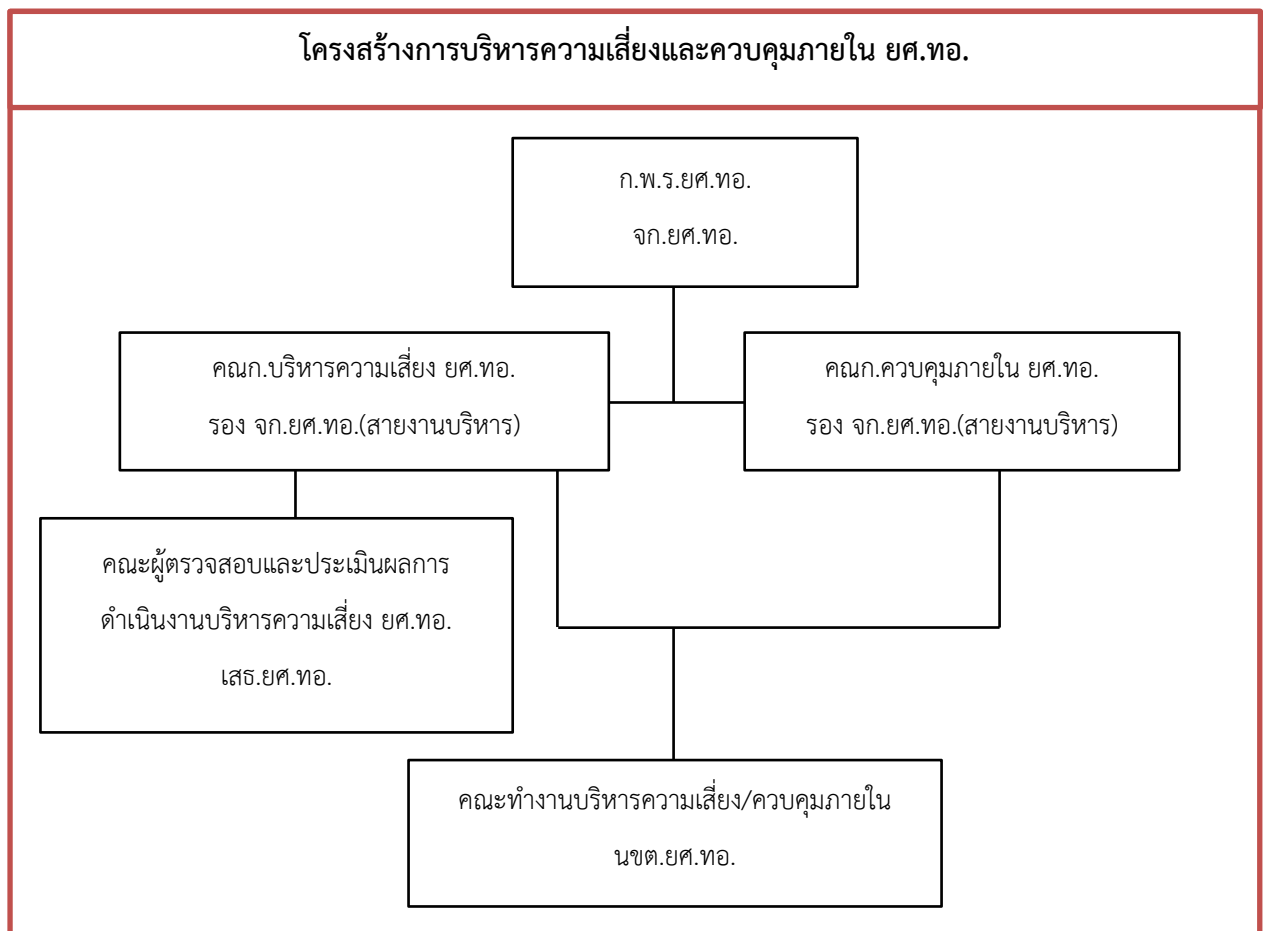


การดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.อีกครั้ง โดยได้ข้อสรุปในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเป็น ๒ ระดับ ดังนี้

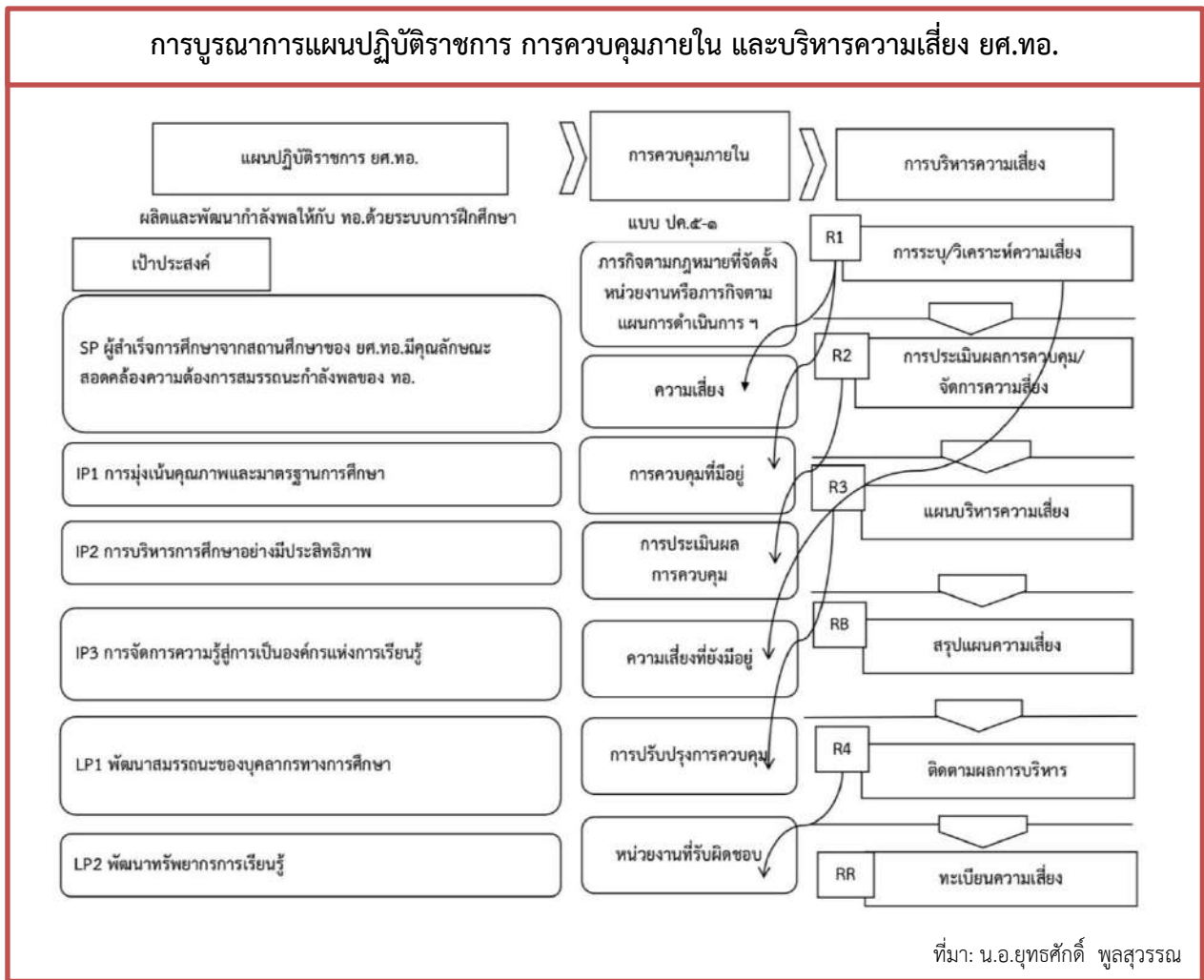
๑. ระดับนโยบาย: คณก.บริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ., คณก.ควบคุมภายใน ยศ.ทอ.และ คณะผู้ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงาน

๒. ระดับปฏิบัติการ: คณะทำงานบริหารความเสี่ยง นขต.ยศ.ทอ.และ คณะทำงานควบคุมภายใน นขต.ยศ.ทอ.

โดยมี จก.ยศ.ทอ.หรือ ผู้รับมอบอำนาจ/ประธาน คณก.บริหารความเสี่ยง/ควบคุมภายใน ยศ.ทอ.เป็นส่วน บัญชาการ เพื่อพิจารณา อนุมัติและกำกับดูแล พร้อมให้ คณก.บริหารความเสี่ยง/ควบคุมภายใน ยศ.ทอ.เป็นผู้ รวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงระดับปฏิบัติการของ นขต.ยศ.ทอ.สู่การจัดทำแผน บริหารความเสี่ยงระดับนโยบายร่วมกับการจัดทำการควบคุมภายใน ยศ.ทอ.



ทั้งนี้ กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในนั้นมีวัตถุประสงค์เดียวกัน คือ การเป็นเครื่องมือช่วยให้กระบวนการทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งวิธีการได้มาของข้อมูลทั้งการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มีรูปแบบ กรอบแนวคิด และการเชื่อมโยงข้อมูลแนวทางเดียวกัน อาจแตกต่างกันในส่วนของคุณสมบัติที่นำมาพิจารณาถึงผลกระทบโดย *การบริหารความเสี่ยง* จะพิจารณาทั้ง ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ อันส่งผลให้การดำเนินงานตามแผน/ภารกิจไม่บรรลุตามเป้าหมาย (S/O/F/C/T) <sup>๒</sup> ส่วน *การควบคุมภายใน* จะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่จะกระทบต่อการดำเนินงานเฉพาะ ปัจจัยภายใน เพียงเท่านั้น (O/F/C)



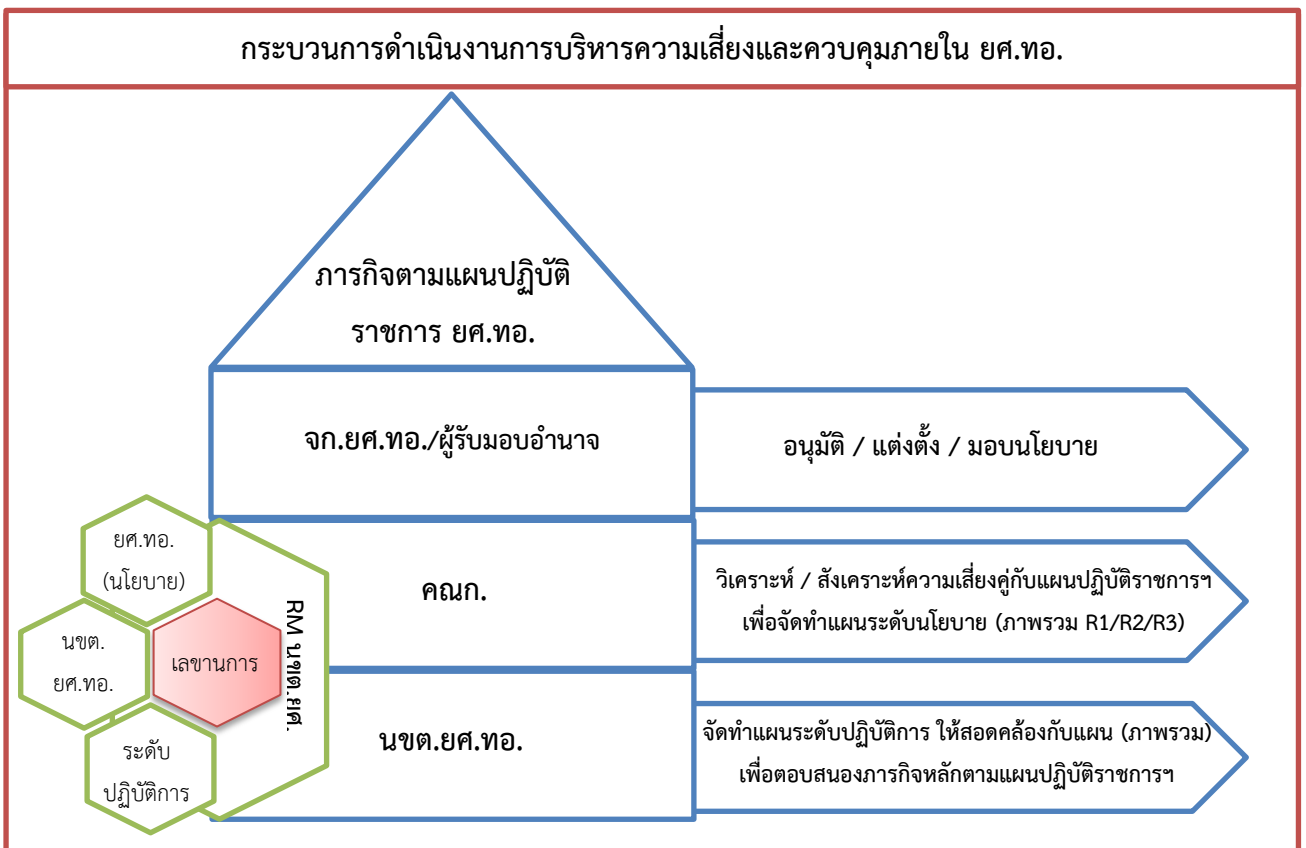
<sup>๒</sup> S: Strategic Risk ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์  
 O: Operational Risk ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ  
 F: Financial Risk ความเสี่ยงด้านการเงิน  
 C: Compliance Risk ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ  
 T: Threat and Disaster Risk ความเสี่ยงด้านภัยคุกคาม

ในปีงบประมาณ ๖๒ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ยศ.ทอ.ได้ดำเนินการแบบบูรณาการ ดังที่กล่าวข้างต้น โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจแผนปฏิบัติราชการเป็นสำคัญ แบ่งการดำเนินงาน ได้เป็น ๓ ส่วน ดังนี้

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

๒) คณก.<sup>๓</sup> มีบทบาทในการอำนวยความสะดวก ประสานงาน เสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน ยศ.ทอ.แก่ผู้บังคับบัญชา รวมทั้งสร้างความเข้าใจ และเชื่อมโยงการดำเนินงานจากระดับ ปฏิบัติการสู่ระดับนโยบาย โดยการประสานงาน รวบรวมข้อมูลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ นขต.ยศ.ทอ. เพื่อนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ความเสี่ยงควบคู่กับแผนปฏิบัติราชการในการจัดทำแผนระดับ นโยบายให้แก่ส่วนบัญชาการ และรายงานผลตามปฏิทินปฏิบัติงาน ทอ.

๓) นขต.ยศ.ทอ.<sup>๔</sup> มีหน้าที่ในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ นขต.ยศ.ทอ. ตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ยศ.ทอ. โดยคำนึงถึงความเสี่ยงที่จะกระทบต่อภารกิจ หน่วยที่จะสนับสนุนการขับเคลื่อน ยศ.ทอ.ตามแผนปฏิบัติราชการ และรายงานตามวงรอบปฏิทินปฏิบัติงาน พร้อมสนับสนุนข้อมูลและเตรียมรับการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานจากส่วนบริหาร และหน่วยงาน อื่น ยศ.ทอ.



<sup>๓</sup> คณก.บริหารความเสี่ยง/ควบคุมภายใน ยศ.ทอ. และ คณะผู้ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.

<sup>๔</sup> นขต.ยศ.ทอ./ผู้เกี่ยวข้องของหน่วย

ทั้งนี้ การควบคุมภายในเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารจัดให้มีขึ้นเพื่อให้ความมั่นใจว่า การดำเนินการในองค์กรหรือหน่วยงาน สามารถบรรลุภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการดำเนินงานควบคุมภายใน เพื่อประเมินให้ทราบว่ามีความเสี่ยงอยู่อย่างไร และในเรื่องหรือขั้นตอนใดของงาน มีระดับความสำคัญและโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด แล้วนำมาพิจารณาว่าควรมีการบริหารจัดการอย่างไรให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ความผิดพลาดหรือความเสียหายจากความเสี่ยงนั้นจะไม่เกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นก็จะอยู่ในระดับที่ไม่เป็นอันตราย หรือไม่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยดำเนินการตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง และการกำหนดกิจกรรมการควบคุม ซึ่งกระบวนการนี้จะมีการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมการดำเนินงานอีกชั้นหนึ่ง



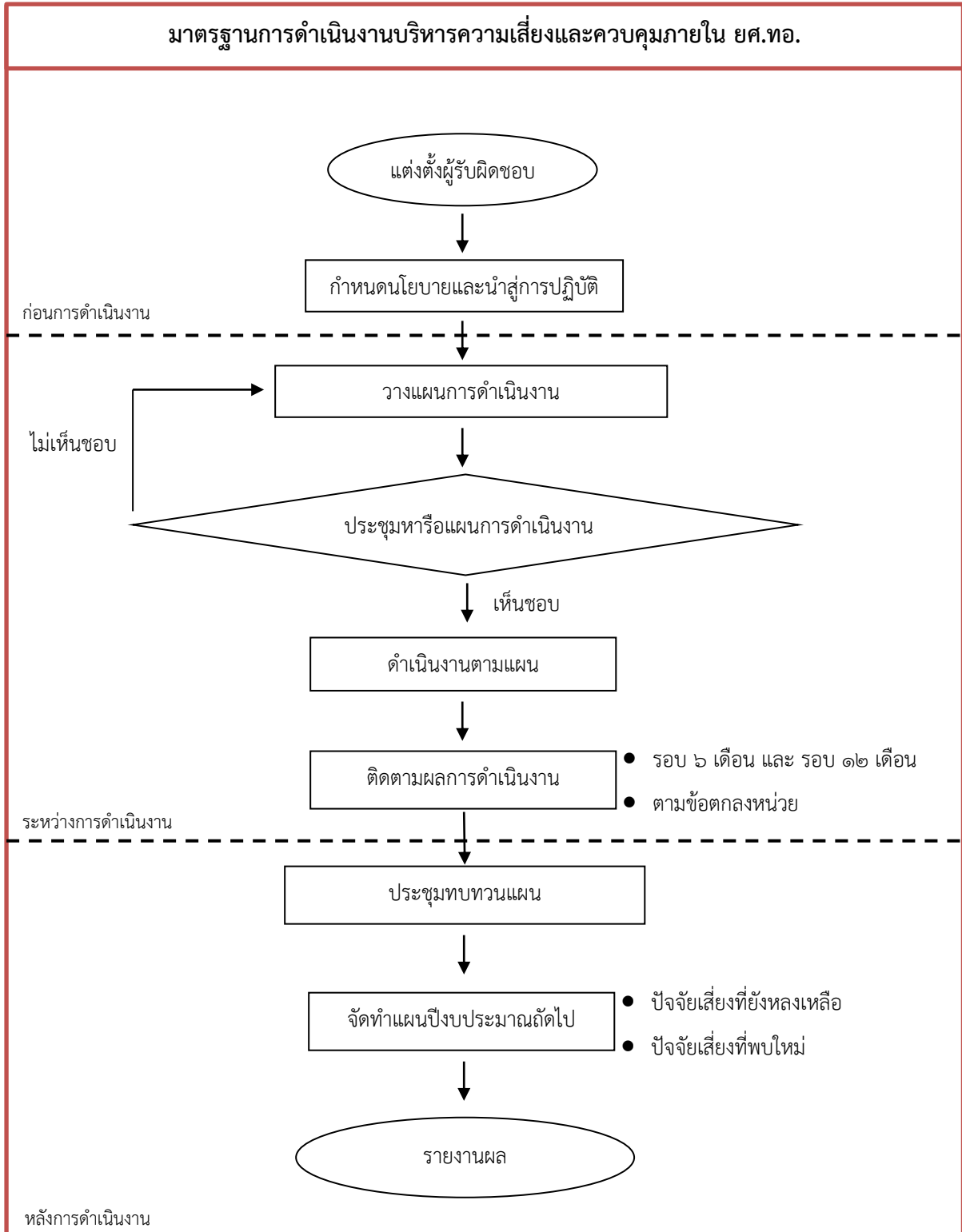
### สรุป

การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ยศ.ทอ.มีการปฏิบัติและปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อน ยศ.ทอ.ให้บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ยศ.ทอ.อย่างเป็นระบบโดยมีการวางแผนในการดำเนินงานแบบบูรณาการครอบคลุมตามกระบวนการแบบวงจรบริหารคุณภาพ ด้วยวิธีการกำหนดนโยบาย จัดทำแผนฯ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ พร้อมจัดกิจกรรมอบรมให้ความรู้แก่ นขต.ยศ.ทอ. ควบคู่กับการรายงานผลตามวงรอบ และนำข้อมูลที่ได้มาพิจารณาดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด<sup>๕</sup> ซึ่งกระบวนการในการดำเนินงาน รวมทั้งแนวคิด วิธีการต่าง ๆ นั้นจะมีการกล่าวถึงรายละเอียดในบทต่อ ๆ ไป

<sup>๕</sup> รายละเอียดขั้นตอนและกระบวนการวางแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ยศ.ทอ.เพิ่มเติมในบทที่ ๓ - ๕

## บทที่ ๒

### มาตรฐานการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ยศ.ทอ.



กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีคุณภาพต้องมีความต่อเนื่อง ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติที่จริงจัง ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องให้ความร่วมมือ โดยขับเคลื่อนผ่านวงจรบริหารคุณภาพ (P-D-C-A) หรือเครื่องมืออื่น ๆ เป็นแนวปฏิบัติ และมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ จนถึงแผนปฏิบัติงานของหน่วย สามารถแบ่งขั้นตอนการปฏิบัติงานได้ ๓ ระยะ คือ ก่อนดำเนินงาน ขณะดำเนินงาน และหลังดำเนินงาน ผ่านกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ ดังนี้

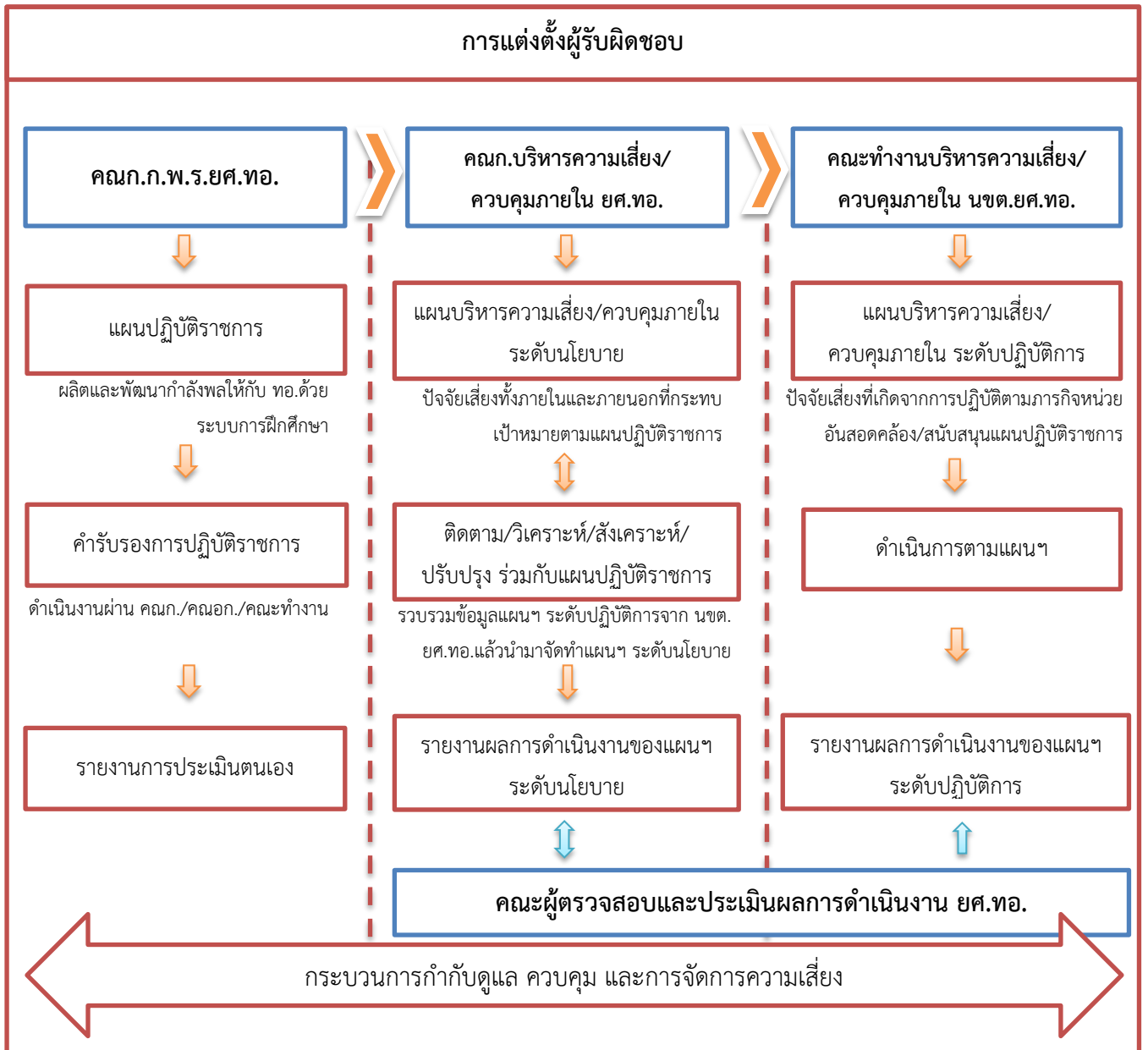
ช่วงเวลา	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน
ก่อนการดำเนินงาน	๑. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบ ๒. กำหนดนโยบายและนำสู่การปฏิบัติ
ระหว่างการทำงาน	๓. วางแผนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ๔. ประชุมหารือแผนการดำเนินงาน ๕. ดำเนินงานตามแผน ๖. ติดตามผลการดำเนินงาน
หลังการดำเนินงาน	๗. ประชุมทบทวนแผน ๘. จัดทำแผนปีงบประมาณถัดไป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

## ก่อนการดำเนินงาน

### ๑. การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ

ผู้บริหารระดับสูงของหน่วย ทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ (นชต.ยศ.ทอ.) มีความตระหนักถึงการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการ ยศ.ทอ. โดยพิจารณาแต่งตั้ง คณก. หรือ คณะทำงาน เพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนพร้อมสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์การด้านการจัดการความเสี่ยง (Risk Culture) ให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในนั้น มีการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับ คณก.ก.พ.ร.ยศ.ทอ.ในการระบุ วิเคราะห์ จัดการความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอก ที่จะส่งผลกระทบต่อ การบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ยศ.ทอ. ซึ่งมี คณก.ก.พ.ร.ยศ.ทอ.เป็นหน่วยวางแผน อำนวยการ ประสานงาน ควบคุม กำกับดูแลให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติราชการ คำรับรองการปฏิบัติราชการ รวมถึงรายงาน การประเมินตนเองของ ยศ.ทอ.ประจำปีงบประมาณ หรือ ตามวงรอบที่ ทอ.กำหนด





### ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

รายละเอียดบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหน่วยสามารถหารือและกำหนดได้ตามความเหมาะสมและบริบทของหน่วย แต่ควรมีรายละเอียดดังตัวอย่างต่อไปนี้

- การพิจารณาแนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยง / การนำนโยบายบริหารความเสี่ยงมาสู่การปฏิบัติ
- การดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- การกำหนดมาตรการในการบริหารความเสี่ยง และการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยง
- การตรวจสอบ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามปฏิทินการปฏิบัติงาน หรือตามข้อตกลงภายใน

## ๒. กำหนดนโยบายและนำสู่การปฏิบัติ

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

๑. การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง<sup>๓</sup> เป็นการค้นหาเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน และส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของหน่วย ซึ่งข้อมูลในส่วนการดำเนินการนี้สามารถนำไปบันทึกข้อมูลความเสี่ยง การควบคุมที่มีอยู่ และความเสี่ยงที่มีอยู่ ของกระบวนการการควบคุมภายใน ยศ.ทอ.

๒. การประเมินผลการควบคุมและการตอบสนองความเสี่ยง<sup>๔</sup> เป็นการวิเคราะห์ประเมินเพื่อหาระดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบด้านต่าง ๆ ที่หน่วยได้รับ เพื่อนำความเสี่ยงนั้นมาวางแผนจัดการโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่จะได้รับ ซึ่งสอดคล้องกับการบันทึกข้อมูลด้านการประเมินผลการควบคุม ของกระบวนการการควบคุมภายใน ยศ.ทอ. โดยกล่าวถึงความคาดหวังและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดหลังจากมีการจัดการความเสี่ยงแล้ว

๓. แผนบริหารความเสี่ยง<sup>๕</sup> เป็นการดำเนินงานในส่วนของการจัดการความเสี่ยงที่เลือกโดยกำหนดวิธีการ ผู้รับผิดชอบ รวมถึงระยะเวลาในการจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูล การปรับปรุงการควบคุมภายใน และผู้รับผิดชอบในการจัดการของกระบวนการการควบคุมภายใน ยศ.ทอ. ในส่วนของการกำหนดวิธีการในการจัดการและผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน

### ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

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

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

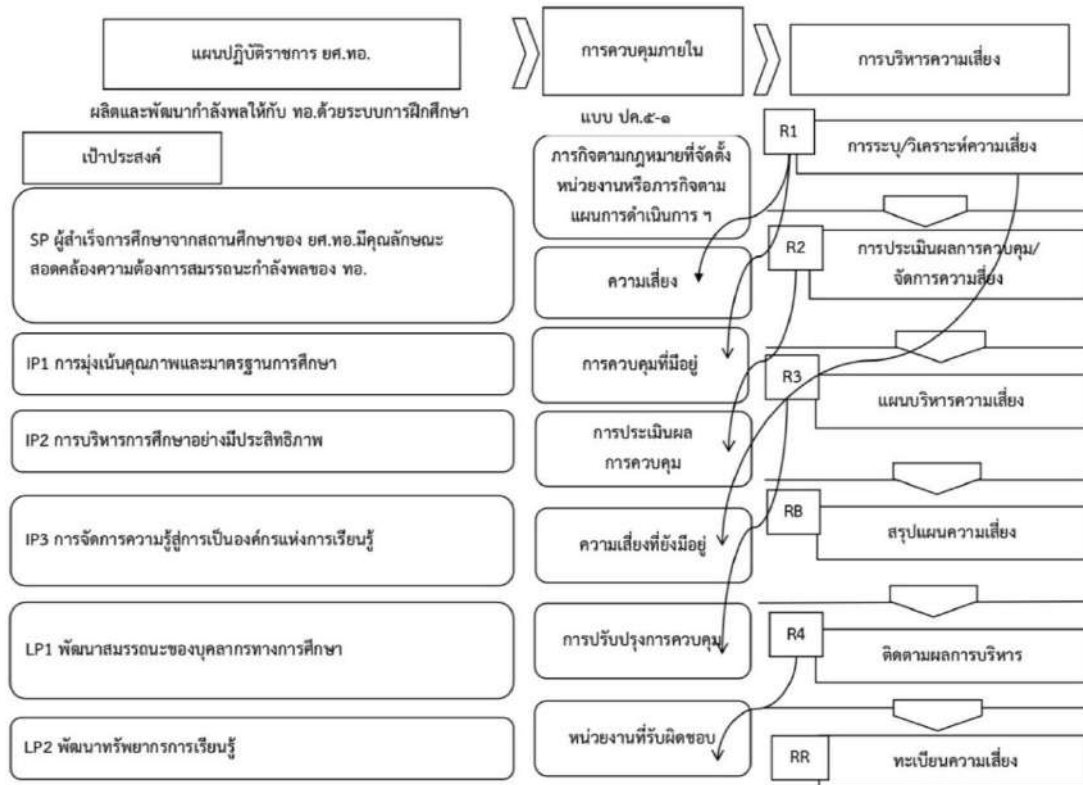
๒. ผู้บังคับบัญชาหน่วยกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง นขต.ยศ.ทอ. จากการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.สู่การปฏิบัติของหน่วย

<sup>๓</sup> รายละเอียดเพิ่มเติมในบทที่ ๓ การกำหนดวัตถุประสงค์ และการระบุความเสี่ยง

<sup>๔</sup> รายละเอียดเพิ่มเติมในบทที่ ๔ การประเมิน และการตอบสนองความเสี่ยง

<sup>๕</sup> รายละเอียดเพิ่มเติมในบทที่ ๓ - ๕

## การบูรณาการแผนปฏิบัติการ การควบคุมภายใน และบริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.



ที่มา: น.อ.ยุทธศักดิ์ พูลสุวรรณ

### ระหว่างการทำงาน

#### ๓. วางแผนการทำงานแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ก่อนการทำงานควรมีการวางแผนการทำงานทั้งแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการทำงานโดยการนำนโยบายและแนวทางที่ได้จากขั้นตอนที่แล้วมาปรับใช้กับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการออกแบบแผนการทำงานประกอบด้วย ๔ ขั้นตอนสำคัญ

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

## ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

๑. ข้อมูลการเชื่อมโยงแผนบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายในสามารถดูได้ในหัวข้อการกำหนดนโยบายและนำสู่การปฏิบัติ (หน้า ๑๒)

๒. นขต.ยศ.ทอ.ควรวางแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของหน่วยโดยคำนึงถึงภารกิจหน่วยตามแผนปฏิบัติงานเป็นสำคัญซึ่งจะส่งผลต่อการสนับสนุนการขับเคลื่อนพันธกิจ ยศ.ทอ.ให้บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ดังที่กล่าวข้างต้น

## ๔. ประชุมหารือแผนการดำเนินงาน

หลังจากที่มีการวางแผนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในแล้ว นำแผนการดำเนินงานดังกล่าวมาประชุมหารือร่วมกับคณะทำงาน/ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน เพื่อร่วมกำหนดข้อสรุปและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของหน่วยในแต่ละปีงบประมาณ ก่อนการนำแผนงานไปปฏิบัติจริง รวมทั้งเป็นการสนับสนุนให้กำลังพลที่รับผิดชอบมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หรือ เสนอแนะข้อคิดเห็น อุปสรรค ปัญหาที่พบจากการดำเนินงานในระดับปฏิบัติการ โดยมีผู้บังคับบัญชา/ผู้รับผิดชอบรับทราบปัจจัยเสี่ยงที่พบ วิธีการจัดการความเสี่ยงของผู้ปฏิบัติ รวมถึงการให้ข้อเสนอแนะ หรือแนวทางการจัดการอย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

## ๕. ดำเนินงานตามแผน

เมื่อแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในได้รับการพิจารณาเห็นชอบเรียบร้อยแล้ว ผู้รับผิดชอบแต่ละส่วนจึงดำเนินงานตามแผน วิธีการ และระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยมีการติดตามการดำเนินงานเป็นระยะเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผน ทั้งนี้ ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการสามารถกำหนดการรายงานความก้าวหน้าได้ตามความเหมาะสมของหน่วยพิจารณาเอง แต่ต้องเป็นข้อตกลงร่วมกันภายในหน่วยให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

สำหรับการรายงานผลความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ นขต.ยศ.ทอ.ก่อนวงรอบปฏิทิน ทอ. จะให้มีการรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามที่ คณก.บริหารความเสี่ยง/ควบคุมภายใน ยศ.ทอ.กำหนด อันเป็นข้อตกลงร่วมกันในแต่ละปีงบประมาณ เช่น ทุกเดือน ทุกไตรมาส เป็นต้น

ทั้งนี้ในปีงบประมาณ ๖๒ – ๖๓ กำหนดให้ นขต.ยศ.ทอ.รายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานให้ คณก.บริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ. ภายในวันที่ ๑๐ ของเดือนถัดไป

## ๖. ติดตามผลการดำเนินงาน

หลังจากที่ได้ดำเนินการจัดการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามแผนงานที่ได้จัดทำไว้แล้ว ลำดับต่อมาคือการติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อประเมินติดตามความคืบหน้า และผลสำเร็จของงานเมื่อเทียบกับแผนซึ่งได้กำหนดไว้ โดยการรายงานผลการดำเนินงานแผนบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน ยศ.ทอ.จะเป็นไปตามวงรอบปฏิทินการปฏิบัติงานของ ทอ. ดังนั้น นขต.ยศ.ทอ.ต้องรายงานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลการดำเนินงานแผนบริหารความเสี่ยงต่อ คณก.บริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.ทุก ๖ เดือน หรือ ปีละ ๒ ครั้ง ตามแบบฟอร์มที่ ทอ.กำหนด (รายละเอียดในบทที่ ๒ และบทที่ ๖)

## หลังการดำเนินงาน

### ๗. ประชุมทบทวนแผน

การประชุมทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จะเกิดขึ้นหลังจากที่ นขต.ยศ.ทอ.ได้มีการดำเนินงานตามแผนงานแล้วเพื่อรวบรวมข้อมูลปัจจัยเสี่ยงที่จัดการได้แล้ว ยังหลงเหลือ หรือพบใหม่ รวมทั้งวิธีการในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นการทบทวน ปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และจัดเก็บข้อมูลให้เป็นองค์ความรู้นำมาใช้ในการพัฒนางานได้ต่อไป โดย นขต.ยศ.ทอ.ต้องส่งรายงานผลการดำเนินงานให้ คณก.บริหารความเสี่ยง/ควบคุมภายใน ยศ.ทอ. ภายใน ๒๐ ส.ค. เพื่อให้มีเวลาในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และดำเนินการจัดทำแผนระดับนโยบายต่อไป

### ๘. จัดทำแผนปีงบประมาณถัดไป

ผลจากการประชุมทบทวนแผนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นอกจากองค์ความรู้ที่ใช้ในการจัดการแล้ว ผู้ปฏิบัติยังอาจพบปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ หรือความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่ และยังคงต้องดำเนินการจัดการต่อไป จึงเข้าสู่ขั้นตอนการจัดทำแผนการดำเนินงานของปีงบประมาณถัดไปให้เสร็จสิ้นก่อนสิ้นปีงบประมาณ เพื่อวางแผนได้อย่างครอบคลุม นำไปปฏิบัติได้ทันเวลา และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### ๙. รายงานผล

เมื่อมีการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามขั้นตอนแล้ว ต้องมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแบบฟอร์มที่ ทอ.กำหนด รวมทั้งการรายงานแผนการดำเนินงานของปีงบประมาณถัดไป

### สรุป

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

## บทที่ ๓

### การกำหนดวัตถุประสงค์ และการระบุความเสี่ยง

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

ในส่วนของการวางแผนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง (Plan: P) เป็นการออกแบบแผนบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย ๔ ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้ ๑. การกำหนดวัตถุประสงค์ ๒. การระบุความเสี่ยง ๓. การประเมินความเสี่ยง ๔. การตอบสนองความเสี่ยง แต่ในบทนี้จะกล่าวเฉพาะการกำหนดวัตถุประสงค์ และการระบุความเสี่ยง ส่วนการประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยงจะกล่าวในบทต่อไป

#### ๑. การกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการระบุถึงขอบเขตการดำเนินการในการบริหาร และจัดการของหน่วย ซึ่งต้องสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ แผนปฏิบัติงาน (Action Plan) กลยุทธ์ ตัวบ่งชี้ หรือภารกิจของหน่วย ในการกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องคำนึงถึงหลัก SMART<sup>๑๐</sup> คือ

Specific: มีความชัดเจน

Measurable: สามารถวัดได้

Achievable: สามารถปฏิบัติได้

Reasonable: มีความสมเหตุสมผล

Timed: มีกรอบเวลา

---

<sup>๑๐</sup> SMART คือ แนวคิดหลักในการตั้งเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดที่ดี มาจาก พงศ์ศรันย์ พลศรีเลิศ, การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (Goal Setting), เข้าถึงเมื่อ ๒๐ มิ.ย.๖๒, เข้าถึงได้จาก <https://cutt.ly/OhR5FI>



### การกำหนดวัตถุประสงค์

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

## ๒. การระบุความเสี่ยง

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

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

สำหรับการระบุขั้นตอน/กระบวนการปฏิบัติงานนั้น เป็นการนำเป้าหมายของกระบวนการทำงาน หรือภารกิจของหน่วยมาใส่เป็นกรอบข้อมูลว่าหน่วยต้องดำเนินงานเรื่องใด จึงควรเริ่มด้วยการแจกแจง กระบวนการปฏิบัติงาน จากนั้นจึงพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมหรือเรื่องที่หน่วยต้อง ดำเนินการนั้น ๆ ว่าต้องการให้เป็นเช่นไร ซึ่งการไม่บรรลุวัตถุประสงค์นั้นจะเป็นที่มาของ **ชื่อความเสี่ยง** จากนั้นผู้รับผิดชอบ/ผู้ปฏิบัติ จึงพิจารณาถึงปัจจัยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลให้กิจกรรมไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมาย หรือ **ปัจจัยเสี่ยง** โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ซึ่งจำแนก ประเภทความเสี่ยงเป็น ๕ ด้าน คือ

**๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)** เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ หรือ ปัจจัย ต่างๆที่ทำให้หน่วยงานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้

ตัวอย่างความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยไม่สอดคล้องกับ ความต้องการของเป้าประสงค์ตามแผนปฏิบัติราชการของ ยศ.ทอ.หรือ แผน Action Plan ของหน่วย แผนไม่ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ขาดแคลนทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ให้สำเร็จ เช่น คน เงิน เครื่องมือ เป็นต้น

**๒. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk: O)** เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการ ปฏิบัติงานที่ ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน

ตัวอย่างความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ได้แก่ การดำเนินโครงการล่าช้า/ล้มเหลว วัสดุ/อุปกรณ์/ เครื่องมือ ที่ใช้ในการดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ

**๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)** เป็นความเสี่ยงทางการเงินที่ ทำให้องค์กร ไม่บรรลุวัตถุประสงค์รวมถึงข้อมูลและการรายงานที่ถูกต้องที่นำไปสู่การตัดสินใจของผู้บริหาร

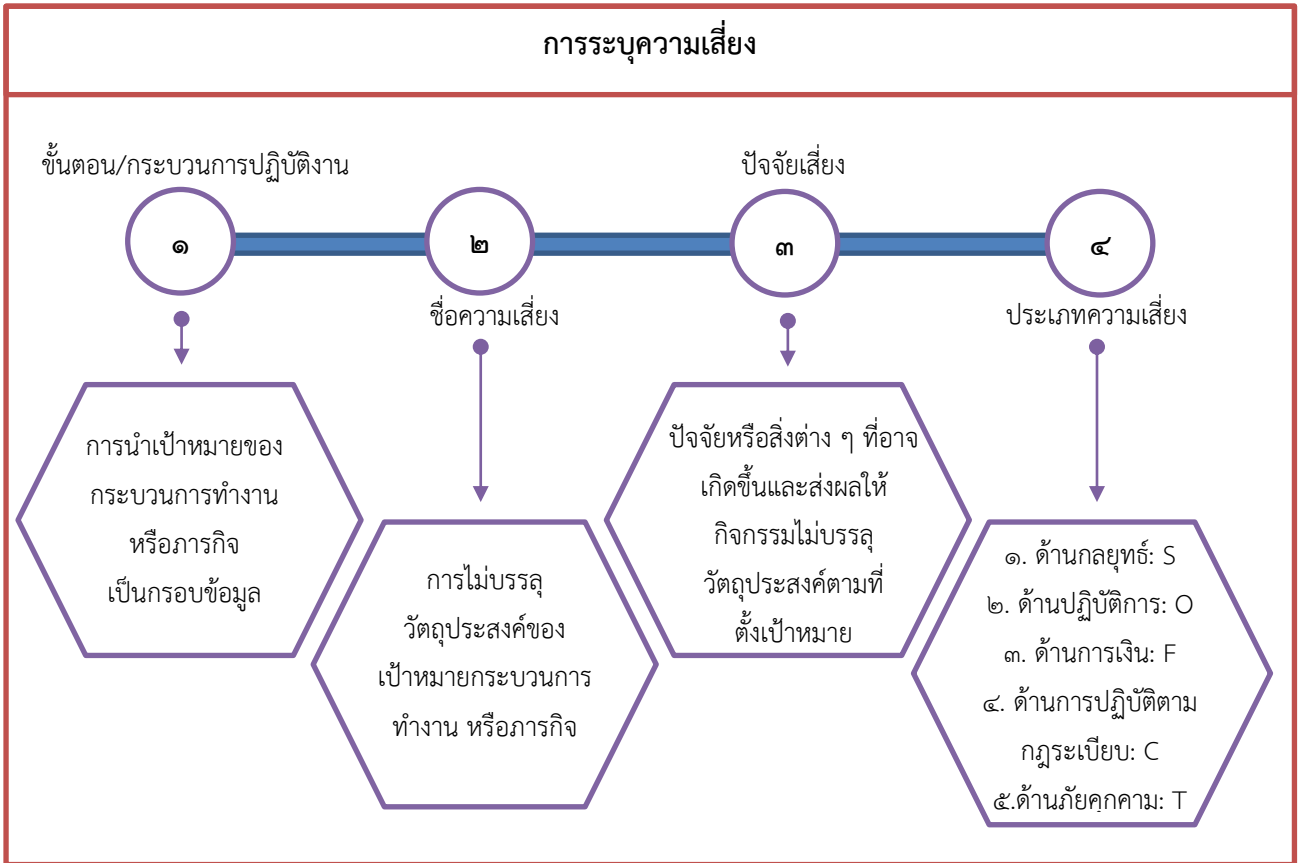
ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่ งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานให้เป็นไปอย่าง ต่อเนื่อง ข้อมูลสำคัญผิดพลาดคลาดเคลื่อน

**๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk: C)** เป็นความเสี่ยงที่เกิดจาก การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ นโยบาย ข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติทั้งของ ทอ. และของหน่วยงานภายนอก รวมถึง การที่กฎ ระเบียบ ที่ถูกกำหนดขึ้นไม่ชัดเจนต้องใช้ดุลยพินิจหรือการ ตีความ

ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ได้แก่ ดำเนินงานไม่เสร็จตามกำหนดใน สัญญา กระบวนการดำเนินงานไม่เป็นไปตามข้อตกลง ผู้เสียหายประโยชน์หรือบุคลากรในองค์กรต่อต้าน กฎระเบียบใหม่ องค์กรได้รับความเสียหายในทางใดทางหนึ่งจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย เป็นต้น

๕. ความเสี่ยงด้านภัยคุกคาม (Threat and Disaster Risk: T) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่เข้ามากระทบ และก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน

ตัวอย่างความเสี่ยงด้านภัยคุกคาม ได้แก่ น้ำท่วม พายุ ไฟไหม้ ชื่อเสียงภาพลักษณ์ของหน่วยงาน การศึกษา โรครระบาด เป็นต้น



แบบ R1

กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ  
การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ  
สายวิทยาการด้าน การศึกษาและการฝึก และอนุศาสนาจารย์  
ระยะเวลา ค.ศ.๖๑ ถึง ก.ย.๖๒

กิจกรรม/แผนงาน/โครงการ : งานการศึกษาและการฝึก และอนุศาสนาจารย์  
วัตถุประสงค์ : ผลผลิตและพัฒนากำลังพลให้กับ ทอ.ด้วยระบบการฝึกศึกษา (Education and Training System) และทำหน้าที่ฝ่ายอำนวยความสะดวกด้านฝึกศึกษาให้กับ ทอ.

ขั้นตอน/ กระบวนการ ปฏิบัติงาน (๑)	ชื่อความ เสี่ยง (๒)	ปัจจัยเสี่ยง (๓)	ประเภทความเสี่ยง					ปัจจัยแหล่ง ที่มาความ เสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง				กิจกรรมควบคุมภายในหรือการ จัดการที่มีอยู่ (กรณียังไม่มีให้ระบุว่า "ไม่มี") (๑๕)
			S (๔)	O (๕)	F (๖)	C (๗)	T (๘)	ภายใน (๙)	ภายนอก (๑๐)	โอกาส (๑๑)	ผล กระทบ (๑๒)	คะแนน ความ เสี่ยง (๑๓)	ระดับ ความ เสี่ยง (๑๔)	
<b>ด้านการมุ่งเน้นกำลังพลที่มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา</b>														
การจัดการ กำลังพล	บุคลากร เชิงปริมาณ	ขาดแคลนบุคลากร เนื่องจาก - บุคลากรไม่เพียงพอ - บรรจุไม่ตรงสายงาน - การย้ายหมุนเวียนของ บุคลากร		✓				✓			๕	๒	๑๐	- จัดการบริหาร กำลังพลภายใน หน่วยงาน - จัดอบรม / ให้ความรู้บุคลากร
										๓	๒	๖		
										๓	๔	๑๒		
										คะแนนเฉลี่ย		๙	๓	

## สรุป

การวางแผนที่มีคุณภาพควรมีความชัดเจนในกระบวนการปฏิบัติซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์นั้นเป็นกรอบ หรือ แนวทางในการดำเนินงานของหน่วยให้เป็นที่ทิศทางเดียวกันอย่างมีเป้าหมาย วิธีการ และสามารถปฏิบัติได้จริงภายในระยะเวลาที่เหมาะสม กิจกรรมมีความสอดคล้องกับภารกิจหน่วยเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อน ยศ.ทอ.ตามแผนปฏิบัติราชการ ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์มีส่วนช่วยให้กิจกรรมมีความชัดเจนรวมทั้งผู้รับผิดชอบสามารถนำมาเป็นข้อมูลวัตถุประสงค์มาพิจารณาเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และอาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนการระบุความเสี่ยง เพื่อหาปัจจัยเสี่ยงและจำแนกประเภทของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่พบว่าเป็นความเสี่ยงด้านใด ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น แล้วจึงนำข้อมูลความเสี่ยงนั้นมาพิจารณาเลือกกลยุทธ์ในการตอบสนองความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ดังที่จะกล่าวรายละเอียดต่อไปในบทที่ ๔

## บทที่ ๔

### การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

#### การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์ประเมินเพื่อหาระดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และผลกระทบด้านต่างๆ ที่หน่วยงานได้รับ โดยใช้เกณฑ์การประเมินตามที่ส่วนกลางกำหนด อ้างอิงจากการรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของ นชต.ยศ.ทอ.ช่วง ๕ ปีที่ผ่านมา รวมทั้งจากประสบการณ์การทำงานของผู้เกี่ยวข้องที่มีความชำนาญ มากำหนดเป็นค่าเฉลี่ยเพื่อเป็นเกณฑ์กลางให้หน่วยได้ใช้เป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติ

โอกาสเกิด (Likelihood: L) หมายถึง ความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงว่ามีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อย เพียงใด

ผลกระทบ (Impact: I) หมายถึง ความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อใน ด้านต่างๆ ซึ่งผลกระทบนั้นพิจารณาได้ทั้งเชิงปริมาณ ได้แก่ ผลเสียหายด้านการเงิน และผลกระทบต่อเชิงคุณภาพ ได้แก่ ชื่อเสียงภาพลักษณ์ของหน่วยงาน ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของกำลังพลและนายทหารนักเรียน และ ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน

การประเมินความเสี่ยง เป็นการหาสถานะของปัจจัยเสี่ยงหรือเรียกว่า ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk: D)

ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส x ระดับผลกระทบ

$$D = L \times I$$

ในแต่ละระดับความเสี่ยงจะมีช่วงของผลการประเมินซึ่งเป็นค่าที่เกิดขึ้นจากผลคูณระหว่างระดับโอกาสกับระดับผลกระทบและความหมายของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน

#### ตารางเกณฑ์คะแนน โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่ที่เกิดขึ้น (เฉลี่ย)	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า ๘๐%	๕
สูง	๗๐ - ๗๙%	๔
ปานกลาง	๖๐ - ๖๙%	๓
น้อย	๕๐ - ๕๙%	๒
น้อยมาก	น้อยกว่า ๕๐%	๑

ตารางเกณฑ์คะแนน ผลกระทบ (ความรุนแรง) ต่อหน่วยงาน (ด้านความสำเร็จ)<sup>๑๑</sup>

ผลกระทบต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ ต่ำกว่า ๖๐%	๕
สูง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ ๖๐ - ๗๐%	๔
ปานกลาง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ ๗๑ - ๘๐%	๓
น้อย	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ ๘๑ - ๙๐%	๒
น้อยมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้มากกว่า ๙๐%	๑

หลังจากที่ประเมินระดับความรุนแรงระหว่างโอกาส และผลกระทบแล้วให้นำผลคูณที่ได้มาหาระดับความเสี่ยงเพื่อทราบระดับความรุนแรงและหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการตามแนวทางต่อไปนี้

ความหมายของระดับความเสี่ยง<sup>๑๒</sup>

ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
๑	ความเสี่ยงน้อยมาก (๑)	ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
๒ - ๓	ความเสี่ยงน้อย (๒)	
๔ - ๕	ความเสี่ยงปานกลาง (๓)	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
๑๐ - ๑๖	ความเสี่ยงสูง (๔)	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ <u>ต้องจัดการความเสี่ยง</u> ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
๑๗ - ๒๕	ความเสี่ยงสูงมาก (๕)	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ <u>จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยง</u> ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

<sup>๑๑</sup> หากหน่วยมีความเห็นว่าเกณฑ์ค่ากลางที่คู่มือตั้งไว้ควรได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมกับปัจจัยเสี่ยงแต่ละด้าน ขอให้หน่วยเสนอแนะการประเมินความเสี่ยงในห้วงเวลาการรายงานผลตามวงรอบ เพื่อพิจารณาปรับปรุงเกณฑ์ให้มีความเหมาะสมต่อไป

<sup>๑๒</sup> ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือ เหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่ ยศ.ทอ.ยอมรับให้เกิดขึ้น และคงอยู่โดยที่ภารกิจของ ยศ.ทอ.หรือหน่วยงาน ยังดำเนินไปโดยบรรลุเป้าหมายได้ ทั้งนี้ คณะ.บริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.ได้กำหนดแนวทางการพิจารณาขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่างๆ ตามตารางความหมายของระดับความเสี่ยง



เมื่อได้ระดับคะแนนความเสี่ยงมาแล้ว ให้นำปัจจัยเสี่ยงแต่ละอันมาจัดลำดับความเสี่ยง ภายใต้มิติของโอกาสเกิดและผลกระทบ ซึ่งการประเมินผลกระทบจะต้องพิจารณาผลกระทบทุกด้าน แล้วเลือกผลกระทบที่สอดคล้องกับพันธกิจ เป้าประสงค์ของ ยศ.ทอ.หรือ หน่วยงาน

หากระดับค่าคะแนนทั้งโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงใด ไม่อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ให้นำความเสี่ยงนั้นไปวางแผนบริหารจัดการ โดยคำนึงถึงระยะเวลาที่ใช้ในการจัดการกับประโยชน์ที่จะได้รับ

### การตอบสนองความเสี่ยง

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

๑.) การยอมรับความเสี่ยง (Accept) เป็นการที่หน่วยงานไม่ต้องดำเนินกิจกรรมใดๆ เพิ่ม โดยใช้วิธีการควบคุมที่มีอยู่เดิมในระดับความเสี่ยงที่ ยศ.ทอ.ยอมรับได้

ตัวอย่างการยอมรับความเสี่ยง เช่น เกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบายของผู้บังคับบัญชากะทันหัน แต่สถานศึกษายังคงจัดการเรียนการสอนตามแผนการสอนที่วางไว้ก่อนแล้ว ทั้งนี้ การเรียนการสอนดังกล่าว แม้จะไม่ตอบสนองนโยบายปัจจุบัน แต่ต้องไม่ขัดต่อนโยบายของผู้บังคับบัญชาเช่นกัน

๒.) การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Reduce) เป็นการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ ยศ.ทอ.ยอมรับได้

ตัวอย่างการลดความเสี่ยง เช่น การปรับปรุงระบบและกระบวนการทำงาน การพัฒนาความรู้ความสามารถกำลังพล การจัดทำองค์ความรู้เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปฏิบัติงาน การจัดให้กำลังพลทำงานแบบ Cross Function เป็นต้น

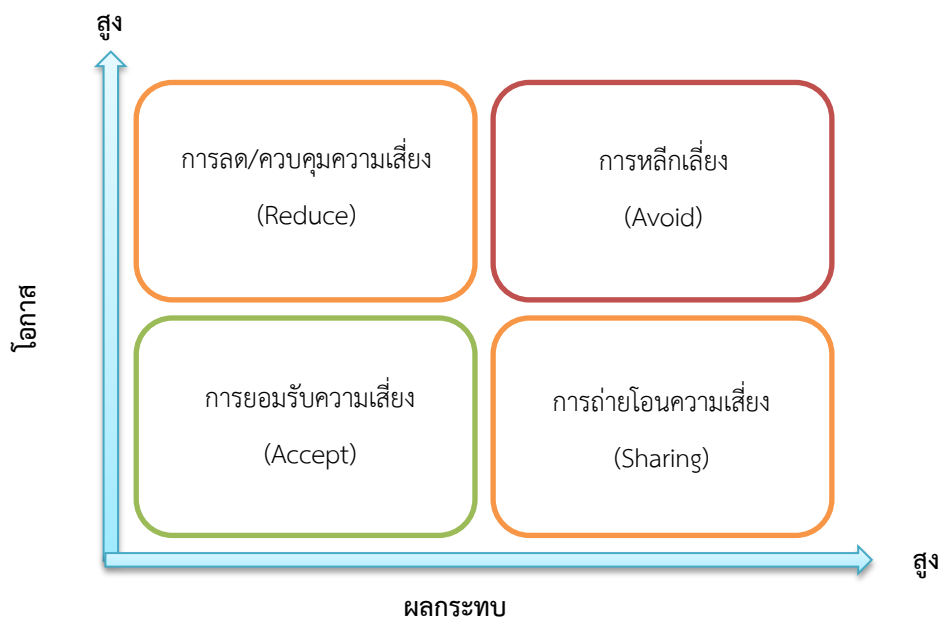
๓.) การหลีกเลี่ยง (Avoid) เป็นการยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ในการใช้กลยุทธ์นี้ อาจต้องพิจารณาด้วยว่าหากหลีกเลี่ยงการดำเนินกิจกรรมแล้ว ยศ.ทอ. หรือ หน่วยงานยังคงสามารถบรรลุเป้าประสงค์ ตามที่กำหนดไว้ หรือไม่

ตัวอย่างการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เช่น อาจเกิดเหตุการณ์ไม่สงบทางภาคใต้ แต่สถานศึกษาได้วางแผนดูงานภาคใต้ไว้ ส่งผลให้มีความจำเป็นต้องยกเลิกภารกิจการดูงานภาคใต้โดยให้จัดกิจกรรมอื่นทดแทน เป็นต้น

๔.) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Sharing) เป็นการแบ่ง การโอนย้าย หรือกระจายความเสี่ยงให้กับกำลังพล หรือ หน่วยงานอื่น

ตัวอย่างการถ่ายโอนความเสี่ยง เช่น สถานศึกษากำหนดผู้รับผิดชอบการดำเนินงานการศึกษาตามหมวดวิชาของหลักสูตร โดยมีการตั้งคณะทำงานประกอบด้วยอาจารย์ผู้สอน/ผู้รับผิดชอบหลายท่าน เพื่อร่วมกันบริหารจัดการหมวดวิชา เป็นต้น

#### การเลือกกลยุทธ์ตอบสนองความเสี่ยง



เมื่อหาระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่พบได้แล้ว การเลือกกลยุทธ์เพื่อใช้ในการจัดทำแผนสำหรับกำหนดกิจกรรมการควบคุม ขั้นตอนการปฏิบัติ รวมทั้งกำหนดระยะเวลา และผู้รับผิดชอบในการจัดการ นับเป็นสิ่งสำคัญที่จะสนับสนุนให้ปัจจัยเสี่ยงที่พบอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ โดยผู้รับผิดชอบอาจนำแนวทางการบริหารจัดการแบบ POSDC<sup>๑๓</sup> มาใช้เป็นเครื่องมือในวางแผน และจัดทำแนวทางกิจกรรมการควบคุมต่อไป ตามกลยุทธ์การตอบสนองความเสี่ยงทั้ง ๔ วิธี ตามความเหมาะสม และความรุนแรงของความเสี่ยงที่พบ

<sup>๑๓</sup> P: Planning หมายถึง การวางแผน

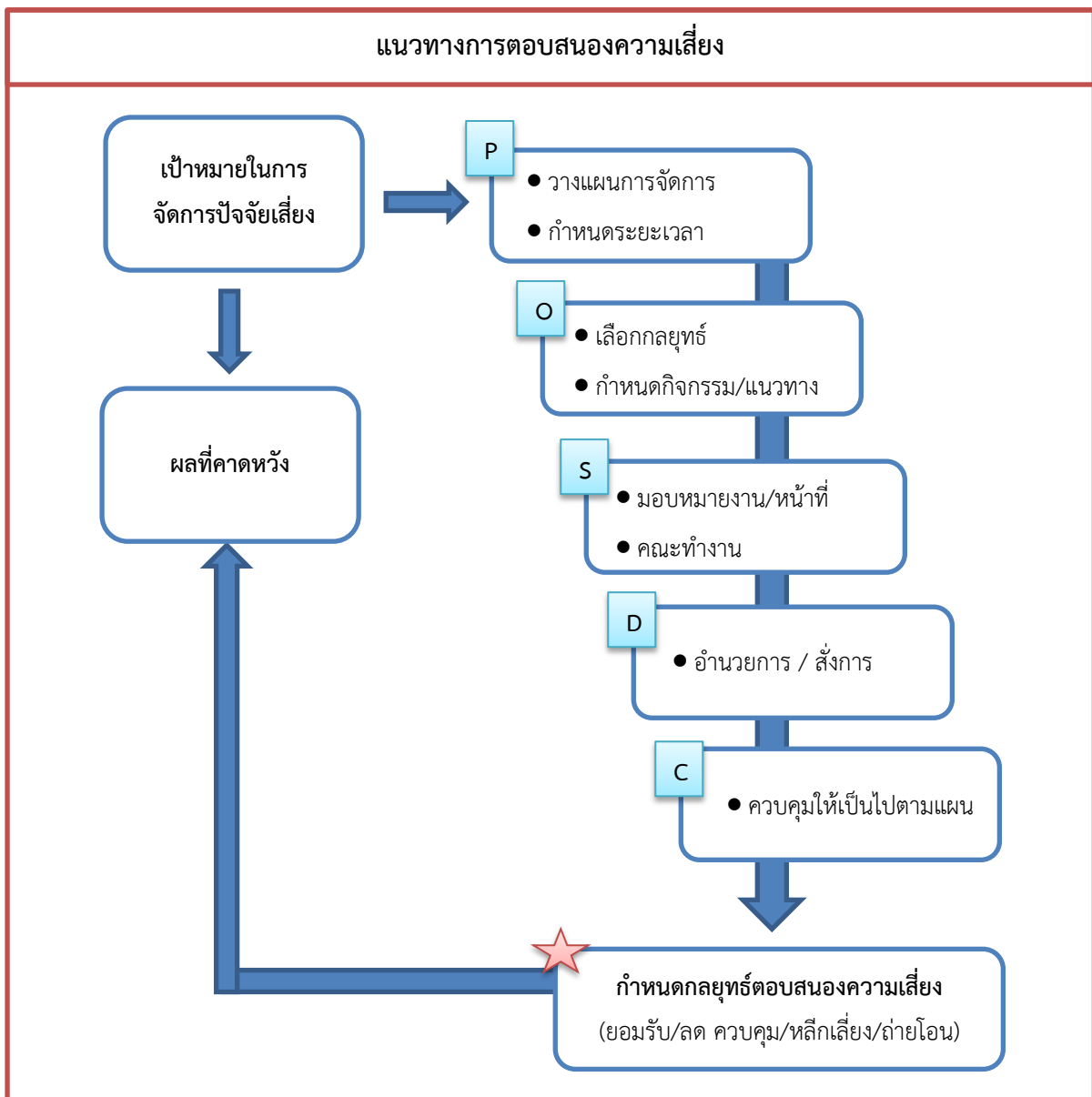
O: Organizing หมายถึง การจัดการหน่วย การดำเนินงาน

S: Staffing หมายถึง การจัดการคน

D: Directing หมายถึง การอำนวยความสะดวก สั่งการ

C: Controlling หมายถึง การควบคุม

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



กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ  
การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ  
สายวิชาการด้าน การศึกษาและการฝึก และอนุศาสนาจารย์  
ระยะเวลา ต.ค.๖๑ ถึง ก.ย.๖๒

กิจกรรม/แผนงาน/โครงการ : งานการศึกษาและการฝึก และอนุศาสนาจารย์

วัตถุประสงค์ : ผลผลิตและพัฒนากำลังพลให้กับ ทอ.ด้วยระบบการฝึกศึกษา (Education and Training System) และทำหน้าที่ฝ่ายอำนวยการด้านฝึกศึกษาให้กับ ทอ.

ขั้นตอน/ กระบวนการ ปฏิบัติงาน (๑)	ชื่อความ เสี่ยง (๒)	ปัจจัยเสี่ยง (๓)	ประเภทความเสี่ยง					ปัจจัยแหล่ง ที่มาความ เสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง				กิจกรรมควบคุมภายในหรือการ จัดการที่มีอยู่ (กรณียังไม่พบถือว่า "ไม่มี") (๑๕)	
			S (๔)	O (๕)	F (๖)	C (๗)	T (๘)	ภายใน (๙)	ภายนอก (๑๐)	โอกาส (๑๑)	ผล กระทบ (๑๒)	คะแนน ความเสี่ยง (๑๓)	ระดับ ความเสี่ยง (๑๔)		
<b>ด้านการมุ่งเน้นกำลังพลที่มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา</b>															
การจัดการ กำลังพล	บุคลากร เชิงปริมาณ	ขาดแคลนบุคลากร เนื่องจาก - บุคลากรไม่เพียงพอ - บรรจุไม่ตรงสายงาน - การย้ายหมุนเวียนของ บุคลากร		✓				✓			๕ ๓ ๓	๒ ๒ ๔	๑๐ ๖ ๑๒	๓	จัดการบริหาร กำลังพลภายใน หน่วยงาน จัดอบรม / ให้ความรู้บุคลากร
											คะแนนเฉลี่ย		๙		

กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ  
การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ  
สายวิชาการด้าน การศึกษาและการฝึก และอนุศาสนาจารย์  
ระยะเวลา ต.ค.๖๑ ถึง ก.ย.๖๒

กิจกรรม/แผนงาน/โครงการ : งานการศึกษาและการฝึก และอนุศาสนาจารย์

วัตถุประสงค์ : ผลผลิตและพัฒนากำลังพลให้กับ ทอ.ด้วยระบบการฝึกศึกษา (Education and Training System) และทำหน้าที่ฝ่ายอำนวยการด้านฝึกศึกษาให้กับ ทอ.

ปัจจัยเสี่ยง (๑)	ประเภท ความเสี่ยง (S,O,F, C,T) (๒)	การจัดการที่มีอยู่ (๓)			ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (๔)	วิธีการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง (๕)	เป้าหมายของ การจัดการความเสี่ยง (๖)	ระยะเวลา ดำเนินการ และได้รับ ผลชอบ (๗)
		เพียง พอ	ต้อง ใช้	ปรับปรุง				
<b>ด้านการมุ่งเน้นกำลังพลที่มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา</b>								
ขาดแคลนบุคลากร	O			✓	- บุคลากรไม่เพียงพอ - บรรจุไม่ตรงสายงาน - การย้ายหมุนเวียนของ บุคลากร	- อด/ควบคุมโดย จัดการบริหาร กำลัง พลภายในหน่วยงาน - อด/ควบคุมโดย จัดอบรม / ให้ความรู้ บุคลากร	บุคลากรมีความรู้ สามารถปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพและ ต่อเนื่อง	พ.ย.๖๑ - ส.ค.๖๒ / นชต.ย.ศ.ทอ.
ขาดสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานด้านต่างๆ	O			✓	ขาดสมรรถนะในการ ปฏิบัติงาน - ด้านงานวิจัย - ด้านงานเทคโนโลยี สารสนเทศ - ด้านงานจัดการความรู้	- อด/ควบคุมโดย จัดทำแผนปฏิบัติงาน / โครงการพัฒนาด้านงานวิจัย - อด/ควบคุมโดย จัดกิจกรรมการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยี - อด/ควบคุมโดย จัดทำคู่มือการ ปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน	บุคลากรมีสมรรถนะใน การปฏิบัติงานด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	พ.ย.๖๑ - ส.ค.๖๒ / นชต.ย.ศ.ทอ.

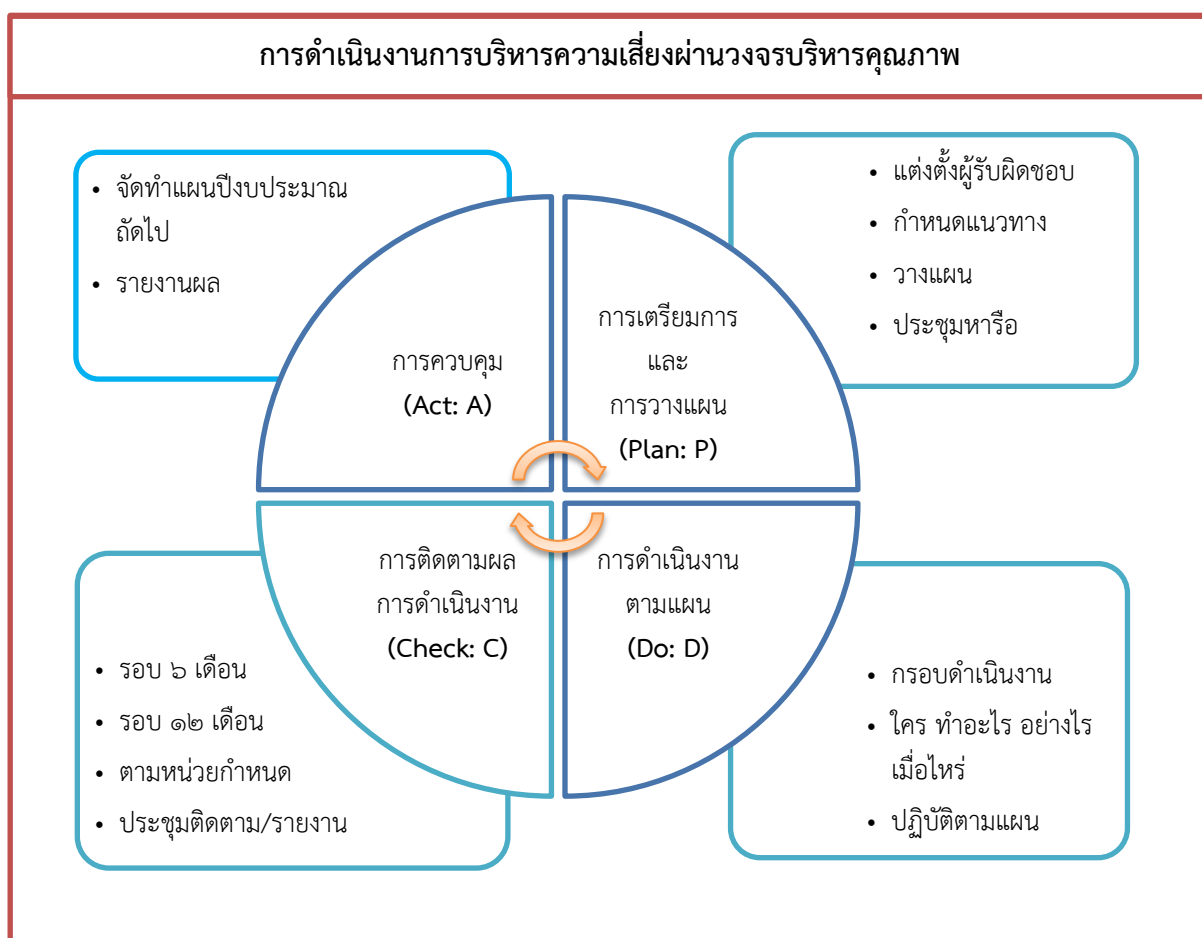
## สรุป

การประเมินความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ทราบถึงระดับความรุนแรงเพื่อนำมาจัดลำดับความเร่งด่วนในการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งแนวทางในการพิจารณากลยุทธ์การตอบสนองความเสี่ยงอย่างเหมาะสม สามารถลดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่พบให้อยู่ในระดับที่หน่วยสามารถยอมรับได้ พร้อมวิธีการแก้ไขอย่างเป็นระบบ รวมทั้งเป็นส่วนสนับสนุนให้แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ศทอ. มีการวางแผนได้ครอบคลุม เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุดในการดำเนินงานตามแผนการที่ได้วางไว้ ตลอดจนการติดตาม และทบทวนผลการดำเนินงาน ดังรายละเอียดที่จะกล่าวต่อไปในบทที่ ๕

## บทที่ ๕

### การดำเนินงาน การติดตามผลการดำเนินงาน และการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

เมื่อดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วย และได้รับความเห็นชอบในการใช้แผนจาก คณะทำงานบริหารความเสี่ยงตามขั้นตอนการดำเนินงานเรียบร้อยแล้ว กระบวนการต่อไปคือการนำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยมาใช้ในการปฏิบัติ ควบคุมการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ รวมทั้งติดตามผลการดำเนินงาน และทบทวนโอกาสและปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น หรือเกิดขึ้นแล้ว เพื่อปรับปรุง และพัฒนาการบริหารความเสี่ยงต่อไป



#### การดำเนินงานตามแผน

การดำเนินงานตามแผนอยู่ในขั้นตอนการดำเนินงาน (Do: D) หลังจากที่หน่วยได้วางแผนการดำเนินงานเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนนี้เป็นการทำความเข้าใจและลงมือปฏิบัติตามแผนที่ได้ออกแบบไว้ โดยการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานควรเป็นกรอบเวลาที่กำหนดช่วงดำเนินการตามแผนให้ชัดเจนว่า ใครทำอะไร เมื่อไหร่ อย่างไร โดยการดำเนินงานทั้งการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั้งระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติการจะทำงานโดยประสานการทำงานร่วมกัน เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายพันธกิจตาม

แผนปฏิบัติการราชการ ยศ.ทอ. ซึ่ง คณก.บริหารความเสี่ยง/ควบคุมภายใน ยศ.ทอ.จะเป็นผู้รับผิดชอบการกำหนดนโยบาย แนวทางในการดำเนินงาน รวมทั้งจัดทำแผนฯ ระดับนโยบาย จากนั้นจึงส่งต่อแผนงานระดับนโยบายสู่ นขต.ยศ.ทอ.ผ่านคณะทำงานบริหารความเสี่ยง/ควบคุมภายใน นขต.ยศ.ทอ.ให้ดำเนินงานโดยมีกรอบนโยบายการปฏิบัติจาก คณก. ซึ่งการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในจะมีการตรวจติดตามโดยคณะผู้ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง/ควบคุมภายใน ยศ.ทอ. เพื่อให้แผนงานสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ผ่านการประสานงานของเลขานุการ

ทั้งนี้ การดำเนินงานตามแผนให้ได้ประสิทธิภาพหน่วยสามารถนำปฏิทินปฏิบัติงาน รายการตรวจสอบ (Checklist) หรือ เครื่องมือ อื่น ๆ มาใช้งานควบคู่กับการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงหรือการควบคุมภายในได้ เพื่อประโยชน์ในการติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

### การติดตามผลการดำเนินงาน

การติดตามผลการดำเนินงาน (Check: C) เป็นการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานและรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อติดตามความคืบหน้า และผลสำเร็จของงานเมื่อเทียบกับแผนบริหารความเสี่ยง หรือ แผนควบคุมภายในที่ได้กำหนดไว้ซึ่งเป็นการดำเนินการภายหลังจากที่ได้มีการดำเนินการตามแผนแล้ว นับเป็นการสร้างความมั่นใจได้ว่าแผนบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่มีการออกแบบไว้นั้น มีการจัดการความเสี่ยงที่มีคุณภาพและมีความเหมาะสม และสามารถลดระดับความเสี่ยงลงได้ สำหรับการรายงานผลการดำเนินงานแผนบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน ยศ.ทอ.จะเป็นไปตามวงรอบปฏิทินการปฏิบัติงาน

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

- ครั้งที่ ๑ เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตั้งแต่เดือน ตุลาคม – มีนาคม และจัดส่งรายงานภายในสิ้นเดือน มีนาคม เพื่อให้ คณก.บริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.รวบรวมข้อมูลและสังเคราะห์แผนบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน ยศ.ทอ.ระดับนโยบาย ส่ง สพร.ทอ., สตน.ทอ.และ จร.ทอ.ต่อไป

- ครั้งที่ ๒ เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตั้งแต่เดือนเมษายน – กันยายน และจัดส่งรายงานผลการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานปีงบประมาณถัดไป ภายใน ๒๐ ส.ค. เพื่อให้ คณก.บริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.รวบรวมข้อมูลและสังเคราะห์แผนบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน ยศ.ทอ.ระดับนโยบาย ส่ง สพร.ทอ., สตน.ทอ.และ จร.ทอ.ต่อไป

ทั้งนี้ คณก.บริหารความเสี่ยง/ควบคุมภายใน ยศ.ทอ.เห็นควรว่า นขต.ยศ.ทอ.ควรส่งรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานทุก ๓ เดือน หรือ ทุกไตรมาส เป็นการรายงานภายใน ยศ.ทอ.เพื่อทราบถึงแนวทางการดำเนินงาน ข้อขัดข้อง และความคืบหน้าของหน่วย อย่างไรก็ตามหน่วยยังต้องส่งรายงานผลการติดตามตามแบบการรายงานของ ทอ.ให้กับ คณก.บริหารความเสี่ยง/ควบคุมภายใน ยศ.ทอ.ทุก ๖ เดือน



### ตัวอย่างรายการตรวจสอบการดำเนินงาน

ช่วงเวลา	รายการปฏิบัติ	เรียบร้อย (√)	รายละเอียด
ก่อน ดำเนินงาน	๑. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบ	√	- ประสานผู้เกี่ยวข้อง ภายใน... (√) - กำหนดบทบาท หน้าที่รับผิดชอบ (√) - ร่างหนังสือ (√) - อื่น ๆ
	๒. กำหนดนโยบายและนำสู่การปฏิบัติ	√	- ปรึกษาการ ผบช.ในการนำนโยบายบริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.มาปรับใช้กับหน่วย (√) - กำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงของหน่วย (√)
ขณะ ดำเนินงาน	๓. วางแผนการดำเนินงานแผนบริหารความเสี่ยง/ควบคุมภายใน	กำลัง ดำเนินการ	- รวบรวมข้อมูลปัจจัยเสี่ยงที่เหลือ ภายในวัน ... (√) - ข้อมูลภารกิจ (√) - กำหนดวัตถุประสงค์ ภายใน ..... (x) - ระบุปัจจัยเสี่ยง (x)
	๔. ประชุมหารือแผนบริหารความเสี่ยง/ควบคุมภายใน		- เตรียมข้อมูล - ประสาน ผบช./ ผู้เกี่ยวข้อง / สถานที่
หลัง ดำเนินงาน	๗. ประชุมทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง/ควบคุมภายใน		- ข้อมูลการดำเนินงานที่ผ่านมา - ข้อขัดข้อง ข้อเสนอแนะ - ประสานผู้เกี่ยวข้อง
	๘. จัดทำแผนปีงบประมาณถัดไป		- ความเสี่ยงที่จัดการแล้ว - ปัจจัยเสี่ยงที่ยังเหลือ - ปัจจัยเสี่ยงใหม่
	๙. รายงานผล		- รอบ ๖ เดือน ภายใน ...

จากตารางตัวอย่างรายการตรวจสอบข้างต้น หน่วยสามารถดัดแปลงใช้เครื่องมือในการติดตามแผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของหน่วยด้วยรูปแบบอื่นได้ เช่น การเพิ่มหัวข้อรายละเอียดความสำเร็จในการดำเนินงาน หัวข้อรอบเวลาที่กำหนด หรือ การใช้รูปแบบของปฏิทินแทนรายการตรวจสอบ (Checklist) ซึ่งการดำเนินงานโดยมีเครื่องมือช่วยติดตามนั้น เป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติให้แผนงานสามารถบรรลุได้ตามเป้าหมาย ทำให้ทราบความก้าวหน้าของกระบวนการ รวมทั้งสามารถนำมาปรับใช้เป็นข้อมูลสำหรับรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงตามแบบฟอร์มที่ ทอ.กำหนด

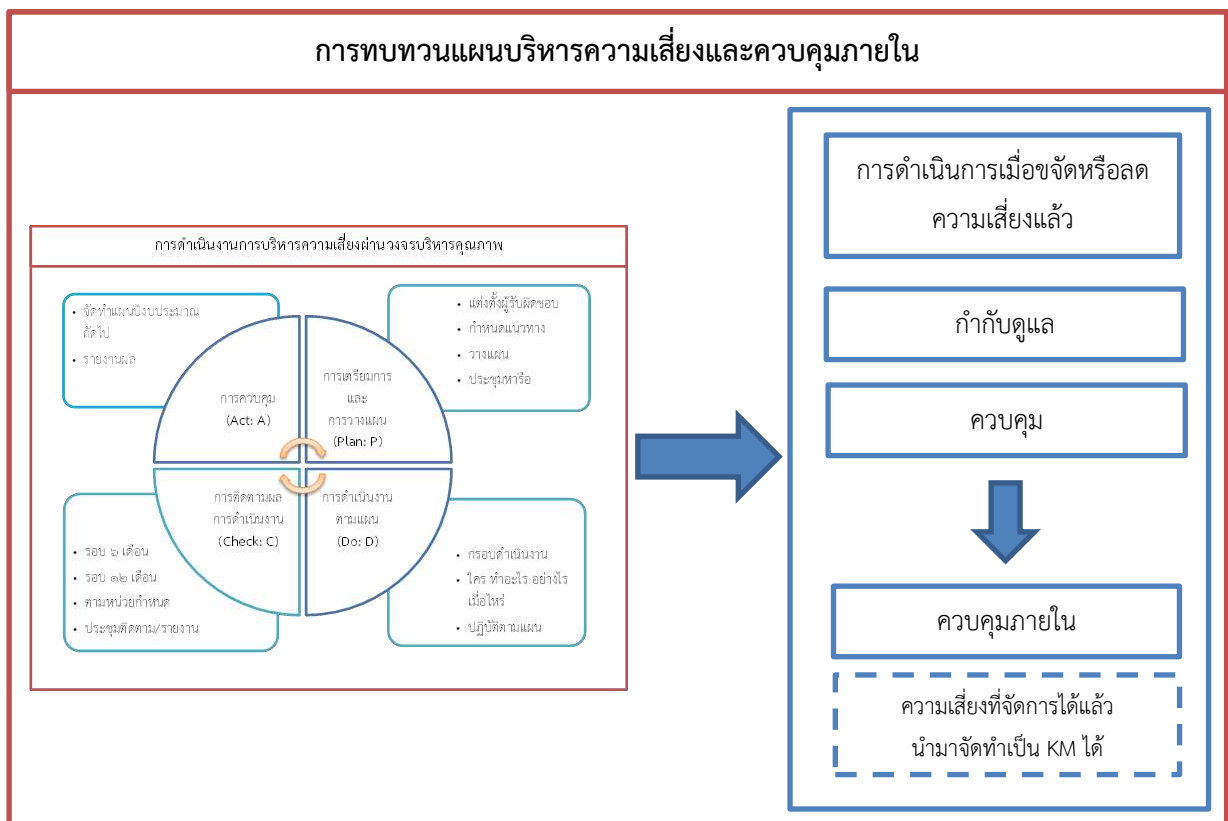
## การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

การทบทวน หรือบางครั้งอาจเรียกว่า การควบคุม แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (Act: A) เป็นการนำผลการประเมิน และข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง/แผนควบคุมภายใน รอบปีถัดไป สามารถเป็นได้ทั้งความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ และยังคงมีมาตรการในการจัดการต่อไป หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่เนื่องจากผลของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งภายในและภายนอก ยศ.ทอ. ดังนั้นเพื่อให้ข้อมูลมีความครอบคลุมและแผนการดำเนินงานสามารถนำมาใช้ได้ทันเวลา จึงต้องมีการทบทวนแผนให้เสร็จสิ้นก่อนสิ้นปีงบประมาณ ประมาณ ๒ – ๓ เดือน

การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงจะเกิดขึ้นภายหลังการติดตามผลแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว ซึ่งนับเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในครั้งต่อไป อีกทั้ง ยังเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางการบูรณาการข้อมูล วิธีการจัดการ รวมทั้งแผนการดำเนินงานระหว่างการบริหาร ความเสี่ยง กับการควบคุมภายในได้อย่างครอบคลุมตามภารกิจได้มากยิ่งขึ้น (รายละเอียดการเชื่อมโยงข้อมูล แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน บทที่ ๒ หัวข้อกำหนดนโยบายและนำสู่การปฏิบัติ)

### ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขั้นตอนการทบทวนนี้หากหน่วยพบว่า ปัจจัยเสี่ยงใดมีวิธีการ/แนวทางในการจัดการที่มี ประสิทธิภาพ สามารถกำจัดหรือลดความเสี่ยงที่พบให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ หน่วยสามารถนำ วิธีการ/แนวทางในการจัดการนั้นมาจัดทำเป็นองค์ความรู้ (KM) หน่วยได้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ แบ่งปัน แนวคิด/วิธีการให้หน่วยท่านเองหรือหน่วยอื่น ๆ ได้นำวิธีการไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานอย่างเกิด ประโยชน์สูงสุด



## สรุป

การดำเนินงาน การติดตามผล และการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ยศ.ทอ. เป็นส่วนที่เกิดขึ้นหลังกระบวนการวางแผนในการดำเนินงาน เมื่อมีการดำเนินงานตามแผนการที่ได้วางไว้แล้ว การติดตามผลการดำเนินงานนับเป็นกระบวนการสำคัญเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้า และผลสำเร็จของงาน เมื่อเทียบตามแผนที่ได้วางไว้ ซึ่งระหว่างการดำเนินกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน ผู้รับผิดชอบสามารถออกแบบเครื่องมือเพื่อใช้ในการติดตามงานของตนเองได้ ดังตัวอย่างตารางรายการ ตรวจสอบการดำเนินงาน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จากนั้นจึงเป็นกระบวนการ ทบทวน หรือ ควบคุมแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ยศ.ทอ. เพื่อประเมินและปรับปรุงแผนต่อไป ทั้งนี้ หากพบว่าความเสี่ยงใดได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ หรือ สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หน่วยสามารถนำความรู้ แนวทาง วิธีการมาจัดทำเป็นองค์ความรู้ เพื่อแบ่งปันวิธีการให้ภายใน หน่วยตนเอง หรือ ต่างหน่วย อันเป็นการสนับสนุน และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ต่อไป

เมื่อได้ทราบถึงแนวคิด วิธีการได้มาซึ่งข้อมูลแต่ละส่วนแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการนำข้อมูลที่ได้มา บันทึกลงในการรายงานตามแบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามที่ ทอ. กำหนด ดังรายละเอียดในบทที่ ๖

## บทที่ ๖ การบันทึกข้อมูล

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในของ ยศ.ทอ. นั้น มีนโยบายในการดำเนินงานรูปแบบการบูรณาการโดยมีการบริหารความเสี่ยงแบบ COSO เป็นแนวทาง ซึ่งวิธีการได้มาของข้อมูลทั้งการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มีรูปแบบ กรอบแนวคิด และการเชื่อมโยงข้อมูลแนวทางเดียวกัน แต่อาจแตกต่างกันในรายละเอียดข้อมูลบางประการ เช่น การควบคุมภายในจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่จะกระทบต่อการดำเนินงานเฉพาะปัจจัยภายในเพียงเท่านั้น (O/F/C) ดังที่กล่าวไปแล้ว

สำหรับรูปแบบการบันทึกข้อมูลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในนั้น ทอ.ได้กำหนดแบบฟอร์มมาตรฐานสำหรับการบันทึก และการรายงานผล โดยให้ ผู้รับผิดชอบการดำเนินงาน/ผู้จัดทำ นำข้อมูลที่ได้มาบันทึกตามแบบฟอร์มที่กำหนดทั้งการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

๑. แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยง
  - ๑.๑ ทะเบียนความเสี่ยง (แบบ RR)<sup>๑๔</sup>
  - ๑.๒ การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ (แบบ R1)
  - ๑.๓ การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ (แบบ R2)
  - ๑.๔ แผนบริหารความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ (แบบ R3)
  - ๑.๕ การติดตามผลการบริหารความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ (แบบ R4)
  - ๑.๖ สรุปแผนบริหารความเสี่ยง (แบบ RB)
๒. การควบคุมภายใน
  - ๒.๑ รายงานการประเมินผลองค์ประกอบของการควบคุมภายใน แบบ ปค.๔-๑
  - ๒.๒ รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน แบบ ปค.๕-๑

ทั้งนี้ แบบรายงานการควบคุมภายใน คณก.ตรวจเงินแผ่นดิน กำหนดให้การควบคุมภายในมี ๕ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑) สภาพแวดล้อมของการควบคุม<sup>๑๕</sup> ๒) การประเมินความเสี่ยง ๓) กิจกรรมการควบคุม ๔) สารสนเทศและการสื่อสาร<sup>๑๖</sup> ๕) การติดตามและประเมินผล

<sup>๑๔</sup> หัวหน้าสายวิทยาการจะเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำเอกสารฉบับนี้ นขต.ยศ.ทอ.ไม่ต้องจัดทำทะเบียน RR

<sup>๑๕</sup> ปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อทัศนคติและความตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายในของกำลังพลทุกคนในหน่วยงาน โดยกำลังพลทุกคนต้องเข้าใจความรับผิดชอบและขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงการยอมรับและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และวิธีการทำงานต่างๆ ที่หน่วยกำหนดไว้

<sup>๑๖</sup> องค์ประกอบในเรื่องสารสนเทศและการสื่อสาร อาจพิจารณาประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

- ข้อมูลเพียงพอ ถูกต้อง ภายใต้อุปสรรคที่เหมาะสม และทันเวลา เพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ การบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานในเรื่องต่างๆ
- การสื่อสารข้อมูลเกิดขึ้นอย่างทั่วถึงทั้งหน่วยงาน ตั้งแต่ระดับผู้บริหารถึงผู้ปฏิบัติการ

## ตัวอย่างการบันทึกข้อมูล

### ตัวอย่าง การกำหนดวัตถุประสงค์แผนบริหารความเสี่ยง (ระดับนโยบาย)

การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นการระบุถึงขอบเขตการดำเนินการในการบริหารและจัดการซึ่งต้องสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ แผนปฏิบัติงาน (Action Plan) กลยุทธ์ ตัวบ่งชี้ หรือ ภารกิจของหน่วย

แบบ R1

**กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ\*** (ชื่อหน่วยของตนเอง: นขต.ยศ.ทอ.)

การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ

สายวิทยาการด้าน การศึกษาและการฝึก และอนุศาสนาจารย์

ระยะเวลา ต.ค.๖๑ ถึง ก.ย.๖๒

**กิจกรรม/แผนงาน/โครงการ:\*\*** งานการศึกษาและการฝึก และอนุศาสนาจารย์

**วัตถุประสงค์ :** ผลิตและพัฒนากำลังพลให้กับ ทอ.ด้วยระบบการฝึกศึกษา (Education and Training System) และทำหน้าที่ฝ่ายอำนวยการด้านฝึกศึกษาให้กับ ทอ.

หมายเหตุ

\* ชื่อหน่วยงาน ในแผนบริหารความเสี่ยงระดับปฏิบัติการให้ใส่ชื่อของหน่วยตนเอง เช่น สบศ.บก.ยศ.ทอ. เป็นต้น

\*\* กิจกรรม/แผนงาน/โครงการ ให้ระบุกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ/หน้าที่/ภารกิจ ที่หน่วยรับผิดชอบ ต้องดำเนินการปฏิบัติตามแผนงาน แผนการปฏิบัติงาน (Action Plan) หรือแผนปฏิบัติราชการ เป็นต้น

### ตัวอย่าง ทะเบียนความเสี่ยง (แบบ RR)

ทะเบียนความเสี่ยง (แบบ RR) เป็นเอกสารหลักเพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงทุกขั้นตอน ตั้งแต่การประเมิน การวางแผน การตอบสนอง ไปจนถึงการติดตามและทบทวน ทำให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง ก่อให้เกิดการปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างทันสมัย โดยหัวหน้าสายวิทยาการจะเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำเอกสารฉบับนี้

• การสื่อสารชัดเจนให้กำลังพลทราบถึงความสำคัญและความรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน

## ทะเบียนความเสี่ยง

สาขาวิชาการ : ด้านการศึกษาและการฝึก และอนุศาสตราจารย์  
ระยะเวลา ค.ศ.๖๑ ถึง ก.ย.๖๒

กิจกรรม/แผนงาน/โครงการ : งานการศึกษาและการฝึก และอนุศาสตราจารย์

วัตถุประสงค์ : ผลิดและพัฒนาหลักสูตรให้กับ ทอ.ด้วยระบบการศึกษา (Education and Training System) และทำหน้าที่ฝ่ายอำนวยความสะดวกด้านฝึกศึกษาให้กับ ทอ.

เป้าหมายผลผลิต : ผู้สำเร็จการศึกษา ยศ.ทอ. มีคุณลักษณะตรงตามที่ ทอ.กำหนด สามารถปฏิบัติงานใช้กำลังทหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (๔)	ชื่อความเสี่ยง (๕)	ปัจจัยเสี่ยง (๖)	ประเภทความเสี่ยง					ปัจจัยแหล่งที่มา ความเสี่ยง		หมายเหตุ
			S (๗)	O (๘)	F (๙)	C (๑๐)	T (๑๑)	ภายใน (๑๒)	ภายนอก (๑๓)	
<b>ด้านการมุ่งเน้นกำลังพลที่มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา</b>										
การจัดการกำลังพล	บุคลากรเชิงปริมาณ	ขาดแคลนบุคลากร (บุคลากรไม่เพียงพอ / บรรจุไม่ตรงสายงาน)		✓					✓	
	บุคลากรเชิงคุณภาพ	ขาดสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ได้แก่ งานวิจัย งานเทคโนโลยีสารสนเทศ งานจัดการความรู้ งานวิชาการ งานสัมมนา		✓					✓	
การจัดการเสริมสร้าง คุณธรรม จริยธรรม	การฝึกอบรม คุณธรรม จริยธรรม	ประชาสัมพันธ์การฝึกอบรม คุณธรรม จริยธรรม การจัดกิจกรรมปฏิบัติธรรมของหน่วยไม่ทั่วถึง				✓			✓	

## ตัวอย่าง การบันทึกข้อมูลการบริหารความเสี่ยง (R1 – R4)

การจัดทำการบริหารความเสี่ยงตามแบบฟอร์มที่ ทอ.กำหนดนั้น แต่ละแบบฟอร์มมีรูปแบบที่แตกต่างกันเล็กน้อย แต่วิธีการ และแนวทางการได้มาซึ่งข้อมูลตามที่ได้อธิบายไว้ในบทก่อนหน้า จะเป็นข้อมูลที่ต่อเนื่อง และสามารถเชื่อมโยงกันได้ตามหัวข้อที่ระบุ ดังนั้น ผู้จัดทำสามารถใช้ข้อมูลร่วมกันในแต่ละแบบฟอร์มได้ ดังนี้

## ตัวอย่าง การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ (แบบ R1)

ขั้นตอน/ กระบวนการ ปฏิบัติงาน (๑)	ชื่อความ เสี่ยง (๒)	ปัจจัยเสี่ยง (๓)	ประเภทความเสี่ยง					ปัจจัยแหล่ง ที่มาความ เสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง				กิจกรรมควบคุมภายในหรือการ จัดการที่มีอยู่ (กรณียังไม่ให้ระบุว่า "ไม่มี") (๑๕)		
			S (๔)	O (๕)	F (๖)	C (๗)	T (๘)	ภายใน (๙)	ภายนอก (๑๐)	โอกาส (๑๑)	ผล กระทบ (๑๒)	คะแนน ความเสี่ยง (๑๓)	ระดับ ความเสี่ยง (๑๔)			
			<b>ด้านการมุ่งเน้นกำลังพลที่มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา</b>													
การจัดการ กำลังพล	บุคลากร เชิงปริมาณ	ขาดแคลนบุคลากร เนื่องจาก - บุคลากรไม่เพียงพอ - บรรจุไม่ตรงสายงาน - การย้ายหมุนเวียนของ บุคลากร		✓				✓			๕ ๓ ๓	๒ ๒ ๔	๑๐ ๖ ๑๒	๑๑ ๙	๓	- จัดการบริหาร กำลังพลภายใน หน่วยงาน - จัดอบรม / ให้ความรู้บุคลากร

หมายเหตุ

หากผลคูณของการวิเคราะห์ความเสี่ยงมีค่าเท่ากัน ให้พิจารณาระดับความเสี่ยงโดยยึดระดับความรุนแรงของผลกระทบเป็นหลัก

## ตัวอย่าง การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ (แบบ R2)

เมื่อได้ระดับความเสี่ยงมาเรียบร้อยแล้ว ให้นำปัจจัยเสี่ยงนั้นมาจัดลำดับใหม่เพื่อใช้ในการจัดลำดับความเร่งด่วนในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามความรุนแรงของผลคะแนนในหัวข้อ “การวิเคราะห์ความเสี่ยง” จาก R1 ส่วนเพิ่มเติมของแบบฟอร์มนี้ คือ ผู้จัดทำจะต้องใส่เป้าหมายของการจัดการความเสี่ยงด้วย (รายละเอียดในบทที่ ๔: แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง)

แบบ R2								
กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ								
การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ								
สายวิทยาการด้าน การศึกษาและการฝึก และอนุศาสนาจารย์								
ระยะเวลา ต.ค.๖๑ ถึง ก.ย.๖๒								
กิจกรรม/แผนงาน/โครงการ : งานการศึกษาและการฝึก และอนุศาสนาจารย์								
วัตถุประสงค์ : ผลิตและพัฒนากำลังพลให้กับ ทอ.ด้วยระบบการศึกษา (Education and Training System) และทำหน้าที่ฝ่ายอำนวยการด้านฝึกศึกษาให้กับ ทอ.								
ปัจจัยเสี่ยง (๑)	ประเภท ความเสี่ยง (S,O,F, C,T) (๒)	การจัดการที่มีอยู่ (๓)			ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (๔)	วิธีการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง (๕)	เป้าหมายของ การจัดการความเสี่ยง (๖)	ระยะเวลา ดำเนินการ และผู้รับ ผิดชอบ (๗)
		เพียง พอ	พอ ใช้	ต้อง ปรับปรุง				
ด้านการมุ่งเน้นกำลังพลที่มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา								
ขาดแคลนบุคลากร	○			✓	- บุคลากรไม่เพียงพอ - บรรจุไม่ตรงสายงาน - การย้ายหมุนเวียนของบุคลากร	- <u>ลด/ควบคุม</u> โดย จัดการบริหาร กำลังพลภายในหน่วยงาน - <u>ลด/ควบคุม</u> โดย จัดอบรม / ให้ความรู้บุคลากร	บุคลากรมีความรู้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง	พ.ย.๖๑ - ส.ค.๖๒ / นชต.ยศ.ทอ.
ขาดสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ	○			✓	ขาดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน - ด้านงานวิจัย - ด้านงานเทคโนโลยีสารสนเทศ - ด้านงานจัดการความรู้	- <u>ลด/ควบคุม</u> โดย จัดทำแผนปฏิบัติงาน / โครงการพัฒนาด้านงานวิจัย - <u>ลด/ควบคุม</u> โดย จัดกิจกรรมการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยี - <u>ลด/ควบคุม</u> โดย จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน	บุคลากรมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	พ.ย.๖๑ - ส.ค.๖๒ / นชต.ยศ.ทอ.

## ตัวอย่าง แผนบริหารความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ (แบบ R3)

แบบฟอร์ม R3 จะมีการให้ระบุกรอบเวลาที่หน่วยต้องใช้ในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ หน่วยควรกำหนดระยะเวลาแบบมีกำหนดที่แน่ชัดมากกว่าการกำหนดทั้งปีงบประมาณ เช่น ภายในเดือน หรือ ภายในไตรมาส เป็นต้น เนื่องจากการกำหนดกรอบระยะเวลาแบบแน่ชัดสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง รวมถึงการควบคุมภายในให้เป็นไปตามแผนได้มากยิ่งขึ้น



แบบ R3

กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ  
แผนบริหารความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ  
สายวิทยาการด้าน การศึกษาและการฝึก และอนุศาสนาจารย์  
ณ วันที่ ๓๑.๑๒ ถึง ๓๑.๑๒

กิจกรรม/แผนงาน/โครงการ : งานการศึกษาและการฝึก และอนุศาสนาจารย์  
วัตถุประสงค์ : ผลิตและพัฒนากำลังพลให้กับ ทอ.ด้วยระบบการฝึกศึกษา (Education and Training System) และทำหน้าที่ฝ่ายอำนวยการด้านฝึกศึกษาให้กับ ทอ.

ปัจจัยเสี่ยง (๑)	ประเภท ความเสี่ยง (S,O,F,C, T) (๒)	วิธีการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง (๓)	เป้าหมาย ของการจัดการ ความเสี่ยง (๔)	ปี พ.ศ. ๒๕๖๑												ผู้รับ ผิดชอบ (๑๗)	งบ ประมาณ (๑๘)	
				ค.ค. (๕)	พ.ย. (๖)	ธ.ค. (๗)	ม.ค. (๘)	ก.พ. (๙)	มี.ค. (๑๐)	เม.ย. (๑๑)	พ.ค. (๑๒)	มิ.ย. (๑๓)	ก.ค. (๑๔)	ส.ค. (๑๕)	ก.ย. (๑๖)			
ด้านการมุ่งเน้นกำลังพลที่มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา																		
ขาดแคลนบุคลากร - บุคลากรไม่เพียงพอ - บรรจุไม่ตรงสายงาน - การย้ายหมุนเวียน ของบุคลากร	○	- จัดการบริหาร กำลังพลภายใน หน่วยงาน - จัดอบรม / ให้ความรู้บุคลากร	บุคลากรมีความรู้ สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมี ประสิทธิภาพและ ต่อเนื่อง														น.จ.๕ศ. ๓๐.	
ขาดสมรรถนะในการ ปฏิบัติงาน - ด้านงานวิจัย - ด้านงานเทคโนโลยี	○	- จัดทำแผนปฏิบัติงาน / โครงการพัฒนาด้านงานวิจัย - จัดกิจกรรมการเรียนรู้ด้าน เทคโนโลยี	บุคลากรมีสมรรถนะ ในการปฏิบัติงาน ด้านต่างๆได้อย่างมี ประสิทธิภาพ														น.จ.๕ศ. ๓๐.	

**ตัวอย่าง การติดตามผลการบริหารความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ (แบบ R4)**

แบบฟอร์ม R4 เป็นการรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผน พร้อมหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่ามี การดำเนินงานตามแผนจริง รวมทั้งการระบุความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากที่มีการจัดการ ความเสี่ยง เพื่อทำแผนจัดการความเสี่ยงนั้นต่อไป

แบบ R4

กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ  
การติดตามผลการบริหารความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ  
สายวิทยาการด้าน การศึกษาและการฝึก และอนุศาสนาจารย์  
ตั้งแต่วันที่ ๑ ๓๑.๑๒ ถึง วันที่ ๓๑ ๓๑.๑๒

กิจกรรม/แผนงาน/โครงการ : งานการศึกษาและการฝึก และอนุศาสนาจารย์  
วัตถุประสงค์ : ผลิตและพัฒนากำลังพลให้กับ ทอ.ด้วยระบบการฝึกศึกษา (Education and Training System) และทำหน้าที่ฝ่ายอำนวยการด้านฝึกศึกษาให้กับ ทอ.

รอบ ๖ เดือน  
 รอบ ๑๒ เดือน

ปัจจัยเสี่ยง (๑)	ประเภท ความเสี่ยง (S,O,F,C, T)(๒)	วิธีการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง (๓)	เป้าหมาย ของการจัดการ ความเสี่ยง (๔)	ระยะเวลา ที่กำหนด (๕)	ร้อยละ ความ คืบหน้า (๖)	ผลการดำเนินการ (๗)	เอกสาร/ หลักฐาน (๘)	ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่ ภายหลังการ ควบคุม (๙)	ปัญหาและ แนวทางการ แก้ไข (๑๐)
ด้านการมุ่งเน้นกำลังพลที่มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา									
ขาดแคลนบุคลากร - บุคลากรไม่เพียงพอ - บรรจุไม่ตรงสายงาน - การย้ายหมุนเวียน ของบุคลากร	○	- จัดการบริหารกำลัง พลภายในหน่วยงาน - จัดอบรม / ให้ความรู้ บุคลากร	บุคลากรมีความรู้ สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และต่อเนื่อง	พ.ย.๖๑ - ส.ค. ๖๒	ร้อยละ ๖๐ (ติดตาม แผนงาน บริหารความ เสี่ยง )	บุคลากรภายใน หน่วยงาน สามารถ ปฏิบัติงานได้อย่าง ต่อเนื่อง	- การจัดการ บริหารกำลัง พลภายใน หน่วยงาน	ขาดแคลน บุคลากร	จัดการ บริหารกำลัง ภายใน หน่วยงาน
ขาดสมรรถนะในการ ปฏิบัติงาน - ด้านงานวิจัย	○	- จัดทำแผนปฏิบัติงาน / โครงการพัฒนา ด้านงานวิจัย	บุคลากรมีสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานด้าน ต่างๆได้อย่างมี	พ.ย.๖๑ - ส.ค. ๖๒	ร้อยละ ๖๐ (ติดตาม แผนงาน	บุคลากรมีสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานมาก ขึ้น	คู่มือการ ปฏิบัติงาน ของหน่วยงาน	สมรรถนะใน การปฏิบัติงาน ด้านต่างๆ	จัดอบรม สัมมนา ให้ ความรู้ในการ



## ตัวอย่าง การเชื่อมโยงข้อมูลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

### ตัวอย่าง แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๕-๑)

แบบ ปค.๕-๑						
กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ						
รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน						
สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด วันที่ ๓๑ มีนาคม พ.ศ.๒๕๖๒						
ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานหรือภารกิจตามแผนการดำเนินการหรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงาน วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินผลการควบคุมภายใน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	การปรับปรุงการควบคุมภายใน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
มีหน้าที่วางแผนการปฏิบัติอำนาจการ ประสานงาน กำกับการ และดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาและการฝึกอบรมแก่กำลังพลของกองทัพอากาศ ตามที่กองทัพอากาศกำหนด และการอนุศาสนาจารย์ รวมทั้งตรวจตรากิจการในสายวิทยาการ ด้านการศึกษา การฝึก และการอนุศาสนาจารย์มี เจ้ากรมยุทธศึกษาทหารอากาศเป็นผู้บังคับบัญชา	ขาดแคลนบุคลากร	- จัดการบริหาร กำลังพลภายในหน่วยงาน - จัดอบรม / ให้ความรู้บุคลากร	บุคลากรภายในหน่วยงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง	ขาดแคลนบุคลากร	จัดการบริหารภายในหน่วยงาน	นศตยศทอ.
	ขาดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	- จัดทำแผนปฏิบัติงาน / โครงการพัฒนาด้านงานวิจัย - จัดกิจกรรมการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยี - จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน - จัดกิจกรรมบูรณาการด้านวิชาการ ระหว่างสถานศึกษา - ติดตามประเมินผลกระบวนการดำเนินงานด้านวิชาการ - ผู้รับผิดชอบกำหนดกรอบและแนวทางในการ	บุคลากรมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานมากขึ้น	สมรรถนะใน การปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของบุคลากรอย่างมี ประสิทธิภาพ	จัดอบรม ให้สัมมนา ให้ความรู้ในการพัฒนาสมรรถนะด้านต่างๆ	นศตยศทอ.

จากภาพแบบฟอร์ม ปค.๕-๑ การรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๕-๑) พบว่า ข้อมูลที่ใช้ในการบันทึกนั้นเป็นข้อมูลความเสี่ยง และวิธีการจัดการความเสี่ยงเป็นข้อมูลที่สัมพันธ์กัน เพียงแต่การควบคุมภายใน จะมีปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในเพียงเท่านั้นรวมถึงวิธีในการควบคุม ก็จะเป็นการควบคุมโดยหน่วยรับผิดชอบความเสี่ยงนั้นเป็นผู้ดำเนินการเช่นกัน เช่น ความเสี่ยงด้านบุคลากรไม่เพียงพอ ควบคุมความเสี่ยงโดยการจัดอบรมให้ความรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ เป็นต้น

### ตัวอย่าง แบบรายงานการประเมินผลองค์ประกอบของการควบคุมภายใน แบบ ปค.๕-๑

แบบประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารและผู้ประเมินพิจารณาตัดสินได้ว่า ระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจได้รับการออกแบบอย่างเหมาะสมและเพียงพอ หรือไม่ ควรปรับปรุงแก้ไขในจุดใด ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบตามที่กล่าวไปแล้ว ทั้งนี้ ข้อคิดเห็นหรือคำอธิบายจะไม่เป็นลักษณะ “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” แต่จะสรุปรวมว่าหน่วยงานให้ความสำคัญหรือปฏิบัติอย่างไรในเรื่องนั้นๆ ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับการควบคุมภายในของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

ตัวอย่าง

แบบ ปค. ๔-๑

กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ  
รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน  
สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด ก.ย.๖๒

องค์ประกอบการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน/ข้อสรุป
<p><b>๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม</b></p> <p>๑.๑ การสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน โดยให้ความสำคัญกับเรื่องความซื่อสัตย์ จริยธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน รวมทั้งสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรให้บุคลากรทุกคนได้ทราบถึงจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงาน ตระหนักถึงความสำคัญของยุทธศาสตร์ ทอ. นโยบายของ ผบ.ทอ. และแผนพัฒนาการศึกษาของ ทอ.</p> <p>๑.๒ บุคลากรของ ยศ.ทอ.มีความเข้าใจในขอบเขตของอำนาจหน้าที่ มีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน</p> <p>๑.๓ การจัดหน่วยงานของ ยศ.ทอ.เป็นไปตามอัตรา ทอ.๕๒ ซึ่งมีการกำหนดโครงสร้างและมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมทั้งมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร</p> <p>๑.๔ การดำเนินงานของ ยศ.ทอ.เป็นไปในลักษณะที่สอดคล้องตามแผนปฏิบัติราชการ ยศ.ทอ.จัดแบ่งการดำเนินงานออกเป็น ๓ มิติ คือ</p> <p>๑) ด้านคุณภาพและมาตรฐาน ผู้สำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาของ ยศ.ทอ.มีคุณลักษณะสอดคล้องความต้องการสมรรถนะกำลังพลของ ทอ.</p> <p>๒) ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ เป็นการมุ่งเน้นคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา การบริหาร การศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>๓) ด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการพัฒนสมรรถนะของบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรการเรียนรู้</p>	<p>สภาพแวดล้อมการควบคุมภายในของ ยศ.ทอ. ในภาพรวมมีความเหมาะสมและมีส่วนทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดหน้าที่ สายการบังคับบัญชา และผู้รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนตามภารกิจของหน่วยงาน ภายใต้การควบคุม และกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น เข้มงวดกวดขันบุคลากรให้อยู่ในระเบียบวินัยของทางราชการ ปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีการส่งเสริมบุคลากรในหน่วยงานให้มีโอกาสได้พัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถเพิ่มขึ้นโดยเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรในสถาบันการศึกษา ทั้งใน และนอกประเทศ เพื่อนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานในหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพและเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยในปัจจุบัน เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มากที่สุด</p>

องค์ประกอบการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน/ข้อสรุป
<p><b>๒. การประเมินความเสี่ยง</b></p> <p>๒.๑ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายทั้งในระดับกรมและระดับกิจกรรมที่ชัดเจน</p> <p>๒.๒ วัตถุประสงค์มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับภารกิจและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน</p> <p>๒.๓ มีการจัดทำประมาณการทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์</p> <p>๒.๔ ผู้บังคับบัญชาของ ยศ.ทอ.และของ นชต.ยศ.ทอ.มีการระบุความเสี่ยงอันเนื่องมาจากปัจจัยภายในที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยและมีการวิเคราะห์พร้อมทั้งกำหนดวิธีการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม</p>	<p>ยศ.ทอ.และ นชต.ยศ.ทอ.มีการประเมินความเสี่ยงและจัดการกับความเสี่ยงต่างๆ จากผลการประเมินอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งสามารถกำหนดแนวทางในการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอันเนื่องมาจากปัจจัยต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป</p>
<p><b>๓. กิจกรรมการควบคุม</b></p> <p>๓.๑ มีนโยบาย กฎระเบียบ คำสั่ง และแผนปฏิบัติราชการที่มีการแบ่งแยกและมอบหมายหน้าที่ตามความรับผิดชอบของ นชต.ยศ.ทอ.ที่ชัดเจนเป็นทางการ ซึ่งทำให้มั่นใจได้ว่าเมื่อนำไปปฏิบัติแล้วจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด</p> <p>๓.๒ มีการทบทวน/ชี้แจงผลการปฏิบัติงาน ข้อขัดข้อง ในลักษณะของการพบปะระหว่างผู้บังคับบัญชากับ นช.นชต.ยศ.ทอ. เช่น การจัดประชุมประจำเดือน และการตรวจเยี่ยมสายวิทยาการ</p> <p>๓.๓ มีการกำหนดกรอบการดำเนินงานอย่างชัดเจนว่าเริ่มต้นและสิ้นสุด ณ จุดใด เพื่อให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานมีความชัดเจนไม่เกิดความสับสน</p>	<p>ในภาพรวม ระเบียบ คำสั่ง และการรายงานตามแบบธรรมเนียมทางทหาร รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการ ยศ.ทอ.ซึ่งมีตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ชัดเจนของแต่ละกิจกรรม มีความเหมาะสมกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามสมควรแล้วก็ตาม แต่ยังมีกิจกรรมควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติที่ผู้บังคับบัญชาของ ยศ.ทอ. และ นช.นชต.ยศ.ทอ.ต้องกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดอีกด้วย</p>
<p><b>๔. สารสนเทศและการสื่อสาร</b></p> <p>๔.๑ มีการเชื่อมโยงข้อมูลของหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้สามารถบริหารข้อมูลได้อย่างเป็นระบบและบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในอย่างครอบคลุม</p> <p>๔.๒ มีการสนับสนุนการศึกษาผ่าน ระบบเครือข่ายของหน่วยงาน</p>	<p>ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารมีความเหมาะสม กล่าวคือ มีระบบสารสนเทศที่มีเครือข่ายครอบคลุมระหว่างหน่วยภายใน ทอ.และระหว่าง ยศ.ทอ. กับ นชต.ยศ.ทอ.มีรูปแบบการสื่อสารที่ชัดเจน ทันเวลาและสะดวกสำหรับผู้ใช้</p>

องค์ประกอบการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน/ข้อสรุป
<p>๔.๓ มีระบบสารสนเทศพื้นฐานและสายการรายงานสำหรับการบริหารและตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาที่เพียงพอและชัดเจน</p> <p>๔.๔ มีการจัดทำและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่ทางราชการกำหนด</p> <p>๔.๕ มีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการควบคุมอย่างต่อเนื่อง ทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชากับฝ่ายอำนวยการของ ยศ.ทอ.ทราบในการประชุมประจำเดือน รวมทั้งมีการแจ้งการปฏิบัติอื่นๆ ในรูปแบบหนังสือเวียนผ่านระบบเครือข่ายการสื่อสาร อิเล็กทรอนิกส์และเว็บไซต์ของ ยศ.ทอ.</p>	
<p><b>๕. การติดตามประเมินผล</b></p> <p>๕.๑ การติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หรือตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในเชิงปริมาณ เวลา และคุณภาพการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการราชการ ยศ.ทอ.</p> <p>๕.๒ การกำหนดให้มีการชี้แจงสาเหตุที่การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือตัวชี้วัดที่กำหนดไว้และนำข้อมูลดังกล่าวมาพิจารณากำหนดแนวทางในการดำเนินการแก้ไข</p> <p>๕.๓ มีการปรับปรุงและแก้ไขขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีข้อบกพร่องอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>๕.๔ มีการประเมินผลและติดตามผลการดำเนินงานโดยหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หน่วยประเมินผลและผู้ตรวจสอบ/ผู้ประเมินจากภายนอก</p>	<p>ระบบการติดตามประเมินผลมีความเหมาะสม โดยผู้บังคับบัญชาของ ยศ.ทอ.มีการติดตามการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง ผ่านคณะกรรมการและคณะทำงาน ก.พ.ร.ยศ.ทอ.และสิ้นปี มีการประเมินร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาของ ยศ.ทอ. กับ ผบ.ช.ของ นขต.ยศ.ทอ.ผลการประเมินมีการจัดทำรายงานพร้อมข้อเสนอแนะไปยัง จก.ยศ.ทอ.เพื่อสั่งการแก้ไขและกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการราชการ ยศ.ทอ. ประจำปีต่อไป</p>

#### ผลการประเมินโดยรวม

ยศ.ทอ.มีโครงสร้างการควบคุมภายในครบ ๕ องค์ประกอบ มีประสิทธิผลและเพียงพอที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ แต่ยังมีบางกิจกรรมที่ต้องปรับปรุงกระบวนการควบคุมภายใน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ประธาน คณก.ก.พ.ร.ยศ.ทอ.จึงกำหนดให้มีการติดตามและตรวจสอบประเมินผลอย่างต่อเนื่องปีละ ๒ ครั้ง

พล.อ.ท.

จก.ยศ.ทอ.

ต.ค.๖๒

## สรุป

จากที่ชี้แจงมาในบทที่ ๓ - ๖ จะเห็นได้ว่าการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการ โดยกระบวนการในแต่ละขั้นตอนจะมีรายละเอียดที่เฉพาะเจาะจง และมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับขั้นตอนต่อไป รวมทั้งข้อมูลบางส่วนยังสนับสนุนการควบคุมภายในอันก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงาน เพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพได้นั้นย่อมเกิดจากความร่วมมือของกำลังพล ยศ.ทอ.ทุกส่วนตามเป้าประสงค์การเตรียมกำลังพล ให้สามารถปฏิบัติภารกิจ และมีคุณลักษณะสอดคล้องตามความต้องการสมรรถนะกำลังพล ทอ.ด้วยระบบการฝึกศึกษาวิชาชีพทางทหารที่ทันสมัย และมีคุณภาพ

ภาคผนวก

ผนวก ก

คำศัพท์ที่เกี่ยวข้อง

## คำศัพท์ที่เกี่ยวข้อง

คำศัพท์	ความหมาย
<p>COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)</p>	<p>COSO เป็นคณะกรรมการ ที่ก่อตั้งขึ้น โดยคณะกรรมการธิการของประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ชื่อว่า Treadway Commission ในปี 1985 โดยจัดตั้งขึ้น เพื่อศึกษาและพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง รูปแบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล และป้องกันการทุจริตของรายงานทางการเงิน โดยมีกรอบแนวคิดการควบคุม เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ทั้งเรื่องของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความถูกต้องครบถ้วนของรายงาน และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด</p>
<p>ความเสี่ยง (Risk)</p>	<p>เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคตและอาจส่งผลในด้านลบที่ไม่ต้องการ</p>
<p>ปัญหา (Problem)</p>	<p>การมองเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วในอดีต และยังคงเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานในปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องมีการแก้ไขปัญหาซึ่งหากปัญหาไม่ได้รับการแก้ไข หรือแก้ไขไม่ถูกวิธีก็อาจก่อให้เกิดความเสียหายตามมา และอาจทำให้ปัญหาดังกล่าวนั้นกลายเป็นความเสี่ยงขึ้นได้</p>
<p>โอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง (Likelihood)</p>	<p>ความน่าจะเป็นหรือความถี่ที่น่าจะเกิดปัจจัยเสี่ยง โดยแบ่งเป็น ๕ ระดับในแต่ละเกณฑ์ คือ ๑ น้อยมาก ๒ น้อย ๓ ปานกลาง ๔ สูง และ ๕ สูงมาก</p>
<p>ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)</p>	<p>ผลที่เกิดตามมาจากปัจจัยเสี่ยงหรือความเสียหายจากปัจจัยเสี่ยงที่ได้รับ ซึ่งแบ่งออกเป็น ๕ ระดับในแต่ละเกณฑ์ความรุนแรงของผลกระทบ คือ ๑ น้อยมาก ๒ น้อย ๓ ปานกลาง ๔ สูง และ ๕ สูงมาก</p>



คำศัพท์	ความหมาย
<b>การบริหารความเสี่ยง</b> (Risk Management)	<p>กระบวนการซึ่งถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้ คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กรนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงาน ซึ่งกระบวนการ ดังกล่าวได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ประเมินผลกระทบ และกำหนดวิธีการจัดการ ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าการดำเนินงานในองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้</p>
<b>ความเสี่ยงที่มีอยู่/ความเสี่ยงที่พบ</b> (Inherent Risk)	<p>ความเสี่ยงที่หน่วยต้องเผชิญจากการดำเนินภารกิจโดยปกติ ก่อนที่จะมีการดำเนินการหรือการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงนั้นๆ</p>
<b>ความเสี่ยงที่เหลืออยู่</b> (Residual Risk)	<p>ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากที่ผู้รับผิดชอบ/ผู้เกี่ยวข้อง ดำเนินการจัดการหรือกำหนดให้มีมาตรการควบคุมความเสี่ยงนั้นๆ</p>
<b>การควบคุมภายใน</b>	<p>กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของ ยศ.ทอ.จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพยากร งบประมาณ การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตใน นขต.ยศ.ทอ. ด้านความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงินและด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ</p>
<b>สภาพแวดล้อมของการควบคุม</b>	<p>ปัจจัยต่างๆ ซึ่งร่วมกันส่งผลให้มีการควบคุม ขึ้นภายใน ยศ.ทอ.หรือทำให้การควบคุมที่มีอยู่ได้ผลดีขึ้น หรือในทางตรงข้ามสภาพแวดล้อมอาจทำให้การควบคุมย่อหย่อนลงได้</p> <p>ตัวอย่าง กิจกรรมการควบคุม เช่น การอนุมัติ การควบคุมกำกับดูแล ป้องกันทรัพยากร งบประมาณ การแต่งตั้งคณะทำงาน การจัดการ กำลังพล การควบคุมระบบสารสนเทศ การจัดทำเอกสารหลักฐาน การบันทึกรายการอย่างถูกต้องและทันเวลา เป็นต้น</p>
<b>สารสนเทศ</b>	<p>ข้อมูลข่าวสารทางการเงิน และข้อมูลข่าวสารอื่นๆเกี่ยวกับการดำเนินงานของ ยศ.ทอ. ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลจากแหล่งภายในหรือจากภายนอก</p>

**ผนวก ข**

คำสั่งต่าง ๆ

สรุปรายงานการประชุม



คำสั่ง กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

(เฉพาะ)

ที่ ๑๑๖/๕๙

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

เพื่อให้การดำเนินการพัฒนาระบบราชการ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย และนโยบายของกองทัพอากาศ จึงให้ดำเนินการ ดังนี้

๑. ให้ยกเลิกคำสั่ง ยศ.ทอ.(เฉพาะ) ที่ ๑๐๒/๕๘ ลง ๑๓ พ.ย.๕๘ เรื่อง แต่งตั้งผู้ดำเนินการบริหาร การเปลี่ยนแปลง คณะกรรมการและผู้รับผิดชอบกลุ่มงาน ก.พ.ร.ยศ.ทอ. ประจำปีงบประมาณ ๕๙

๒. แต่งตั้ง คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ประกอบด้วย

๒.๑ จก.ยศ.ทอ.	ประธาน
๒.๒ รอง จก.ยศ.ทอ.(สายงานบริหาร)	รองประธาน
๒.๓ รอง จก.ยศ.ทอ.(สายงานการศึกษา)	รองประธาน
๒.๔ เสธ.ยศ.ทอ.	กรรมการ
๒.๕ ผบ.วทอ.ยศ.ทอ.	กรรมการ
๒.๖ ผบ.รร.สร.ทอ.ยศ.ทอ.	กรรมการ
๒.๗ รอง เสธ.ยศ.ทอ.(สายงานบริหาร)	กรรมการ
๒.๘ รอง เสธ.ยศ.ทอ.(สายงานการศึกษา)	กรรมการ
๒.๙ รอง ผอ.สบศ.บก.ยศ.ทอ.	กรรมการ
๒.๑๐ ผอ.กยศ.ยศ.ทอ.	กรรมการ
๒.๑๑ ผอ.รร.นอส.ยศ.ทอ.	กรรมการ
๒.๑๒ ผอ.รร.นฝ.ยศ.ทอ.	กรรมการ
๒.๑๓ ผบ.รร.จอ.ยศ.ทอ.	กรรมการ
๒.๑๔ ผอ.กผศ.สบศ.บก.ยศ.ทอ.	กรรมการและเลขานุการ
๒.๑๕ ผอ.ศภษ.ยศ.ทอ.	กรรมการ
๒.๑๖ ผอ.ศทบ.ยศ.ทอ.	กรรมการ
๒.๑๗ รอง ผอ.กผศ.สบศ.บก.ยศ.ทอ.	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๒.๑๘ ทก.กทบ.บก.ยศ.ทอ.	กรรมการ
๒.๑๙ ผอ.รร.นม.ยศ.ทอ.	กรรมการ
๒.๒๐ ผอ.รร.คท.ยศ.ทอ.	กรรมการ
๒.๒๑ ผอ.รร.นป.ยศ.ทอ.	กรรมการ
๒.๒๒ ทก.กทพ.บก.ยศ.ทอ. ...	

๒.๒๒	ทก.กภพ.บก.ยศ.ทอ.	กรรมการ
๒.๒๓	นงป.ยศ.ทอ.	กรรมการ
๒.๒๔	ทก.กวน.ยศ.ทอ.	กรรมการ
๒.๒๕	ทก.กรก.ยศ.ทอ.	กรรมการ
๒.๒๖	ทน.นกง.ผก.ยศ.ทอ.	กรรมการ
๒.๒๗	ทน.ผยช.บก.ยศ.ทอ.	กรรมการ
๒.๒๘	นธน.ยศ.ทอ.	กรรมการ
๒.๒๙	ทน.ผผน.กผค.สบศ.บก.ยศ.ทอ.	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

๓. คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๓.๑ วางแผน อำนวยความสะดวก ประสานงาน ควบคุม กำกับดูแล ในการพัฒนาระบบราชการของ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศให้มีประสิทธิภาพ

๓.๒ ให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะ ในการพัฒนาระบบราชการของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของ ยศ.ทอ.ตามกรอบและการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี ที่ ทอ.กำหนด

๓.๓ ประสานงาน เชื่อมโยง และทำงานเป็นเครือข่ายร่วมกับ สพร.ทอ. และส่วนราชการต่าง ๆ ตลอดจนการดำเนินการในเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบราชการ ยศ.ทอ.

๓.๔ การพิจารณา กำหนดส่วนราชการของ ยศ.ทอ.ให้เป็นหน่วยรับผิดชอบ และเป็นผู้สนับสนุน ในการดำเนินการพัฒนาระบบราชการ ยศ.ทอ. และการปฏิบัติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีของ ยศ.ทอ. โดยให้หน่วยงานหรือผู้สนับสนุนงานดังกล่าว รายงานผลการดำเนินการให้ประธาน ก.พ.ร.ยศ.ทอ.ทราบตาม ทั่วระยะเวลาที่กำหนด

๓.๕ แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงาน เพื่อดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้ตามที่เห็นสมควร ตลอดจนสามารถเชิญผู้แทนส่วนราชการ หรือผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานอื่นมาให้คำปรึกษา หรือให้คำชี้แจง หรือเข้าร่วมประชุมกับ คณะก.ก.พ.ร.ยศ.ทอ.ได้ตามความจำเป็น

๓. นขต.ยศ.ทอ., หน่วยใน บก.ยศ.ทอ. และหน่วยในกำกับดูแลของ ยศ.ทอ. ให้การสนับสนุน การดำเนินการของ คณะกรรมการ ก.พ.ร.ยศ.ทอ.ตามที่ได้รับร้องขอ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๕ ธันวาคม พ.ศ.๒๕๕๙

สำเนาถูกต้อง

น.อ.

(ยุทธศักดิ์ พูลสุวรรณ)

ผอ.กผค.สบศ.บก.ยศ.ทอ.

๑๕ ธ.ค.๕๙

(ลงชื่อ)พล.อ.ท.ฉัตรชัย บุญญานุรักษ์

(ฉัตรชัย บุญญานุรักษ์)

จก.ยศ.ทอ.



สำเนา



คำสั่งกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

(เฉพาะ)

ที่ ๕ /๖๒

เรื่อง แต่งตั้ง คณก.บริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.

เพื่อให้การดำเนินงานในระบบและกลไกบริหารความเสี่ยงของ ยศ.ทอ.เป็นไปด้วยความเรียบร้อย สอดคล้องตามความมุ่งหมายของทางราชการ จึงให้ดำเนินการดังนี้

๑. ให้ยกเลิกคำสั่ง ยศ.ทอ.(เฉพาะ) ที่ ๑๑๓/๕๙ ลง ๑๓ ธ.ค.๕๙ เรื่อง แต่งตั้ง คณก.บริหารจัดการความเสี่ยง ยศ.ทอ.

๒. ให้ผู้ดำรงตำแหน่งต่อไปนี้ เป็น คณก.บริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.

- |      |                              |                             |
|------|------------------------------|-----------------------------|
| ๒.๑  | รอง จก.ยศ.ทอ.(สายงานบริหาร)  | เป็นประธานกรรมการ           |
| ๒.๒  | เสธ.ยศ.ทอ.                   | เป็นรองประธานกรรมการ        |
| ๒.๓  | รอง เสธ.ยศ.ทอ.(สายงานบริหาร) | เป็นกรรมการ                 |
| ๒.๔  | รอง ผอ.สบศ.บก.ยศ.ทอ.         | เป็นกรรมการ                 |
| ๒.๕  | รอง ผบ.วทอ.ยศ.ทอ.            | เป็นกรรมการ                 |
| ๒.๖  | รอง ผบ.รร.สธ.ทอ.ยศ.ทอ.       | เป็นกรรมการ                 |
| ๒.๗  | ผอ.กคค.สบศ.บก.ยศ.ทอ.         | เป็นกรรมการ และเลขานุการ    |
| ๒.๘  | รอง ผอ.รร.นอศ.ยศ.ทอ.         | เป็นกรรมการ                 |
| ๒.๙  | รอง ผอ.รร.นฝ.ยศ.ทอ.          | เป็นกรรมการ                 |
| ๒.๑๐ | รอง ผบ.รร.จอ.ยศ.ทอ.          | เป็นกรรมการ                 |
| ๒.๑๑ | รอง ผอ.กคค.สบศ.บก.ยศ.ทอ.     | เป็นกรรมการและ ผช.เลขานุการ |
| ๒.๑๒ | ทก.กวบ.ยศ.ทอ.                | เป็นกรรมการ                 |
| ๒.๑๓ | รอง ผอ.ศทบ.ยศ.ทอ.            | เป็นกรรมการ                 |
| ๒.๑๔ | ทก.กภพ.บก.ยศ.ทอ.             | เป็นกรรมการ                 |
| ๒.๑๕ | ทก.กทบ.บก.ยศ.ทอ.             | เป็นกรรมการ                 |
| ๒.๑๖ | รอง ทก.กรก.ยศ.ทอ.            | เป็นกรรมการ                 |
| ๒.๑๗ | ผอ.รร.คท.ยศ.ทอ.              | เป็นกรรมการ                 |
| ๒.๑๘ | ผอ.รร.นป.ยศ.ทอ.              | เป็นกรรมการ                 |
| ๒.๑๙ | รอง ผอ.ศภช.ยศ.ทอ.            | เป็นกรรมการ                 |
| ๒.๒๐ | รอง ผอ.รร.นม.ยศ.ทอ.          | เป็นกรรมการ                 |
| ๒.๒๑ | รอง ผอ.กยศ.ยศ.ทอ.            | เป็นกรรมการ                 |
| ๒.๒๒ | หน.ผยช.บก.ยศ.ทอ.             | เป็นกรรมการ                 |
| ๒.๒๓ | นงป.ยศ.ทอ.                   | เป็นกรรมการ                 |

๒.๒๔ หน.ผกง.ยศ.ทอ. ...

๒.๒๔	หน.ผกก.ยศ.ทอ.	เป็นกรรมการและ ผช.เลขานุการ
๒.๒๕	หน.ผผน.กผค.สบค.บก.ยศ.ทอ.	เป็นกรรมการและ ผช.เลขานุการ
๒.๒๖	หน.ผรค.บก.ยศ.ทอ.	เป็นกรรมการ
๒.๒๗	นรค.ยศ.ทอ.	เป็นกรรมการ
๒.๒๘	นนพ.ยศ.ทอ.	เป็นกรรมการ
๒.๒๙	นปส.ยศ.ทอ.	เป็นกรรมการ
๒.๓๐	นธน.ยศ.ทอ.	เป็นกรรมการ
๒.๓๑	หน.ฝงท.บก.ยศ.ทอ.	เป็นกรรมการ
๒.๓๒	นทสส.ยศ.ทอ.	เป็นกรรมการ

๓. คณก.บริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ. มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๓.๑ พิจารณาแนวทาง/นโยบาย การดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงของ ยศ.ทอ.

๓.๒ ดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อ หรือสร้างความเสียหาย หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายในการบริหารงาน เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓.๓ กำหนดมาตรการในการบริหารความเสี่ยง โดยการจัดทำทะเบียนความเสี่ยงในฐานะสายวิทยาการ และแผนบริหารความเสี่ยงของ ยศ.ทอ. ตลอดจนเผยแพร่และทบทวนความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงให้กับบุคลากร ยศ.ทอ.ตามห้วงเวลาที่เหมาะสม

๓.๔ แต่งตั้งผู้ตรวจสอบ/ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของ ยศ.ทอ. เพื่อสำรวจปัญหาข้อขัดข้อง และติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด

๓.๕ สรุปผลการดำเนินการ ในการบริหารจัดการความเสี่ยง และรายงานให้ผู้บังคับบัญชา ทราบตามระยะเวลาที่กำหนด ตลอดจนกำหนดให้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานของ ยศ.ทอ. หรือ จัดทำเป็นเอกสารในรูปแบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

๓.๖ ให้ประธานกรรมการแต่งตั้ง คณก.หรือคณะทำงานได้ตามความเหมาะสม


๔. นขต.ยศ.ทอ., หน่วยใน บก.ยศ.ทอ. และหน่วยในกำกับดูแลของ ยศ.ทอ.ให้การสนับสนุน การดำเนินการของ คณก.บริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.ตามที่ได้รับการร้องขอ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๗ มกราคม พ.ศ.๒๕๖๒

(ลงชื่อ) พล.อ.ท.น้อย ภาคเพิ่ม  
(น้อย ภาคเพิ่ม)  
จก.ยศ.ทอ

สำเนาถูกต้อง

๗๒ น.อ. 

(ยุทธศักดิ์ ทุลสุวรรณ)

ผอ.กผค.สบค.บก.ยศ.ทอ.

๑๗ ม.ค.๖๒



สำเนา



คำสั่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

ที่ ๑ /๖๒

เรื่อง แต่งตั้งคณะผู้ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของ ยศ.ทอ.

เพื่อให้การดำเนินการด้านความเสี่ยงของ ยศ.ทอ.เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับนโยบายงานด้านบริหารความเสี่ยงของ ทอ. ตามระเบียบ กท. ว่าด้วยการตรวจสอบภายใน พ.ศ. ๒๕๕๓ จึงให้ดำเนินการดังนี้

๑. ให้ผู้ดำรงตำแหน่งต่อไปนี้ เป็นผู้ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหาร ความเสี่ยงของ ยศ.ทอ.

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| ๑.๑ เสธ.ยศ.ทอ.                | เป็นหัวหน้าคณะผู้ตรวจสอบและประเมิน        |
| ๑.๒ รอง ผอ.สบศ.บก.ยศ.ทอ.      | เป็นรองหัวหน้าคณะผู้ตรวจสอบและประเมิน     |
| ๑.๓ ผอ.กผค.สบศ.บก.ยศ.ทอ.      | เป็นผู้ตรวจสอบและประเมิน และเลขานุการ     |
| ๑.๔ ผอ.กวช.สบศ.บก.ยศ.ทอ.      | เป็นผู้ตรวจสอบและประเมิน                  |
| ๑.๕ ผอ.กวพ.สบศ.บก.ยศ.ทอ.      | เป็นผู้ตรวจสอบและประเมิน                  |
| ๑.๖ ผอ.กอก.สบศ.บก.ยศ.ทอ.      | เป็นผู้ตรวจสอบและประเมิน                  |
| ๑.๗ ทน.ผผน.กผค.สบศ.บก.ยศ.ทอ.  | เป็นผู้ตรวจสอบและประเมิน และ ผช.เลขานุการ |
| ๑.๘ ทน.ผวช.กวช.สบศ.บก.ยศ.ทอ.  | เป็นผู้ตรวจสอบและประเมิน และ ผช.เลขานุการ |
| ๑.๙ ทน.ผปคค.กวพ.สบศ.บก.ยศ.ทอ. | เป็นผู้ตรวจสอบและประเมิน และ ผช.เลขานุการ |

๒. คณะผู้ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของ ยศ.ทอ.มีหน้าที่

๒.๑ กำหนดแนวทางการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของ ยศ.ทอ. รวมทั้งจัดการประชุมติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

๒.๒ ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของ ยศ.ทอ. ให้สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนด

๒.๓ พิจารณาแก้ไขปัญหาและดำเนินการเรื่องอื่น ๆ ที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการ ดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของ ยศ.ทอ.

๒.๔ สรุปผลการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและรายงาน ให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามระยะเวลาที่กำหนด

๓. นขต.ยศ.ทอ., หน่วยใน บก.ยศ.ทอ. และหน่วยในกำกับดูแลของ ยศ.ทอ.ให้ความร่วมมือในการดำเนินการของคณะผู้ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ. และให้การสนับสนุนเมื่อได้รับการร้องขอ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๒ มกราคม พ.ศ.๒๕๖๒

พล.อ.ต. อำนาจ สมวงศ์  
(อำนาจ สมวงศ์)  
รอง จก.ยศ.ทอ.  
ประธาน คณก.บริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.

สำเนาถูกต้อง

๖๒

น.อ.



(ยุทธศักดิ์ พูลสุวรรณ)

ผอ.กผค.สบศ.บก.ยศ.ทอ./เลขานุการ

๒๕ ม.ค.๖๒





กผค.สพค.บก.ยศ.ทอ.	1
เลขที่	๓๗๓
วันที่	๑๙ มี.ค. ๖๒
เวลา	๑๙.๐๕

๕-๐๑๓-๒๓ ๑๑ มี.ค. ๖๒  
๐๕/๑๖

### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณก.บริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.(โทร.๒-๔๕๗๖)

ที่ ๑๖ /๖๒

วันที่ ๖ มี.ค.๖๒

เรื่อง สรุปรายงานการประชุม คณก.บริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ. ครั้งที่ ๑/๖๒

เรียน รอง จก.ยศ.ทอ./ประธาน คณก.บริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.

๑. ตามสั่งการ รอง จก.ยศ.ทอ./ประธาน คณก.บริหารจัดการความเสี่ยง ยศ.ทอ.ให้เลขานุการฯ จัดการประชุม คณก.บริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.ครั้งที่ ๑/๖๒ เพื่อหารือและชี้แจงรายละเอียดการดำเนินการ บริหารความเสี่ยง ให้สอดคล้องตามแผนปฏิบัติการ ยศ.ทอ. เมื่อ ๒๕ ก.พ.๖๒, ๑๓๓๐ ณ ห้องประชุม ยศ.ทอ. (อาคารหอสมุด ทอ.ชั้น ๓) นั้น

๒. เลขานุการ ฯ ได้จัดการประชุมตามข้อ ๑ เรียบร้อยแล้ว สรุปรายงานการประชุมดังนี้

๒.๑ การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.ปีงบประมาณ ๖๑ - ๖๒ มีกระบวนการ ในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ๓ ส่วน คือ ส่วนการบัญชาการ ส่วนการบริหาร และส่วนปฏิบัติการ ซึ่งจะ ครอบคลุมกระบวนการแบบวงจรบริหารคุณภาพ ด้วยวิธีการกำหนดนโยบาย และจัดทำแผน ฯ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ พร้อมจัดกิจกรรมให้ความรู้แก่ นชต.ยศ.ทอ. ควบคู่กับการรายงานผลตามวงรอบ และนำข้อมูลที่ได้มาพิจารณา ดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

๒.๒ ผลการตรวจสอบการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของ ยศ.ทอ. โดยคณะ จร.ทอ. ระหว่าง ๓ - ๑๔ ธ.ค.๖๑ พบว่า ยศ.ทอ.ได้ดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามนโยบาย ผบ.ทอ. แต่ การดำเนินการบางส่วนยังไม่ชัดเจน ไม่ครอบคลุมระดับการปฏิบัติ และเสนอแนะให้ ยศ.ทอ.ดำเนินการ ดังนี้

๒.๒.๑ รายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามวงรอบ

๒.๒.๒ ควรให้ นชต.ยศ.ทอ.ดำเนินการแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยง ของหน่วย เพื่อรองรับ คณก.บริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.

๒.๒.๓ ควรมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (แบบ R1 / R2 / R3) ครอบคลุมให้ทุกระดับ

๒.๒.๔ ควรมีการจัดอบรม ให้ความรู้ผู้ปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง

๒.๓ แผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.รูปแบบของการบูรณาการตาม วงรอบปฏิทินการบริหารความเสี่ยง (รายละเอียดตามแนบ) แยกเป็น ๒ ระดับ

๒.๓.๑ ระดับนโยบาย เป็นการจัดทำแผนในภาพรวมของปัจจัยเสี่ยงที่พบและกระทบ ต่อภารกิจหลัก ยศ.ทอ.จัดทำโดยการรวบรวมข้อมูลความเสี่ยง จาก นชต.ยศ.ทอ.แล้วนำมาวิเคราะห์/สังเคราะห์ เพื่อระบุความเสี่ยงคู่กับแผนปฏิบัติการ ยศ.ทอ.โดย เลขานุการ ฯ

๒.๓.๒ ระดับปฏิบัติการ เป็นปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามภารกิจต่าง ๆ ของ นชต.ยศ.ทอ.โดยจะมีการจัดทำให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของหน่วย

๒.๓.๓ การดำเนินการตามข้อ ๒.๓.๑ และ ๒.๓.๒ จำเป็นต้องมีการจัดกิจกรรม ให้ความรู้ และให้คำแนะนำการปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

๓. เลขานุการ ฯ ...

- ๒ -

๓. เลขานุการ ฯ พิจารณาแล้ว เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของ ยศ.ทอ.มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเกิดประสิทธิภาพ เห็นควรให้ดำเนินการ ดังนี้

๓.๑ คณก.บริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.

๓.๑.๑ รวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลปัจจัยเสี่ยงระดับนโยบาย และรายงานแผนบริหารความเสี่ยงให้ สพร.ทอ.ตามวงรอบที่กำหนด

๓.๑.๒ จัดกิจกรรมอบรม และให้คำแนะนำการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.แก่ นขต.ยศ.ทอ. ภายใน มี.ค.๖๒

๓.๑.๓ จัดทำบันทึกประชุม/รายงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงระดับนโยบาย

๓.๑.๔ ดำเนินการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของ นขต.ยศ.ทอ. ตามกำหนด พร้อมรายงานผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามวงรอบที่กำหนด

๓.๒ นขต.ยศ.ทอ.

๓.๒.๑ แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยให้สอดคล้องกับคำสั่ง คณก.บริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ. หรือนโยบายการบริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.

๓.๒.๒ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (แบบ R1 / R2 / R3) ระดับปฏิบัติการ และส่งให้ กผค.สบค.๑ ภายใน ๒๙ มี.ค.๖๒

๓.๒.๓ ส่งรายชื่อผู้ประสานงานการบริหารความเสี่ยงของหน่วยให้ กผค.สบค.๑ ภายใน ๑๔ มี.ค.๖๒

๓.๒.๔ จัดทำบันทึกประชุม/รายงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของหน่วย

จึงเรียนมาเพื่อทราบ และอนุมัติตามข้อ ๓ ให้ต่อไป

น.อ.



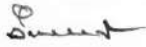
ผอ.กผค.สบค.บก.ยศ.ทอ.

เลขานุการ คณก.บริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.

- อนุมัติตามข้อ ๓

- นขต.ยศ.ทอ.และหน่วยใน บก.ยศ.ทอ.ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง

พล.อ.ต.



รอง จก.ยศ.ทอ.

ประธาน คณก.บริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.

๘ มี.ค.๖๒

## ผนวก ค

- แบบรายงานการบริหารความเสี่ยง
- แบบรายงานการควบคุมภายใน

## การติดต่อสื่อสาร

หากมีข้อสอบถามเกี่ยวกับการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ยศ.ทอ.สามารถติดต่อฝ่ายเลขานุการ คณก.บริหารความเสี่ยง/ควบคุมภายใน ยศ.ทอ. ดังนี้

ผู้รับผิดชอบ	ติดต่อ	หมายเหตุ
ผอ.กผค.สบค.บก.ยศ.ทอ.	๒-๒๘๕๑	
นพน.กผค.สบค.บก.ยศ.ทอ.	๒-๔๕๗๖	
จนท.แผน กผค.สบค.บก.ยศ.ทอ.	๒-๒๘๕๙	

## เอกสารออนไลน์

เอกสาร	QR Code	หมายเหตุ
๑. คำสั่งต่าง ๆ ๑.๑ คณก.ก.พ.ร.ยศ.ทอ. ๑.๒ คณก.ควบคุมภายใน ยศ.ทอ. ๑.๓ คณก.บริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ. ๑.๔ คณะผู้ตรวจสอบและประเมินผล การดำเนินงานฯ		
๒. แบบฟอร์ม ๒.๑ แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยง ๒.๒ แบบฟอร์มควบคุมภายใน		
๓. เอกสารประกอบการประชุม ๓.๑ นำเสนอ จร.ทอ. ๓.๒ ประชุม คณก.บริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ. ๓.๓ สรุปรายงานการประชุม คณก. บริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ. ๓.๔ กิจกรรม Workshop		

## บรรณานุกรม

### เอกสารออนไลน์

ณรงค์ ศรีละมุล. “การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน  
จังหวัดยะลา สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.”

วิทยานิพนธ์ศึกษาศาตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2547.

เข้าถึงเมื่อ ๑๖ มิถุนายน ๒๕๖๒ เข้าถึงได้จาก <http://kb.psu.ac.th/psukb/handle/2553/2699>  
พงศ์ศรันย์ พลศรีเลิศ. การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (Goal Setting). เข้าถึงเมื่อ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๖๒.

เข้าถึงได้จาก <https://cutt.ly/OhR5FI>.

สุธาสินี โพธิจันทร์. PDCA หัวใจสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง, Thailand Productivity

Institute. เข้าถึงเมื่อ ๑๖ มิถุนายน ๒๕๖๒. เข้าถึงได้จาก <https://www.ftpi.or.th/2015/2125>.

สำนักงานตรวจสอบภายใน. แบบฟอร์มบริหารความเสี่ยงของหน่วยหัวหน้าสายวิทยาการ และ นขต.ทอ.

(ปรับเมื่อ ส.ค.๖๑) เข้าถึงเมื่อ ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๖๒. เข้าถึงได้จาก

<https://www.audit.is.rtaf.mi.th>

### รายงานการประชุม

สำนักงานพัฒนาระบบราชการกองทัพอากาศ. “สรุปผลการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการคณะอนุกรรมการ  
บริหารความเสี่ยงของ ทอ.” เอกสารประกอบการประชุม คณะก.บริหารความเสี่ยงของ ทอ.ครั้งที่  
๑/๖๒ ณ ห้องประชุม ฝสธ.ทอ.๑.

๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ. “สรุปรายงานการประชุม คณะก.บริหารความ  
เสี่ยง ยศ.ทอ.ครั้งที่ ๑/๖๒.” การประชุม คณะก.บริหารความเสี่ยง ยศ.ทอ.ครั้งที่ ๑/๖๒ ณ ห้องประชุม  
ยศ.ทอ.(อาคารหอสมุด ทอ.ชั้น ๓). ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒

## คณะผู้จัดทำ

น.อ.ยุทธศักดิ์	พูลสุวรรณ	ผอ.กผค.สบศ.บก.ยศ.ทอ.
น.อ.ธีทัต	นิตยสุทธิ	ประจำ กพ.ทอ.ช่วยราชการ ยศ.ทอ.
ร.ท.หญิง พิมพ์ชนก	ทิมบรรเจิด	นกช.ผกช.กผค.สบศ.บก.ยศ.ทอ.
ร.ต.หญิง บุษราวรรณ	เฉวียงवास	นผน.ผผน.กผค.สบศ.บก.ยศ.ทอ.
จ.ท.ณฤต	อาจวาริน	จนท.แผน ผผน.กผค.สบศ.บก.ยศ.ทอ.
จ.ต.ภาณุวัฒน์	ภูทาวิน	จนท.แผน ผผน.กผค.สบศ.บก.ยศ.ทอ.