

คู่มือการบริหาร

# ความเสี่ยง

กองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ



## คำนำ

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญและเป็นองค์ประกอบหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งถูกนำมาใช้ในการบริหารงานขององค์กร เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงและความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบกับการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาหาแนวทางป้องกันหรือจัดการกับความเสี่ยงนั้น การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มโอกาสและความสำเร็จ ลดโอกาสของความล้มเหลว ลดความไม่แน่นอนของผลการดำเนินงานโดยรวมและช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายตามเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้

กองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ ตระหนักถึงปัญหาและความสำคัญดังกล่าว จึงได้ดำเนินการทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยเป็นการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรตามหลักของ COSO (Committee of Sponsoring of the Tread Way Commission) มีเป้าหมายเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

กองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘ ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ที่สนใจสามารถนำไปเป็นกรอบแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่วางไว้ต่อไป

กองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ  
กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

## สารบัญ

คำนำ.....	ก
สารบัญ.....	ข
สารบัญรูปภาพ.....	ง
สารบัญตาราง.....	ง
<b>บทที่ 1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
หลักการและเหตุผล.....	1
กฎและระเบียบที่เกี่ยวข้อง.....	1
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	1
ความแตกต่างระหว่างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน.....	1
การบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ.....	2
โครงสร้างการบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ.....	3
แผนปฏิบัติการกองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ ปีบัญชี 2566 – 2570 (ฉบับทบทวนปีบัญชี 2568).....	4
<b>บทที่ 2 การบริหารความเสี่ยง.....</b>	<b>7</b>
นโยบายของการบริหารความเสี่ยง.....	7
วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง.....	8
แนวทางในการบริหารความเสี่ยง.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงกองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ.....	10
หน้าที่และความรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงาน ในต่างประเทศ.....	11
นियามการบริหารความเสี่ยง.....	12
การบริหารความเสี่ยงองค์กร (ERP – Enterprise Risk Manaement).....	13
ปฏิทินการบริหารความเสี่ยง ปีบัญชี 2568.....	20
<b>บทที่ 3 การควบคุมภายใน.....</b>	<b>21</b>
แนวคิด.....	21
วัตถุประสงค์การควบคุมภายใน.....	21
คำนิยาม.....	22
วัตถุประสงค์การวางระบบการควบคุมภายใน.....	22
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	22
องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน.....	22
การจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน.....	24

## สารบัญ (ต่อ)

ภาคผนวก ก การบริหารจัดการความเสี่ยง.....	26
ตารางเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพการควบคุม.....	27
แบบฟอร์มตารางประเมินประสิทธิภาพการควบคุม.....	28
แบบฟอร์มตารางการระบุความเสี่ยง.....	29
แบบฟอร์มตารางการวิเคราะห์ความเชื่อมโยง เป้าหมายประจำปี และปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้า.....	30
แบบฟอร์มตารางบริหารจัดการความเสี่ยงและการวิเคราะห์ Cost – Benefit ในแต่ละทางเลือก.....	31
ภาคผนวก ข การควบคุมภายใน.....	32
รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ปก.4).....	33
รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (ปก.5).....	35
รายงานผลการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบติดตาม ปค.5).....	36
รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (ปก.6).....	37

## สารบัญรูปภาพ

ภาพที่ 1 โครงสร้างการบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ.....	2
ภาพที่ 2 โครงสร้างกองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ.....	3
ภาพที่ 3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงกองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ.....	10
ภาพที่ 4 กรอบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO : ERP (Enterprise Risk Management) .....	13
ภาพที่ 5 Flow Chart การบริหารจัดการความเสี่ยง.....	14
ภาพที่ 6 ความสัมพันธ์ของความเสี่ยงที่มีอยู่ และความเสี่ยงที่เหลืออยู่.....	15
ภาพที่ 7 แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile).....	17

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 เกณฑ์การประเมินระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood).....	16
ตารางที่ 2 เกณฑ์การประเมินระดับผลกระทบ (Impact).....	16

## บทที่ 1 บทนำ

### หลักการและเหตุผล

กองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ จัดตั้งขึ้นตามมาตรา ๕๒ แห่งพระราชบัญญัติจัดหางานและคุ้มครองคนหางาน พ.ศ. ๒๕๒๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม เพื่อจัดการให้คนหางานที่ถูกทอดทิ้งอยู่ในต่างประเทศได้เดินทางกลับประเทศไทย ให้การสงเคราะห์แก่คนหางานซึ่งไปหรือจะไปทำงานในต่างประเทศหรือหายาทโดยธรรมชาติของบุคคลดังกล่าว และการคัดเลือกและทดสอบฝีมือและการฝึกอบรมคนหางานก่อนเดินทางไปทำงานในต่างประเทศ โดยเริ่มดำเนินการเมื่อวันที่ ๑ มีนาคม ๒๕๒๙ ปัจจุบันเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกองบริหารแรงงานไทยไปต่างประเทศ กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน ทั้งนี้ การดำเนินงานยังอยู่ภายใต้บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ระหว่างกระทรวงการคลังกับกองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน

### กฎและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

- (๑) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑
- (๒) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒
- (๓) พระราชบัญญัติจัดหางานและคุ้มครองคนหางาน พ.ศ. ๒๕๒๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม
- (๔) พระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘
- (๕) ประกาศคณะกรรมการนโยบายการบริหารทุนหมุนเวียน เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ เงื่อนไข และการรายงานผลการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๙

### ความแตกต่างระหว่างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

	การบริหารความเสี่ยง	การควบคุมภายใน
ด้านวัตถุประสงค์	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. เชิงยุทธศาสตร์</li> <li>๒. การดำเนินงาน</li> <li>๓. การเงินและไม่ใช่การเงิน</li> <li>๔. การปฏิบัติตามข้อกำหนด</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน</li> <li>๒. สร้างความเชื่อถือของรายงานทางการเงิน</li> <li>๓. ให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ</li> </ol>
ด้านองค์ประกอบ	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร</li> <li>๒. การกำหนดวัตถุประสงค์</li> <li>๓. การระบุความเสี่ยง</li> <li>๔. การประเมินความเสี่ยง</li> <li>๕. การจัดการความเสี่ยง</li> <li>๖. กิจกรรมการควบคุม</li> <li>๗. สารสนเทศและการสื่อสาร</li> <li>๘. การติดตามประเมินผล</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. สภาพแวดล้อมของการควบคุม</li> <li>๒. การประเมินความเสี่ยง</li> <li>๓. กิจกรรมการควบคุม</li> <li>๔. ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร</li> <li>๕. การติดตามประเมินผล</li> </ol>
ขอบเขต	ความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน	ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อองค์กร

	การบริหารความเสี่ยง	การควบคุมภายใน
ลักษณะงาน	เน้นการควบคุมภายใน	เน้นการประเมินความเสี่ยง
การจัดทำ	ทำความเข้าใจและจัดการกระบวนการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานปกติ	ทำความเข้าใจและจัดการความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร โดยอาจจัดทำเป็นแผนแยกต่างหากจากการดำเนินงานปกติหรือเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติก็ได้

### การบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ

กองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ มีการบริหารงานโดยได้รับคำแนะนำจากคณะกรรมการกองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ มีอธิบดีกรมการจัดหางานเป็นประธานกรรมการ และบุคคลอื่นซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งอีกไม่เกิน ๖ คน เป็นกรรมการ และมีผู้อำนวยการกองบริหารแรงงานไทยไปต่างประเทศเป็นกรรมการและเลขานุการ ซึ่งกรรมการมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ ๓ ปี มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๑) เสนอคำแนะนำแก่รัฐมนตรีในการออกระเบียบตามมาตรา ๕๒ และมาตรา ๕๓

(๒) ให้คำปรึกษา แนะนำอธิบดี นายทะเบียน และพนักงานเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับกองทุนฯ ตามพระราชบัญญัตินี้

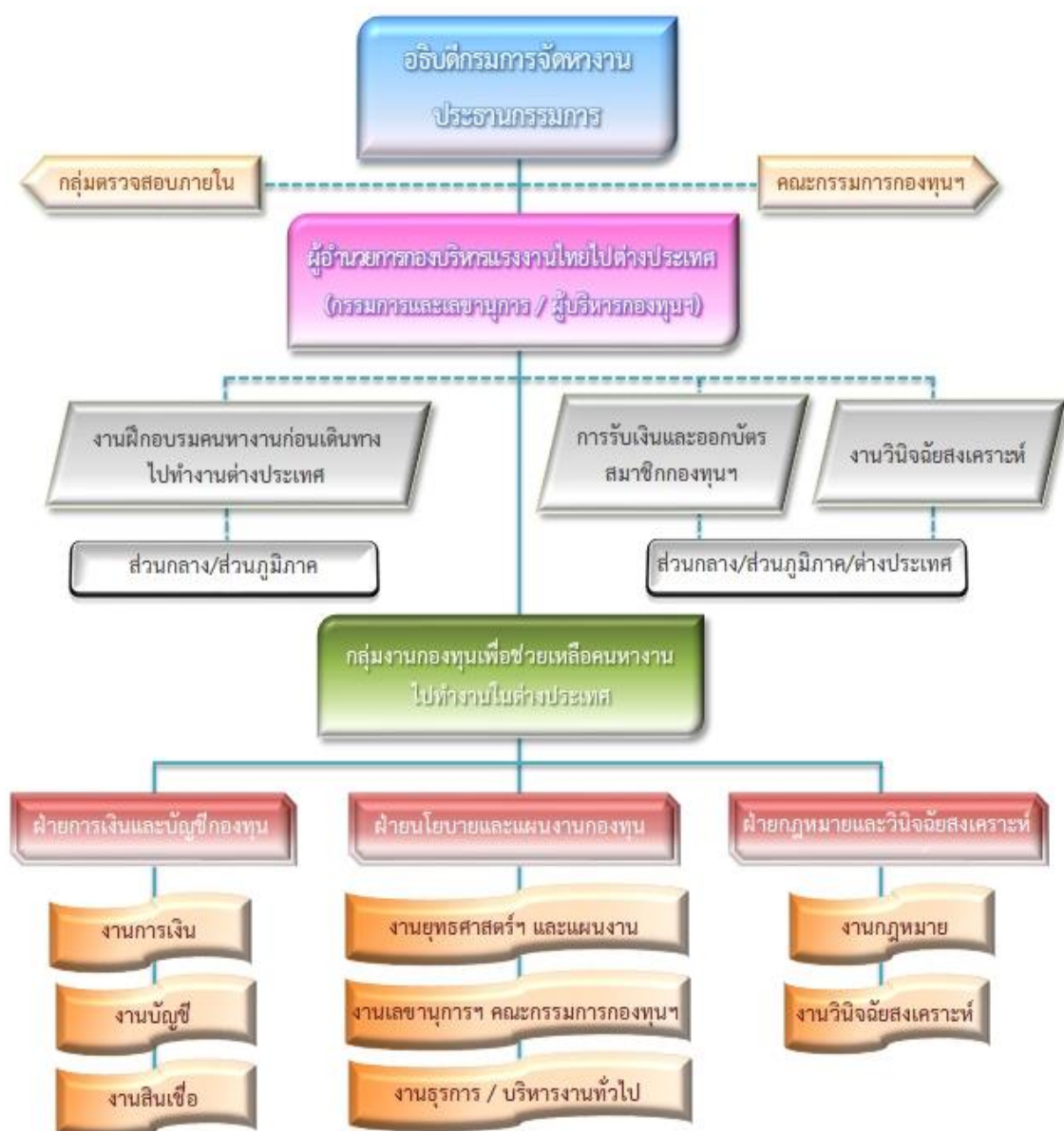


ภาพที่ 1 โครงสร้างการบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ

## โครงสร้างกองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ

กองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ ได้นำกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management – Integrated Framework) ตามแนวทาง COSO ERM มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบและแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการให้ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่และลูกจ้างในกองทุนฯ ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและมีความเข้าใจตรงกัน เป้าหมายและวัตถุประสงค์ อันจะเป็นการสร้างควมรับผิดชอบอย่างทั่วถึงและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งกองทุนฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกองบริหารแรงงานไทยไปต่างประเทศ โดยมีผู้อำนวยการกองบริหารแรงงานไทยไปต่างประเทศ ทำหน้าที่ในการบริหารและควบคุมดูแล เพื่อให้การดำเนินงานของกองทุนฯ มีความเหมาะสมและเป็นไปตามพระราชบัญญัติจัดหางานและคุ้มครองคนหางาน พ.ศ. ๒๕๒๘ และพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียนพ.ศ. ๒๕๕๘



ภาพที่ 2 โครงสร้างกองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ

## แผนปฏิบัติการกองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ ปีบัญชี 2566 - 2570 (ฉบับทบทวนปีบัญชี 2568)

### วัตถุประสงค์จัดตั้ง

๑. จัดการให้สมาชิกกองทุน ซึ่งถูกทอดทิ้งในต่างประเทศได้เดินทางกลับประเทศไทย
๒. ให้การสงเคราะห์แก่สมาชิกกองทุน ซึ่งไปหรือจะไปทำงานในต่างประเทศหรือทนายทโดยธรรมของบุคคลดังกล่าว
๓. คัดเลือกและฝึกอบรมคนหางานก่อนเดินทางไปทำงานในต่างประเทศ

### วิสัยทัศน์กองทุน

“พัฒนากองทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการเงิน ด้านการพัฒนางานองค์กร ให้ความรู้แก่สมาชิกมีความพร้อมในการไปทำงานในต่างประเทศรวมทั้งสิทธิประโยชน์ในการทำงาน”

### พันธกิจกองทุน

๑. บริหารจัดการเงินกองทุนฯ และสิทธิประโยชน์เพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศให้มีประสิทธิภาพ
๒. ส่งเสริมคนหางานให้เป็นสมาชิกกองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ เพื่อให้ได้รับการคุ้มครองในการไปทำงานในต่างประเทศ
๓. สนับสนุนการฝึกอบรมคนหางานก่อนเดินทางไปทำงานในต่างประเทศ สิทธิประโยชน์จากกองทุนฯ กฎหมาย ขนบธรรมเนียม ประเพณี การดำเนินชีวิตในต่างประเทศ หลักการปฏิบัติงาน รวมทั้งสิทธิประโยชน์ในการทำงาน

### เป้าหมาย

๑. คนหางานที่ไปทำงานในต่างประเทศเป็นสมาชิกกองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ
๒. คนหางานที่จะไปทำงานต่างประเทศมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์จากกองทุนฯ ตลอดจนสิทธิประโยชน์และกฎหมายของประเทศที่จะไปทำงาน
๓. กองทุนฯ มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีความมั่นคงและยั่งยืน สามารถให้การช่วยเหลือสมาชิกได้อย่างทั่วถึง

### ค่านิยม

“ทำงานเป็นทีม เน้นความโปร่งใส ใส่ใจคุณภาพ สร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก”

### ประเด็นยุทธศาสตร์แนวทางการพัฒนา

- ๑ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการส่งเสริมการมีงานทำในต่างประเทศ
- ๒ การพัฒนาระบบการฝึกอบรมคนหางานเพื่อไปทำงานในต่างประเทศ ให้สามารถนำความรู้ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพชีวิตที่ดี
- ๓ การคุ้มครอง ดูแลสิทธิประโยชน์ของสมาชิกกองทุนให้มีหลักประกันมั่นคงในการทำงานในต่างประเทศ
- ๔ การพัฒนาการบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ

**ประเด็นการพัฒนาเรื่องที่ ๑ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการส่งเสริมการมีงานทำในต่างประเทศ**

**เป้าประสงค์ :** ระบบการบริหารจัดการการส่งเสริมการมีงานทำในต่างประเทศมีประสิทธิภาพ  
คนหางานมีงานทำ ได้รับค่าตอบแทนและได้รับสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม  
**แนวทางการพัฒนา :** ส่งเสริมระบบการจัดส่งคนหางานไปทำงานในต่างประเทศให้ความสำคัญกับ  
คนหางานที่ประสงค์ไปทำงานในต่างประเทศได้มีงานทำและมีรายได้ที่เหมาะสม

**ประเด็นการพัฒนาเรื่องที่ ๒ การพัฒนาระบบการฝึกอบรมคนหางานเพื่อไปทำงานในต่างประเทศให้สามารถนำความรู้ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพชีวิตที่ดี**

**เป้าประสงค์ :** คนหางานได้รับความรู้เกี่ยวกับการทำงาน การดำรงชีวิตในต่างประเทศ สิทธิประโยชน์จากการ  
เป็นสมาชิกกองทุนอย่างทั่วถึง ครอบคลุม สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปทำงานและใช้ชีวิตใน  
ต่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพชีวิตที่ดี  
**แนวทางการพัฒนา :** พัฒนารูปแบบการอบรมและการประชาสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน  
ตามโครงการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการคุ้มครองแรงงานไทยและการใช้  
ชีวิตของแรงงานไทยในต่างประเทศ

**ประเด็นการพัฒนาเรื่องที่ ๓ การคุ้มครอง ดูแลสิทธิประโยชน์ของสมาชิกกองทุนให้มีหลักประกันมั่นคงในการทำงานในต่างประเทศ**

**เป้าประสงค์ :** คนหางานได้รับความคุ้มครองและได้รับสิทธิประโยชน์จากกองทุนฯ  
**แนวทางการพัฒนา :** เสริมสร้างความร่วมมือในการคุ้มครองคนหางานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง  
เพื่อให้สมาชิกกองทุนได้รับการช่วยเหลืออย่างสะดวก รวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์  
โดยร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

**ประเด็นการพัฒนาเรื่องที่ ๔ การพัฒนาการบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ**

**เป้าประสงค์ :** การบริหารจัดการกองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศที่มีประสิทธิภาพ  
**แนวทางการพัฒนา :** การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานกองทุนฯ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพกองทุนฯ  
และการสร้างการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับสิทธิประโยชน์กองทุนฯ

## ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

ประเด็นการพัฒนา	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก	แนวทางการพัฒนา
การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ ส่งเสริมการมีงานทำในต่างประเทศ	G๑) ระบบการบริหารจัดการ ส่งเสริมการมีงานทำในต่างประเทศสามารถใช้งานได้อย่างเต็มศักยภาพ	K๑) จำนวนคนหางานที่เป็นสมาชิกกองทุนตามกฎหมาย	S๑) ส่งเสริมระบบการจัดส่งคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ ให้มีความสำคัญกับคนหางานที่ประสงค์ไปทำงานในต่างประเทศได้มีงานทำ และมีรายได้ที่เหมาะสม
	G๒) คนหางานมีงานทำ ได้รับค่าตอบแทนและได้รับสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม	K๒) ร้อยละคนหางานที่เดินทางไปทำงานต่างประเทศด้วยตนเอง สมัครเข้าเป็นสมาชิกกองทุน	
การพัฒนาระบบการฝึกอบรมคนหางานเพื่อไปทำงานในต่างประเทศ ให้สามารถนำความรู้ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพชีวิตที่ดี	G๓) คนหางานได้รับความรู้เกี่ยวกับการทำงาน การดำรงชีวิตในต่างประเทศ สิทธิประโยชน์จากการเป็นสมาชิกกองทุนอย่างทั่วถึงและครอบคลุม	K๓) จำนวนคนหางานที่เดินทางไปทำงานในต่างประเทศได้รับความรู้มีความพร้อมในการทำงานและดำรงชีวิตในต่างประเทศ	S๒) พัฒนารูปแบบการอบรมและการประชาสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันตามโครงการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการคุ้มครองแรงงานไทยและการใช้ชีวิตของแรงงานไทยในต่างประเทศ
	G๔) คนหางานสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปทำงานและใช้ชีวิตในต่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพชีวิตที่ดี		
การคุ้มครอง ดูแลสิทธิประโยชน์ของสมาชิกกองทุนให้มีความมั่นคงในการทำงานในต่างประเทศ	G๕) คนหางานได้รับการคุ้มครองและได้รับสิทธิประโยชน์จากกองทุนฯ	K๔) จำนวนของคนหางานที่มาร้องทุกข์และได้รับความช่วยเหลือในได้ทุกวัน	S๓) เสริมสร้างความร่วมมือในการคุ้มครองคนหางานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สมาชิกกองทุนได้รับการช่วยเหลืออย่างสะดวก รวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์ โดยร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
		K๕) จำนวนของคนหางานที่มาร้องทุกข์และได้รับความช่วยเหลือในสาธารณรัฐเกาหลี	
		K๖) จำนวนของคนหางานที่มาร้องทุกข์และได้รับความช่วยเหลือในรัฐอิสราเอล	
		K๗) จำนวนของคนหางานที่มาร้องทุกข์และได้รับความช่วยเหลือในประเทศญี่ปุ่น	
G๖) คนหางานได้รับความสะดวกในการขอรับการสงเคราะห์และทันตามเวลาที่กำหนด	K๘) ร้อยละอัตราความสำเร็จของการจ่ายเงินช่วยเหลือตามเวลามาตรฐาน		
การพัฒนาการบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ	G๗) การบริหารจัดการกองทุนฯ ที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้	K๙) ระดับความสำเร็จของการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานกองทุนฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗	S๔) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานกองทุนฯ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพกองทุนฯ
		K๑๐) ระดับความสำเร็จของการพัฒนากองทุนฯ	
	G๘) การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของกองทุนฯ ไปยังกลุ่มเป้าหมายอย่างครอบคลุมและทั่วถึง โดยผ่านช่องทางต่างๆ เช่น แผ่นพับ สื่อออนไลน์	K๑๑) จำนวนการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผ่านพับสิทธิประโยชน์ของกองทุนฯ	S๕) การสร้างการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับสิทธิประโยชน์กองทุนฯ
K๑๒) จำนวนการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์			

## บทที่ 2 การบริหารความเสี่ยง

### นโยบายของการบริหารความเสี่ยง

กองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงมาอย่างต่อเนื่องในรูปแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อลดปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของกองทุนฯ ให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ซึ่งคำนึงถึงการบรรลุตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กองทุนฯ จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง โดยได้ยึดถือนโยบายและแนวคิดในการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

#### ๑) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖

หมวด ๓ การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

มาตรา ๙ การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ส่วนราชการปฏิบัติดังต่อไปนี้

- (๑) ก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใด ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า
- (๒) การกำหนดแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการตาม (๑) ต้องมีรายละเอียดของขั้นตอน ระยะเวลา และงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอน เป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ
- (๓) ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่ ก.พ.ร. กำหนด
- (๔) ในกรณีการปฏิบัติภารกิจ หรือการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการเกิดผลกระทบต่อประชาชน ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบนั้น หรือเปลี่ยนแผนปฏิบัติราชการให้เหมาะสม

#### ๒) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

- (๑) การควบคุมภายในเป็นกลไกที่จะทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน ด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับ
- (๒) เป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยงานของรัฐ การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ
- (๓) การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยงานของรัฐ โดยผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบภายในเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้น ซึ่งมีใช่เพียงการกำหนดนโยบาย ระบบงาน คู่มือการปฏิบัติงานและแบบฟอร์มดำเนินงานเท่านั้น หากแต่ต้องมีการปฏิบัติ
- (๔) การควบคุมภายในสามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดของหน่วยงานรัฐ อย่างไรก็ตาม การควบคุมภายในที่กำหนดก็อาจไม่สามารถให้ความมั่นใจแก่ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร ว่าการดำเนินงานจะบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์
- (๕) การควบคุมภายในควรกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและภารกิจของหน่วยงานของรัฐ

๓) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

- (๑) หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้มีความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม
- (๒) ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล
- (๓) หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- (๔) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ
- (๕) การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยง
- (๖) หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- (๗) หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
- (๘) หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง
- (๙) หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

๔) ประกาศการจัดหางาน เรื่อง นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล

ด้านความพร้อมรับผิด

- (๑) ประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรให้เป็นไปด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และเป็นไปตามที่กฎระเบียบราชการกำหนด
- (๒) มีกลไกการกำกับดูแลบุคลากรให้ปฏิบัติราชการอย่างโปร่งใส ตลอดจนเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ปลอดการทุจริตประพฤติมิชอบ

**วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง**

- (๑) เพื่อให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ เข้าใจหลักการ แนวคิด และกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- (๒) เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้รับทราบขั้นตอน และกระบวนการในการวางแผนการบริหารความเสี่ยง
- (๓) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ
- (๔) เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งกองทุนฯ
- (๕) เพื่อให้ผู้บริหารมีเครื่องมือในการควบคุม กำกับ การบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ
- (๕) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร สร้างความรู้ความเข้าใจ ซึ่งจะนำไปสู่การลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงกองทุนฯ
- (๖) เพื่อให้มีระบบการติดตาม และตรวจสอบผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ
- (๗) เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ ด้านการบริหาร ความเสี่ยงไปยังผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับ

## แนวทางในการบริหารความเสี่ยง

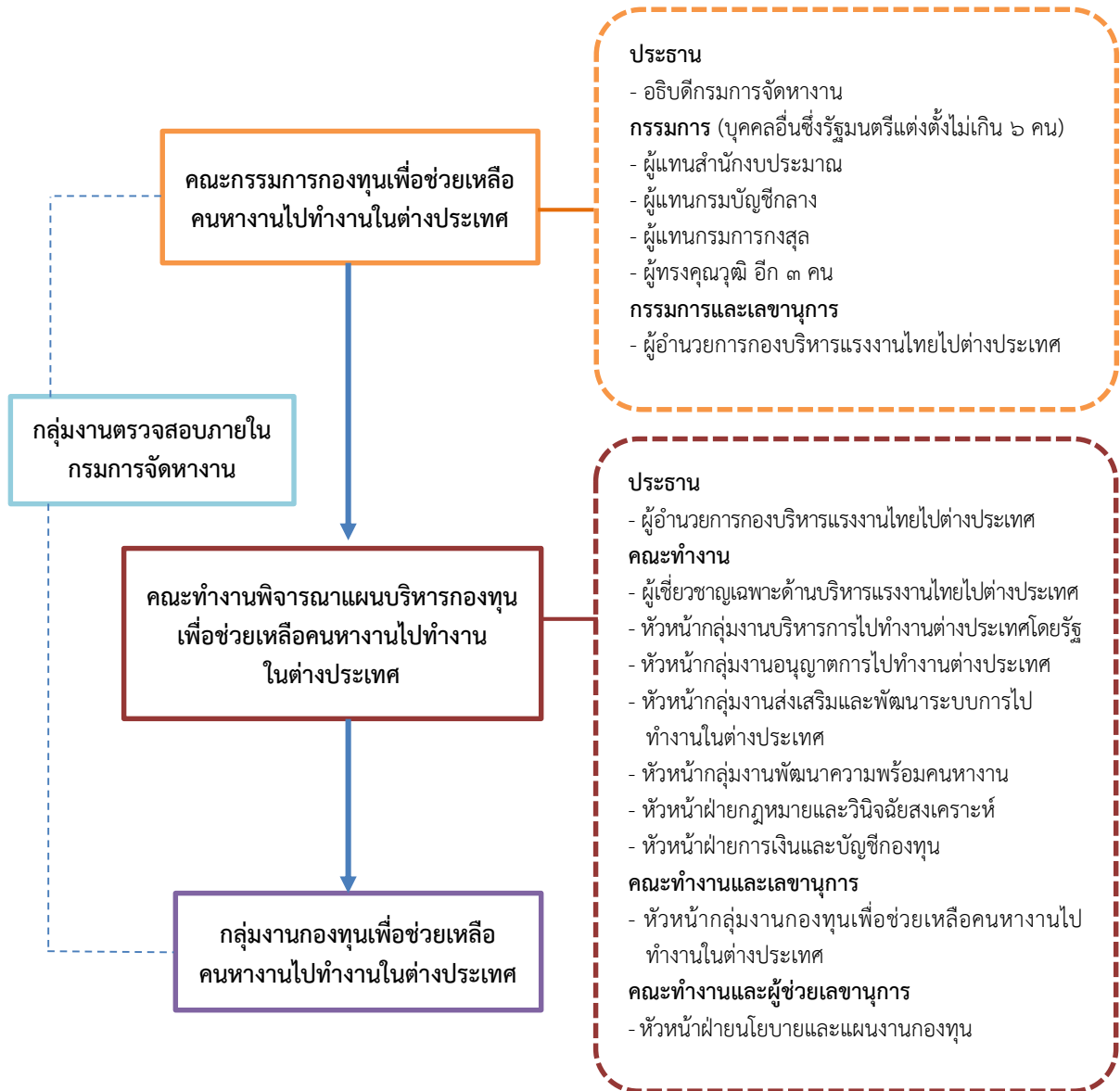
- (๑) การนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนทางกลยุทธ์ เพื่อช่วยสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ของกองทุนฯ
- (๒) การทำให้การบริหารความเสี่ยง มีความสอดคล้องและรวมอยู่ในกระบวนการดำเนินงานที่มีอยู่ในปัจจุบันของกองทุนฯ
- (๓) มีการสื่อสารให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยงที่ต้องจัดการทันที และการปรับปรุงแผนการดำเนินงานที่จำเป็น
- (๔) การบริหารจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือกมีการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ
- (๕) มีกระบวนการในการบ่งชี้ วิเคราะห์ จัดการ ติดตาม ประเมินผล และรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอและปฏิบัติทั้งกองทุนฯ
- (๖) หน่วยงานตรวจสอบภายในต้นสังกัด มีบทบาทสำคัญในการทำให้มั่นใจได้ว่า กองทุนฯ มีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการความเสี่ยง และเสนอแนะประเด็นที่ควรได้รับการปรับปรุง

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- (๑) มีคู่มือการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ โดยมีองค์ประกอบของคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ดี ครบถ้วนตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗
- (๒) ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ มีความรู้ความเข้าใจถึงแนวทาง วิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง
- (๓) เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และใช้เป็นแนวทางการจัดการความรู้ของกองทุนฯ

## โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงกองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ

กองบริหารแรงงานไทยไปต่างประเทศ มีคำสั่งกองบริหารแรงงานไทยไปต่างประเทศ ที่ ๑๔/๒๕๖๑ ลงวันที่ ๖ ธันวาคม ๒๕๖๑ แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาแผนบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ ให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่พิจารณาแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และแผนงานอื่น ๆ ของกองทุนฯ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้



ภาพที่ 3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ

## หน้าที่และความรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง ของกองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
คณะกรรมการกองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ	<ul style="list-style-type: none"> <li>(๑) ส่งเสริมให้มีการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงของกองทุนฯ</li> <li>(๒) ให้ความเห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะต่อการบริหารความเสี่ยง</li> <li>(๓) รับทราบผลการดำเนินงานของการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา</li> </ul>
กลุ่มงานตรวจสอบภายในกรมการจัดหางาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>(๑) มีการสอบทานความเพียงพอ ให้ข้อเสนอแนะ และคำแนะนำในการบริหารระบบการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>(๒) รับทราบผลการดำเนินงานของการบริหารความเสี่ยงเพื่อการวางแผนการตรวจสอบประจำปีต่อไป</li> </ul>
คณะทำงานพิจารณาแผนบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ	<ul style="list-style-type: none"> <li>(๑) จัดทำ / ทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการกองทุนฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบ</li> <li>(๒) ระบุประเด็นความเสี่ยงของกองทุนฯ ที่จะนำมาจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง</li> <li>(๓) วิเคราะห์ ประเมินผล แนวโน้มความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก รวมทั้งจัดลำดับความเสี่ยงที่สำคัญของหน่วยงานจากมากไปหาน้อย</li> <li>(๔) กำหนดกิจกรรมต่างๆ เพื่อช่วยป้องกันหรือควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้</li> <li>(๕) ติดตามผลการบริหารความเสี่ยง และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้กลุ่มงานตรวจสอบภายใน กรมการจัดหางานรับทราบ</li> <li>(๖) รายงานความคืบหน้า และสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะให้คณะกรรมการกองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ ทราบตามความเหมาะสม</li> <li>(๗) ประสาน และให้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการบริหารความเสี่ยง งานบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย</li> <li>(๘) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ประธานคณะทำงานพิจารณาแผนบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศมอบหมาย</li> </ul>
กลุ่มงานกองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ	<ul style="list-style-type: none"> <li>(๑) ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานในกลุ่มงานกองทุนฯ ของแต่ละฝ่ายให้เป็นไปตามนโยบายและการบริหารความเสี่ยง</li> <li>(๒) ส่งเสริมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง</li> <li>(๓) สร้างความมั่นใจว่าได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงอย่างครบถ้วน</li> </ul>

## นิยามการบริหารความเสี่ยง

**ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักที่กำหนด

**ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยในแต่ละปัจจัยจะมีการกำหนดสาเหตุที่แท้จริงของปัจจัยต่าง ๆ ที่สามารถอธิบายได้ว่า สาเหตุของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงใด ๆ และสามารถกำหนดมาตรการจัดการปัจจัยนั้นๆ เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้

**การระบุความเสี่ยง** หมายถึง การระบุปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อเป้าหมาย/ วัตถุประสงค์ตามภารกิจ โดยพิจารณาจากแหล่งที่มาของความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ทุกด้านเช่น ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านกฎหมาย เป็นต้น

**การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง** หมายถึง การวิเคราะห์หาสาเหตุ ปัจจัยและผลกระทบของความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยง (ความรุนแรงหรือความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) โดยอาจพิจารณาถึงผลกระทบทางด้านชื่อเสียงขององค์กร ด้านผู้รับบริการ ด้านบุคลากร ด้านเวลา ด้านความสำเร็จของงาน / กิจกรรม / โครงการ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

**ระดับความเสี่ยง** หมายถึง ค่าของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

**ลำดับความเสี่ยง** หมายถึง ค่าของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำมาจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง

**ความเสี่ยงที่ยอมรับได้** หมายถึง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้มีความเสี่ยงได้ เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูง อาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้น หรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุม และไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นได้

**ความเสี่ยงที่เหลืออยู่** หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากที่ได้มีการจัดวางกิจกรรมควบคุมภายในและการจัดการความเสี่ยงแล้ว

**การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** หมายถึง การบริหารจัดการความเสี่ยงที่ช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยใช้กระบวนการเชิงระบบของการประเมินสถานะและระดับของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ในลักษณะที่ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย โดยจะต้องหาทางระบุความเสี่ยง จัดลำดับความเสี่ยงตามความสำคัญ และบริหารจัดการ หรือป้องกัน หรือลดโอกาสเกิด และผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงที่ไม่คาดหวัง (Risk) ด้วยทางเลือกที่เหมาะสม ทบทวนระดับความเสี่ยงที่เหลือ และดำเนินการบริหารจัดการเพิ่มเติม จนกระทั่งความเสี่ยงลดระดับลงมาอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ขององค์กร และรวมถึงใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ในเชิงบวก (Opportunity) ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร

**แผนการบริหารความเสี่ยง** หมายถึง แผนที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการกำหนดระบบการบริหาร ปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่างๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิด ความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

## การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (ERM - Enterprise Risk Management)

กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามกรอบวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร



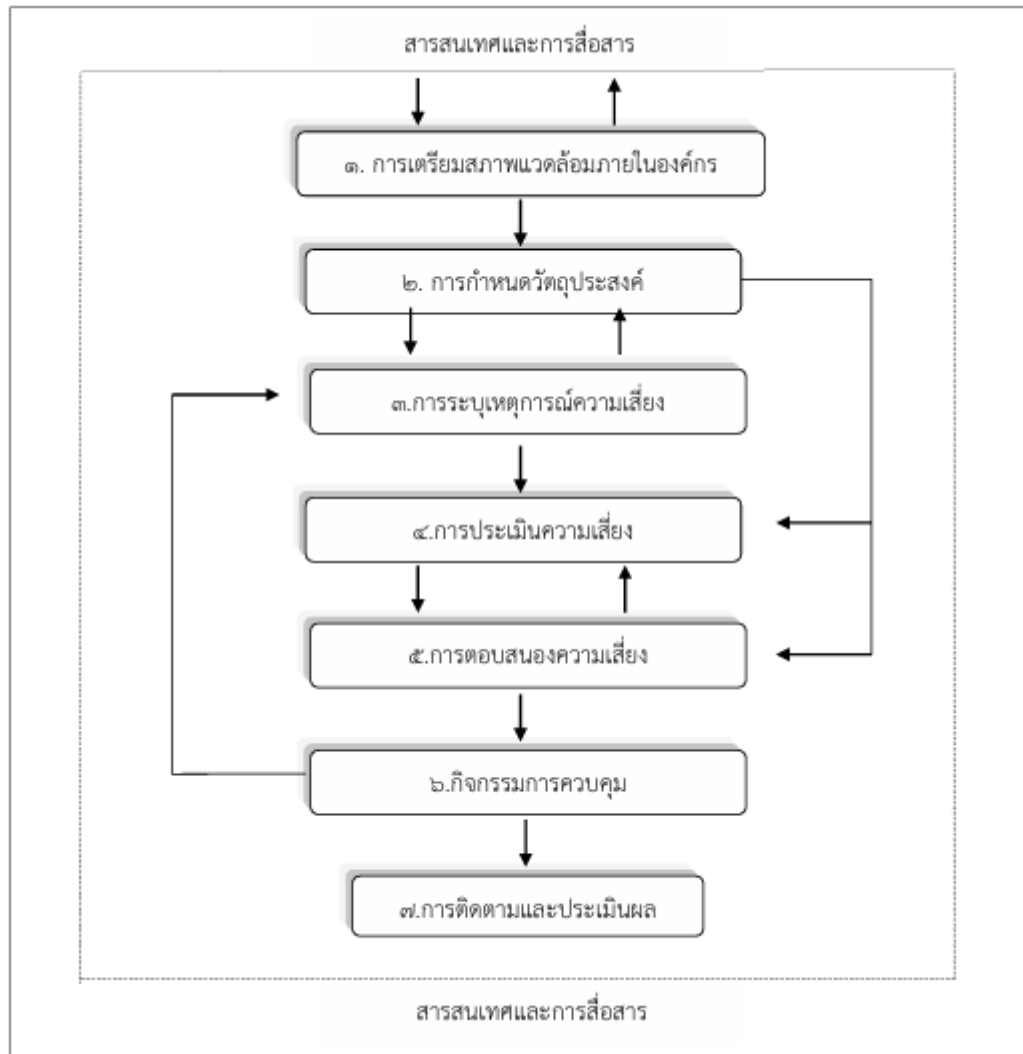
ภาพที่ 4 กรอบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO : ERM (Enterprise Risk Management)

### องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง (ERM - Enterprise Risk Management)

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพตามแนวทางของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) หรือ COSO - ERM ประกอบด้วย องค์ประกอบ ๘ ประการที่ครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- (๑) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
- (๒) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
- (๓) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
- (๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- (๕) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
- (๖) กิจกรรมควบคุม (Control Activities)
- (๗) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
- (๘) การติดตามประเมินผล (Monitoring)

ภาพที่ 5 Flow Chart การบริหารจัดการความเสี่ยง



(๑) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการได้แก่ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระเบียบ เป็นต้น ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

(๒) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นขั้นตอนเริ่มต้นสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง ในการกำหนดวัตถุประสงค์ควรจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ รวมทั้งควรมีการสื่อสารให้แก่บุคลากรในองค์กรรับทราบเพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน โดยวัตถุประสงค์ควรกำหนดให้ครอบคลุม เช่น ด้านกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจ ในภาพรวมขององค์กร ด้านปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน เป็นต้น

(๓) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน และเมื่อเกิดขึ้นแล้ว ส่งผลให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ในการระบุความเสี่ยงจะต้องพิจารณาแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงทั้ง ๒ ด้าน คือ ปัจจัยเสี่ยงภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารจัดการ กระบวนการปฏิบัติงาน ความรู้ ความสามารถและทักษะของบุคลากร เป็นต้น และปัจจัยเสี่ยงภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น การเมือง สถานะเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ฯลฯ เป็นต้น นอกจากนี้ควรพิจารณาปัจจัยเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยง ๔ ประเภท ดังนี้

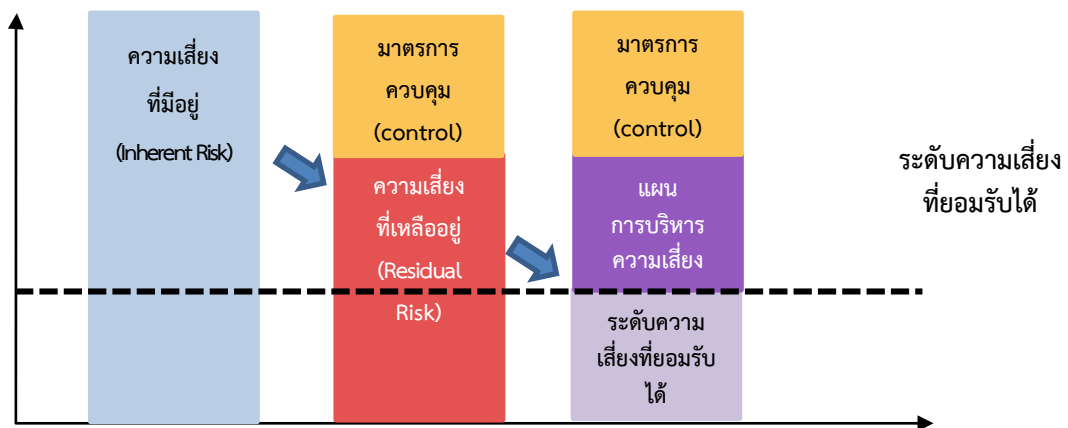
(๓.๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการ วัตถุประสงค์ การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และปัจจัยทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

(๓.๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในของ องค์กร กระบวนการ เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้ บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงาน เช่น กระบวนการ เทคโนโลยี และคนในองค์กร เป็นต้น

(๓.๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับนโยบาย ขั้นตอน การบริหารจัดการด้านการเงินและการบริหารงบประมาณ เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย เป็นต้น

(๓.๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk : C) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานทันตามกำหนด

(๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยง คือ การคาดคะเนโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง และประเมินว่าความเสี่ยงนั้นมีระดับความรุนแรงอยู่ที่ระดับใด เพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยในการประเมิน ความเสี่ยงจะทำการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุม/การบริหารจัดการที่มีอยู่ (Residual Risk) ซึ่งหากความเสี่ยงยังคงสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ก็จำเป็นต้องทำการบริหารจัดการเพิ่มเติม เพื่อให้ลดลงไปอยู่ในระดับที่ยอมรับได้



ภาพที่ 6 ความสัมพันธ์ของความเสี่ยงที่มีอยู่ และความเสี่ยงที่เหลืออยู่

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ

(๔.๑) การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมิน ความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) การนำเอาองค์ประกอบทั้ง ๒ มาพิจารณาร่วมกันจะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk)

**โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)** หมายถึง ความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น ซึ่งในการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้นมักจะใช้ข้อมูลที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่เป็นเหตุการณ์ที่ไม่เคยมีมาก่อน อาจจะใช้ข้อมูลของเหตุการณ์ในลักษณะเดียวกันที่ได้เคยเกิดขึ้น ในหน่วยงานอื่น ข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้าหรือประสบการณ์ของผู้ประเมิน การจัดระดับของการเกิดความเสี่ยงมี ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก แทนด้วยตัวเลข ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ ตามลำดับ ใช้หลักเกณฑ์การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด ซึ่งกำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ

### ตารางที่ ๑ เกณฑ์การประเมินระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood)

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	
		เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า	มีโอกาสดำเนินการเกิดขึ้นทุกครั้ง
๔	สูง	๑ - ๖ เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน ๕ ครั้ง	มีโอกาสดำเนินการเกิดขึ้นบ่อยๆ
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง	มีโอกาสดำเนินการเกิดขึ้น
๒	น้อย	๒ - ๓ ปีต่อครั้ง	อาจมีโอกาสดำเนินการเกิดขึ้น
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง	มีโอกาสดำเนินการเกิดขึ้น

**ผลกระทบ (Impact)** หมายถึง ผลกระทบหรือความเสียหายจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ทั้งด้านการเงินและที่ไม่ใช่ทางการเงิน เช่น มูลค่าความเสียหาย ความมีนัยสำคัญต่อเป้าหมาย ความอ่อนไหว ต่อประชาชน การจัดระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากความเสียมมี ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แทนด้วยตัวเลข ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ ตามลำดับ ซึ่งการกำหนดระดับของผลกระทบนั้นจะต้อง พิจารณาถึงความเสียหาย โดยความเสียหายอาจแบ่งผลกระทบออกเป็นผลกระทบด้านการเงิน ทรัพย์สิน การดำเนินงาน ชื่อเสียง ภาพลักษณ์บุคลากร เป็นต้น การวิเคราะห์ผลกระทบซึ่งกำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ

### ตารางที่ ๒ เกณฑ์การประเมินระดับผลกระทบ (Impact)

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	
		เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
๕	สูงมาก	> ๑๐ ล้านบาท	ไล่ออก สำหรับกรณีกระทำผิดวินัย อย่างร้ายแรง
๔	สูง	> ๒.๕ ล้านบาท - ๑๐ ล้านบาท	ปลดออก สำหรับกรณีกระทำผิดวินัย อย่างร้ายแรง
๓	ปานกลาง	> ๕๐,๐๐๐ - ๒.๕ ล้านบาท	ลดเงินเดือน สำหรับกรณีกระทำผิด วินัยไม่ร้ายแรง
๒	น้อย	> ๑๐,๐๐๐ - ๕๐,๐๐๐ บาท	ตัดเงินเดือน สำหรับกรณีกระทำผิด วินัยไม่ร้ายแรง
๑	น้อยมาก	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท	ภาคทัณฑ์หรือว่ากล่าวตักเตือน กรณี กระทำผิดวินัยเล็กน้อย

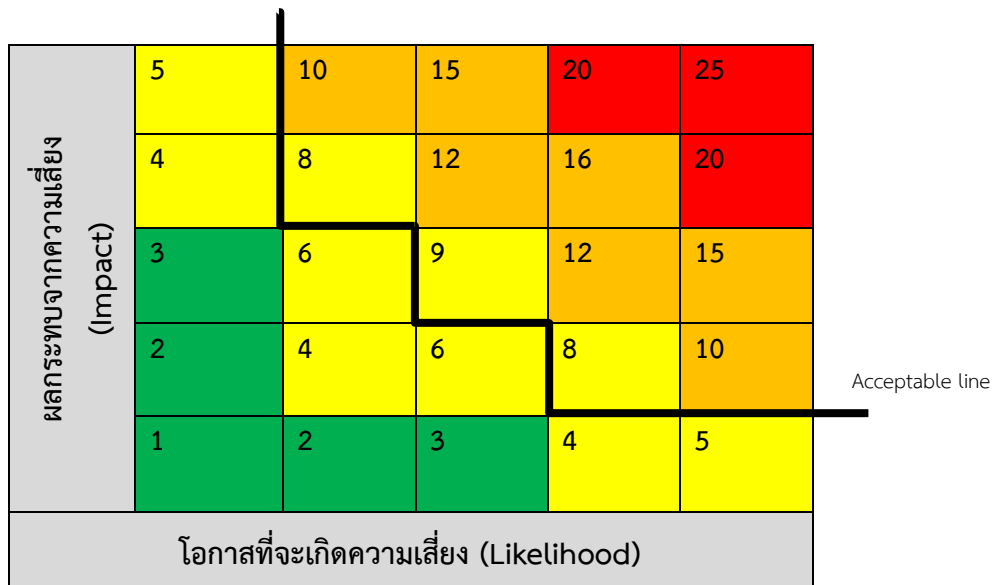
**(๔.๒) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสียม** เป็นการนำความเสี่ยงหรือปัจจัยที่มี การระบุไว้ นำมาประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้นๆ รวมไปถึงการประเมินความรุนแรงของความเสียหาย นั้นๆ ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกันออกไป จะทำให้สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากร ที่มีอยู่จำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีอย่างจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์ มาตรฐานที่กำหนดไว้

**(๔.๓) การวิเคราะห์ความเสี่ยง** เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสียมว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใด ตามตาราง ระดับความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่า มีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

ระดับความเสี่ยง (Risk Level) หมายถึง การกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยวัดจากการ นำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสียมมาพิจารณาร่วมกัน ดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง (R)} = \text{ระดับโอกาสที่เกิดความเสี่ยง (L)} \times \text{ระดับผลกระทบที่เกิดขึ้น (I)}$$

(๔.๔) การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วให้นำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในของแต่ละความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ ซึ่งจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและหรือสูงมาจัดทำแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยง ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) ซึ่งจัดแบ่งเป็น ๔ ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น ๔ ส่วน (๔ Quadrant) ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้



ภาพที่ 7 แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)

ค่าระดับความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
๑ - ๓	ต่ำ	ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยมีมาตรการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่ก็ได้
๔ - ๙	ปานกลาง	ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีมาตรการควบคุมหรือมีแผนการลดความเสี่ยง เพื่อลดความเสี่ยงให้ไปอยู่ในระดับต่ำและป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มขึ้น
๑๐ - ๑๖	สูง	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ และต้องจัดการลดความเสี่ยงให้ไปอยู่ในระดับต่ำลงโดยเร็ว โดยต้องจัดให้มีแผนการลดความเสี่ยงและป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงกลับเพิ่มสูงขึ้นด้วย
๑๗ - ๒๕	สูงมาก	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ และต้องจัดการลดความเสี่ยงให้ไปอยู่ในระดับต่ำลงในทันที

(๕) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เมื่อสามารถระบุความเสี่ยงและประเมินระดับของความเสี่ยงแล้ว จะต้องวางแผนกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงเพื่อลดระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) และลดระดับความรุนแรงหรือความเสียหาย (Impact) ให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ด้วยวิธีจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดและคุ้มค่ากับการลงทุน ดังนี้

(๕.๑) กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง (๔T)

การยอมรับความเสี่ยง (Take) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับต่ำ การไม่ดำเนินการใด ๆ หรือยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ต้นทุนของมาตรการจัดการสูงไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ แต่การเลือกบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอ

**การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Treat)** เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เช่น การจัดอบรมพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

**การกระจาย/การโอนความเสี่ยง (Transfer)** เป็นการกระจายหรือโอนความเสี่ยงทั้งหมดหรือบางส่วนไปยังบุคคล/หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัยกับบริษัทภายนอกหรือการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsource)

**การหยุด/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)** เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป

การพิจารณาว่าจะใช้วิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงวิธีใด ขึ้นอยู่กับว่าวิธีนั้นจะส่งผลต่อความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในระดับใดและเป็นระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ หากประเมินแล้วพบว่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่ยังมีระดับความเสี่ยงที่สูง ต้องกลับไปทบทวนแผนจัดการความเสี่ยงใหม่ และจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ระหว่างต้นทุนและผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ (Cost-Benefit Analysis) ด้วย

#### (๕.๒) การวิเคราะห์ Cost – Benefit Analysis

เมื่อมีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก เพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบโดยพิจารณาจาก

๑. พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยงหรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้
๒. พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost) ในการจัดให้มีมาตรการควบคุมกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากประสิทธิภาพของมาตรการดังกล่าวว่าคุ้มค่าหรือไม่
๓. กรณีที่หน่วยงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยง ให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง
๔. ในรอบปีถัดไป ให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน ที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ หรือไม่ได้ดำเนินการ มาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์กร ให้นำมาระบุในแผนบริหารความเสี่ยงต่อไป

ทั้งนี้ การวิเคราะห์ Cost-Benefit Analysis นั้น ควรดำเนินการวิเคราะห์ในแต่ละทางเลือกของทุกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อให้ทราบว่ามีแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้น หากมีทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงทั้ง ๔ วิธีข้างต้น วิธีไหนที่พิจารณา Cost-Benefit หรือต้นทุน - ผลประโยชน์แล้ว คุ้มค่ากับการดำเนินงานมากที่สุด ซึ่งเมื่อองค์กรได้พิจารณาและคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมแล้วนั้น วิธีการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวจะนำไปจัดทำเป็นแผนการบริหารความเสี่ยง

**(๖) กิจกรรมควบคุม (Control Activities)** การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ เพื่อช่วยลด หรือควบคุมความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้อง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้สามารถแบ่งออกตามประเภทของการควบคุมได้ดังต่อไปนี้

- การควบคุมแบบป้องกัน เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสียหายและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก
- การควบคุมแบบค้นพบ เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อทำการค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นมาแล้ว
- การควบคุมแบบแก้ไข เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องหรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

- การควบคุมแบบส่งเสริม เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จโดยตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

#### การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

หลังจากที่ได้ประเมินความเสี่ยงแล้ว ผู้ประเมินจะเลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่เหมาะสม และดำเนินการจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงได้ โดยแผนบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบดังนี้

- วิธีการดำเนินงาน/มาตรการควบคุมความเสี่ยง
- หน่วยงานผู้รับผิดชอบ
- กำหนดระยะเวลาดำเนินการของแผนบริหารความเสี่ยง
- วิธีประเมินผล/วิธีวัดตัวชี้วัด

#### (๗) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสมมีความหมาย และเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน ซึ่งข้อมูลสารสนเทศหมายถึงข้อมูลทางการเงิน (Financial Information) และการดำเนินงานในด้านอื่นๆ (Non-Financial Information) สารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้มาจากแหล่งภายในและภายนอก ทั้งในรูปแบบเชิงปริมาณ และคุณภาพ ทั้งที่เป็นสารสนเทศทางการเงินและที่ใช้การเงินที่มีความเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรหลายๆ ประเภท

การสื่อสาร เป็นการสื่อสารข้อมูลที่จัดทำไว้แล้วส่งไปถึงผู้ที่ควรจะได้รับหรือมีไว้พร้อมสำหรับผู้ที่ควรใช้สารสนเทศนั้น เพื่อให้ผู้ที่ได้รับใช้ข้อมูลดังกล่าวให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจด้านต่างๆ และเพื่อสนับสนุนให้เกิดความเข้าใจ ตลอดจนมีการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ โดยระบบการสื่อสารต้องประกอบด้วย การสื่อสารภายในองค์กรและระบบการสื่อสารภายนอกองค์กร

ทั้งนี้ จะต้องมีการสื่อสารเพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ มีความตระหนักและเข้าใจ ในนโยบาย แนวปฏิบัติ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ควรมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสารเป็นระยะๆ เพื่อให้การสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมภายใน ที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

#### (๘) การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การติดตามและการรายงานผล เป็นกิจกรรมที่ใช้เพื่อติดตามและสอบทานแผนการจัดการความเสี่ยง ว่าสามารถจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและเหมาะสม หรือควรปรับเปลี่ยน หากแผนนั้นไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ โดยกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม และความถี่ในการสอบทาน และควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญเพื่อประเมินว่า ความเสี่ยงได้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้วหรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้น

## ปฏิทินการบริหารจัดการความเสี่ยง ปีบัญชี ๒๕๖๘

กิจกรรม	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
๑. ทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปีบัญชี ๒๕๖๘												
๒. เสนอคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปีบัญชี ๒๕๖๘ ต่อคณะกรรมการกองทุนฯ												
๓. ดำเนินการประเมินความเสี่ยงระดับองค์กร วิเคราะห์สาเหตุ จัดลำดับ และจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง												
๔. เสนอแผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘ ต่อคณะกรรมการกองทุนฯ												
๕. ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘												
๖. รายงานผลการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน												

## บทที่ 3 การควบคุมภายใน

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการควบคุมภายในถือเป็นปัจจัยสำคัญในการควบคุมการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง หรือการกระทำอันเป็นการทุจริต ระบบการควบคุมภายในจึงมีความจำเป็นและเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรอย่างมาก

การควบคุมภายในเป็นที่ยอมรับและนำมาประยุกต์ใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการจากสถาบันวิชาชีพ ๕ สถาบันในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แก่ สถาบันผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา (American Institute of Certified Public Accountants หรือ AICPA) สถาบันผู้ตรวจสอบภายในสากล (Institute of Internal Auditors หรือ IIA) สถาบันผู้บริหารการเงิน (Financial Executives Institute หรือ FEI) สมาคมนักบัญชีแห่งสหรัฐอเมริกา (American Accounting Association หรือ AAA) และสถาบันนักบัญชีเพื่อการบริหาร (Institute of Management Accountants หรือ IMA) ซึ่งรู้จักในนามของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission หรือ COSO ได้ร่วมกันศึกษาพัฒนาความหมายและแนวคิดของการควบคุมภายใน

### แนวคิด

(๑) การควบคุมภายในเป็นกลไกที่จะทำให้หน่วยงานของรัฐ บรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในในด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

(๒) การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยงานของรัฐ การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ

(๓) การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยงานของรัฐ โดยผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารผู้ปฏิบัติงานและผู้ตรวจสอบภายใน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้นซึ่งไม่ใช่เพียงการกำหนดนโยบาย ระบบงาน คู่มือการปฏิบัติงานและแบบฟอร์มดำเนินงานเท่านั้นหากแต่ต้องมีการปฏิบัติ

(๔) การควบคุมภายในสามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของหน่วยงานของรัฐ อย่างไรก็ตาม การควบคุมภายในที่กำหนดก็อาจจะไม่สามารถให้ความมั่นใจแก่ผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหาร ว่าการดำเนินงานจะบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์

(๕) การควบคุมภายในควรกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและภารกิจของหน่วยงานรัฐ

### วัตถุประสงค์การควบคุมภายใน

หน่วยงานของรัฐต้องให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในแต่ละด้าน ดังนี้

(๑) วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operation Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงานด้านการเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาดของหน่วยงานรัฐ

(๒) วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการรายงานทางการเงินและไม่ใช่การเงิน ที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานของรัฐ รวมถึงการรายงานที่เชื่อถือได้ทันเวลา โปร่งใส หรือข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

(๓) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ (Compliance Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

## คำนิยาม

หน่วยงานของรัฐ	หมายถึง	กองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ
ผู้กำกับดูแล	หมายถึง	คณะกรรมการกองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ
หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ	หมายถึง	ผู้อำนวยการกองบริหารแรงงานไทยไปต่างประเทศ (ผู้บริหารกองทุนฯ)
ฝ่ายบริหาร	หมายถึง	ผู้บริหารกรมการจัดหางาน
ผู้ตรวจสอบภายใน	หมายถึง	กลุ่มตรวจสอบภายใน กรมการจัดหางาน
การควบคุมภายใน	หมายถึง	กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่าง สมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ จะบรรลุวัตถุประสงค์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ
ความเสี่ยง	หมายถึง	ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

## วัตถุประสงค์การวางระบบการควบคุมภายใน

(๑) เพื่อให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับโครงสร้างการควบคุมภายใน โครงสร้างการรายงาน รวมถึงวิธีการจัดวางระบบการควบคุมภายใน และการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง ตามมาตรฐานการควบคุม เพื่อนำไปสู่การสร้างระบบการควบคุมภายในขององค์กร

(๒) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน และการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง ของกองทุนฯ

(๓) เพื่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจในการลดโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับกองทุนฯ

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

(๑) มีทำให้การจัดวางระบบการควบคุมภายในของกองทุนฯ มีความถูกต้องครบถ้วน เป็นมาตรฐานเดียวกันและเป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

(๒) ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ มีความรู้ความเข้าใจถึงการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

(๓) เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และใช้เป็นแนวทางการจัดการความรู้ของกองทุนฯ

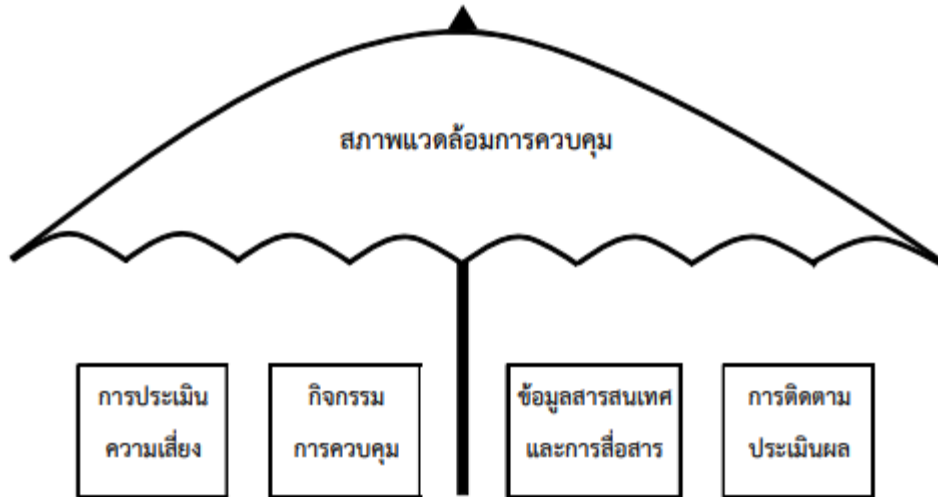
## องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

หน่วยงานของรัฐได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ ซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละ หน่วยงาน การควบคุมภายในจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ทั้งนี้ การควบคุมภายในจะประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ดังนี้

- (๑) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
- (๒) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- (๓) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
- (๔) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications)
- (๕) การติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities)

### (๑) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารจะต้องบรรยากาศให้บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน จึงกล่าวได้ว่าสภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่นๆ แสดงเป็นแผนภาพได้ ดังนี้



ภาพที่ 7 แผนภาพสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน

### (๒) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีที่จัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

ขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยง คือ

- (๑) การกำหนดวัตถุประสงค์
- (๒) การระบุปัจจัยเสี่ยง
- (๓) การวิเคราะห์ความเสี่ยง
- (๔) การจัดการความเสี่ยง

### (๓) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

ประเภทของกิจกรรมการควบคุม

- (๑) การควบคุมแบบป้องกัน เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมด้วยรหัส กำหนดระดับการอนุมัติ และการดูแลรักษาทรัพย์สิน
- (๒) การควบคุมแบบค้นหา เช่น สอบทานรายงานผลลัพธ์ รายงานสิ่งผิดปกติ และการกระทบยอด ตรวจสอบ
- (๓) การควบคุมแบบลดความเสี่ยง เช่น การควบคุมอัตโนมัติ (Automate Control)
- (๔) การควบคุมแบบแก้ไข เช่น กำหนดนโยบาย คู่มือ แนวทางปฏิบัติงาน การให้ความรู้ ฝึกอบรม และการสร้างแรงจูงใจ

กิจกรรมการควบคุมตามการจัดการความเสี่ยง

การยอมรับความเสี่ยง คือ ไม่มีกิจกรรมการควบคุม เนื่องจากการควบคุมที่มีอยู่เหมาะสมแล้ว

การป้องกัน / ควบคุมความเสี่ยง คือ นโยบาย การวางแผน การกำกับดูแล การฝึกอบรม การมอบหมาย  
อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ แนวทางการปฏิบัติงาน

การโอน / การกระจายความเสี่ยง คือ การจ้างที่ปรึกษา การจ้างเหมาบริการ การประกัน การเช่าครุภัณฑ์

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือ ไม่มีกิจกรรมการควบคุม เนื่องจากไม่ดำเนินการในภารกิจนั้นแล้ว

#### (๔) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications)

“สารสนเทศ” หมายถึงข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสม มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน ซึ่งข้อมูลสารสนเทศหมายถึงข้อมูลทางการเงิน (Financial Information) และการดำเนินงานในด้านอื่นๆ (Non-Financial Information) สารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้มาจากแหล่งภายในและภายนอก ทั้งในรูปแบบเชิงปริมาณและคุณภาพ

“การสื่อสาร” หมายถึงเป็นการรับและส่งข่าวสารระหว่างกันให้ข้อมูลส่งไปถึงผู้ที่ควรได้รับ และระบบการสื่อสารที่ดี ต้องประกอบด้วยทั้งระบบการสื่อสารภายในองค์กรหรือการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเดียวกันซึ่งควรจัดให้เป็นรูปแบบการสื่อสารสองทาง และอีกระบบคือการสื่อสารภายนอกซึ่งเป็นการสื่อสารกับลูกค้าหรือบุคคลอื่นๆ นอกองค์กร

#### (๕) การติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities)

“การติดตามผล” หมายถึงการติดตามดูแลกิจกรรมที่อยู่ระหว่างการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนด

“การประเมินผล” หมายถึงการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ว่ามีความสอดคล้องหรือไม่ และประเมินระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ว่ายังมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่ รวมทั้งการวิเคราะห์หาสาเหตุของความแตกต่างระหว่างแผนงานกับผลการดำเนินงานสรุปผล และเสนอข้อแนะ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในการดำเนินการเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผล ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผล ทั้งระหว่างการปฏิบัติงานและเป็นรายครั้ง อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อให้มั่นใจว่า ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพและมีการปฏิบัติจริง ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานอื่นๆ ได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา อีกทั้งการควบคุมภายในได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

### การจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

#### (๑) การรายงานโดยฝ่ายบริหาร

การประเมินผลระดับองค์กร จะต้องให้ข้อมูลเบื้องต้นกับผู้บริหารสูงสุดขององค์กรในการสรุปความเห็นว่าการควบคุมภายในได้รับการออกแบบเพื่อป้องกันหรือตรวจพบความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหรือไม่ และทำงานได้ผลตามที่ออกแบบไว้หรือไม่ เพื่อนำมาจัดทำเป็นรายงานโดยผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร ซึ่งผู้บริหารองค์กรต้องจัดทำหนังสือเพื่อให้เห็นเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในที่ใช้อยู่ ว่ามีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และมีความเพียงพอที่จะสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด

#### (๒) การรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน แบบ ปค.๖

ผู้ตรวจสอบภายในรับผิดชอบในการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายใน ในฐานะผู้ประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ เพื่อให้ความมั่นใจว่าประเมินผลการควบคุมภายในของฝ่ายบริหารได้ดำเนินไปอย่างเที่ยงธรรม ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในต้องรายงานต่อหัวหน้าหน่วยรับตรวจว่าการประเมินผลการควบคุมภายในเป็นไปอย่างสมเหตุสมผลและระมัดระวังอย่างรอบคอบ

**(๓) การรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับองค์กร** ประกอบด้วย

- (๑) หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน แบบ ปค.๑
- (๒) รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน แบบ ปค.๔
- (๓) รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน แบบ ปค.๕
- (๔) รายงานผลการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน แบบติดตาม ปค.๕

**(๔) การรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานย่อย** ประกอบด้วย

- (๑) รายงานผลการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน แบบ ปค.๔
- (๒) รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน แบบ ปค.๕
- (๓) รายงานผลการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน แบบติดตาม ปค.๕

เพื่อให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับระบบการควบคุมภายในของกรมการจัดหางาน กองทุนฯ ได้นำแบบประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายในของกรมการจัดหางานมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับกองทุนฯ เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยใช้ในการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self - Assessment : CSA) และนำมาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการควบคุมภายในต่อไป

**แบบประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายในด้วยตนเอง** เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารการควบคุมภายใน และการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารและผู้ประเมินพิจารณาตัดสินได้ว่า ระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจได้รับการออกแบบอย่างเหมาะสมและเพียงพอหรือไม่ ควรปรับปรุงแก้ไขในจุดใดอย่างไร

# ภาคผนวก ก

## แบบฟอร์ม "การบริหารจัดการความเสี่ยง"

## ตารางเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพการควบคุม

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1 เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ 1)	ไม่มีการควบคุม	ไม่มีการติดตาม
2 ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 2)	มีคู่มือ แนวปฏิบัติ แผนงาน <u>แต่ยังไม่ได้นำมาใช้</u>	มีการติดตามและ <u>ไม่มีการรายงาน</u> ให้ผู้บริหารทราบ
3 เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 3)	มีคู่มือ แนวปฏิบัติ แผนงาน <u>และนำมาใช้</u>	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็น <u>รายปี</u>
4 บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 4)	ดำเนินการได้ <u>ตาม</u> เป้าหมาย	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็น <u>รายไตรมาส</u>
5 ไข่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ 5)	ดำเนินการได้ <u>เกินกว่า</u> เป้าหมายกำหนด	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็น <u>รายเดือน</u>

**หมายเหตุ** การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม หากมีมุมมองใดที่มีระดับการควบคุมต่ำกว่า 3 จะถือว่าเป็นประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ

แบบฟอร์มตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุม

ลำดับ	ยุทธศาสตร์/ตัวชี้วัดตาม PA	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S/O/F/C	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่
				ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการ การควบคุม	การติดตาม	

แบบฟอร์มตารางการระบุความเสี่ยง

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง

## แบบฟอร์มตารางการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของปัจจัยเสี่ยง เป้าหมายประจำปี และปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้า

ยุทธศาสตร์ / ตัวชี้วัดตาม PA	ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้า ประจำปีบัญชี 2567	ความเชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยงในปีที่ผ่านมา (รายการความเสี่ยง ปีบัญชี 2567)	ปัจจัยเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2568

## แบบฟอร์มตารางการบริหารจัดการความเสี่ยงและการวิเคราะห์ Cost – Benefit ในแต่ละทางเลือก

ปัจจัยเสี่ยง	แผนการบริหารความเสี่ยง		Cost – Benefit				ทางเลือกที่เหมาะสม
	วิธีการจัดการความเสี่ยง	การบริหารจัดการความเสี่ยง	ต้นทุน		ผลประโยชน์ที่ได้รับ		
			ประเภทค่าใช้จ่าย	ค่าใช้จ่าย (ประมาณการ)	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ (ประมาณการ)	
RF1	ยอมรับ						
	ลด/ควบคุม						
	หลีกเลี่ยง						
	โอน/กระจาย						
RF2	ยอมรับ						
	ลด/ควบคุม						
	หลีกเลี่ยง						
	โอน/กระจาย						

# ภาคผนวก ง

## แบบฟอร์ม "การควบคุมภายใน"

หน่วยงาน.....

**รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน**  
สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด วันที่ ๓๐ เดือนกันยายน พ.ศ.....

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน/ข้อสรุป
<p><b>๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม</b></p> <p>(๑) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของ ความซื่อตรงและจริยธรรม</p> <p>(๒) ผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระ จากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือ ปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการ ควบคุมภายใน</p> <p>(๓) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจัดให้มีโครงสร้างองค์การสาย การบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสม ในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐภายใต้ การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล</p> <p>(๔) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ</p> <p>(๕) หน่วยงานของรัฐกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความ รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p><b>๒. การประเมินความเสี่ยง</b></p> <p>(๖) หน่วยงานของรัฐระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของ การปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้ อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมิน ความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์</p> <p>(๗) หน่วยงานของรัฐระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อวัตถุประสงค์การ ควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงานของรัฐ และ วิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น</p> <p>(๘) หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริตเพื่อ ประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์</p> <p>(๙) หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมี ผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p><b>๓. กิจกรรมการควบคุม</b></p> <p>(๑๐) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมเพื่อ ลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ ยอมรับได้</p> <p>(๑๑) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไป ด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์</p> <p>(๑๒) หน่วยงานของรัฐจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนด ไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอน การปฏิบัติงานเพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน/ข้อสรุป
<p><b>๔. สารสนเทศและการสื่อสาร</b></p> <p>(๑๓) หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด</p> <p>(๑๔) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศรวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด</p> <p>(๑๕) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p><b>๕. กิจกรรมการติดตามผล</b></p> <p>(๑๖) หน่วยงานของรัฐระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน</p> <p>(๑๗) หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

### ผลการประเมินโดยรวม

.....

.....

.....

ลายมือชื่อ .....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

หน่วยงาน .....  
 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน  
 สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด วันที่ ๓๐ เดือนกันยายน พ.ศ.....

(๑) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตาม แผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/วัตถุประสงค์	(๒) ความเสี่ยง	(๓) การควบคุมภายใน ที่มีอยู่	(๔) การประเมินผล การควบคุมภายใน	(๕) ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	(๖) การปรับปรุง การควบคุมภายใน	(๗) หน่วยงานที่ รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ
ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงาน ของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือ ภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ และ วัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าวที่ประเมิน	ระบุความเสี่ยงสำคัญ ของแต่ละภารกิจ	ระบุการควบคุมภายใน ของแต่ละภารกิจ เพื่อลด หรือควบคุมความเสี่ยง เช่น ขั้นตอน วิธี ปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์	ระบุผลการประเมินการ ควบคุม ภายในว่า มีความ เพียงพอและ ปฏิบัติตาม อย่างต่อเนื่อง หรือไม่	ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ที่มี ผลกระทบต่อความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ของการควบคุม ด้านใดด้านหนึ่งหรือหลาย <input type="checkbox"/> ด้านการดำเนินงาน Operation : O <input type="checkbox"/> ด้านความถูกต้องเชื่อถือได้ ของรายงานทางการเงิน Financial Reporting : F <input type="checkbox"/> ด้านการปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ฯลฯ Compliance : C	- เสนอแนะการปรับปรุง การควบคุมเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยง - มีขั้นตอน - สอบทาน - ตรวจสอบ - สังเกตการณ์ - จัดทำทะเบียนคุม	ระบุหน่วยงานที่ รับผิดชอบและ ระยะเวลาแล้ว เสร็จ

ลายมือชื่อ .....  
 ตำแหน่ง.....  
 วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

แบบติดตาม ปค.๕

หน่วยงาน .....

รายงานผลการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน  
สำหรับระยะเวลาตั้งแต่ วันที่.....ถึง วันที่.....

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตาม แผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/วัตถุประสงค์	การควบคุมภายในที่มีอยู่	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	การปรับปรุง การควบคุมภายใน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ	สถานะการดำเนินการ	วิธีการติดตามและสรุปผล การประเมิน/ข้อคิดเห็น
ข้อความจากช่อง ๑ ในแบบ ปค.๕	ข้อความจากช่อง ๓ ในแบบ ปค.๕	ข้อความจากช่อง ๕ ในแบบ ปค.๕	ข้อความจากช่อง ๖ ในแบบ ปค.๕	ข้อความจากช่อง ๗ ในแบบ ปค.๕	ใส่สัญลักษณ์	รายงานผลการปฏิบัติงาน ตามแผนการปรับปรุง

สถานะการดำเนินงาน

- \* = ดำเนินการแล้ว เสร็จตามกำหนด
- ✓ = ดำเนินการแล้ว ล่าช้ากว่ากำหนด
- X = ยังไม่ดำเนินการ
- = อยู่ระหว่างดำเนินการ

ลายมือชื่อ .....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

แบบ ปค.๖

## รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน.....(๑).....

ผู้ตรวจสอบภายในของ.....(๒).....ได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....(๓)..... เดือน.....พ.ศ.....ด้วยวิธีการสอบทานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจ อย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันทเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการสอบทานดังกล่าว ผู้ตรวจสอบภายในเห็นว่า การควบคุมภายในของ.....(๔).....มีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

ลายมือชื่อ.....(๕).....

ตำแหน่ง .....(๖).....

วันที่.....(๗)..... เดือน ..... พ.ศ. ....

กรณีได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้ว มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยงและการควบคุมภายในหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าว ให้รายงานข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตดังกล่าวในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน สรุปได้ดังนี้

## ๑. ความเสี่ยง (๘)

๑.๑.....

๑.๒.....

## ๒. การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๒.๑.....

๒.๒.....

คำอธิบายแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน  
(แบบ ปค. ๖)

- (๑) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ
- (๓) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินผลการควบคุมภายใน ซึ่งผู้ตรวจสอบภายใน ดำเนินการสอบทานการประเมินดังกล่าว
- (๔) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ
- (๕) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- (๖) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- (๗) ระบุวันที่รายงาน
- (๘) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับความเสี่ยง
- (๙) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการควบคุมภายในและหรือการปรับปรุง การควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๘)

"เดินหน้าสร้างความเชื่อมั่น  
อย่าง ... สมเหตุสมผล  
ไม่ใช่สรรค์สร้างตัวตน  
เพียงให้สมบูรณ์ ... 100% "



0 2245 6710-11

กองทุนเพื่อช่วยเหลือคนหางานไปทำงานในต่างประเทศ - TOEA Fund

[fund\\_overseas@outlook.co.th](mailto:fund_overseas@outlook.co.th)

[www.doe.go.th/overseas](http://www.doe.go.th/overseas)

