ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๗

กระทรวงการคลัง
ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒

เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

เรียน ปลัดกระทรวง อธิบดี อธิการบดี เลขาธิการ ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ผู้ว่าการ หัวหน้ารัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารท้องถิ่น และหัวหน้าหน่วยงานอื่นของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

กระทรวงการคลังขอเรียนว่า เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงกำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายนรินทร์ กัลยาณมิตร)
รองปลัดกระทรวงการคลัง
หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน

กรมบัญชีกลาง
กองตรวจสอบภาครัฐ
โทรศัพท์ ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๘๗
โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
พ.ศ. ๒๕๖๒

โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒”

ข้อ ๒ หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับในรอบระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ฉบับนี้

ข้อ ๔ กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติการณ์ของหน่วยงานของรัฐดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ ๑๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒

(นายอภิศักดิ์ ตันติวรวงศ์)
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ

กรมบัญชีกลาง
กระทรวงการคลัง

มีนาคม ๒๕๖๒

บทนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

เพื่อให้เป็นไปตามนัยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ดังกล่าวข้างต้น จึงได้จัดทำมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐฉบับนี้ขึ้น โดยประยุกต์ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากล และมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กำหนดต่อไปนี้ได้จัดทำขึ้นตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากลมากำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานของรัฐในประเทศไทย โดยถือเป็นมาตรฐานเบื้องต้นของการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๑. คำนิยาม

"หน่วยงานของรัฐ" หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

"ฝ่ายบริหาร" หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

"การบริหารจัดการความเสี่ยง" หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

๒. มาตรฐาน

๒.๑ หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

๒.๒ ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒.๓ หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

๒.๔ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

๒.๕ การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

๒.๖ หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

๒.๗ หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๒.๘ หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

๒.๙ หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

ถนนพระรามที่ ๖ เขตพญาไท กรุงเทพฯ ๑๐๔๐๐

โทรศัพท์ ๐ ๒๑๒๗ ๗๐๐๐ ต่อ ๖๕๐๙, ๔๖๐๖

โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗

e – mail address: iastd@cgd.go.th

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ กระทรวงการคลังจึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

ข้อ ๑ ในหลักเกณฑ์นี้

"หน่วยงานของรัฐ" หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

"ผู้กำกับดูแล" หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

"หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ" หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

"ฝ่ายบริหาร" หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

"ผู้รับผิดชอบ" หมายความว่า คณะบุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

"การบริหารจัดการความเสี่ยง" หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

"ความเสี่ยง" หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ข้อ ๒ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามข้อ ๑ (๑) และ (๓) – (๗) ถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน และหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๑ (๒) ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด

ข้อ ๔ ให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหาร และบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๕ ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้

(๑) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

(๒) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

(๓) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

(๔) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๖ ให้หน่วยงานของรัฐจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๗ ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี กำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้

ข้อ ๘ ให้ฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครั้งหรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที

ข้อ ๙ ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

ข้อ ๑๐ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี สามารถกำหนดนโยบาย วิธีการและระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๑๑ กรณีกรมบัญชีกลางขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ ๑ (๑) และ (๓) - (๗) และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ ๑ (๒) จัดส่งรายงานแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามข้อ ๖ และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามข้อ ๙ หรือข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวดำเนินการตามรูปแบบ วิธีการ และระยะเวลาที่กรมบัญชีกลาง หรือสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด

ข้อ ๑๒ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ให้ขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลัง

ข้อ ๑๓ หน่วยงานของรัฐที่ได้ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ดำเนินการต่อไปจนกว่าจะแล้วเสร็จ และให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป สำหรับหน่วยงานของรัฐที่ยังไม่ได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป

คู่มือ

การบริหารความเสี่ยง

กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง

กระทรวงศึกษาธิการ

คำนำ

การบริหารความเสี่ยง นับเป็นเครื่องมือสำคัญและมีประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ด้วยการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่ก่อให้เกิดความเสียหาย ทั้งนี้ เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ หรือควบคุมได้อย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร

ดังนั้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และเป็นสื่อกลางที่ช่วยสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้บริหารและบุคลากรของส่วนราชการและสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับเรื่องการบริหารความเสี่ยง และเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานภายในกระทรวงศึกษาธิการ กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ โดยอ้างอิงกรอบงานการบริหารความเสี่ยงตามแนว COSO และแนวทางการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ ทั้งนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้หน่วยงานภายในกระทรวงศึกษาธิการ มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร โดยนำคู่มือที่จัดทำขึ้นนี้ไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อไป

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง
กันยายน ๒๕๕๖

สารบัญ

		หน้า
คำนำ		
บทที่ 1	**ขอบเขตทั่วไป**	1
	วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง	1
	ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง	1
	ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	3
บทที่ 2	**แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ**	7
	หลักการสำคัญในการบริหารความเสี่ยง	7
	วัตถุประสงค์ของความเสี่ยง	10
	กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO	10
บทที่ 3	**วิธีการและขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง**	19
	วิธีการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง	19
	ขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง	21
	ปัจจัยที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงล้มเหลว	38
	ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	39
	ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงประสบผลสำเร็จ	39
	การจัดทำ และแบบฟอร์มการรายงานการบริหารความเสี่ยง	40
	สรุปขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง	49
บรรณานุกรม		51
ภาคผนวก ก		53
ภาคผนวก ข		56
ภาคผนวก ค		59

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่		
2-1	กรอบงานการควบคุมภายในและกรอบงานการบริหารความเสี่ยงแนว COSO	7
2-2	แผนภาพแสดงการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO	8
2-3	กรอบการบริหารความเสี่ยงอย่างมีระบบทั่วทั้งองค์กร	11
2-4	แผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงกระทรวงศึกษาธิการ	14
2-5	แผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย	15
2-6	แสดงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบฯ	17
2-7	องค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยง	18
2-8	แสดงการบริหารความเสี่ยงตามลำดับขั้น	18
3-1	กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	19
3-2	แสดงขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	20
3-3	แสดงขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงระดับสำนัก/กลุ่มภารกิจ	21
3-4	วิธีการและขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง	22
3-5	แสดงการกำหนดวัตถุประสงค์	23
3-6	ความเชื่อมโยง : วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนงานในระดับต่าง ๆ	24
3-7	แสดงการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กร ระดับสำนักงาน และระดับกิจกรรม	26
3-8	แสดงการระบุปัจจัยเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง	27
3-9	วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์	28
3-10	แสดงการประเมินความเสี่ยง	29
3-11	ความเสี่ยงก่อน/หลังการบริหารจัดการความเสี่ยง	29
3-12	แผนภูมิแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Profile)	31
3-13	แสดงการจัดการความเสี่ยง	32
3-14	แผนภูมิและความหมายของระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)	34
3-15	แสดงระดับและตำแหน่งความเสี่ยง (Risk Profile)	35
3-16	แสดงการรายงานและติดตามผล	35
3-17	แสดงการทบทวนภารกิจจำแนกตามยุทธศาสตร์	40
3-18	แสดงการระบุวัตถุประสงค์ตามภารกิจหลักของ สำนัก/กลุ่ม/ฝ่าย	41

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่		หน้า
3-19	แสดงการค้นหาและระบุความเสี่ยง	42
3-20	แสดงการประเมินโอกาสและผลกระทบ	43
3-21	ประเภทความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง	44
3-22	แสดงแนวทางตอบสนองความเสี่ยง	45
3-23	แสดงการจัดทำรายงานและติดตามผล	46
3-24	สรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง	47
3-25	สรุปผลการประเมินความเสี่ยงภายหลังการดำเนินงานตามแผน	48
3-26	ปัจจัยที่ต้องนำไปดำเนินการต่อในปีถัดไป	48
3-27	แสดงขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง	51

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2-1	บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ฯ	16
3-1	แสดงความหมายของระดับความเสี่ยง	30
3-2	แสดงความเชื่อมโยงความเสี่ยงจำแนกตามประเภทความเสี่ยง	38

บทที่ 1
ขอบเขตทั่วไป

วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด วิธีการ กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของกระทรวงศึกษาธิการ

2. เพื่อเป็นเครื่องมือให้บุคลากรปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร

3. เพื่อให้ส่วนราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดีตามแนวพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

4. เพื่อเป็นแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สามารถรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

5. เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้น การสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงไปยังผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับ

ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง

1. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 มาตรา 3/1 บัญญัติว่า “การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนอง ความต้องการของประชาชน มีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการจึงเป็นแนวหนึ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองตามความต้องการของประชาชน ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติราชการ การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ”

2. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 12 กำหนดว่าเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ก.พ.ร. อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนด มาตรการกำกับการปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร หรือโดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ และมาตรา 45 กำหนดให้ส่วนราชการจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ ทั้งนี้ตามเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาที่ ก.พ.ร. กำหนด

3. ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ซึ่งกำหนดโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ.2542 ซึ่งกำหนดให้หัวหน้าหน่วยงานภาครัฐ ใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นแนวทางและหลักปฏิบัติในการจัดวางระบบมาตรฐานการควบคุมภายใน

4. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดจุดมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพและมาตรฐานโดยกำหนดรายละเอียดไว้ใน หมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย “ระบบการประกันคุณภาพภายใน” และ “ระบบการประกันคุณภาพภายนอก” เพื่อใช้เป็นกลไกในการผดุงรักษาคุณภาพและมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษา และกำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างน้อย 1 ครั้งในทุกรอบ 5 ปี โดย “สำนัก งานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือเรียกชื่อย่อว่า “สมศ.”

ดังนั้น สถานศึกษาจึงต้องมีการประกันคุณภาพตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่ในการกำกับ ดูแลการดำเนินงานในมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปัจจัยที่จะทำให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล ระบบฐานข้อมูล การบริหารความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง ฯลฯ เพื่อสัมฤทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้หลักการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good governance)

5. เนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี นวัตกรรม และการแข่งขัน ทำให้องค์การทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนต้องปรับตัว และพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นการดำเนินงานต่าง ๆ จึงต้องมีความระมัดระวัง ด้วยการดำเนินการอย่างโปร่งใส และนำทรัพยากรที่มีอยู่ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม

ดังนั้น สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จึงนำหลักการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) มาเป็นกรอบในการดำเนินการเพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้เข้าใจความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง ควรทำความเข้าใจกับความหมายของคำที่เกี่ยวข้อง ต่อไปนี้

1. ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ หากเป็นทางลบจะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์และผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับ

ความเสี่ยงตามแนว COSO จำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

- ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ

- ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) หรือ (Event Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

2. ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งองค์กรควรระบุสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทขององค์กร

ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การติดตามศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส หรือเพื่อลดผลเสียหาย ที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างปัจจัยภายนอก เช่น

1. ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Natural Environment) การเกิดน้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหว คลื่นยักษ์สินามิ โรคระบาด ที่ทำความเสียหายต่ออาคาร ทรัพย์สินแหล่งวัตถุดิบ แรงงาน

2. ภาวะเศรษฐกิจ (Economic) ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนสกุลเงิน และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของราคา แหล่งเงินทุน ภาวการณ์แข่งขัน

3. ภาวะการเมือง (Political) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการประกาศใช้กฎหมาย ระเบียบและเหตุการณ์ที่เปิดหรือจำกัดโอกาสเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี

4. สังคม (Social) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของประชากร การย้ายแหล่งที่อยู่โครงสร้างครอบครัว มาตรฐานและรสนิยมของสังคม การก่อการร้าย

5. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technological) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เช่น อีคอมเมิซ ซึ่งมีผลต่อการใช้สารสนเทศในการบริหาร การลดโครงสร้างต้นทุน หรือความต้องการด้านเทคโนโลยี

ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ ตัวอย่างเช่น

1. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับความต้องการเงินทุนเพื่อขยายหรือรักษาโครงสร้างพื้นฐาน การลดเวลาที่เครื่องจักรเสีย และการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า

2. พนักงาน (Personnel) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับอุบัติเหตุ การทุจริต การหมดอายุสัญญาจ้าง การสูญเสียพนักงานสำคัญ ที่ส่งผลต่อความเสียหายทางการเงินและชื่อเสียงและการหยุดผลิต

3. กระบวนการ (Process) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานสำคัญ การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ ความผิดพลาดในกระบวนการ การส่งมอบสินค้า การควบคุมที่ไม่เพียงพอ ที่ส่งผลต่อความไม่มีประสิทธิภาพ ความไม่พอใจของลูกค้า การเสียส่วนแบ่งการตลาด และการเสียชื่อเสียง

4. เทคโนโลยี (Technology) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับระบบไอทีและสารสนเทศภายในองค์กร ความถูกต้องครบถ้วนของสารสนเทศ ความมั่นคงปลอดภัย การทุจริตการเลือกระบบที่จะใช้ การพัฒนาและบำรุงรักษาระบบ การหยุดชะงักของระบบ และความไม่สามารถปฏิบัติงานต่อเนื่อง

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จากเหตุการณ์ความเสี่ยง

- โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ปริมาณของความรุนแรงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง

- ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงน้อย

4. การจัดการความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ การกำหนดแนวทางและกระบวนการในการระบุ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหน่วยงาน หรือการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการกำหนดวิธีการในการบริหารและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ผู้บริหารระดับสูงยอมรับได้ ซึ่งสามารถมองได้เป็น 2 มุมมอง คือ

4.1 การกำจัดหรือลดปัจจัยต่าง ๆ ที่จะขัดขวางไม่ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ นั่นคือการปกป้องมูลค่าที่องค์กรมีอยู่ไม่ให้ถูกทำลายไป

4.2 มองหาโอกาสที่จะสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ คือ การสร้างมูลค่าให้กับองค์กร โดยการบริหารความเสี่ยง จะอาศัยการจัดลำดับความสำคัญหรือความรุนแรงของความเสี่ยงนั้นเพื่อที่จะได้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในการบริหารจัดการกับสิ่งที่มีความสำคัญมากก่อน และมีการคำนึงถึงต้นทุนที่ต้องเสียไปกับผลประโยชน์ที่จะได้รับกลับมาด้วย (Trade-off between Cost and Benefit)

วิธีการจัดการตอบสนองความเสี่ยงจำแนกเป็น 4 ประเภท (4T of Risk Responses) คือ

Take การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือ การวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสมเนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

Treat การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction)

- พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

- ลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น เช่น การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เพียงพอ การกำหนดผู้จัดจ้างและผู้รับมอบงานให้แยกจากกัน

- ลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การติดตั้งเครื่องดับเพลิง การ back up ข้อมูลเป็นระยะๆ การมี server สำรอง

Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

- ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง เช่น การเปลี่ยนแผนการสร้างรถไฟฟ้าเป็นรถ BRT ในเส้นทางที่ไม่คุ้มทุน การยกเลิกโครงการที่สร้างผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมให้ชุมชน

- ข้อเสีย คือ อาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากเกินไปจนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

Transfer การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing) ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น มิได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดใช้จากผู้อื่น

- การทำประกัน (Insurance) คือการจ่ายเงินเพื่อป้องกันตนเองและสินทรัพย์จากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น การทำประกันภัย ประกันชีวิต ประกันอัตราแลกเปลี่ยน

- การทำสัญญา (Contracts) คือการทำข้อตกลงต่างๆทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น การทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้า การจัดจ้างหน่วยงานอื่นให้ดำเนินการแทน

- การรับประกัน (Warranties) ผู้ขายให้สัญญากับผู้ซื้อว่าสินค้าจะสามารถใช้งานได้ตามคุณสมบัติที่ระบุไว้ภายในระยะเวลาที่กำหนด หากไม่เป็นไปตามสัญญาผู้ขายพร้อมที่จะรับผิดชอบตามที่ตกลงกัน จึงเป็นลักษณะของการแบ่งปันความเสี่ยงจากผู้ซื้อไปยังผู้ขาย

5. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบไว้ให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับเพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

6. การควบคุม (Control) คือ นโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่า ได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้ กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งานและทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น การอนุมัติ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การยืนยันความถูกต้อง การกระทบยอด การแบ่งแยกหน้าที่ และการสอบทานผลการปฏิบัติงาน แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

6.1 การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง จากความผิดพลาด ความเสียหาย เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การงาน การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สิน เป็นต้น

6.2 การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) เป็นการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหายหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การสอบยันยอด การตรวจนับพัสดุ เป็นต้น

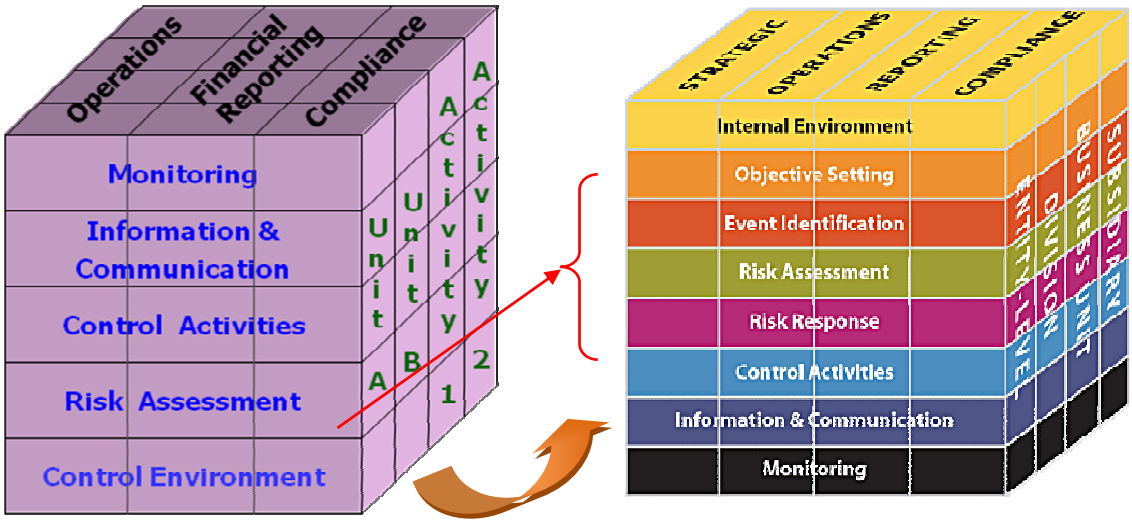
6.3 การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้น ให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี

6.4 การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหายหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

บทที่ 2
แนวทางการบริหารความเสี่ยง
ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

หลักการสำคัญในการบริหารความเสี่ยง

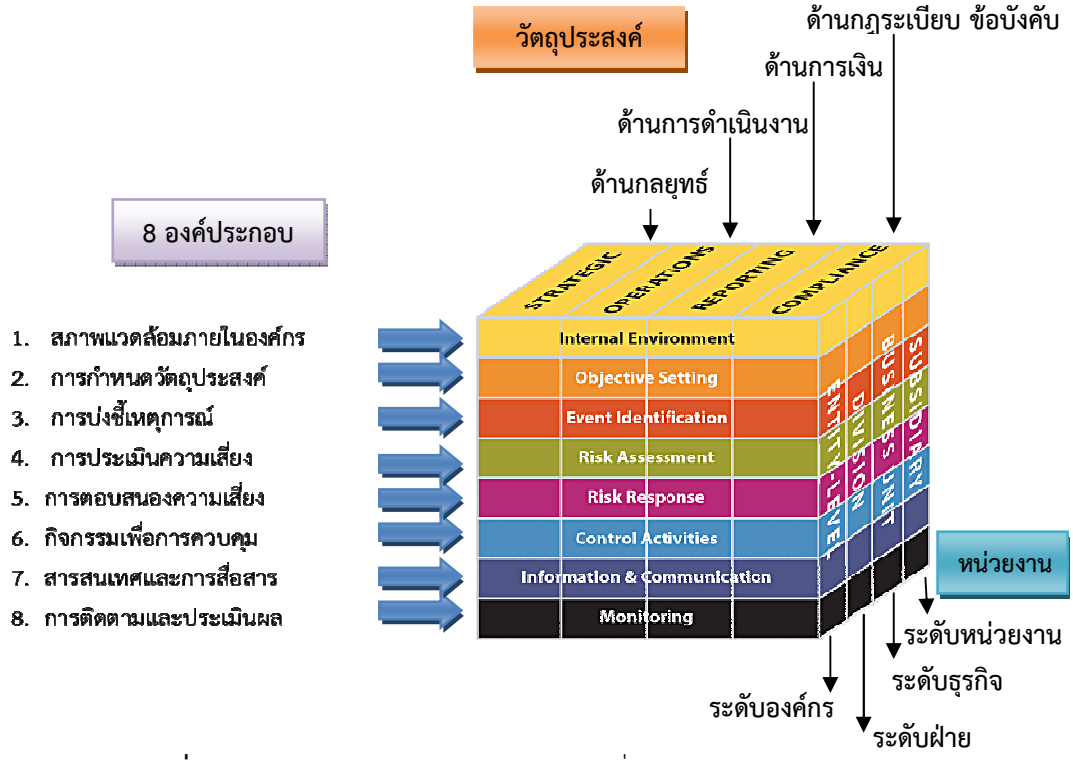
กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงและเป็นหลักปฏิบัติที่เป็นสากล คือกรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กรของคณะกรรมการ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) ที่มอบหมายให้ไพร้วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์เป็นผู้เขียน กรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กร (Enterprise Risk Management Framework) ตามภาพที่ 2-1



ภาพที่ 2-1 กรอบงานการควบคุมภายในและกรอบงานการบริหารความเสี่ยงแนว COSO

COSO ประกาศใช้กรอบงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ERM) ในปี 2547 (2004) โดยพัฒนาจากกรอบงานการควบคุมภายในที่ประกาศใช้ในปี 2537 (1994) และได้เพิ่มแนวคิดหลักการและองค์ประกอบสำคัญเพื่อให้ตรงความต้องการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานยุคใหม่ ในการเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร โดยให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลที่ดี และสามารถใช้เป็นเกณฑ์อ้างอิงในการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นสากล

องค์ประกอบของกรอบงานการบริหารความเสี่ยงตามแนว COSO มี 8 ด้านที่มีความสัมพันธ์กัน สรุปสาระสำคัญของแต่ละองค์ประกอบ ได้ดังนี้



ภาพที่ 2-2 แผนภาพแสดงการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ เป็นต้น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

3. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรและเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เช่น นโยบายการบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงานการเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้นๆ และเพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงขององค์กรและประเมินระดับของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ด้วยวิธีจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดและคุ้มค่ากับการลงทุน

6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้อง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไปตามกรอบและขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

8. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานว่าเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

วัตถุประสงค์ของความเสี่ยง

วัตถุประสงค์ของความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย, เป้าหมายกลยุทธ์, โครงสร้างองค์กร, ภาวการณ์แข่งขัน, ทรัพยากรและสภาพแวดล้อมอันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกๆขั้นตอนอันเนื่องมาจากขาดการกำกับดูแลที่ดีหรือขาดการควบคุมภายในที่ดี โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ/อุปกรณ์/เทคโนโลยีสารสนเทศ/บุคลากรในการปฏิบัติงาน และความปลอดภัยของทรัพย์สิน

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน ความสามารถในการทำกำไรและการรายงานทางการเงิน

4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบต่าง ๆ (Compliance Risk : C) หมายถึง ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ

กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO

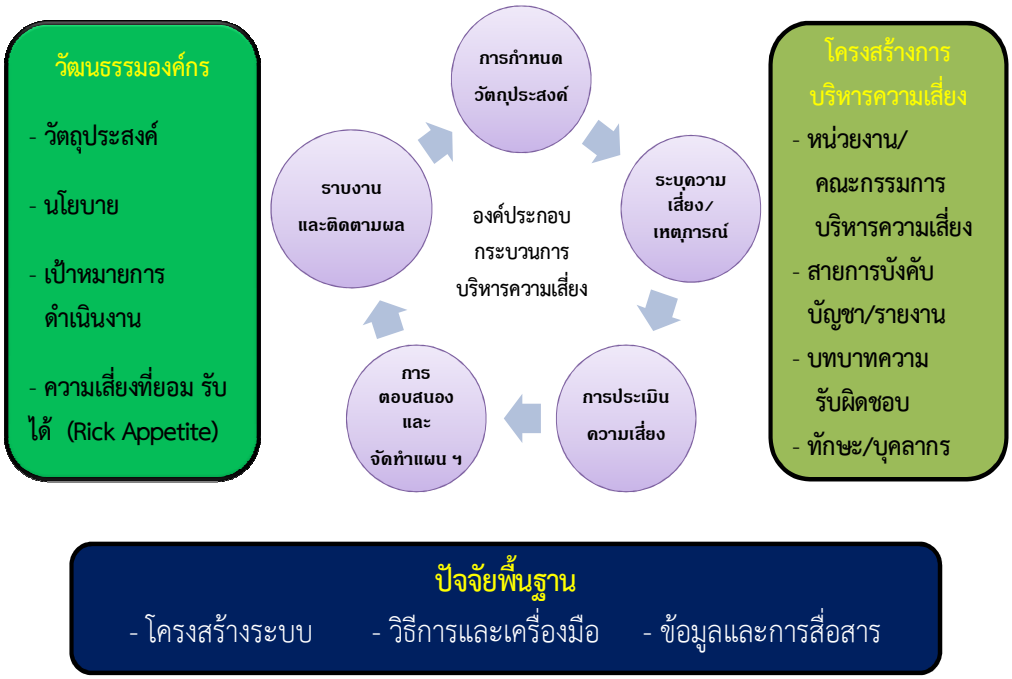
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เริ่มดำเนินการเรื่องการบริหารความเสี่ยง ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เป็นต้นมา โดยยึดกรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) เป็นแนวทางในการปฏิบัติ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายการดำเนินงานและความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

2. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะทำงานบริหารความเสี่ยง และหน่วยงานบริหารความเสี่ยง พร้อมบทบาทความรับผิดชอบ รวมถึงสายการบังคับบัญชา/รายงานในแต่ละระดับ

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีองค์กระกอบตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ การบ่งชี้ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนดังกล่าว

4. ปัจจัยพื้นฐาน ได้แก่ โครงสร้างและระบบบริหารความเสี่ยง วิธีการดำเนินงาน/เครื่องมือที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง รวมถึงข้อมูลและการสื่อสารภายในองค์กร



ภาพที่ 2-3 กรอบการบริหารความเสี่ยงอย่างมีระบบทั่วทั้งองค์กร

1. วัฒนธรรมองค์กร

1.1 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

1.1.1 เพื่อลดโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นที่จะทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และภารกิจขององค์กร

1.1.2 เพื่อให้ส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีแผนในการจัดการความเสี่ยงหรือรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

1.1.3 เพื่อให้องค์กรมีระบบบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับการพิจารณาผลตอบแทนและ/หรือ ระบบความดีความชอบของหน่วยงาน ที่นำระบบบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสร้างมูลค่าเพิ่ม

1.1.4 เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง และเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

1.2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้กระบวนการ บริหารความเสี่ยงมีความเหมาะสม สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์และภารกิจของกระทรวง ดังนี้

1.2.1 ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

1.2.2 ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

1.2.3 ให้มีการติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

1.2.4 ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.2.5 จัดทำเอกสาร คู่มือ ระเบียบและวิธีปฏิบัติงาน พร้อมทั้งควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติอย่างจริงจัง

1.3 เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

1.3.1 จัดให้มีระบบการบริหารที่ดีและเป็นไปอย่างเป็นระบบ และมีองค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ดีและครบถ้วน

1.3.2 จัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงและตามหลักเกณฑ์การประเมินผลของกระทรวงการคลังในระยะเวลา 5 ปี

1.3.3 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการสามารถบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร

1.4 ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

หมายถึง ค่าความเสี่ยงโดยรวมที่องค์กรยอมรับเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้จะระบุเป็นเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

คือระดับของความเสี่ยงที่คณะกรรมการหรือผู้บริหารยอมรับได้ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์กร โดยคณะกรรมการหรือผู้บริหารควรกำหนดยุทธศาสตร์ ขององค์กรที่สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

หลักการสำคัญเกี่ยวกับ Risk Appetite ประกอบด้วย

1. มีการวัดผลได้ในเชิงปริมาณ เช่น ผลกระทบที่เกิดกับผู้มีส่วนได้เสียมาเป็นตัวกำหนดเกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ความเสี่ยงที่กระทบต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน/ผลกำไรขององค์กรเป็นตัวกำหนดเกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ นำยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กรมากำหนดเป็นเกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และให้แตกย่อยออกเป็นระดับหน่วยย่อย ๆ ให้ครอบคลุมทุกกลยุทธ์

2. ไม่ได้เป็นเกณฑ์เชิงเดี่ยว ดังนั้นจำเป็นต้องมีระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน มีเกณฑ์การยอมรับแยกเป็นเรื่อง เช่น เกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ทางการเงิน เกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ทางด้านภาพลักษณ์ เกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ด้านการตลาด เป็นต้น

3. ควรมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและเป้าหมายของการวัดความเสี่ยงที่ชัดเจน ไม่ควรนำปัญหาในการปฏิบัติงานประจำวัน ไม่ควรนำปัญหาที่เกิดจากโครงการหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นแบบฉุกเฉินหรือสั่งการตามนโยบายแบบโครงการชั่วคราว เพราะสิ่งเหล่านี้จะหมดไปตามนโยบาย แต่ควรเก็บข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลกระทบความสำเร็จขององค์กร หรือ โครงการขนาดใหญ่ที่ส่งผลกระทบกับองค์กร ถ้าโครงการนี้ไม่ประสบความสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด เป็นต้น

4. จะต้องคำนึงถึงมุมมองที่แตกต่างของกลยุทธ์และยุทธวิธีในระดับปฏิบัติงาน รวมทั้งการกำหนดเกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และเกณฑ์นี้จะต้องสามารถปฏิบัติได้จริง และมีความชัดเจนในเชิงปริมาณ และที่สำคัญสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามระยะเวลา และเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงได้โดยคณะกรรมการขององค์กร

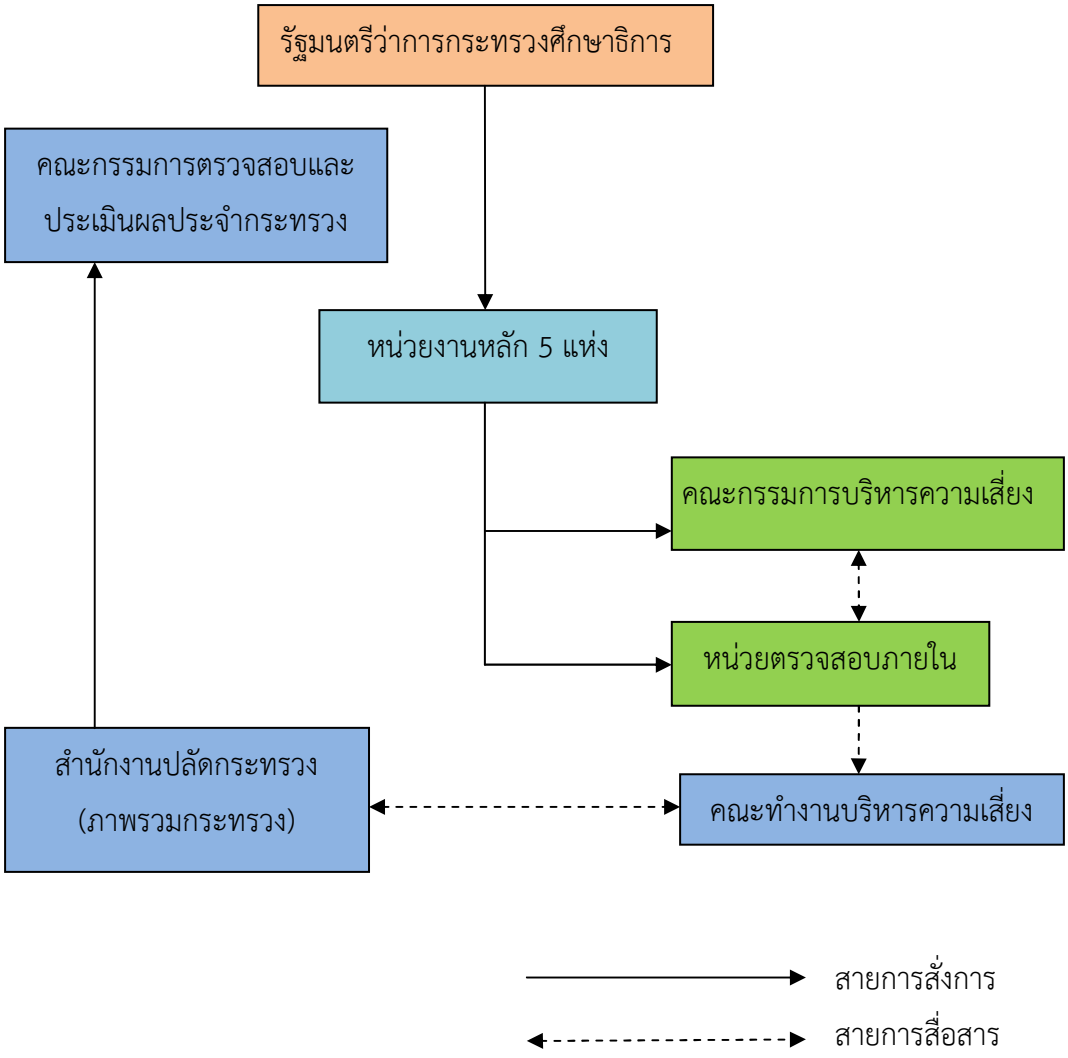
5. ต้องบูรณาการกับวัฒนธรรมการควบคุมขององค์กร รวมทั้งคุณลักษณะและวิธีการที่ใช้ควบคุมความเสี่ยงขององค์กร ดังนั้นผู้ที่มีหน้าที่รวบรวมข้อมูลปัจจัยเสี่ยง จะต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับกฎ ระเบียบขององค์กร เพื่อไม่ให้เกิดการขัดแย้งขึ้น หรือซ้ำซ้อนกัน เป็นต้น

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) คือ ระดับความเบี่ยงเบนที่องค์กรยอมรับจากเกณฑ์หรือดัชนีวัดของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้นมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ ดังนั้นการกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้จึงควรเป็นเกณฑ์หรือดัชนีตัวเดียวกันกับการวัดวัตถุประสงค์ เช่น องค์กรมีวัตถุประสงค์จะเพิ่มรายได้ 5% ภายใน 2 ปี การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้อาจกำหนดไว้ในอัตรา 4% - 6% โดยช่วงอัตราส่วนที่กำหนดไว้นี้ถือเป็นระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยยังคงบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

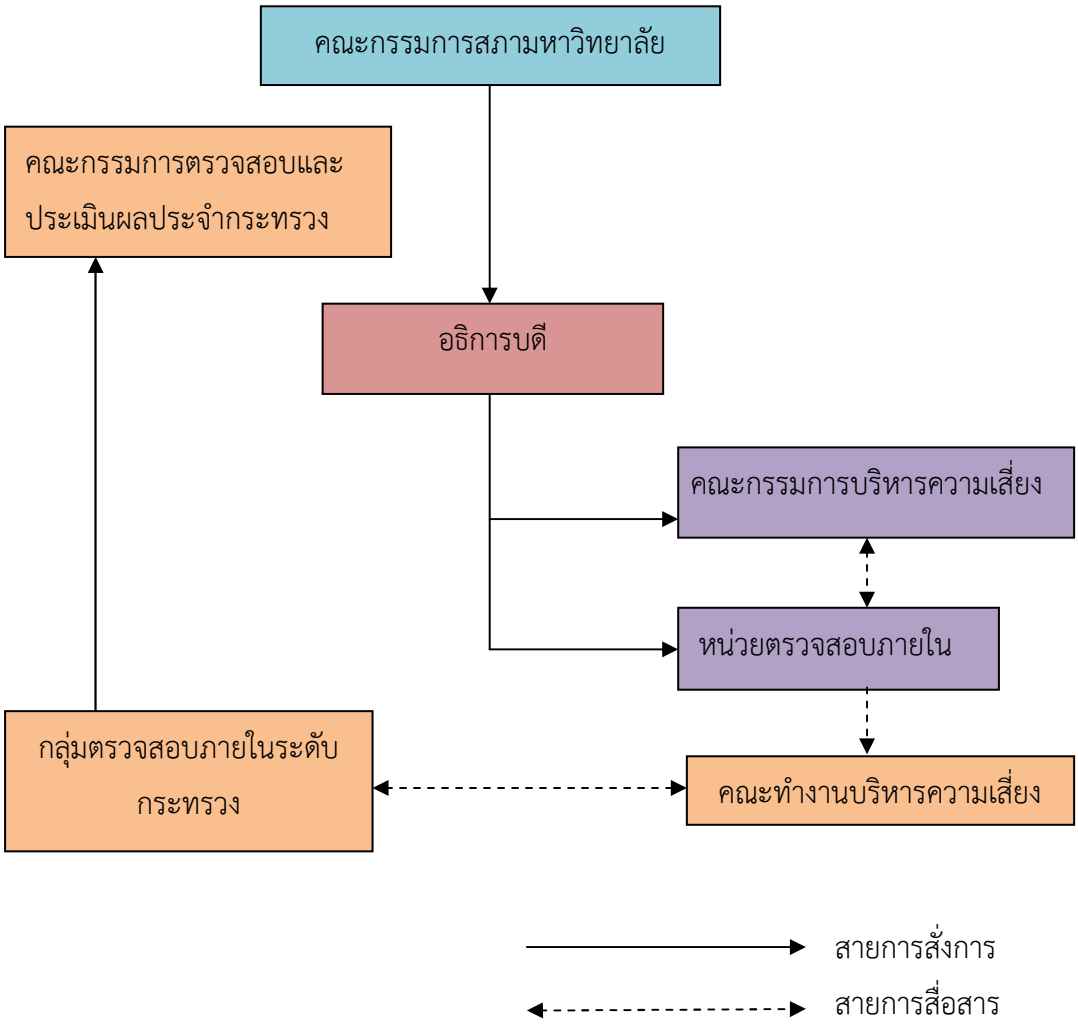
ในการตั้งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ผู้บริหารองค์กรต้องพิจารณาความสำคัญของวัตถุประสงค์ที่สัมพันธ์กันและวางระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้เป็นแนวทางเดียวกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การปฏิบัติการภายในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ทำให้ผู้บริหารมั่นใจเพิ่มขึ้นว่า องค์กรยังคงมีความเสี่ยงที่ยอมรับได้และจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างแน่นอน

2. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารความเสี่ยง การจัดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงถือว่ามีความสำคัญมาก เนื่องจากต้องจัดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงาน ระดับองค์กร และระดับนโยบายได้มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ บทบาทหน้าที่ของแต่ละองค์กรประกอบให้มีความชัดเจนมากที่สุด เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยง โดยโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกระทรวงศึกษาธิการ ปรากฏตามภาพที่ 2-4, 2-5 ดังนี้



ภาพที่ 2-4 แผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงกระทรวงศึกษาธิการ



ภาพที่ 2-5 แผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

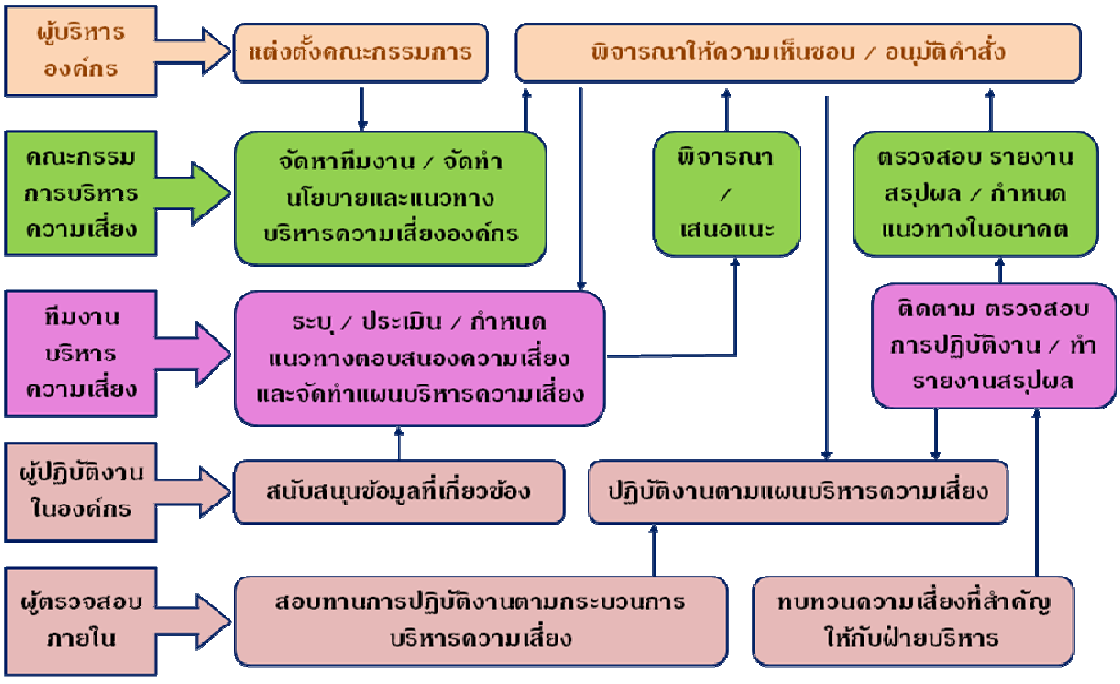
การบริหารความเสี่ยง เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับเพื่อให้มีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง ดังตารางที่ 2-1 และภาพที่ 2-6 ดังนี้

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
ผู้บริหารระดับสูง	- กำหนดนโยบายและแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน - กำกับดูแลให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง
กรรมการอำนวยการ	- อำนวยการ เสนอแนะ ให้ความเห็นและให้คำปรึกษาในการดำเนินงานจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง - ควบคุม และกำกับดูแลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจการจัดตั้งองค์กร
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	- กำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักและตามคำของบประมาณ - อำนวยการ เสนอแนะ ให้ความเห็นและคำปรึกษาในการดำเนินการตามตัวชี้วัด - ผลักดัน ติดตาม ประเมินผล และแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง
คณะทำงานบริหารความเสี่ยง	- ระบุปัจจัยเสี่ยง กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง - จัดทำรายงานสรุปผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง - จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประชาสัมพันธ์แผนการบริหารความเสี่ยง - ติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการ และรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง กรรมการอำนวยการ และผู้บริหารระดับสูง
ผู้บริหารระดับสำนัก/กลุ่ม/หน่วย/ฝ่าย	- ศึกษาทำความเข้าใจกับการบริหารความเสี่ยง - ให้ความรู้กับบุคลากรใหม่ในหน่วยงาน และจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานรวมทั้งติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ตารางที่ 2-1 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ฯ

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
บุคลากรในหน่วยงาน	ทำความเข้าใจและดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง
สำนักตรวจสอบภายใน	- ทำให้มั่นใจว่าได้มีการนำระบบการบริหารความเสียงมาปรับใช้อย่างเหมาะสมและมีการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร - สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานการบริหารความเสี่ยง - ทบทวนความเสี่ยงที่สำคัญให้กับฝ่ายบริหาร - สื่อสารกับหน่วยงานการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงและดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวความเสี่ยง (Risk based Auditing)

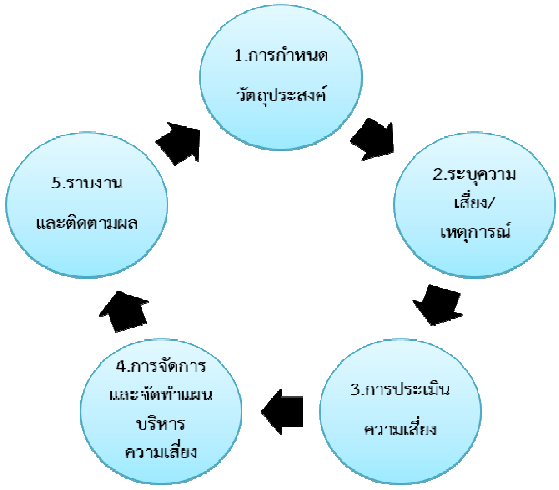
ตารางที่ 2-1 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ฯ (ต่อ)



ภาพที่ 2-6 แสดงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบฯ

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการบริหารความเสี่ยง 5 ขั้นตอน 2 ระดับ ตามภาพที่ 2-7 และภาพที่ 2-8 ดังนี้



ภาพที่ 2-7 องค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

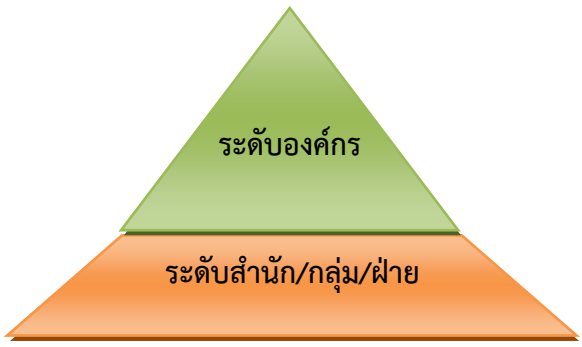
3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

3.2 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

3.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

3.4 การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Response)

3.5 การรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring)

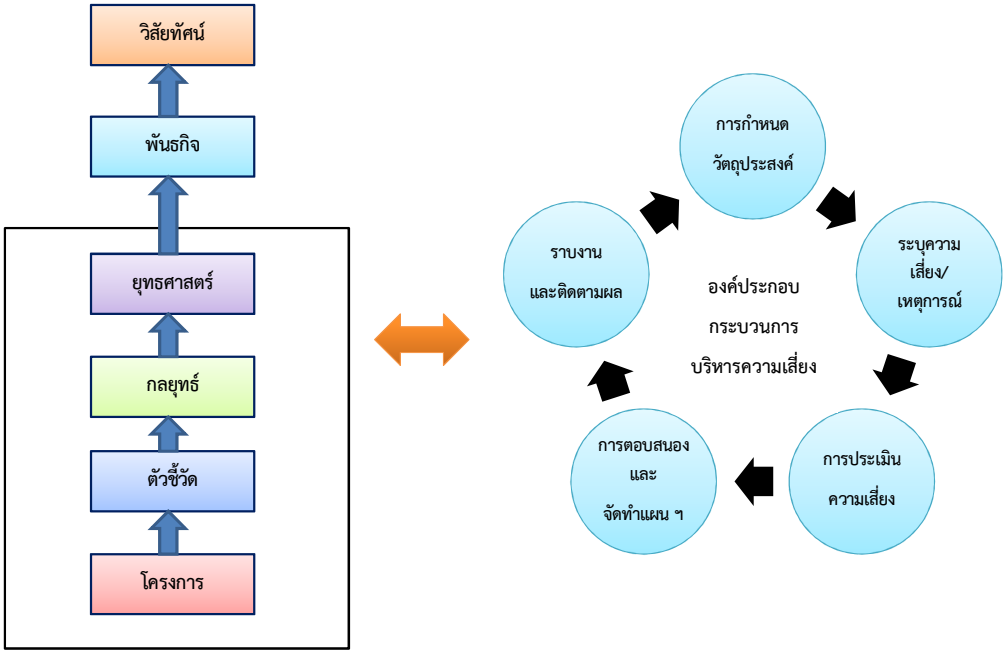


ภาพที่ 2-8 แสดงการบริหารความเสี่ยงตามลำดับขั้น

บทที่ 3
วิธีการและขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

วิธีการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

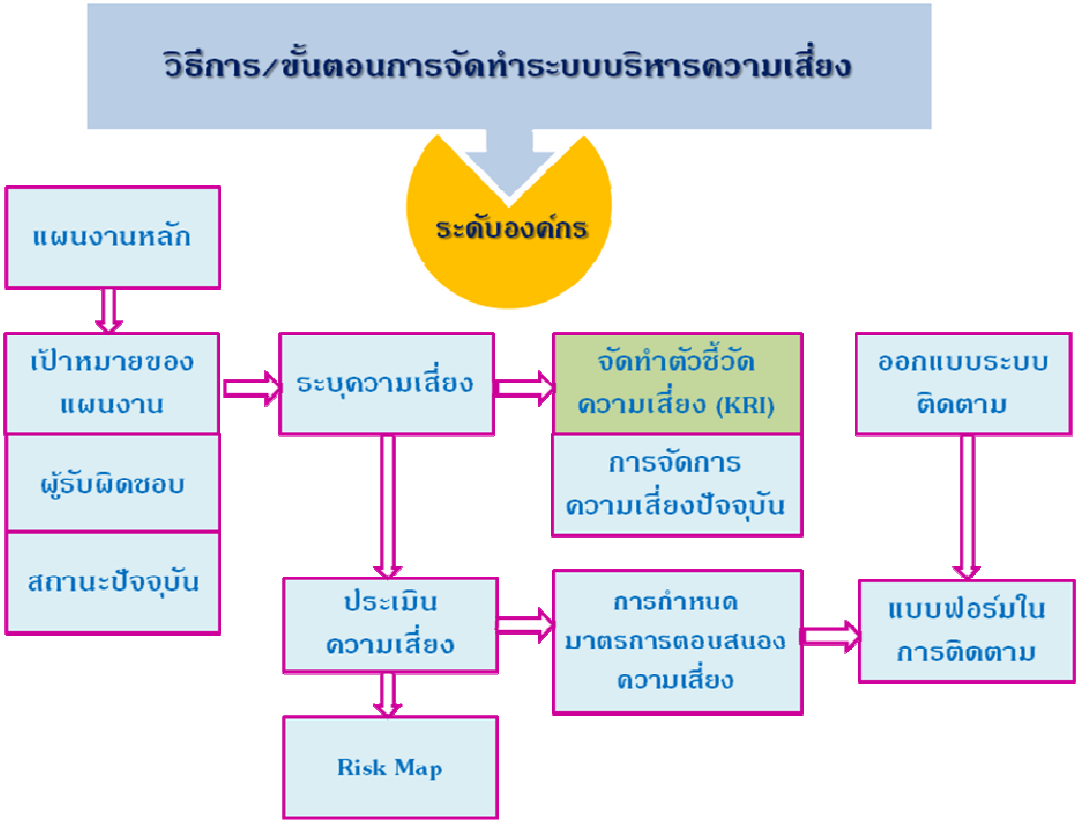
การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้การกำกับดูแลตนเองที่ดี ระบบบริหารความเสี่ยงต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนของกระทรวงด้วย และเพื่อให้การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง จึงกำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานในกระทรวงศึกษาธิการถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน



ภาพที่ 3-1 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

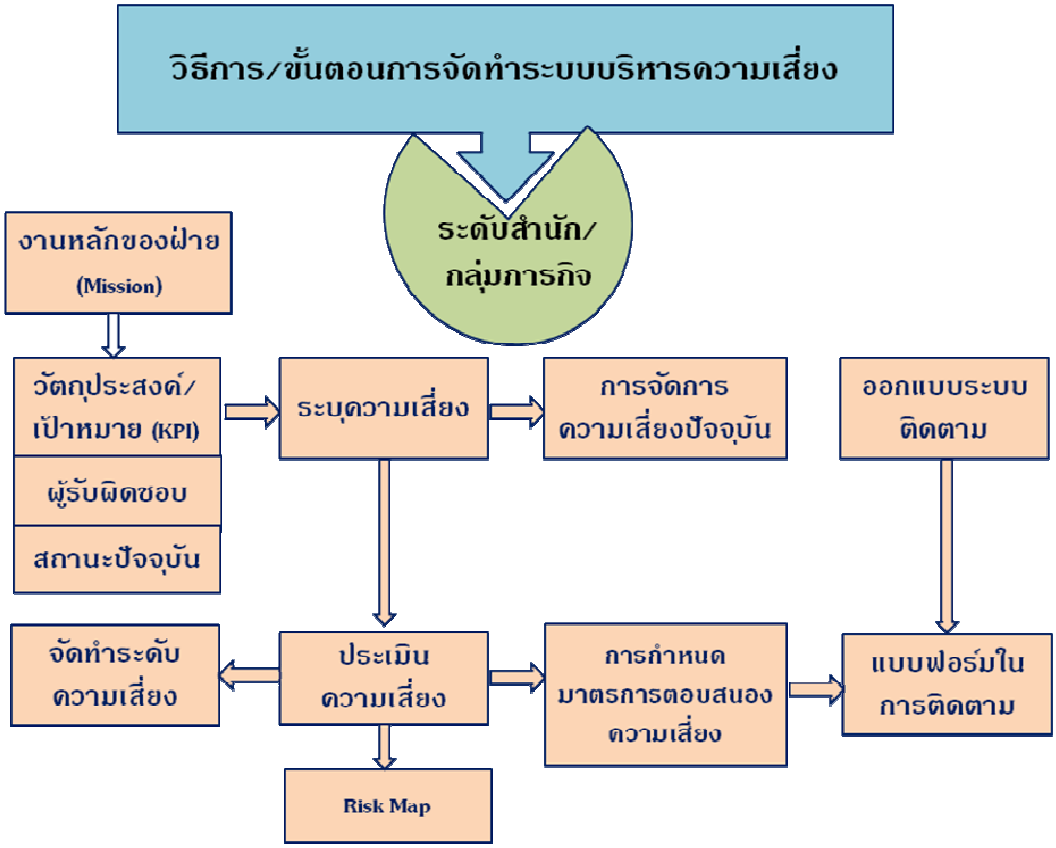
จากแนวคิดและหลักการของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงที่ได้กล่าวไว้ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงให้กับหน่วยงาน เป็น 2 ระดับ

ระดับองค์กร ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งมีผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยมีกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงตามภาพที่ 3-2 ดังนี้



ภาพที่ 3-2 แสดงขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

ระดับสำนัก/กลุ่มภารกิจ ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามพันธกิจของแต่ละสำนัก/กลุ่มงาน นอกจากนี้ ยังนำมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมจากแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรมากระจายลงสู่แผนบริหารความเสี่ยงในระดับสำนัก รวมถึงการนำความเสี่ยง และมาตรการจัดการความเสี่ยงจากการบริหารความเสี่ยงในปีก่อนมาร่วมทบทวนในแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับสำนัก/กลุ่มภารกิจของปัจจุบันด้วย โดยมีกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงในระดับสำนัก/กลุ่มภารกิจ ตามภาพที่ 3-3 ดังนี้

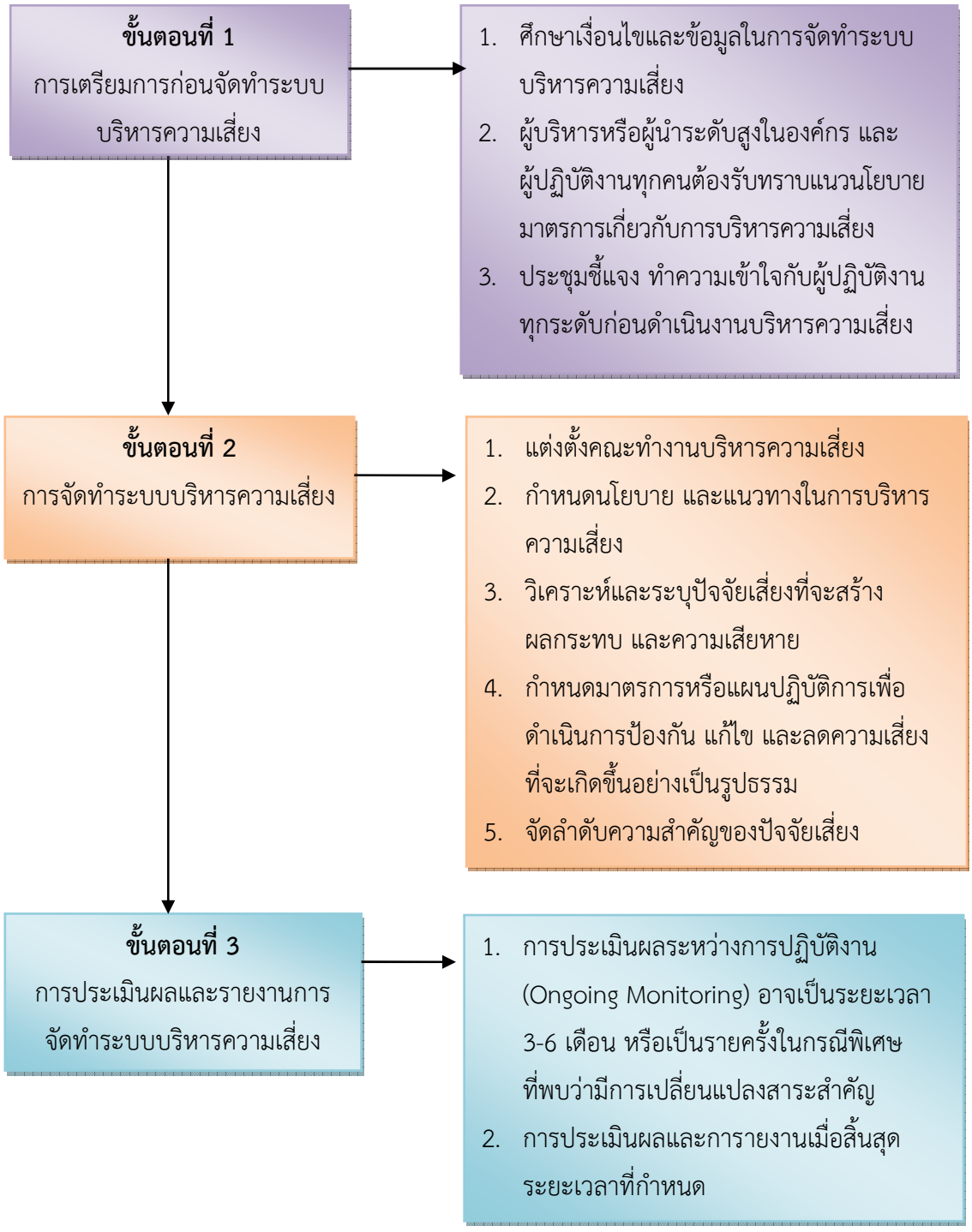


ภาพที่ 3-3 แสดงขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงระดับสำนัก/กลุ่มภารกิจ

ขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและระดับสำนัก/กลุ่มภารกิจ แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ตามภาพที่ 3-4

1. ขั้นเตรียมการก่อนจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง
2. ขั้นการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง
3. ขั้นการประเมินผลและรายงานผลการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง



ภาพที่ 3-4 วิธีการและขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

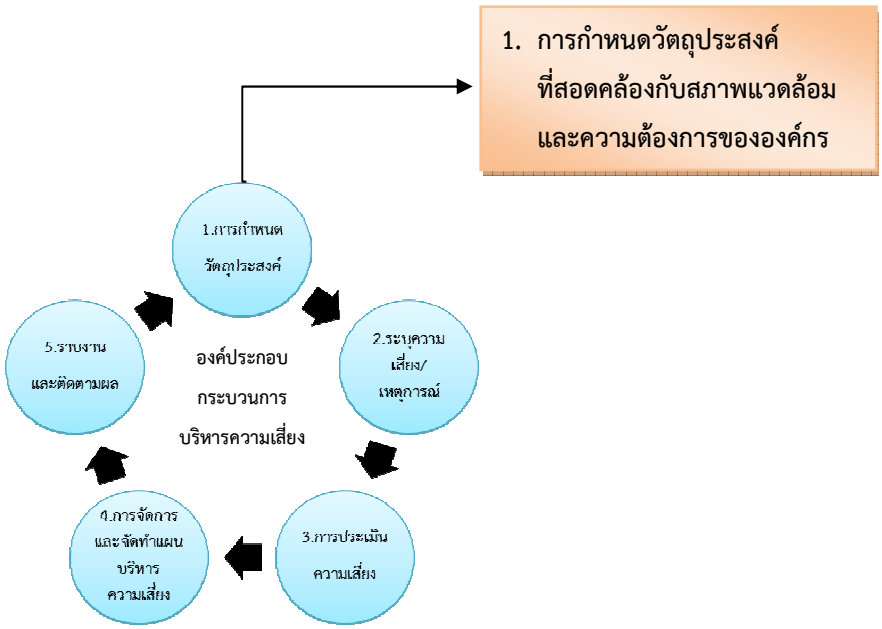
ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการก่อนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

ศึกษาเงื่อนไขและข้อมูลในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง โดยผู้บริหารหรือผู้นำระดับสูงในองค์กร และผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องรับทราบแนวนโยบาย มาตรการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ของกระทรวง ดังนั้นผู้บริหารต้องมีการประชุมชี้แจงถึงเหตุผลและทำความเข้าใจร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับก่อนที่จะมีการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

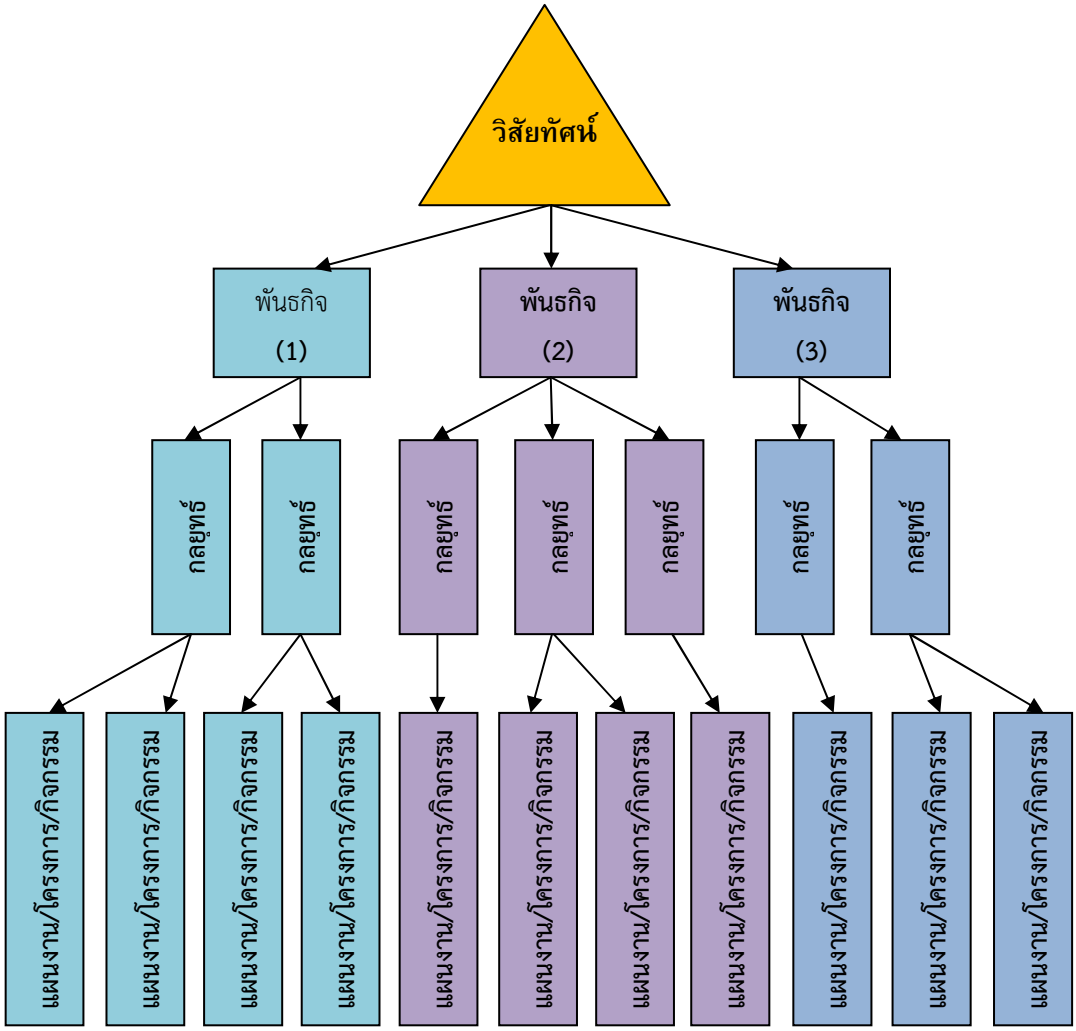
การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยกระบวนการบริหารความเสี่ยง 5 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง การรายงานและติดตามผล ซึ่งทั้ง 5 ขั้นตอน จะมีลักษณะที่เกี่ยวเนื่องกัน องค์กรต้องดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเป็นประจำทุกปี กระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน โดยมีกรอบแนวคิดในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนงานโครงการ ตามภาพที่ 3-5 และตารางที่ 3-6 ดังนี้

1. **การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)**



ภาพที่ 3-5 แสดงการกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการเลือกวัตถุประสงค์สำคัญที่เชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์หรือภารกิจขององค์กรกับกลยุทธ์และแผนงานที่รองรับในระดับต่าง ๆ เพื่อนำมาบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี ควรประกอบด้วยตัวชี้วัดและเป้าหมายของความสำเร็จที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้น การกำหนดวัตถุประสงค์และตัววัดความสำเร็จจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ต้องมีก่อน จึงจะสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ และช่วยในการกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนจากตัววัดความสำเร็จที่ยอมรับได้



ภาพที่ 3-6 ความเชื่อมโยง : วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนงานในระดับต่าง ๆ

จากความหมายของความเสี่ยงที่ได้ทราบกันแล้วว่า หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบกับวัตถุประสงค์ ดังนั้นในขั้นตอนแรกจึงควรที่จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่ชัดก่อน ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีนั้น ควรจะต้อง “SMART” ดังต่อไปนี้

- Specific **: (ชัดเจน)** – มีความเฉพาะเจาะจง ทุกคนเข้าใจตรงกัน
- Measurable **: (วัดได้)** สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ
- Achievable **: (ปฏิบัติได้)** สามารถทำให้บรรลุผลได้
- Reasonable **: (สมเหตุสมผล)** มีความสัมพันธ์กับนโยบายหลักในระดับสูง
- Time constrained **: (มีกรอบเวลา)** มีกำหนดเวลาในการทำที่ชัดเจน

สำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ แบ่งออกตามระดับได้ ดังนี้

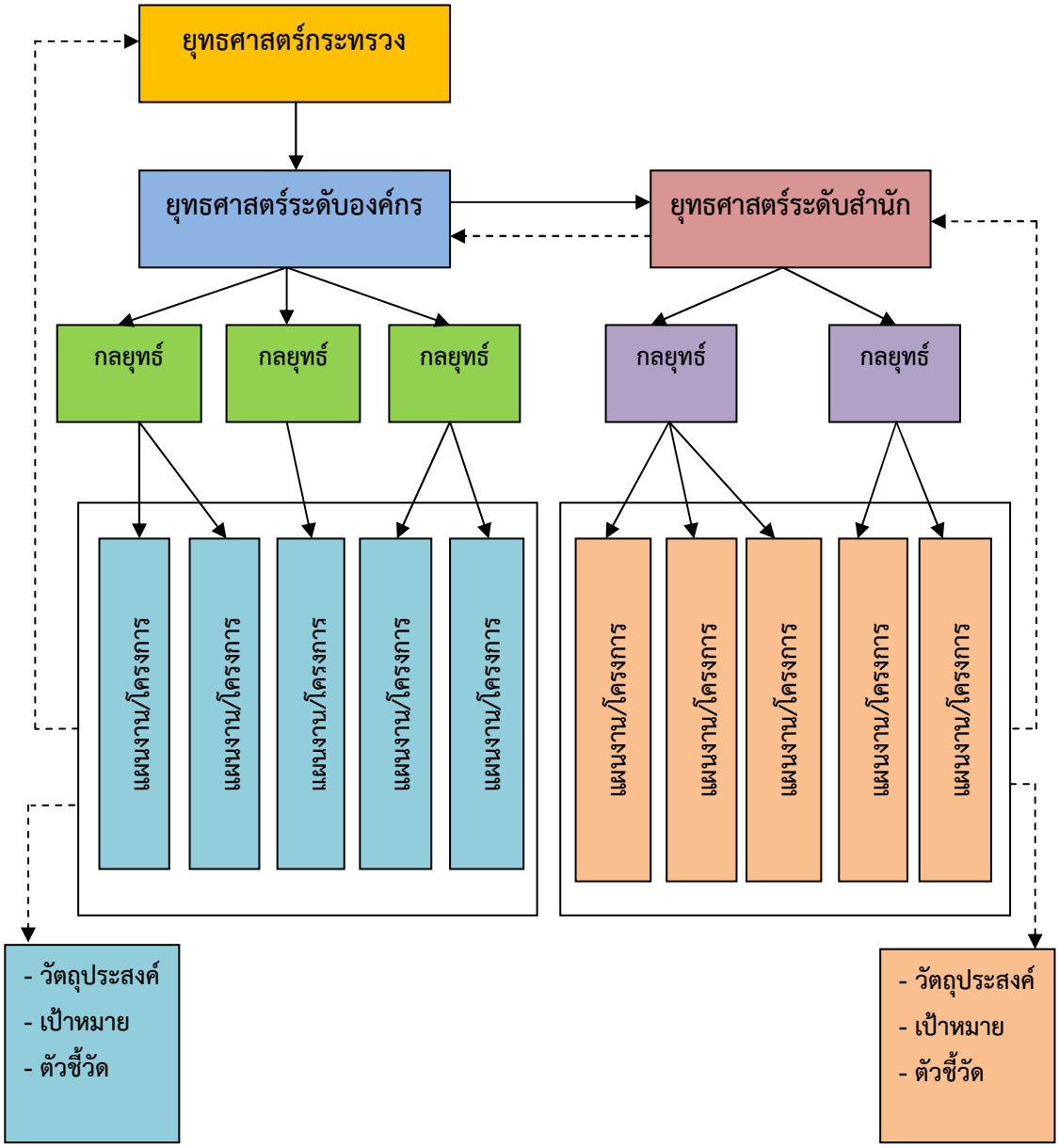
- การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กร

การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กรจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนงานหลัก (แผนของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ) โดยทำการระบุสถานะปัจจุบันของการดำเนินงานตามเป้าหมายเพื่อให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในอันที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

- การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับสำนัก/กลุ่มภารกิจ

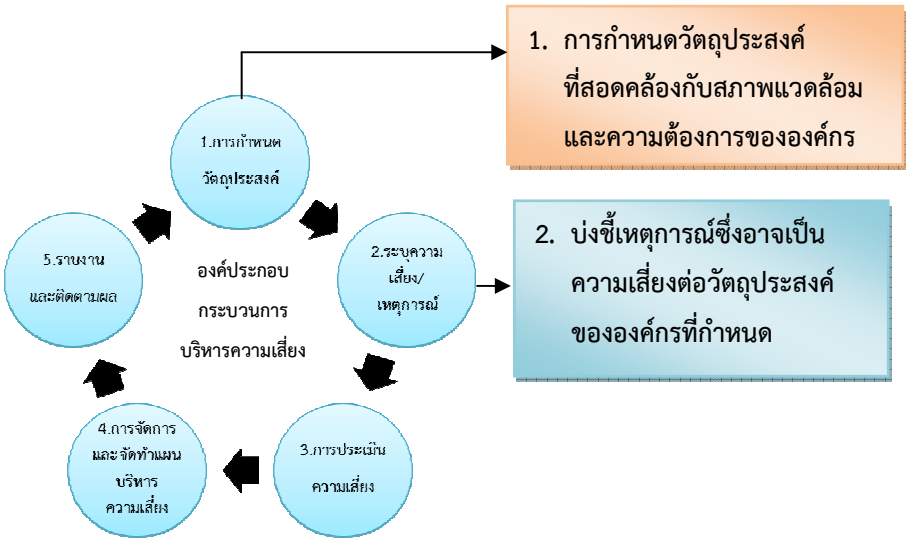
การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับสำนัก/กลุ่มภารกิจจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามพันธกิจของแต่ละสำนัก/กลุ่มภารกิจ และสถานะปัจจุบัน เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้พันธกิจของสำนัก/กลุ่มภารกิจไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

โดยมีกรอบแนวคิดในการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กร และการกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับสำนัก/กลุ่มภารกิจ ตามภาพที่ 3-7



ภาพที่ 3-7 แสดงการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กร ระดับสำนักงาน และระดับกิจกรรม

2. การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (Identify Risks)



ภาพที่ 3-8 แสดงการระบุปัจจัยเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง

ในการระบุความเสี่ยง ควรต้องทำความเข้าใจกับความหมายของความเสี่ยง (Risk) และปัจจัยความเสี่ยง (Rick Factor) ดังที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 1 ก่อน

การค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุหรือปัจจัยของความเสี่ยงในงาน โครงการ กิจกรรม หรือกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดที่อาจจะเป็นอุปสรรคและทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม โดยควรเน้นค้นหาความเสี่ยงจากงาน/ โครงการ/ กิจกรรม/ กระบวนการที่มีความสำคัญและเป็นงานหลักขององค์กร โดยศึกษาจากข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น การสำรวจในปัจจุบันหรือคาดว่าอาจจะเกิดขึ้นในอนาคต จากวิธีการดังนี้

1. ระดมความคิดเห็นของบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ของหน่วยงาน/คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
2. การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์บุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสายงาน
3. การจัดทำ Work shop ของบุคลากรในหน่วยงาน
4. การจัดทำ Benchmark หรือการเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอก
5. การอภิปรายของบุคลากรในหน่วยงาน
6. วิธีการอื่น ๆ ที่เหมาะสม

ในการบริหาความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ด้าน ดังตัวอย่างภาคผนวก ข ดังนี้

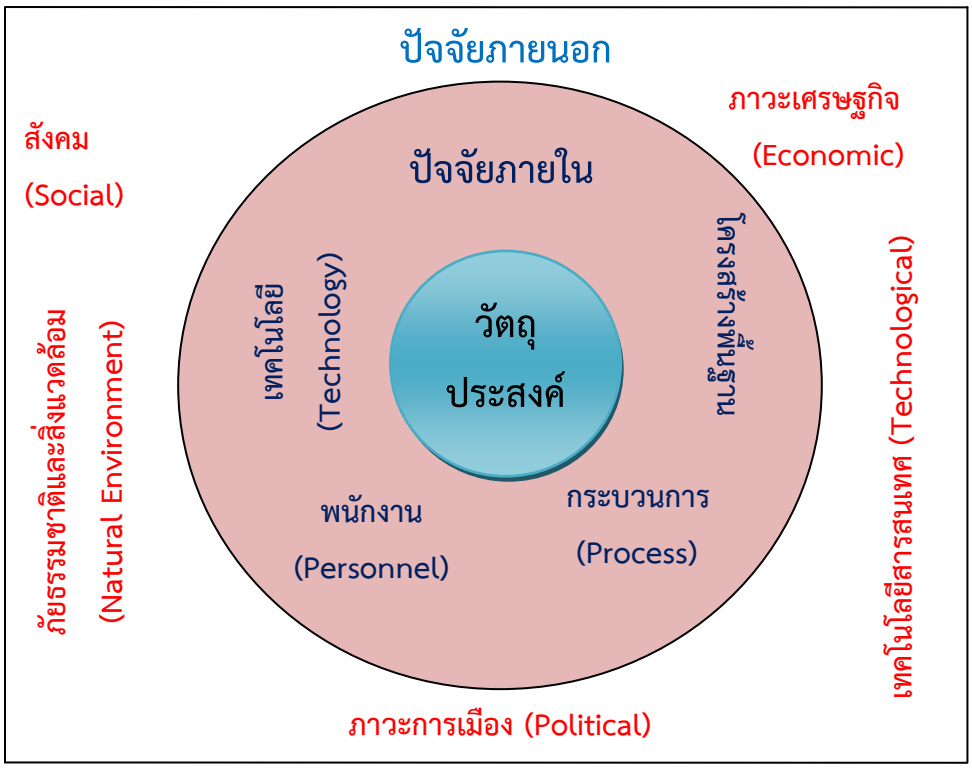
➤ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

➤ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกๆ ขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

➤ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ

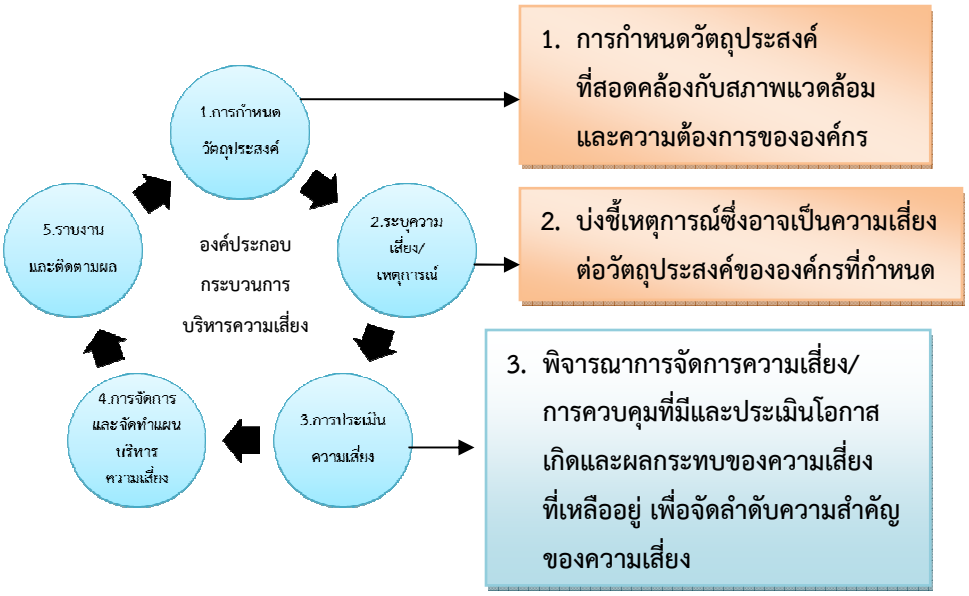
➤ ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk : C) หรือ (Event Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

ซึ่งความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าวเป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกองค์กร ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ ตามภาพที่ 3-9



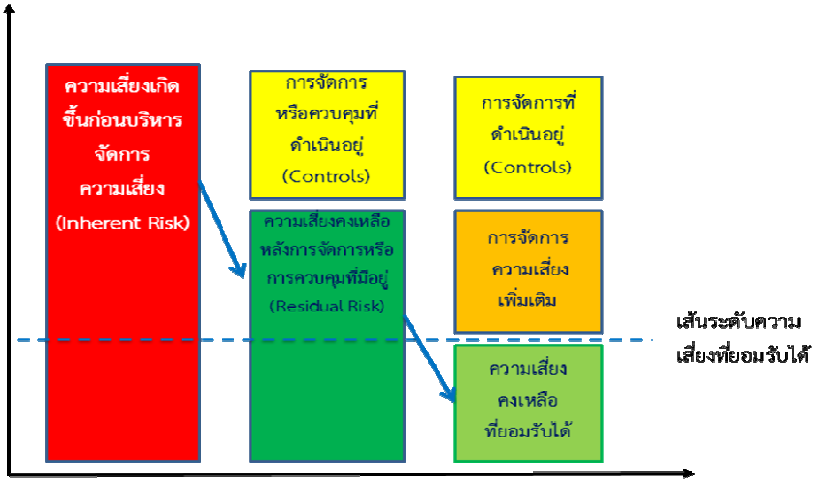
ภาพที่ 3-9 วิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์

3. การประเมินความเสี่ยง



ภาพที่ 3-10 แสดงการประเมินความเสี่ยง

หลังจากได้ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้วในขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนต่อไปคือการประเมินความเสี่ยง ซึ่งเป็นการคาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ๆ และประเมินว่าความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญ โดยในการประเมินความเสี่ยงจะทำการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุม/การบริหารจัดการที่มีอยู่ (Residual Risk) ซึ่งหากความเสี่ยงยังคงสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ก็จำเป็นจะต้องทำการบริหารจัดการเพิ่มเติม เพื่อให้ลดลงไปอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดังแสดงในภาพที่ 3-11



ภาพที่ 3-11 ความเสี่ยงก่อน/หลังการบริหารจัดการความเสี่ยง

การประเมินระดับความเสี่ยงจะพิจารณาจากองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) การนำเอาองค์ประกอบทั้งสองมาพิจารณารวมกันจะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่งใช้เป็นตัวชี้ความสำคัญของความเสี่ยงนั้น ดังตัวอย่างเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ภาคผนวก ก

(1) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น ซึ่งในการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้นมักจะใช้ข้อมูลที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามในกรณีที่เป็นเหตุการณ์ที่ไม่เคยมีมาก่อน อาจจะใช้ข้อมูลของเหตุการณ์ในลักษณะเดียวกันที่ได้เคยเกิดขึ้นในหน่วยงานอื่น ข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า หรือประสบการณ์ของผู้ประเมิน

(2) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ผลกระทบหรือความเสียหายจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นมูลค่าความเสียหาย ความมีนัยสำคัญต่อเป้าหมาย ความอ่อนไหว (Sensitive) ต่อผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งในการพิจารณาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดตามมา ต้องครอบคลุมผลกระทบด้านต่าง ๆ ดังนี้เช่น ผลกระทบด้านการเงิน ผลกระทบด้านความปลอดภัย ผลกระทบด้านชื่อเสียงองค์กร ผลกระทบด้านลูกค้า ผลกระทบด้านความสำเร็จ ผลกระทบด้านบุคลากร เป็นต้น

ระดับความเสี่ยง (Level of Risk) คือ ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงได้จากการนำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน ดังนี้

ระดับความเสี่ยง (R) = ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) x ระดับผลกระทบที่เกิดขึ้น (I)

ระดับความเสี่ยงที่ได้จากการคำนวณตามสูตรข้างต้น หากมีค่าต่ำหมายถึงความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ และหากมีค่าสูงขึ้นความเสี่ยงจะมีระดับสูงขึ้น โดยความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยงแสดงดังตารางที่ 3-1 และภาพที่ 3-12

ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
17 – 25	สูงมาก
10 – 16	สูง
4 – 9	ปานกลาง
1- 3	ต่ำ

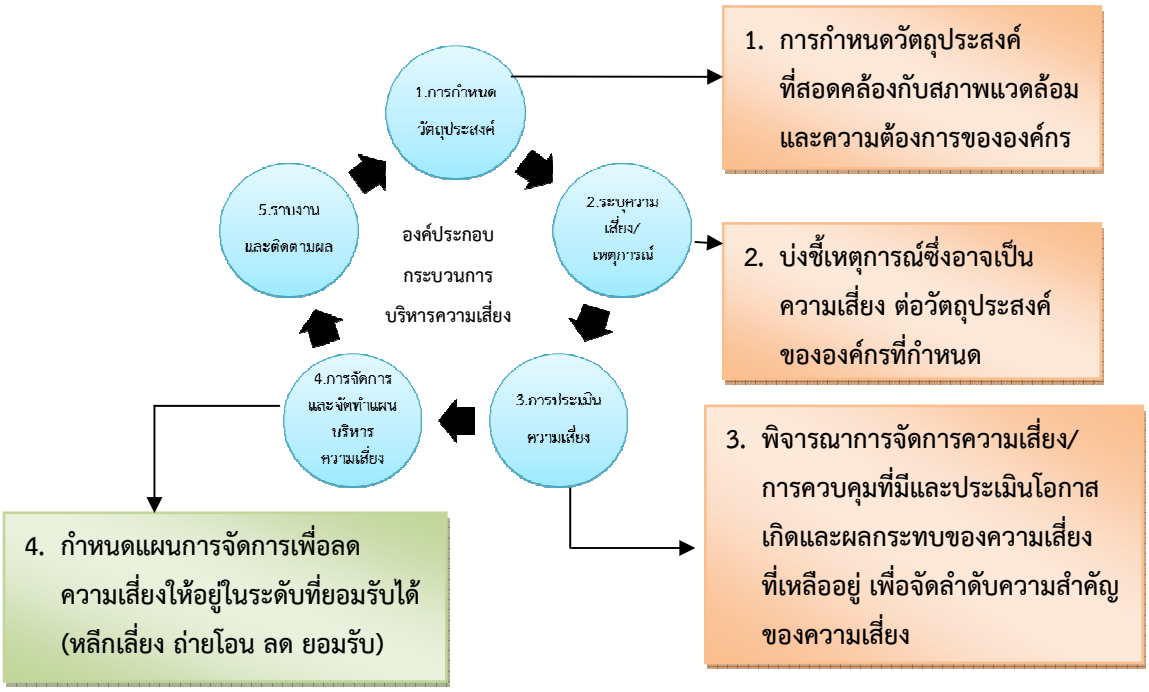
ตารางที่ 3-1 แสดงความหมายของระดับความเสี่ยง

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

ภาพที่ 3-12 แผนภูมิแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Profile)

เมื่อได้ระดับความเสี่ยงแล้ว ควรนำความเสี่ยงที่มีความรุนแรงมาก สามารถก่อให้เกิดความเสียหายได้มาก มีโอกาสในการเกิดสูง มาเร่งจัดการก่อนข้ออื่น ๆ ส่วนความเสี่ยงที่ไม่รุนแรงมีโอกาสเกิดได้น้อย จะจัดเป็นความเสี่ยงที่ไม่ต้องดำเนินการใด ๆ ในกรณีมีงบประมาณ กำลังคนหรือเวลาจำกัด การจัดอันดับความเสี่ยงจะช่วยให้สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง โดยเลือกการวัดความเสี่ยงที่มีความรุนแรงมากและมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อยไปหาความเสี่ยงที่ไม่รุนแรงและโอกาสเกิดขึ้นไม่บ่อย

4. การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Responses)



ภาพที่ 3-13 แสดงการจัดการความเสี่ยง

หลังจากประเมินความเสี่ยงในขั้นตอนที่ 3 และมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว จะมีการกำหนดมาตรการตอบสนองความเสียง หรือ แผนการจัดการความเสี่ยง คือการหาวิธีที่เหมาะสมสำหรับจัดการแต่ละความเสี่ยงให้ลดความรุนแรงลง เกิดขึ้นได้น้อยลง หรือกำหนดมาตรการการควบคุมดูแลไม่ให้เกินระดับอันตราย เป็นต้น

กลยุทธ์จำง่าย ใช้ง่าย สำหรับจัดการความเสี่ยง มี 4 แบบ รวมเรียกว่า 4T'STRATEGIES

1. Take – การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)

การยอมรับให้มีความเสี่ยง เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุมอาจมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ แต่ก็ควรมีมาตรการติดตามและดูแล เช่น การกำหนดระดับของผลกระทบที่ยอมรับได้ เตรียมแผนการตั้งรับ/จัดการความเสี่ยง เป็นต้น

2. Treat – การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control)

การออกแบบระบบควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงาน เพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบ และโอกาสเกิดความเสียหาย เช่น ติดตั้งอุปกรณ์ความปลอดภัย ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ วางมาตรการเชิงรุก เป็นต้น

3. Terminate – การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

การหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยง ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น

4. Transfer – การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Spreading)

การกระจายทรัพย์สินหรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การประกันทรัพย์สิน เพื่อโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน การจ้างบริษัทภายนอกให้ทำงานบางส่วนแทน การทำสำนาเอกสารหลายๆ ชุด การกระจายที่เก็บทรัพย์สินมีค่า เป็นต้น

จากนั้นทำการคิดแผนการจัดการที่สาเหตุของความเสี่ยงเหล่านั้น โดยดูว่ามาตรการควบคุมที่มีอยู่สามารถจัดการกับสาเหตุนั้นได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือต้องมีมาตรการควบคุมเพิ่มเติม เพื่อจัดการกับสาเหตุของความเสี่ยงนั้น โดยที่แผนการจัดการเพียงแผนเดียวอาจช่วยแก้ไขปัญหาได้หลายสาเหตุหรือช่วยจัดการความเสี่ยงอื่นก็ได้ และในขณะเดียวกัน สาเหตุใดสาเหตุหนึ่งก็อาจมีแผนจัดการมากกว่า 1 แผน ได้เช่นกัน

อย่างไรก็ตามไม่มีกฎตายตัวว่า ควรจะทำแผนใดบ้าง เพราะขึ้นกับความเหมาะสมและความพร้อมขององค์กรเป็นหลัก การเลือกแผนมาใช้ควรคำนึงถึงหลักต่าง ๆ ดังนี้

- แผนการจัดการความเสี่ยงที่ดีควรกระทำได้เร็ว ใช้งบประมาณน้อยและมีประสิทธิภาพในการลด ควบคุม หรือป้องกันความเสี่ยงได้อย่างเห็นผล
- พึงระวังว่าแผนจัดการความเสี่ยงต้องไม่ก่อให้เกิดความเสียหายอื่นตามมา หรือทำให้งานหยุดชะงัก

การกำหนดมาตรการตอบสนองต่อความเสี่ยงจะเป็นการกำหนดวิธีการที่จัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นให้ลดลง โดยนำระดับความเสี่ยงมากำหนดลงในแผนผังเมทริกซ์แสดงระดับความเสี่ยง (Risk Matrix) ซึ่งแบ่งระดับของความเสี่ยง ดังนี้

ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง 17 – 25 คะแนน
ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง 10 – 16 คะแนน
ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง 4 – 9 คะแนน
ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง 1 = 3 คะแนน

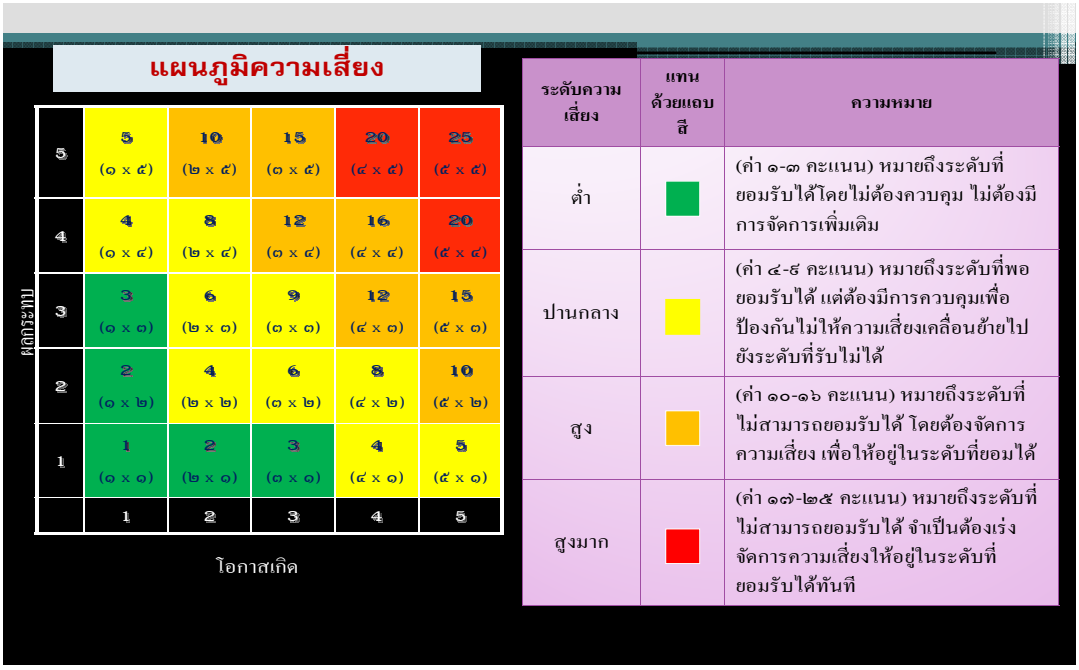
➤ ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีแดง (โอกาส X ผลกระทบ คะแนนระดับความเสี่ยงอยู่ระหว่าง 17 – 25 คะแนน) จะต้องมีการกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยทันที โดยใช้กลยุทธ์การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat) กระจาย/โอนความเสี่ยง (Transfer) หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน

➤ ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีส้ม (โอกาส X ผลกระทบ คะแนนระดับความเสี่ยงอยู่ระหว่าง 10 – 16 คะแนน) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่ออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้กลยุทธ์การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat) กระจาย/โอนความเสี่ยง (Transfer) หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน โดยมีระดับความสำคัญในการดำเนินงาน หรือการจัดสรรงบประมาณให้น้อยกว่าโซนสีแดง

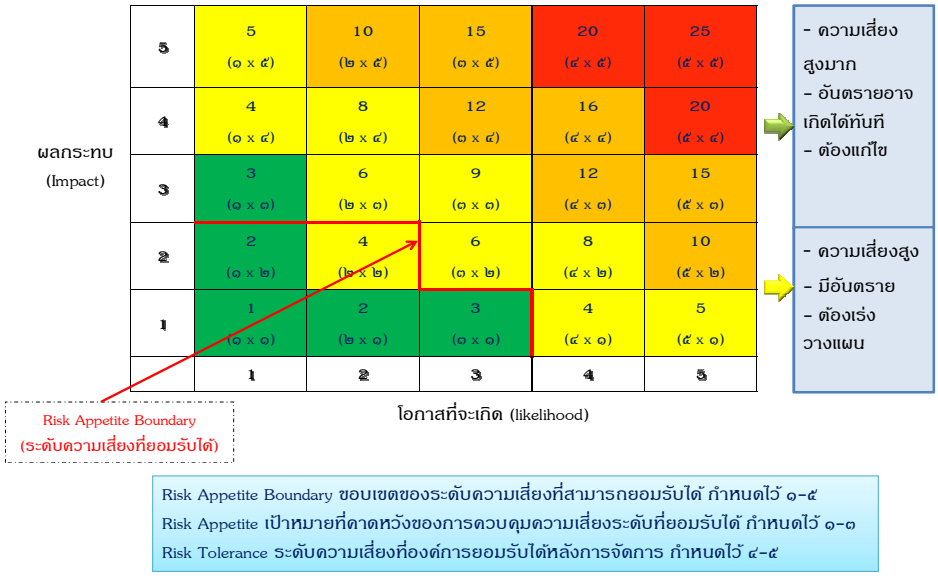
➤ ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีเหลือง (โอกาส X ผลกระทบ คะแนนระดับความเสี่ยงอยู่ระหว่าง 4 – 9 คะแนน) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับพอยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุม โดยกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน ทั้งนี้ต้องมีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน (การจัดการความเสี่ยงปัจจุบัน) อย่างเคร่งครัด เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้

➤ ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีเขียว (โอกาส X ผลกระทบ คะแนนระดับความเสี่ยงอยู่ระหว่างน้อยกว่า หรือ เท่ากับ 3 คะแนน) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับ ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการเพิ่มเติมใด ๆ กับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ในทางกลับกันอาจมีการทบทวนระบบควบคุมภายในใหม่เพื่อให้ผ่อนคลายการควบคุมได้ระดับหนึ่ง

ทั้งนี้ สามารถนำผลการประเมินจากโอกาสและผลกระทบมากำหนดลงในแผนผัง Risk Matrix ในภาพที่ 3-14 และแสดงระดับและตำแหน่งความเสี่ยง (Risk Profile) ในภาพที่ 3-15



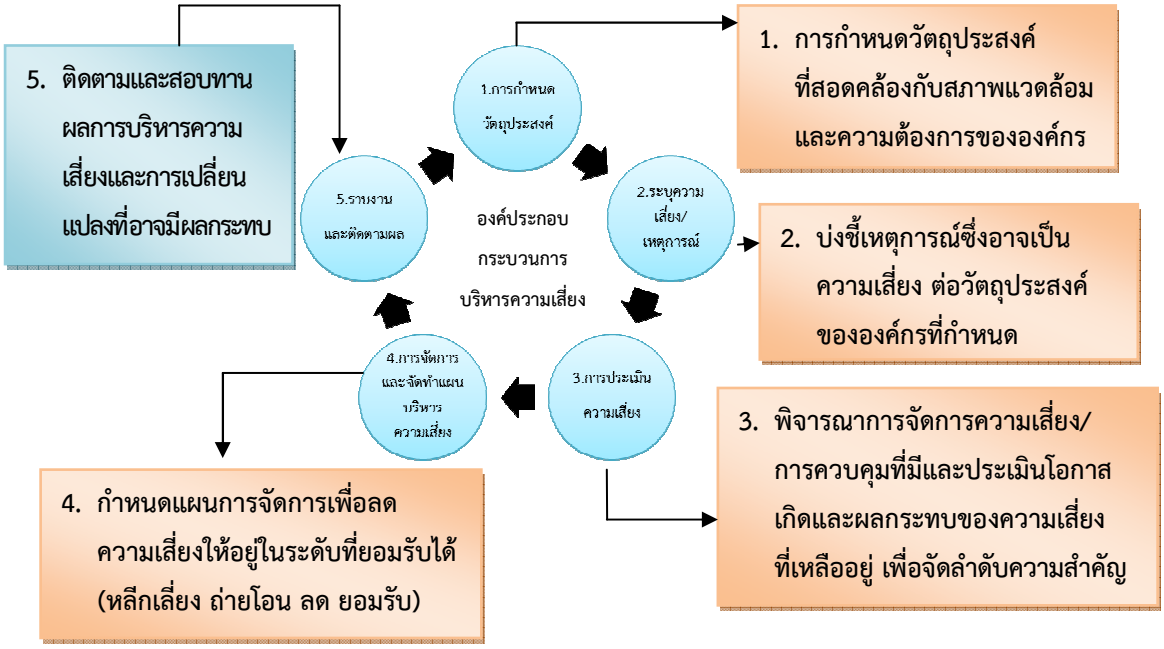
ภาพที่ 3-14 แสดงแผนภูมิและความหมายของระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)



ภาพที่ 3-15 แสดงระดับและตำแหน่งความเสี่ยง (Risk Profile)

ทั้งนี้ มาตรการจัดการกับความเสี่ยงนอกจากคำนึงถึงจากระดับความเสี่ยงที่อยู่ในแต่ละโซนของ Risk Matrix แล้วยังอาจดูประกอบได้จากการจัดลำดับของระดับความเสี่ยงใน Risk Profile/Ranking

5. การรายงาน และติดตามผล



ภาพที่ 3-16 แสดงการรายงานและติดตามผล

การติดตามผล เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่า แผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

1. เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

2. เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

การรายงานและการติดตามผลมีความจำเป็นและมีประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยงเพราะจะทำให้ทราบว่า

1. แผนจัดการความเสี่ยงถูกนำไปใช้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพเพียงใด
2. ทำให้ทราบถึงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นหลังจากใช้แผนจัดการความเสี่ยง
3. ทำให้สามารถปรับปรุงแก้ไขแผนจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือกรณีที่แผนเดิมไม่มีประสิทธิภาพ
4. มีการรายงานต่อผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายเป็นรายไตรมาส

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลและรายงานผลการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

การประเมินผลการปฏิบัติงาน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ

1. การประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) โดยจะประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามว่ากระบวนงานต่าง ๆ ได้มีการดำเนินการตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ และสามารถลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้นได้หรือไม่ หรือมีเหตุการณ์/สถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นนอกเหนือจากที่ได้คาดการณ์ไว้ แล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะทำงานบริหารความเสี่ยง เพื่อปรับแผนบริหารความเสี่ยงและดำเนินการปรับแก้ไขได้อย่างทันท่วงที โดยความถี่ในการติดตามประเมินผลจากกิจกรรมควบคุมดำเนินการเป็นรายไตรมาส และในกรณีพิเศษหากพบว่ามีการเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญอาจจะจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นกรณีพิเศษก็ได้

2. การประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) เป็นการประเมินผลโดยการรายงานเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ หรือในกรณีพิเศษ การติดตามประเมินผลเป็นรายครั้งนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการจะใช้หลักการประเมินตนเอง (Self Assessment) ตัวอย่างแบบประเมินภาคผนวก ค โดยส่วนงานหลักที่รับผิดชอบบริหารจัดการความเสี่ยงใด ส่วนงานนั้นจะเป็น

ผู้รับผิดชอบในการประเมินประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงของตนเอง และผู้ตรวจสอบภายในจะเป็นอีกส่วนงานหนึ่งที่จะทำการติดตามตรวจสอบตามหน้าที่ประจำของส่วนงาน หรืออาจจะทำการตรวจสอบตามคำสั่งของคณะกรรมการตรวจสอบ หรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ขอบเขตความถี่ในการประเมินจะขึ้นอยู่กับผลการประเมินความเสี่ยง และประสิทธิผลของการติดตามผลระหว่างการปฏิบัติงาน

ในการประเมินคณะกรรมการจะประเมินผล ดังนี้

- มีการปฏิบัติตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่ได้กำหนดไว้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ หรือไม่
- การปฏิบัติตามกิจกรรมควบคุมนั้น สามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือไม่
- มีข้อบกพร่องหรือสถานการณ์ใด ๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงที่ควรได้รับความสนใจ แก้ไข หรือปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นหรือไม่

จากนั้นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะเสนอรายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงต่อกรรมการอำนวยการ เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ไปปรับปรุงการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงในปีต่อ ๆ ไป ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุ้มค่ายิ่งขึ้น และเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการเพื่อทราบและพิจารณาสั่งการตามที่เห็นสมควรต่อไป

นอกจากนี้ ควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่ โดยอาจกำหนดเป็นแผนดำเนินการรวมทั้งมีเครื่องมือที่ใช้เพื่อการรายงาน การติดตามผล การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

- **การจัดทำแผนผังเมทริกซ์แสดงระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)**

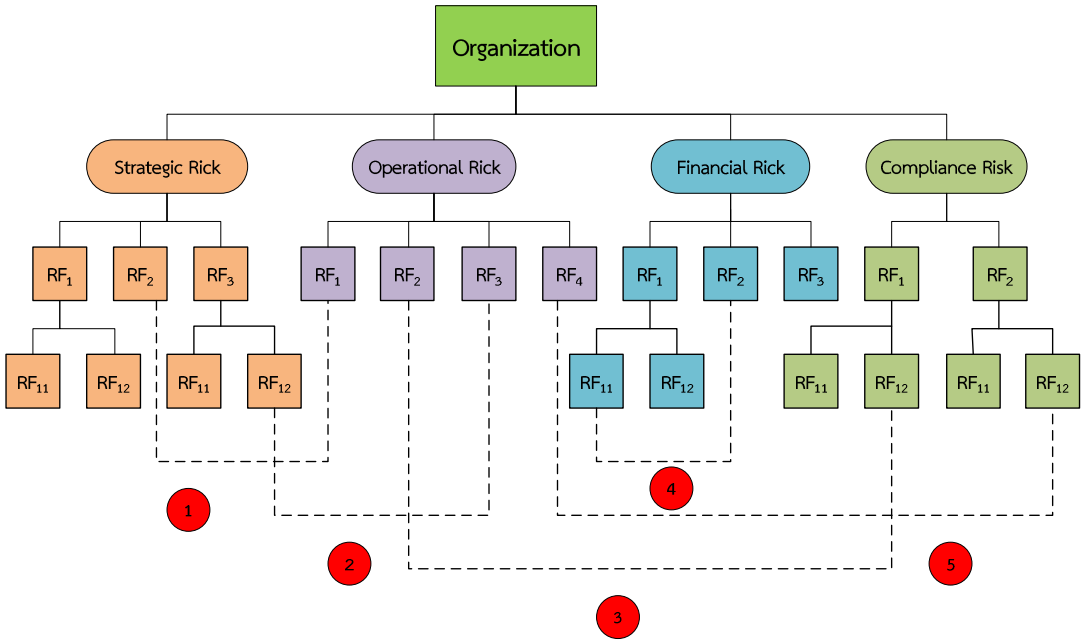
การจัดทำแผนผังเมทริกซ์แสดงระดับความเสี่ยงจะเป็นการแสดงให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นทั้งในระดับองค์กร และระดับสำนัก/กลุ่มภารกิจ เพื่อใช้ในการตรวจติดตาม และประเมินการบริหารความเสี่ยง โดยแกนตั้งคือระดับผลกระทบ ส่วนแกนนอนคือระดับโอกาส และได้จัดกลุ่มของระดับออกเป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มระดับความเสี่ยงต่ำ (สีเขียว) ระดับความเสี่ยงปานกลาง (สีเหลือง) ระดับความเสี่ยงสูง (สีส้ม) ระดับความเสี่ยงสูงมาก (สีแดง)

- **การจัดทำ Risk Profile และการจัดลำดับความเสี่ยง**

Risk Profile และการจัดลำดับความเสี่ยงจะเป็นการแสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงทั้งหมดโดยเรียงลำดับตามระดับของโอกาส X ผลกระทบในปัจจุบัน และระดับความเสี่ยงที่คาดหมายที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามมาตรการการจัดการความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้

➢ **การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)**

การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) เพื่อทำการเชื่อมโยงให้เห็นถึงความเสี่ยงในระดับองค์กร ตามแต่ละกลุ่มประเภทของความเสี่ยง S-O-P-C (Strategic – Operational – Financial - Compliance) แสดงตัวอย่าง Risk Map ดังตารางที่ 3-2



ตารางที่ 3-2 แสดงความเชื่อมโยงความเสี่ยงจำแนกตามประเภทความเสี่ยง

➢ **การรายงานการติดตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง**

ระบบในการรายงานเพื่อติดตามแนวทางในการจัดการความเสี่ยงสามารถติดตามโดยใช้แบบฟอร์มรายงานการติดตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อใช้ในการติดตามมาตรการในการจัดการความเสี่ยงที่เพิ่มเติมตามช่วงเวลาเป็นรายเดือน หรือไตรมาส หรือตามความเหมาะสม โดยทำการระบุความคืบหน้าของการจัดการความเสี่ยง (ร้อยละความสำเร็จเทียบกับแผน) ปัญหาและแนวทางการแก้ไขและผู้ที่ทำการสอบทานเพื่อให้สามารถดำเนินมาตรการได้อย่างสมบูรณ์

ซึ่งจะเห็นได้ว่าการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงนั้น จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีการตรวจสอบและติดตามเป็นระยะ ๆ จึงจะเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

ปัจจัยที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงล้มเหลว

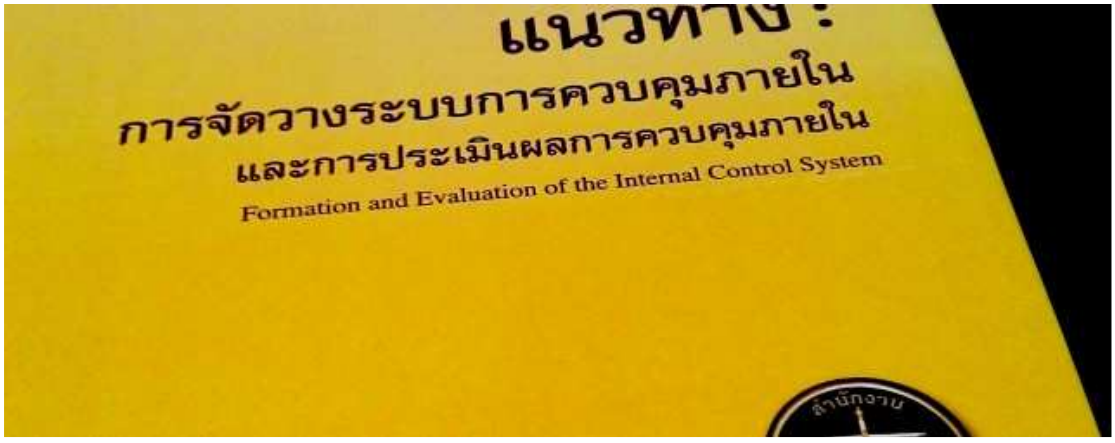
1. ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง
2. ขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการวางแผนกลยุทธ์
3. ขาดการสื่อสารให้พนักงานทุกคนทราบถึงวิสัยทัศน์ และสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต
4. ล้มเหลวในการสร้างทีมสนับสนุนที่มีอำนาจตั้งแต่ระดับบนจนถึงระดับกลาง
5. มองทุกอย่างเป็นอุปสรรค หรือผู้คนในองค์กรเป็นตัวสกัดกั้นการทำงานไปสู่วิสัยทัศน์
6. การกำหนดกลยุทธ์ให้องค์กรประสบชัยชนะระยะสั้นล้มเหลวจะทำให้ระยะยาวล้มเหลว

ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

1. ใช้ในการวางแผนควบคู่กับการบริหารงาน บริหารโครงการ หรือบริหารองค์กร
2. ผลการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์
3. นำกลยุทธ์องค์กรไปดำเนินการในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ
4. ระบุและบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีความสำคัญได้ทันเวลา

ปัจจัยสำคัญที่การบริหารความเสี่ยงให้ประสบผลสำเร็จ

1. การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
2. การใช้คำที่ทำให้เข้าใจแบบเดียวกัน
3. การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ต่อเนื่องสม่ำเสมอ
4. การมีกระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
5. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
6. การวัดผลการบริหารความเสี่ยงซึ่งรวมทั้งการวัดความเสี่ยง
7. การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจในกรอบและความรับผิดชอบของการบริหารความเสี่ยง
8. การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยการกำหนดวิธีที่เหมาะสม



การจัดทำ และแบบฟอร์มการรายงานการบริหารความเสี่ยง

จากกระบวนการบริหารความเสี่ยง 5 ขั้นตอนหลักข้างต้น นำมาสู่แบบฟอร์มการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง (แบบ RM1–RM7) โดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานเป็น 10 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนภารกิจจำแนกตามยุทธศาสตร์ (แบบ RM-1)

เพื่อให้การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง ยุทธศาสตร์ระดับกรม และยุทธศาสตร์ระดับสำนัก คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานควรดำเนินการ ดังนี้

แบบ RM-1

ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ (1)	กระบวนงาน/กิจกรรมที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ (2)	วัตถุประสงค์ (3)	ตัวชี้วัด (4)	เป้าหมาย (5)
	❶			

ภาพที่ 3-17 แสดงการทบทวนภารกิจจำแนกตามยุทธศาสตร์

- คอลัมน์ 1 ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานประชุมระดมสมองร่วมกัน เพื่อทบทวนยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานรับผิดชอบ ว่ามีความเชื่อมโยง สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กระทรวง ยุทธศาสตร์กรม หรือไม่

- คอลัมน์ 2 กระบวนงาน/กิจกรรมที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ ให้ร่วมกันพิจารณาเลือกกระบวนงาน /กิจกรรมของแต่ละสำนัก/กลุ่มงาน ที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ใน (คอลัมน์ 1)

- คอลัมน์ 3 วัตถุประสงค์ ให้ระบุวัตถุประสงค์ของกระบวนงาน/กิจกรรม คอลัมน์ 2 ให้ครบทุกกระบวนงาน/กิจกรรม

- คอลัมน์ 4-5 ตัวชี้วัด และเป้าหมาย ให้พิจารณาความเป็นไปได้ของการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ว่าสามารถทำผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในการบรรลุวัตถุประสงค์ระดับองค์กรหรือไม่

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ คอลัมน์ 1-4 (แบบ RM-2)

เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และความเสี่ยง และเชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์หรือภารกิจขององค์กรกับกลยุทธ์และแผนงานที่รองรับในระดับต่าง ๆ เพื่อนำมาบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีควรประกอบด้วยตัววัดและเป้าหมายของความสำเร็จที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้น การกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ต้องมีก่อน จึงจะสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ และช่วยในการกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนจากตัววัดความสำเร็จที่ยอมรับได้ ซึ่งการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และสถานะปัจจุบันจะทำการระบุลงในแบบการวิเคราะห์ความเสี่ยง (แบบ RM-2) คอลัมน์ที่ 1-4 ดังนี้

แบบ RM-2

งานหลักของฝ่าย (1)	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย (2)	ผู้รับผิดชอบจัดทำแผน (3)	สถานะปัจจุบัน (4)
	❷		

ภาพที่ 3 -18 แสดงการระบุวัตถุประสงค์ตามภารกิจหลักของ สำนัก/กลุ่ม/ฝ่าย

- คอลัมน์ 1 ให้นำภารกิจหลักของสำนัก/กลุ่ม/ฝ่าย ที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร (แบบ RM-1) คอลัมน์ 2 มาใส่ และนำภารกิจหลักที่ต้องปฏิบัติเป็นการประจำตามประกาศหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

- คอลัมน์ 2 ให้ระบุวัตถุประสงค์ตามภารกิจหลักของสำนัก/กลุ่ม/ฝ่าย ที่ระบุไว้ใน (แบบ RM-1) คอลัมน์ 3 และระบุเป้าหมายตามภารกิจหลักของสำนัก/กลุ่ม/ฝ่าย ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวควรเป็นเป้าหมายเชิงปริมาณที่ชัดเจนหรือมีตัวชี้วัดพร้อมค่าเป้าหมายเป็นเครื่องกำกับ

- คอลัมน์ 3 ให้ระบุหน่วยงานผู้รับผิดชอบในแต่ละภารกิจหลักตามประเด็นยุทธศาสตร์ หรือภารกิจหลักที่ต้องปฏิบัติเป็นการประจำ

- คอลัมน์ 4 ให้ระบุสถานะปัจจุบันของตัวชี้วัดตามเป้าหมายโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากสถานะปัจจุบันได้ผลดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ถือว่าบรรลุเป้าหมายแล้ว แต่ถ้าหากสถานะปัจจุบันด้อยกว่าเป้าหมายถือว่ายังไม่บรรลุเป้าหมาย ในกรณีที่ยังไม่มีข้อมูลให้มีการติดตามเพื่อนำมาใช้ประเมินสถานะต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (แบบ RM-2)

เป็นการค้นหาและระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของภารกิจหลัก แผนงาน/โครงการของสำนัก/กลุ่ม/ฝ่าย ซึ่งอาจจะเป็นปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุที่มาจากปัจจัยภายในและหรือปัจจัยภายนอก โดยแต่ละความเสี่ยงอาจจะมีปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุเพียงข้อเดียวหรือหลายข้อ คณะกรรมการ ฯ ควรระบุให้ครบถ้วน แล้วนำมาจำแนกประเภทของความเสี่ยงตามรูปแบบ S O F C และระบุรหัสของแต่ละความเสี่ยงที่พบเรียงเป็นลำดับตามประเภทความเสี่ยงลงในแบบการวิเคราะห์ความเสี่ยง (แบบ RM-2) ใน (คอลัมน์ 5-9) ดังนี้

แบบ RM-2

งานหลักของฝ่าย (1)	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย (2)	ผู้รับผิดชอบจัดทำแผน (3)	สถานะปัจจุบัน (4)	Risk ID (5)	ความเสี่ยง (6)	ประเภทความเสี่ยง (7)				ปัจจัยเสี่ยง (8)		ผลกระทบ (9)	
						S	F	O	C	ภายนอก	ภายใน	ภายนอก	ภายใน
										❸			

ภาพที่ 3-19 แสดงการค้นหาและระบุความเสี่ยง

- คอลัมน์ 5 ให้ระบุรหัสของความเสี่ยงตามประเภทความเสี่ยง ดังนี้ (Strategic : S) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Operation : O) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Financial : F) ความเสี่ยงด้านการเงิน และ (Compliance : C) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ
- คอลัมน์ 6 ให้ระบุความเสี่ยงที่จะส่งผลให้วัตถุประสงค์/เป้าหมายตามภารกิจหลักของสำนัก/กลุ่ม/ฝ่ายไม่บรรลุผล
- คอลัมน์ 7 ให้จำแนกว่าความเสี่ยงนั้นเป็นความเสี่ยงประเภทใดตามรูปแบบ ดังนี้

  S : Strategic Risk ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

  F : Financial Risk ความเสี่ยงด้านการเงิน

  O : Operational Risk ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

  C :Compliance Risk ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

- คอลัมน์ 8-9 ให้นำความเสี่ยงแต่ละประเภทความเสี่ยง (คอลัมน์ 5-6) มาวิเคราะห์ความเสี่ยงว่าเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอก โดยแต่ละความเสี่ยงอาจจะมีปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุเพียงข้อเดียวหรือหลายข้อ คณะกรรมการฯ ควรระบุให้ครบถ้วน และนำความเสี่ยงแต่ละปัจจัยเสี่ยงมาวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นว่าเป็นผลกระทบที่เกิดจากหน่วยงาน โดยทางตรงหรือโดยทางอ้อม

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเสี่ยง (แบบ RM-2)

ให้นำความเสี่ยง (คอลัมน์ 6) แต่ละความเสี่ยงมาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ กับผลกระทบต่อองค์กรหากเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยงนั้นขึ้นแล้ว ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดสูงหากเกิดแล้วมีผลเสียหายต่อองค์กรมาก ความเสี่ยงนั้นจะมีระดับสูงหรือรุนแรง ในขณะที่ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดน้อยและถึงแม้จะเกิดขึ้นก็มีผลเสียหายน้อย ความเสี่ยงนี้จะมีระดับต่ำหรือไม่รุนแรง การจัดลำดับความสำคัญของแต่ละความเสี่ยงขึ้นอยู่กับระดับความเสี่ยงจากการประเมินโอกาสที่จะเกิด กับกระทบที่องค์กรได้รับ ทั้งนี้ความเสี่ยงที่เกินกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะต้องได้รับการจัดการก่อน ความเสี่ยงที่มีระดับต่ำกว่าลงในแบบการวิเคราะห์ความเสี่ยง (แบบ RM-2) ช่อง 10-12 ดังนี้

แบบ RM-2

งานหลักของฝ่าย (1)	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย (2)	ผู้รับผิดชอบจัดทำแผน (3)	สถานะปัจจุบัน (4)	Risk ID (5)	ความเสี่ยง (6)	ประเภทความเสี่ยง (7)				ปัจจัยเสี่ยง (8)		ผลกระทบ (9)		โอกาสที่จะเกิด (10)	ผลกระทบ (11)	ระดับความเสี่ยง (12)
						S	F	O	C	ภายนอก	ภายใน	ทางตรง	ทางอ้อม			
															4	

ภาพที่ 3-20 แสดงการประเมินโอกาสและผลกระทบ

- คอลัมน์ 10 ให้ประเมินโอกาสของระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายหลังที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงปัจจุบันแล้ว โดยระบุเป็นค่า 1-4 โดยค่า 1 หมายถึงน้อยที่สุด หรือ 4 หมายถึงมากที่สุด

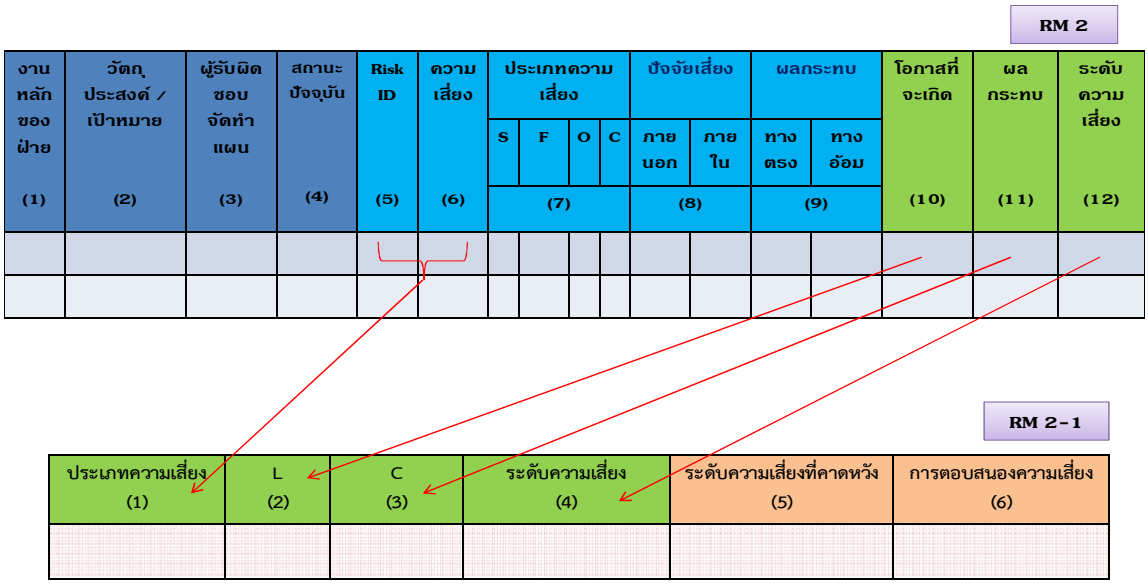
- คอลัมน์ 11 ให้ประเมินผลกระทบของระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายหลังที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงปัจจุบันแล้ว โดยระบุเป็นค่า 1-4 โดยค่า 1 หมายถึงน้อยที่สุด หรือ 4 หมายถึง มากที่สุด

- คอลัมน์ 12 ให้นำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (คอลัมน์ 10) คูณกับผลกระทบที่องค์กรได้รับ (คอลัมน์ 11) คะแนนความเสี่ยงที่ได้ให้เรียงลำดับคะแนนจากคะแนนสูงมากไปน้อยมาก โดยนำความเสี่ยงที่มีความรุนแรงมาก สามารถก่อให้เกิดความเสียหายได้มาก มีโอกาสในการเกิดสูง มาเร่งจัดการก่อนข้ออื่นๆ ในกรณีเรามีงบประมาณกำลังคนหรือเวลาจำกัดการจัดอันดับความเสี่ยงจะช่วยให้สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง โดยเลือกการวัดความเสี่ยงที่มีความรุนแรงมากและมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อยไปหาความเสี่ยงที่ไม่รุนแรง และอาจเกิดขึ้นไม่บ่อย

กรณีที่ปัจจัยเสี่ยงใดอยู่ในระดับความเสี่ยงเดียวกัน เช่น สูงมาก ให้พิจารณาจากผลคะแนนความเสี่ยง หากคะแนนความเสี่ยงเท่ากัน คือ 20 คะแนน ให้พิจารณาจากคะแนนผลกระทบที่องค์กรได้รับ

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง (แบบ RM 2-1)

เมื่อกรอกแบบการวิเคราะห์ความเสี่ยง (แบบ RM-2) ครบทุกคอลัมน์แล้วให้นำประเภทความเสี่ยง (คอลัมน์ 5-6) และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (คอลัมน์ 10) ผลกระทบที่องค์กรได้รับ (คอลัมน์ 11) และระดับความเสี่ยง (คอลัมน์ 12) มาระบุใน (คอลัมน์ 1-4) ในแบบการระบุเหตุการณ์และประเมินความเสี่ยง (แบบ RM 2-1)



ภาพที่ 3-21 ประเภทความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง

- คอลัมน์ 5 เป็นระดับความเสี่ยงที่คณะกรรมการหรือผู้บริหารยอมรับได้ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์กร

- คอลัมน์ 6 การตอบสนองความเสี่ยง เป็นการหาวิธีที่เหมาะสมสำหรับจัดการความเสี่ยงแต่ละความเสี่ยงให้ลดความรุนแรงลง เกิดขึ้นได้น้อยลงหรือกำหนดมาตรการในการควบคุมดูแลไม่ให้เกินระดับอันตราย โดยวิธีจัดการมี 4 วิธีได้แก่ การยอมรับความเสี่ยง การลดหรือควบคุมความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 6 การจัดการความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-3)

ในการจัดการความเสี่ยงหน่วยงานต้องนำปัจจัยเสี่ยง (แบบ RM 2-1) มากำหนดกิจกรรมหรือมาตรการที่ใช้ปฏิบัติในหน่วยงานตามความจำเป็น เมื่อหน่วยงานประเมินมาตรการการจัดการความเสี่ยง หรือกิจกรรมการควบคุมที่ดำเนินการอยู่แล้วพบว่ายังไม่มีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ ในการจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรือลดลงในระดับที่ยอมรับ หน่วยงานจะต้องเลือกใช้มาตรการ/วิธีการจัดการกับความเสี่ยง 4 วิธี ได้แก่การยอมรับความเสี่ยง การลดหรือควบคุมความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยง ซึ่งการเลือกใช้มาตรการดังกล่าวต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าและประหยัดเมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับ พร้อมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบความเสี่ยง และระยะเวลาในการดำเนินงานเพื่อลดหรือป้องกันความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-3) ดังนี้

แบบ RM-3

ประเภทความเสี่ยง (1)	ความเสี่ยง (2)	ปัจจัยเสี่ยง (3)	แนวทางตอบสนองต่อความเสี่ยง (4)	แผนงาน/กิจกรรม (5)	ผู้รับผิดชอบ/ผู้รับผิดชอบหลัก (6)	ระยะเวลาดำเนินการ (7)

ภาพที่ 3-22 แสดงแนวทางตอบสนองความเสี่ยง

- คอลัมน์ 1-2 นำแบบการวิเคราะห์ความเสี่ยง (แบบ RM-2) ประเภทความเสี่ยง คอลัมน์ 5-6 มาใส่ในแผนบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-3) คอลัมน์ 1-2

- คอลัมน์ 3 นำแบบการวิเคราะห์ความเสี่ยง (แบบ RM-2) ปัจจัยเสี่ยงภายใน/ภายนอก คอลัมน์ 8 มาใส่ในแผนบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-3) ในคอลัมน์ 3 ปัจจัยเสี่ยง

- คอลัมน์ 4 นำแบบการระบุเหตุการณ์และประเมินความเสี่ยง (แบบ RM2-1) โดยเลือกวิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง และการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยง (คอลัมน์ 6) มาใส่ในแผนบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-3) ใน (คอลัมน์ 4) แนวทางตอบสนองต่อความเสี่ยง

- คอลัมน์ 5 ให้กำหนดแผนงาน โครงงาน/กิจกรรม ที่ดำเนินการในการจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ได้เลือกไว้ใน (คอลัมน์ 4) และต้องคำนึงถึงประโยชน์จากกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงกับต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นด้วยว่าเหมาะสมหรือไม่ ซึ่งถ้าเลือกวิธีจัดการความเสี่ยงด้วยการโอน ลด หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ต้องอธิบายกิจกรรม ขั้นตอน และกระบวนการที่จะใช้ในการโอนหรือลดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เพื่อให้ปัจจัยเสี่ยงใน (คอลัมน์ 3) ลดลงสู่ความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ แต่ถ้าเลือกยอมรับความเสี่ยงไม่ต้องใส่กิจกรรมการจัดการความเสี่ยงในช่องนี้ แต่ต้องอธิบายถึงเหตุผลในการรับความเสี่ยงนั้นด้วย

- คอลัมน์ 6 ให้กำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความเสี่ยง (คอลัมน์ 5) เพื่อใช้ในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานต่อไป

- คอลัมน์ 7 ระยะเวลาดำเนินการ เมื่อกำหนดกิจกรรมการจัดการความเสี่ยง (คอลัมน์ 5) เสร็จแล้วให้กำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการดำเนินการด้วย เพื่อใช้ในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานต่อไป

ขั้นตอนที่ 7 การจัดทำรายงานและติดตามผล (แบบ RM-4)

การจัดทำรายงาน เป็นการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงทุก 6 เดือน 9 เดือน และทุกสิ้นปีงบประมาณ

การติดตามผล เป็นการติดตามผลของการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่รวมถึงการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอนเพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

แบบ RM-4

กิจกรรม (1)	ระยะเวลาการดำเนินงาน (2)	ผู้รับผิดชอบ (3)	ผลลัพธ์ของกิจกรรม (4)	ร้อยละความคืบหน้า (5)	ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหา (6)

ภาพที่ 3-23 แสดงการจัดทำรายงานและติดตามผล

- แบบการติดตามผลการจัดการความเสี่ยง (แบบ RM-4) เป็นการติดตามความก้าวหน้าหลังดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-3) ทุก 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือนหรือทุกปี เพื่อดูว่าวิธีการหรือกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ ผู้รับผิดชอบได้ดำเนินการตามระยะเวลาการดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่และผลการดำเนินการเป็นไปตามผลที่คาดว่าจะได้รับใน (คอลัมน์ 4) หรือไม่ รวมทั้งปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไขปัญหา

ขั้นตอนที่ 8 สรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-5)

แบบ RM-5

ประเภทความเสี่ยง ( ) ด้านกลยุทธ์ ( ) ด้านการปฏิบัติงาน ( ) ด้านการเงิน ( ) ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ							
ปัจจัยเสี่ยง	ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น	ระดับความเสี่ยง	แผน/กิจกรรม	รายละเอียดการจัดการ	ผลจากการใช้มาตรการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงภายหลังการบริหารความเสี่ยง	แนวทาง/มาตรการสำหรับปีถัดไป
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

ภาพที่ 3-24 สรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

แบบสรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-5) เป็นการสรุปผลการดำเนินงานการจัดการตามแผนบริหารความเสี่ยเมื่อสิ้นปีงบประมาณ จำแนกตามประเภทความเสี่ยง 4 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยพิจารณาผลการประเมินระดับความเสี่ยง (คอลัมน์ 3)เปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงภายหลังการบริหารความเสี่ยง (คอลัมน์ 7) หากผลการประเมินพบว่าภายหลังใช้มาตรการจัดการความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงสามารถลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ไม่ต้องกำหนดแนวทาง/มาตรการสำหรับปีถัดไปใน (คอลัมน์ 8) อีก แต่ถ้าหากผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้ หรือปรับปรุง แสดงว่าความเสี่ยงยังไม่อาจลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ โดยยังคงมีปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยงเหลืออยู่ ต้องนำปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยงมากำหนดแนวทาง/มาตรการสำหรับปีถัดไปใน (คอลัมน์ 8)

ทั้งนี้ ควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงหลังจากที่ได้ดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยงซ้ำอีก อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่ โดยอาจกำหนดเป็นแผนดำเนินการ รวมทั้งมีเครื่องมือที่ใช้เพื่อการรายงาน การติดตามผลและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 9 สรุปผลการประเมินความเสี่ยงภายหลังการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-6)

แบบ RM-6

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง						การเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยง	สรุปความเสี่ยง	
	ก่อนการประเมิน			หลังการประเมิน				ควบคุมได้	ควบคุมไม่ได้
	โอกาส	ผลกระทบ	ลำดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ลำดับความเสี่ยง			
❶	❷			❸			❹	❺	

ภาพที่ 3-25 สรุปผลการประเมินความเสี่ยงภายหลังการดำเนินงานตามแผน

เป็นการสรุปผลการประเมินความเสี่ยงภายหลังการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ทราบการเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยงขององค์กร โดยนำระดับความเสี่ยงหลังการประเมิน (คอลัมน์ 3) เปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงก่อนการประเมิน (คอลัมน์ 2) หากผลการประเมินพบว่าระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้แสดงว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่ใช้สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ แต่หากผลการประเมินพบว่าระดับความเสี่ยงยังไม่ลดลง หรือลดลงแต่ยังไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หน่วยงานต้องดำเนินการตามมาตรการที่กำหนดไว้ต่อไป

ขั้นตอนที่ 10 ปัจจัยเสี่ยงที่ต้องนำไปดำเนินการต่อในปีต่อไป (แบบ RM-7)

แบบ RM-7

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			แนวทาง/มาตรการดำเนินงานในปีถัดไป
	หลังการประเมิน			
	โอกาส	ผลกระทบ	ลำดับความเสี่ยง	

ภาพที่ 3-26 ปัจจัยที่ต้องนำไปดำเนินการต่อในปีถัดไป

จากตารางสรุปผลการประเมินความเสี่ยงภายหลังการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-6) ให้นำความเสี่ยงที่ระดับความเสี่ยงสูงเกินกว่าจะยอมรับได้ (คอลัมน์ 5) ไปดำเนินการบริหารความเสี่ยงในปีต่อไปใน (แบบ RM-7) เพื่อให้ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ผู้บริหารหรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงยอมรับได้

สรุปขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 1

แต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ โดยมีผู้บริหารระดับสูง และผู้แทนจากทุกหน่วยงานในสังกัดร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน โดยผู้บริหารระดับสูงต้องมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 2

การวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยง มีการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยง ที่ส่งผลกระทบหรืออาจสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน) หรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของส่วนราชการพร้อมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง โดยดำเนินการดังนี้

- จัดประชุมปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยทำการวิเคราะห์และประเมินบริบทสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ระบุปัจจัยเสี่ยง ที่ส่งผลกระทบหรืออาจสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน) หรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี พร้อมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

- จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากร ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือจัดให้มีการศึกษาดูงานหน่วยงานที่มีผลสำเร็จด้านการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 3

จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยได้รับความเห็นชอบและอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ สื่อสาร/ทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนการบริหารความเสี่ยงฯ รวมทั้งกำหนดแนวทางในการติดตามและประเมินผล และแจ้งเวียนให้กับทุกหน่วยงานในสังกัดรับทราบและถือปฏิบัติ

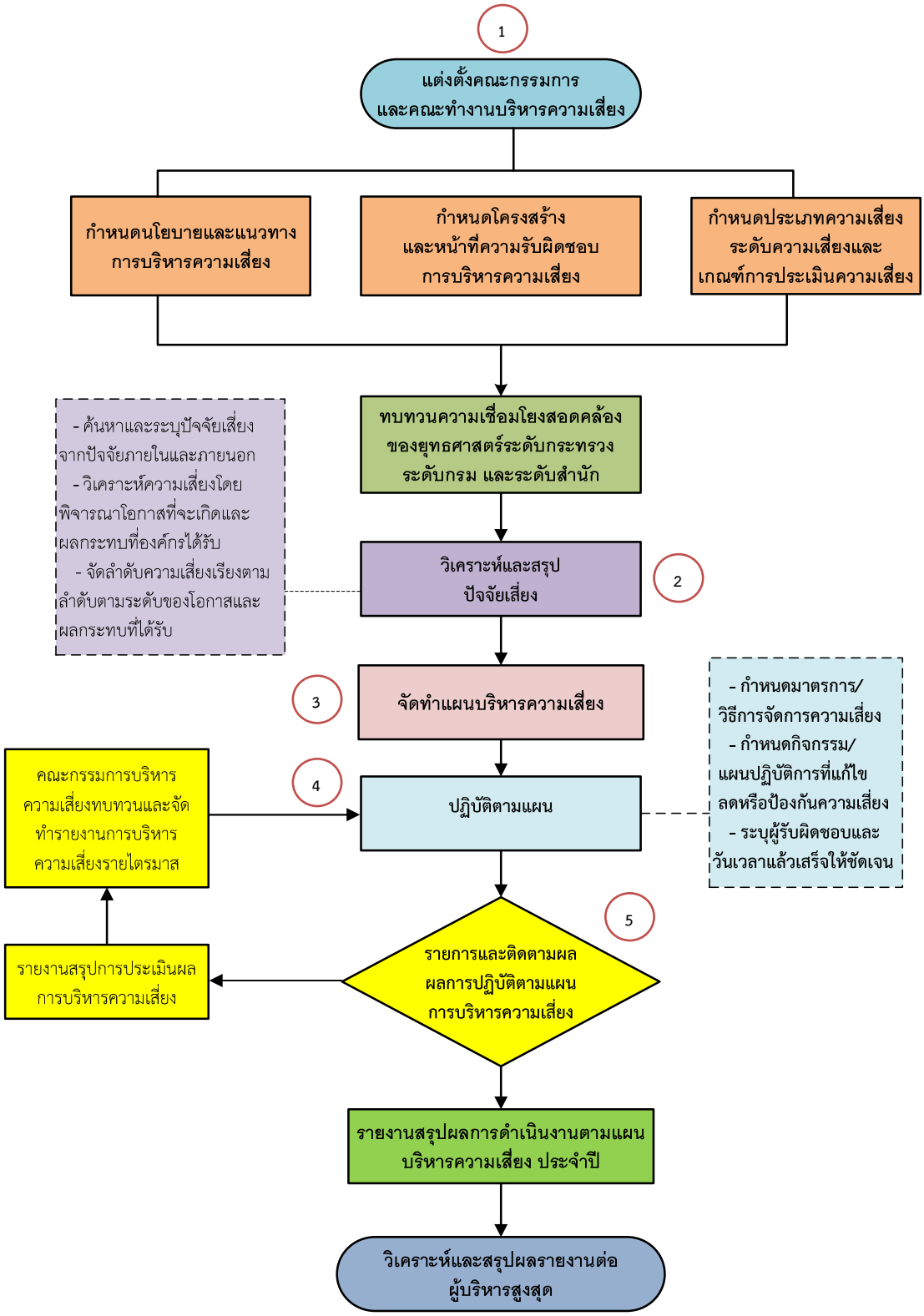
ทั้งนี้ แผนบริหารความเสี่ยงควรกำหนดกิจกรรมหรือแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่จะแก้ไขลดหรือป้องกันความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกด้านได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ

ขั้นตอนที่ 4

ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และให้มีการกำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนอย่างครบถ้วนทุกกิจกรรม รวมทั้งพิจารณาหาแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างดำเนินการและนำเสนอผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

ขั้นตอนที่ 5

จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงโดยระบุผลการประเมินความเสี่ยงและจากที่ได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยจำแนกระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุม/บริหารจัดการและปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่สามารถควบคุม/บริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้จะต้องมีการกำหนดข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนเพื่อใช้ในการดำเนินงานในปีต่อไปและนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ



ภาพที่ 3-27 แสดงขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง

บรรณานุกรม

การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย. **คู่มือการบริหารความเสี่ยง**. สิงหาคม 2553.

คณะอนุกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ กลุ่มจังหวัดภาคกลาง. **แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในภาพรวมจังหวัด**. กรุงเทพมหานคร.

สำนักการตรวจเงินแผ่นดิน.2552. แนวทาง : **การจัดวางระบบควบคุมภายในและประเมินผลการควบคุมภายใน. สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน.**

สำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร. **คู่มือการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2554.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง**, 2550.

สำนักตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.2552. **คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร.** มกราคม 2552. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร. โกลบอล กราฟฟิค จำกัด.

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย. **คู่มือบริหารความเสี่ยง 2554**.

เอกสารประกอบการบรรยาย. **การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ของสมชาย ไตรภิรมย์.**

ภาคผนวก ก

แบบประเมินความครบถ้วนของการบริหารความเสี่ยง

แบบประเมินความครบถ้วนของการบริหารความเสี่ยง

หัวข้อประเมิน	ไม่มี/ ใช้ไม่ได้	พอมี/ พอใช้ได้	มี/ ใช้ได้	มีมาก/ ใช้ได้ดี	หมายเหตุ/ ข้อสรุป
1. สภาพแวดล้อมในการบริหารความเสี่ยง					
1.1 พนักงานเข้าใจกระบวนการบริหารความเสี่ยง					
1.2 สื่อสารเป้าหมาย/ระดับความเสี่ยงได้พนักงานทราบและเข้าใจ					
1.3 มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับ					
1.4 โครงสร้างองค์กรเหมาะสม มีหน่วยงานบริหารความเสี่ยง หน่วยงานตรวจสอบภายใน ที่อิสระ					
1.5 มีนโยบายด้านการบริหารความสี่ยง					
1.6 มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้					
2. การประเมินความเสี่ยง					
2.1 ระบุความเสี่ยงครบทั้งภายใน/ภายนอก					
2.2 มีวิธีวัดความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและครบทุกความเสี่ยง					
2.3 ประเมินความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอปรับปรุงทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนไป					
3. กลยุทธ์และการควบคุมความเสี่ยง					
3.1 การควบคุมความเสี่ยงสอดคล้องกับระดับความเสี่ยง ทั้งในด้านวิธีและค่าใช้จ่าย					
3.2 ผู้ปฏิบัติงานมีอำนาจในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและทันเหตุการณ์					
3.3 มีกลยุทธ์และควบคุมครบในความเสี่ยงที่สำคัญ					

หัวข้อประเมิน	ไม่มี/ ใช้ไม่ได้	พอมี/ พอใช้ได้	มี/ ใช้ได้	มีมาก/ ใช้ได้ดี	หมายเหตุ/ ข้อสรุป
4. การรายงานและการสื่อสาร					
4.1 มีการจัดทำข้อมูลปัจจัยความเสี่ยง (จากสถิติหรือแหล่งข้อมูลต่างๆ)					
4.2 มีการจัดทำรายงานระดับความเสี่ยงต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ					
4.3 สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง รายงานต่างๆ ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบอย่างเหมาะสม					
4.4 มีการฝึกอบรมความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหารและพนักงาน เพื่อให้บริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ					
5. การติดตามผล					
5.1 มีการประชุมและรายงานระดับความเสี่ยงต่างๆ ให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ					
5.2 มีการประชุมและรายงานข้อบกพร่องในการจัดการความเสี่ยงให้ผู้บริหารเป็นระยะ					
5.3 มีกระบวนการจัดการกับการไม่ปฏิบัติตามนโยบายอย่างเหมาะสม					
5.4 มีกระบวนการทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงเป็นระยะ					

ภาคผนวก ข

ตัวอย่าง การระบุปัจจัยเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง

ตัวอย่าง การระบุปัจจัยเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการ/กิจกรรม	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	การบริหารงาน	- กำหนดกลยุทธ์ผิดพลาด ไม่นำไปสู่วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร
	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	- กิจกรรมตามแผนกลยุทธ์ไม่สามารถนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์องค์กรได้
	การแข่งขันทางกลยุทธ์	- กลยุทธ์ขององค์กรขาดการพัฒนาให้ทันต่อสถานการณ์จนไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	บุคลากรในหน่วยงาน	- ขาดทักษะ, ความชำนาญและความรู้เฉพาะทาง
	ความปลอดภัย	- เกิดอุบัติเหตุ หรือได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงาน
	เทคโนโลยี/นวัตกรรม	- เทคโนโลยีล้าสมัย - ถูกละเมิด หรือ ละเมิดลิขสิทธิ์
	สิ่งแวดล้อม	- สร้างมลพิษแก่ชุมชนรอบข้าง - สร้างความเดือดร้อนแก่ประชาชน
ความเสี่ยงด้านการเงิน	งบประมาณ	- เบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันตามกำหนดเวลา - งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน
	หนี้สิน	- องค์กรขาดสภาพคล่องในการชำระหนี้ - เกิดหนี้สูญจากลูกหนี้
	ตลาดสินค้าและการเงิน	- การเปลี่ยนแปลงของราคาวัตถุดิบ, อัตราแลกเปลี่ยน, ดอกเบี้ย ฯลฯ

ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการ/กิจกรรม	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	การละเมิดสัญญา	- ดำเนินงานไม่เสร็จตามกำหนดในสัญญา - กระบวนการดำเนินงานไม่เป็นไปตามข้อตกลง
	การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ	- ผู้เสียผลประโยชน์หรือบุคลากรในองค์กรต่อต้านกฎระเบียบใหม่ - องค์กรได้รับความเสียหายในทางใดทางหนึ่งจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย

ภาคผนวก ค

ตัวอย่าง เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

ตัวอย่าง เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

การพิจารณา	ระดับคะแนน				
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
1. โอกาสของการเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L)					
(1) โอกาสที่จะเกิดเชิงคุณภาพ	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น 10%	อาจมีโอกาสเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง 20%	มีโอกาสเกิดบางครั้ง 50%	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ 70%	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง 80%
(2) โอกาสที่จะเกิดเชิงปริมาณ	5 ปีต่อครั้ง	2 - 3 ปีต่อครั้ง	1 ปีต่อครั้ง	1 - 6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
2. ความรุนแรง/ผลกระทบของความเสี่ยง (Consequences : C/Impact : I)					
(1) ด้านทรัพย์สิน/เงิน และทรัพยากร	สูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย/ไม่เกิน 10,000 บาท	สูญเสียทรัพย์สินพอสมควร / > 10,000 - 50,000 บาท	สูญเสียทรัพย์สิน / > 50,000 - 2.5 แสนบาท	สูญเสียทรัพย์สินมาก / > 2.5 แสนบาท - 10 ล้านบาท	สูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ / > 10 ล้านบาท
(2) ต่อองค์กรด้านเวลา	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ ไม่เกิน 1.5 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 1.5 เดือน ถึง 3 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 3 เดือน ถึง 4.5 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 4.5 เดือน ถึง 6 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 6 เดือน
(3) ด้านการปฏิบัติงานและวินัยบุคลากร	ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนาน ๆ ครั้ง	ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง	ถูกทำทัณฑ์บน คุณภาพชีวิต และบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม	ถูกลงโทษทางวินัย ตัดเงินเดือน ไม่ได้ขึ้นเงินเดือน	ถูกเลิกจ้างออกจากงาน และอันตรายต่อร่างกายและชีวิตโดยตรง
(4) ด้านจำนวนบุคลากร	เกินกว่า / ไม่เพียงพอกับแผนอัตรากำลัง ร้อยละ 5	เกินกว่า / ไม่เพียงพอกับแผนอัตรากำลัง ร้อยละ 10	เกินกว่า / ไม่เพียงพอกับแผนอัตรากำลัง ร้อยละ 15	เกินกว่า / ไม่เพียงพอกับแผนอัตรากำลัง ร้อยละ 20	เกินกว่า / ไม่เพียงพอกับแผนอัตรากำลัง ร้อยละ 25
(5) ด้านคุณภาพของบุคลากร	เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 20 ของงาน	เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 30 ของงาน	เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 40 ของงาน	เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 50 ของงาน	เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 55 ของงาน
(6) ด้านความปลอดภัยต่อชีวิต	ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง	มีการบาดเจ็บรุนแรง	มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน / หยุดเรียน	มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน / พักการเรียน	มีการบาดเจ็บถึงขั้นเสียชีวิต
(7) ด้านชื่อเสียง/ภาพลักษณ์ของหน่วยงาน	มีความพึงพอใจ / > 80% หรือ 1 ข่าว	มีความพึงพอใจ/>60-80%หรือ2ข่าว	มีความพึงพอใจ/>40-60% หรือ3ข่าว	มีความพึงพอใจ/>20-40% หรือ4ข่าว	มีความพึงพอใจ/≤ 20% หรือ>5ข่าว
	ยังคงรักษาระดับความพึงพอใจไว้ได้มากกว่า 90%	ยังคงรักษาระดับความพึงพอใจไว้ได้มากกว่า 80%	ยังคงรักษาระดับความพึงพอใจไว้ได้มากกว่า 70%	ยังคงรักษาระดับความพึงพอใจไว้ได้มากกว่า 60%	ยังคงรักษาระดับความพึงพอใจไว้ได้มากกว่า 50%
	มีการโจษถึงมหาวิทยาลัยในทางไม่ดี	มีข่าวเชิงลบในสิ่งพิมพ์ , ผลการประเมินของ สมศ. ต่ำกว่าคู่แข่ง	ผลการประเมินผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ปกครอง นักศึกษามีความรู้สึกไม่ดี	ถูกตักเตือนจากหน่วยงานกำกับ , ถูก สมศ. ประเมินต่ำกว่า 3 , นักศึกษามีการประท้วง	ถูกถอนใจใบอนุญาต คณะวิชาไม่ได้รับการรับรองวิทยฐานะ , ถูกฟ้องร้อง , ถูกปิด
			พาดหัวข่าวในหน้าหนังสือพิมพ์ , วิทยุ , โทรทัศน์ในเชิงลบ	พาดหัวข่าวในหน้าหนังสือพิมพ์ , วิทยุ , โทรทัศน์ในเชิงลบ 1 วัน อย่างต่อเนื่อง	พาดหัวข่าวในหน้าหนังสือพิมพ์ , วิทยุ , โทรทัศน์ในเชิงลบมากกว่า 1 วัน อย่างต่อเนื่อง
(8) ด้านกฎ ระเบียบ สัญญาและข้อบังคับ	มูลค่าความสูญเสีย/เสียค่าปรับไม่เกิน 1 แสนบาท ต่อปี	มูลค่าความสูญเสีย / เสียค่าปรับไม่เกิน 5 แสนบาท ต่อปี	มูลค่าความสูญเสีย / เสียค่าปรับไม่เกิน 1 ล้านบาท ต่อปี	มูลค่าความสูญเสีย / เสียค่าปรับไม่เกิน 2 ล้านบาท ต่อปี	มูลค่าความสูญเสีย / เสียค่าปรับตั้งแต่ 2 ล้านบาท ต่อปี
(9) ต่อองค์กรด้านการดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐาน	เป็นไปตามหลักเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดอย่างสมบูรณ์	เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน บางส่วนและสามารถปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสม	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน แต่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายให้องค์กร	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน และก่อให้เกิดความเสียหายให้องค์กรเล็กน้อย	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด และก่อให้เกิดความเสียหายให้กับองค์กรอย่างรุนแรง
(10)ต่อองค์กรด้านการประกันคุณภาพการศึกษา	ได้คะแนนอยู่ในช่วง 4.51 - 5	ได้คะแนนอยู่ในช่วง 3.51 - 4.5	ได้คะแนนอยู่ในช่วง 2.51 - 3.5	ได้คะแนนอยู่ในช่วง 1.5 - 2.5	ได้คะแนนอยู่ในช่วง 0 - 1.5
(11) ต่อองค์กรด้านการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กร (ด้านยุทธศาสตร์)	การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุเป้าหมายที่กำหนด	บรรลุเป้าหมายที่กำหนด การดำเนินงานเพียงบางส่วนยังพบข้อผิดพลาดหรือมีปัญหาอุปสรรค	ไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดเพียงเล็กน้อย แต่การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย	การดำเนินงานยังมีข้อผิดพลาด มีปัญหาอุปสรรคและไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดเล็กน้อย	การดำเนินงานยังมีข้อผิดพลาด มีปัญหาอุปสรรคและไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เกิดผลเสียหายต่อองค์กรอย่างมาก

คู่มือการจัดการความเสี่ยงในการฝึกปฏิบัติของนักศึกษาพยาบาล

คณะพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ศูนย์บางคล้า

คำนำ

คู่มือการจัดการความเสี่ยงในการฝึกปฏิบัติของนักศึกษาพยาบาล ได้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับนักศึกษาพยาบาลขณะฝึกปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 รายการความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ส่วนที่ 3 แนวปฏิบัติการจัดการความ เสี่ยงในการฝึกปฏิบัติของนักศึกษาพยาบาล ส่วนที่ 4 การบริหารจัดการเมื่อเกิดความเสี่ยง

ขอขอบพระคุณ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาคู่มือฉบับนี้จบสำเร็จด้วยดี หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับ อาจารย์พยาบาล อาจารย์พี่เลี้ยงแหล่งฝึก และนักศึกษาพยาบาล ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด

คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	**ก**
สารบัญ	**ข**
ส่วนที่ 1 บทนำ	1
ส่วนที่ 2 รายการความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	6
ส่วนที่ 3 แนวปฏิบัติการจัดการความเสี่ยงในการฝึกปฏิบัติขอองนักศึกษาพยาบาล	7
ส่วนที่ 4 การบริหารจัดการเมื่อเกิดความเสี่ยง	17
บรรณานุกรม	**18**
ภาคผนวก	**19**

ส่วนที่ 1
บทนำ

1. ปัญหาและความสำคัญ

ความปลอดภัยมีความสำคัญต่อผลลัพธ์ของผู้ป่วยทุกวัย และการบรรลุเป้าหมายของการเป็นโรงพยาบาลคุณภาพ ซึ่งมุ่งเน้นให้การจัดบริการสุขภาพมีประสิทธิภาพและปลอดภัยแก่ผู้ป่วยและประชาชน แต่จากความซับซ้อนของสภาพแวดล้อม ในการรักษาพยาบาลและรูปแบบการบริการที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้การให้บริการสุขภาพในแต่ละวันต้องเผชิญกับความเสี่ยงต่อการเกิดความผิดพลาดในการรักษาพยาบาลมากมาย ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการดูแลทำให้เกิดความเสี่ยงต่อชีวิตของผู้ป่วยตลอดจนอนาคตการทำงานของบุคลากรทางสุขภาพผู้ใช้บริการ (วีณา จีระแพทย์, 2550) ในสถาบันการศึกษาพยาบาลที่มีการจัดการเรียนการสอนทั้งภาคทฤษฎีและการปฏิบัติกับผู้ป่วยจริง มีความจำเป็นที่ต้องหันมาให้ความสนใจในระบบการบริหารความปลอดภัยของผู้ป่วยในโรงพยาบาลที่เป็นแหล่งฝึก

คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มีการจัดการเรียนการสอนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ซึ่งในการเรียนการสอนภาคปฏิบัติ นักศึกษาต้องฝึกปฏิบัติกับผู้ป่วยจริง ภายใต้การสอนของอาจารย์พยาบาล หรืออาจารย์พี่เลี้ยงจากแหล่งฝึก เพื่อให้เกิดทักษะความเชี่ยวชาญด้านวิชาชีพ โดยในการฝึกปฏิบัติ มีโอกาสเกิดความเสี่ยงทั้งกับตนเองและผู้ป่วยที่ดูแล ซึ่งได้แก่ การให้ยาผู้ป่วยผิด การติดเชื้อจากการฝึกปฏิบัติการพยาบาลบนหอผู้ป่วย นักศึกษาปฏิบัติการพยาบาลผิดพลาด และความเสี่ยงในการเดินทาง ไป-กลับ แหล่งฝึกปฏิบัติการพยาบาลอาจเกิดอุบัติเหตุขณะเดินทาง แม้ว่าจะได้รับการดูแลอย่างใกล้ชิดจากอาจารย์ผู้นิเทศก็ตาม ดังนั้นคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ เห็นความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงในการฝึกปฏิบัติงานของนักศึกษา จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงในการฝึกปฏิบัติงานขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในขณะฝึกปฏิบัติงาน และเป็นการติดตามอุบัติการณ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการขึ้นฝึกปฏิบัติของนักศึกษาเพื่อนำข้อมูลที่ได้ มาทบทวนแนวทางในการป้องกันความเสี่ยงต่อไป

2. คำจำกัดความ

ความเสี่ยง คือ โอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดอุบัติการณ์ (The probability that an incident will occur)

อุบัติการณ์ (incident) คือ เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่อาจก่อให้เกิดหรือก่อให้เกิดอันตรายต่อบุคคลและ/หรือ คำร้องเรียน

การสูญเสีย ความเสียหาย อันตราย (harm) คือ การที่โครงสร้างหรือการทำงานของร่างกายผิดปกติไป และ/หรือผลเสียที่ตามมา อันตรายครอบคลุมถึงโรค การบาดเจ็บ ความทุกข์ทรมาน ความพิการ และการเสียชีวิต และอาจจะเป็นอันตรายทางด้านร่างกาย สังคม หรือจิตใจ

ความเสี่ยงในการฝึกปฏิบัติงานบนหอผู้ป่วย คือ โอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดอุบัติการณ์จากการฝึกปฏิบัติการพยาบาลของนักศึกษาบนหอผู้ป่วย

อาจารย์ผู้นิเทศ คือ อาจารย์ที่นิเทศนักศึกษาคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ในการฝึกปฏิบัติงานบนหอผู้ป่วย

นักศึกษาพยาบาล คือ นักศึกษาคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

3. ขั้นตอนการป้องกันและจัดการความเสี่ยง

ในการฝึกปฏิบัติงานของนักศึกษาพยาบาล ขั้นตอนการจัดการความเสี่ยง ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงยึดตามองค์ประกอบของวิธีการบริหารความปลอดภัย ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ (วีณา จีระแพทย์, 2550 อ้างถึงใน พร บุญมีและคณะ, 2553)

ขั้นตอนที่ 1 สร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยในองค์กร การสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย หมายถึง การที่บุคลากรภายในองค์กร มีการตระหนักและการเฝ้า ระวังอย่างต่อเนื่อง เกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ที่มีแนวโน้มว่าอาจเกิดความผิดพลาดโดยทั้งบุคลากรและองค์กรสามารถ ระบุความผิดพลาด เรียนรู้ จากสิ่งที่เกิดขึ้นและจัดการกระทำ เพื่อแก้ไขให้เกิดสิ่งที่ถูกต้อง

ขั้นตอนที่ 2 มีผู้นำและผู้สนับสนุนบุคลากรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ทำได้โดย

1) ผู้บริหารแจ้งประเด็นความปลอดภัยของผู้ป่วยที่ต้องให้ความสนใจทั่วทั้งองค์กรอย่างสม่ำเสมอ

2) มีการพบปะระหว่างผู้นำในองค์กร อาจารย์พยาบาล และนักศึกษาพยาบาล เพื่อหาประเด็นความ ปลอดภัยที่เกิดขึ้น

3) สร้างกลไกการสื่อสารที่ส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นของอาจารย์ นักศึกษาพยาบาลเกี่ยวกับ วิธีการพัฒนาความปลอดภัยในการจัดบริการและฝึกปฏิบัติ

4) จัดให้มีการสนทนาเกี่ยวกับประเด็นความปลอดภัยในการฝึกปฏิบัติของนักศึกษาโดยใช้เวลาไม่เกิน 15 นาที ก่อนเริ่มและหลังปฏิบัติงานประจำ เพื่อฝึกการรายงานอุบัติการณ์ วิธีการจัดการความปลอดภัย และสร้างจริยธรรมในการปฏิบัติงานที่ปลอดภัยให้เกิดขึ้นกับนักศึกษาพยาบาล

5) ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์ของความเห็นที่ได้รับ เพื่อให้อาจารย์และนักศึกษา พยาบาล เห็นประโยชน์ของการนำเสนอความเห็น

6) มีคณะกรรมการบริหารเป็นผู้ดูแลการจัดการความเสี่ยงและความปลอดภัย

7) จัด/สนับสนุนให้มีการอบรมด้านความปลอดภัยของผู้ป่วยให้กับอาจารย์และนักศึกษา

8) สร้างกระบวนการเรียนรู้และนำบทเรียนความปลอดภัยไปใช้ในการฝึกปฏิบัติ และติดตามประเมินผลของการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 3 การบูรณาการกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสของการเกิดความเสียหายหรือสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยความเสี่ยงจะแทรกซึมอยู่ในทุกขณะของการปฏิบัติงาน โดยแบ่งเป็น 2 ประเภท คือความเสี่ยงต่อผู้ใช้บริการ และความเสี่ยงต่อองค์กร

การบูรณาการกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง คือการนำบทเรียนที่ได้รับในแต่ละความเสี่ยงที่เกิดขึ้นไปใช้ในการจัดการความเสี่ยงอื่น ๆ อย่างรวดเร็ว ทั่วทั้งองค์กร อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง การบูรณาการกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ทำได้โดย

1) การค้นหาความเสี่ยงที่อาจทำให้เกิดการสูญเสียต่อผู้ใช้บริการและองค์กร

2) การประเมินความรุนแรงและความถี่ของการเกิดความเสี่ยง ทั้งในระดับหน่วยงาน กลุ่มงาน และ องค์กร เพื่อควบคุมและแก้ไขปัญหา ตลอดจนการจัดเก็บข้อมูลไว้ในระบบสารสนเทศ

3) การจัดการกับความเสี่ยง โดยการป้องกันหรือควบคุมความเสียหายจากอุบัติการณ์ที่อาจเกิดขึ้น เช่น การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงจากบุคคลและอุปกรณ์ที่ไม่เหมาะสม การถ่ายโอนความเสี่ยง ตลอดจนการชดเชยความเสียหายที่เกิดจากอุบัติการณ์

4) ประเมินผลลัพธ์ของกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงกับดัชนีความปลอดภัยขององค์กร ที่มุ่งลด และบรรเทาการเกิดอันตรายแก่ผู้ใช้บริการ ความเสียหายต่อองค์กรจากการถูกร้องเรียน การฟ้องร้องทางกฎหมายเกี่ยวกับการฝึกปฏิบัติและการให้บริการทางคลินิก ข้อมูลที่ได้รับจากระบวนการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการออกแบบโครงการที่ต้องการปรับปรุงและการจัดการความปลอดภัยใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและทันสมัย

ขั้นตอนที่ 4 สนับสนุนการรายงานอุบัติการณ์ การรายงานสิ่งที่ผิดพลาดที่เกิดขึ้น เป็นข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการสร้างระบบการฝึกปฏิบัติของนักศึกษาพยาบาลที่ปลอดภัยสำหรับผู้ป่วย การสนับสนุนการรายงานอุบัติการณ์ทำได้โดย

1) สนับสนุนให้อาจารย์และนักศึกษาพยาบาลทุกคน ในการรายงานปัญหาเกี่ยวกับความปลอดภัย ของผู้ป่วย ขณะขึ้นฝึกปฏิบัติ

2) ติดตามและเทียบเคียงสถิติการเกิดอุบัติการณ์และวิธีการจัดการกับอุบัติการณ์ของมหาวิทยาลัย/ วิทยาลัยกับองค์กรอื่น รวมทั้งหลักฐานข้อมูลเชิงประจักษ์

3) ตั้งเป้าหมายในการลดความรุนแรงของผลกระทบจากอุบัติการณ์และวางแผนปฏิบัติการเพื่อ ป้องกันการเกิดซ้ำในทุกอุบัติการณ์ที่เกี่ยวกับความปลอดภัยของผู้ป่วย นักศึกษาพยาบาล อุปสรรคของการรายงานอุบัติการณ์ คือ การที่ผู้รายงานรู้สึกล้มเหลวในการปฏิบัติหน้าที่ กลัวถูกลงโทษ กลัวว่ารายงานจะไม่เป็นความลับ มองไม่เห็นประโยชน์ของการรายงาน ไม่ได้รับความสะดวกในการรายงาน ตลอดจนรู้สึกว่าไม่ใช่หน้าที่ของฉันที่ต้องรายงาน หากพบว่าอุบัติการณ์ที่ตนไม่ได้กระทำ

ขั้นตอนที่ 5 สื่อสารและให้อาจารย์ นักศึกษาพยาบาล และแหล่งฝึกมีส่วนร่วมในระบบความปลอดภัย การสื่อสารและให้อาจารย์ นักศึกษาพยาบาล แหล่งฝึกมีส่วนร่วมในระบบความปลอดภัยทำได้โดย

1) กำหนดและเผยแพร่นโยบายและจัดอบรมแนวปฏิบัติในการสื่อสารปัญหาและอุบัติการณ์ความไม่ปลอดภัยที่เกิดขึ้นกับผู้ป่วย ขณะที่นักศึกษาพยาบาลขึ้นฝึกปฏิบัติ

2) ฝึกให้นักศึกษาพยาบาลได้เรียนรู้ในบทบาทของการให้ความรู้และสิทธิของผู้ป่วยและญาติเกี่ยวกับ ความปลอดภัยของการบริการ โดยกระตุ้นให้ผู้รับบริการดำเนินการตามแนวทาง “SPEAK UP” คือ

Speak up คือ พูดเมื่อสงสัย ไม่แน่ใจหรือไม่เข้าใจเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลที่ได้รับ และรู้สึกไม่ปลอดภัย โดยไม่ต้องอายหรือกลัวที่จะพูด

Pay attention คือ การเอาใจใส่การดูแลที่ได้รับและให้แน่ใจว่าได้รับการรักษาพยาบาลและ ยาที่ถูกต้อง ตลอดจนเข้าใจผลข้างเคียงหรือความเสี่ยงอื่น ที่อาจเกิดขึ้นได้

Education คือ เรียนรู้โรคที่ได้รับการวินิจฉัย สอบถามหากไม่เข้าใจ อย่าคิดว่าการไม่ได้รับข่าวสารคือข่าวดี

Ask คือการขอให้สมาชิกในครอบครัวหรือเพื่อนที่ไว้วางใจเป็นผู้แทนในการดูแลสุขภาพ (Agency)

Know คือ รู้ว่าต้องได้รับยาอะไร เพราะเหตุใด ระบุยาที่แพ้ หากต้องได้รับสารละลาย ยาทางหลอดเลือด ให้ถามถึงระยะเวลาที่ควรได้รับ หากพบว่าเร็วหรือช้าเกินต้องแจ้งให้พยาบาล/บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ

Understand คือ เข้าใจองค์กรที่ใช้บริการว่ามีมาตรฐานความปลอดภัยหรือไม่ และมีอุบัติการณ์ความผิดพลาดหรือความประมาทเกิดขึ้นบ่อยเพียงใด

Participation คือ มีส่วนร่วมในการตัดสินเกี่ยวกับการรักษาที่ตนได้รับ และไม่ต้องกลัวที่จะขอความเห็นจากแพทย์ พยาบาล หากต้องการข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจและมั่นใจ

ขั้นตอนที่ 6 แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากบทเรียนความปลอดภัย เมื่อเกิดอุบัติการณ์เกิดขึ้น สิ่งสำคัญไม่ได้อยู่ที่การค้นหาคนผิด แต่เป็นการค้นหาและเรียนรู้อุบัติการณ์เกิดขึ้นอย่างไรและอะไรคือสาเหตุ สถาบันการศึกษาทางการพยาบาลต้องส่งเสริมการเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการจัดการความปลอดภัยของผู้ป่วยกับอาจารย์พยาบาล และนักศึกษาพยาบาล โดยต้องรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่ต้อง รายงานข้อมูลอะไรที่จำเป็นและควรใช้เมื่อใด วิธีการวิเคราะห์และการตอบสนองต่อข้อมูลที่ได้รับ

ขั้นตอนที่ 7 นำแนวทางการแก้ไขปัญหาไปใช้ในการป้องกันการเกิดอันตรายต่อผู้ป่วย ขั้นตอนนี้เป็นการส่งเสริมการถ่ายโอนบทเรียนที่ได้รับจากอุบัติการณ์ไปสู่การเปลี่ยนแปลงระยาวในการปฏิบัติงานบริการที่ปลอดภัยเพิ่มมากขึ้น จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร และเป็นสิ่งที่อาจารย์ นักศึกษา พยาบาล ปฏิบัติเป็นกิจวัตรขณะทำงาน โดย

1) ออกแบบระบบที่ช่วยให้อาจารย์ นักศึกษาพยาบาล ทำสิ่งที่ถูกต้องได้ง่าย

2) ออกแบบโดยการนำปราการป้องกันทางกายภาพ มาใช้ในระบบ มากกว่าการใช้ปราการป้องกัน แบบอื่น ๆ ซึ่งเป็นวิธีที่จะนำมาใช้จัดทำแผน การเปลี่ยนแปลงได้ผ่านการพิสูจน์ประสิทธิภาพในการป้องกัน และการทำให้เกิดความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงระยะยาวได้จริง

4. วัตถุประสงค์

การบริหารความเสี่ยงในการฝึกปฏิบัติงานของนักศึกษาพยาบาล

1) เพื่อให้คณะผู้บริหาร อาจารย์นิเทศ และนักศึกษาคณะพยาบาลศาสตร์เกิดการรับรู้ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในการฝึกปฏิบัติงานบนหอผู้ป่วยและหาวิธีจัดการที่เหมาะสม ในการลดความเสี่ยง

2) สร้างกรอบและแนวทางในการดำเนินงานให้แก่คณะผู้บริหาร อาจารย์นิเทศ และนักศึกษาคณะพยาบาลศาสตร์เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นในการฝึกปฏิบัติงานบนหอผู้ป่วย ได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

3) เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงในการฝึกปฏิบัติงานบนหอผู้ป่วยและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดกาล

ส่วนที่ 2
รายการความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

1.รายการความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการฝึกปฏิบัติของนักศึกษาพยาบาล

รายการความเสี่ยงและปัจจัยที่อาจเกิดขึ้นในการฝึกปฏิบัติของนักศึกษาพยาบาล ได้มาจากการวิเคราะห์การสำรวจความคิดเห็นจากอาจารย์พยาบาล และอาจารย์พี่เลี้ยงแหล่งฝึก มีรายการความเสี่ยง ดังนี้

ลำดับรายการความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
1.ความไม่ปลอดภัยจากการเดินทางไปฝึกปฏิบัติงานในแหล่งฝึก เช่น การได้รับอุบัติเหตุทางจราจร	1. ที่พักอยู่ไกลจากแหล่งฝึก 2. ไม่ใช้รถที่มหาวิทยาลัยติดต่อประสานให้ 3. ไม่สวมหมวกนิรภัย
2.ความเสี่ยงต่อความไม่ปลอดภัยจากการพักอาศัยภายนอกบริเวณมหาวิทยาลัยขณะฝึกภาคปฏิบัติ	1. บ้านพักอยู่ไกลจากโรงพยาบาล
3.ความไม่ปลอดภัยจากการปฏิบัติงาน เช่น การถูก เข็มทิ่มตำ ถูกเลือด สารคัดหลั่งหรือสารน้ำ กระเด็นเข้าสู่ร่างกาย และติดเชื้อโรคต่างๆ	1. ขาดความตระหนัก ประมาท 2. ขาดประสบการณ์ทักษะ ไม่เพียงพอ รีบเร่ง 3. ไม่ปฏิบัติตามหลักการป้องกันการติดเชื้อแบบสากล UP (Universal Precaution)
4.ความไม่ปลอดภัยของผู้ป่วยจากความผิดพลาดจากการปฏิบัติการพยาบาลของนักศึกษา	1. ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ไม่เพียงพอ 2. การนิเทศ/การสอน โดยอาจารย์พยาบาล/พี่เลี้ยงแหล่งฝึกไม่เพียงพอ 3. นักศึกษาขาดความตระหนัก ประมาท ไม่ปฏิบัติตามมาตรฐาน

ส่วนที่ 3
แนวปฏิบัติการจัดการความเสี่ยงในการฝึกปฏิบัติของนักศึกษาพยาบาล

1.แนวปฏิบัติการจัดการความเสี่ยงในการฝึกปฏิบัติของนักศึกษาพยาบาล

การจัดการความเสี่ยง (risk treatment/action to manage risk) การจัดการความเสี่ยงเป็นขั้นตอนการนำแนวทางต่างๆ ที่จะนำมาจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากการ ค้นหาและจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงความสามารถของทีมงานในการนำแนวทางที่จะใช้จัดการความเสี่ยง

ซึ่งแนวทางในการปฏิบัติในการจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (risk avoidance) เป็นการเลือกที่จะปฏิบัติกิจกรรม ซึ่งมีโอกาสจะทำให้เกิดอันตรายร้ายแรง

การผ่อนถ่ายความเสี่ยง (risk transfer) เป็นการเลือกที่จะไม่จัดการความเสี่ยงด้วยตนเอง การให้คนอื่นทำหน้าที่มีความเสี่ยงแทน

การป้องกันความเสี่ยง (risk prevention) เป็นการป้องกันความเสี่ยง เนื่องจากไม่สามารถกำจัดความเสี่ยงนั้นให้หมดไปได้ โดยการหาแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม

การลดความสูญเสียหลังจากเกิดเหตุการณ์ (loss reduction) เป็นการดูแลแก้ปัญหาโดยฉับพลันภายหลังมีเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกัน

การแบ่งแยกความเสี่ยง (risk segregation) เป็นการแบ่งแยกทรัพยากรออกเป็นหลายส่วน เพื่อให้มีระบบสำรองทรัพยากรไว้ใช้ในกรณีที่มีความเสี่ยง บริบทของพยาบาลด้านการจัดการความเสี่ยง เช่น ความเสี่ยงการติดเชื้อ จัดทำแผนป้องกันการติดเชื้อ การจัดทำคู่มือให้ความรู้ทั้งบุคลากรใหม่และเก่า

ดังนั้นคณะพยาบาลศาสตร์ได้มีการดำเนินการจัดทำแนวปฏิบัติให้แก่คณาจารย์ และนักศึกษาในการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการฝึกปฏิบัติงานในโรงพยาบาลของนักศึกษามีรายละเอียด ดังนี้

ความเสี่ยงที่ 1 ความไม่ปลอดภัยจากการเดินทางไปฝึกปฏิบัติงานในแหล่งฝึก เช่น ได้รับอุบัติเหตุทางจราจร

วัตถุประสงค์เพื่อให้นักศึกษาปลอดภัยจากการเดินทางไปฝึกปฏิบัติในแหล่งฝึก

ผู้รับผิดชอบ อาจารย์ผู้รับผิดชอบรายวิชาและอาจารย์พี่เลี้ยงแหล่งฝึก

แนวทางการควบคุมความเสี่ยง

1. สำรวจรายวิชาการพยาบาลที่ต้องฝึกปฏิบัติแต่ละภาคการศึกษา
2. อาจารย์ผู้รับผิดชอบรายวิชาประสานอาจารย์พยาบาลพี่เลี้ยงที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบ เกี่ยวกับการฝึกของนักศึกษาพยาบาลในแหล่งฝึก
3. กำหนดการเดินทางไปฝึกปฏิบัติงานในแหล่งฝึก

3.1 กรณีนักศึกษาพยาบาลฝึกปฏิบัติในโรงพยาบาลพุทธโสธร โรงพยาบาลสนามชัยเขต โรงพยาบาลบางปะกง โรงพยาบาลบางน้ำเปรี้ยว ชุมชนในเขตอำเภอเมืองบางคล้า จ.ฉะเชิงเทรา ให้ปฏิบัติดังนี้

1) เดินทางไป-กลับในการฝึกปฏิบัติที่โรงพยาบาลด้วยรถที่คณะฯ จัดให้

2) ไม่อนุญาตให้นักศึกษาพยาบาลที่อยู่ในช่วงเวลาฝึกปฏิบัติงานสวมใส่ชุดฝึกปฏิบัติงานในโรงพยาบาล ขับขี่รถจักรยานยนต์

3.2 กรณีนักศึกษาพยาบาลฝึกปฏิบัติงานในโรงพยาบาลที่อยู่ต่างอำเภอ หรืออยู่ต่างจังหวัด

1) ประสานโรงพยาบาลแหล่งฝึกแต่งตั้งอาจารย์พี่เลี้ยงดูแลและวางระบบการดูแลนักศึกษา

2) อาจารย์ผู้รับผิดชอบรายวิชาวางแผนการปฏิบัติร่วมกับแหล่งฝึกเพื่อจัดหาหอพักภายในแหล่งฝึก หรืออยู่ใกล้แหล่งฝึกให้มากที่สุด และมีรั้วมิดชิด

3) เดินทางไป-กลับ จากหอพักของมหาวิทยาลัย กับที่พักของแหล่งฝึกด้วยรถที่คณะฯ จัดให้หรือให้ผู้ปกครองไปส่ง

4) จัดให้มีอาจารย์/บุคลากรร่วมเดินทางพร้อมกับผู้เรียน

5) ในกรณีใช้มอเตอร์ไซต์ในระหว่างการเดินทางระหว่างหอพักกับแหล่งฝึกต้องสวม หมวกกันน็อกทุกครั้ง และเดินทางเป็นหมู่คณะ

4. จัดให้มีตัวแทนนักศึกษาแต่ละกลุ่มในการทำหน้าที่ประสานกับอาจารย์ผู้รับผิดชอบรายวิชาตลอดระยะเวลาในการฝึกปฏิบัติงาน

5. ติดตามความก้าวหน้าระหว่างการฝึกงานเพื่อรับทราบปัญหา อุปสรรคในการฝึกปฏิบัติงานและหา แนวทางในการแก้ไขร่วมกันระหว่างอาจารย์ผู้รับผิดชอบรายวิชา อาจารย์พี่เลี้ยงแหล่งฝึกและนักศึกษา

6. กรณีมีอุบัติการณ์ให้นักศึกษาเขียนรายงานอุบัติการณ์และทบทวนร่วมกับอาจารย์ผู้สอนภาคปฏิบัติ และอาจารย์พี่เลี้ยง และแจ้งต่ออาจารย์ผู้รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยงคณะฯ

ความเสี่ยงที่ 2 ความไม่ปลอดภัยจากการปฏิบัติงาน เช่น การถูกเข็มทิ่มตำ การถูกเลือด สารคัดหลั่ง สารน้ำกระเด็นเข้าสู่ร่างกาย และติดเชื้อโรคต่างๆ เป็นต้น

วัตถุประสงค์ เพื่อป้องกันและลดความไม่ปลอดภัยจากการปฏิบัติงาน เช่น การถูกเข็มทิ่มตำ การถูกเลือด สารคัดหลั่งหรือสารน้ำกระเด็นเข้าสู่ร่างกาย และติดเชื้อโรคต่าง เป็นต้น

ผู้รับผิดชอบ นักศึกษาพยาบาลทุกคน

แนวทางการควบคุมความเสี่ยง

1. กำหนดหัวข้อปฐมนิเทศเกี่ยวกับการป้องกันการถูกเลือด สารคัดหลั่งหรือสารน้ำกระเด็นเข้าสู่ร่างกายหรือติดเชื้อโรคต่างๆ โดยให้นักศึกษาปฏิบัติตามแนวปฏิบัติการบริหารยา การป้องกันการถูกของมีคมทิ่มตำ การป้องกันการได้รับอุบัติเหตุจากการสัมผัสเลือดหรือสารคัดหลั่งจากการฝึกปฏิบัติ

2. เสริมความรู้และทักษะการปฏิบัติตามหลัก UP ประจำทุกปีร่วมกับ ICN ของโรงพยาบาล

3. กระตุ้นและส่งเสริม ให้นักศึกษาปฏิบัติตามหลัก UP อย่างเคร่งครัดขณะฝึกปฏิบัติงาน

4. เฝ้าระวังติดตามอุบัติการณ์ความไม่ปลอดภัยของนักศึกษาจากการปฏิบัติงาน เช่น การถูกเลือด สารคัดหลั่งหรือสารน้ำกระเด็นเข้าสู่ร่างกาย หรือติดเชื้อโรคต่างๆ

5. ดำเนินการทบทวนอุบัติการณ์การเกิดความไม่ปลอดภัยในนักศึกษาจากการปฏิบัติงาน เช่น การถูก เข็มทิ่มตำ สารคัดหลั่งและติดเชื้อโรคต่าง ๆ ร่วมกับอาจารย์ผู้สอนปฏิบัติ อาจารย์พี่เลี้ยง และพยาบาล

6. ศึกษาหาปัจจัยสาเหตุจากการถูกเข็มทิ่มตำ การถูกเลือด สารคัดหลั่งหรือสารน้ำกระเด็นเข้าสู่ร่างกายหรือติดเชื้อโรคต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาต่อไป

7. กรณีมีอุบัติการณ์ ให้นักศึกษาเขียนรายงานอุบัติการณ์และทบทวนร่วมกับอาจารย์ผู้สอนภาคปฏิบัติและอาจารย์พี่เลี้ยงและแจ้งต่ออาจารย์ผู้รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยงของคณะฯ

แนวปฏิบัติของนักศึกษา คณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

1. หลักการบริหารยา 7R เพื่อประกันความถูกต้องในการให้ยา และลดความคลาดเคลื่อนจากการบริหารยา ดังนี้	
R1: Right person (Right patient) คือ ให้ถูกต้องกับคน	1) ตรวจสอบชื่อ นามสกุลผู้ป่วย และคำสั่งการรักษาทั้งในแฟ้มผู้ป่วยและใบบันทึกการให้ ยาให้ถูกต้อง 2) สอบถามชื่อ นามสกุลผู้ป่วยทุกครั้งก่อนให้ยา เช่น “คุณลุงชื่ออะไรคะ.....นามสกุลอะไร คะ” จะไม่ใช้คำถามนำ เช่น “คุณวิชิต ใจรักใช่ไหมค่ะ” 3) รายที่ผู้ป่วยหูหนวก การสื่อสารบกพร่อง ผู้ป่วยไม่รู้สึกตัวและในรายที่เป็นเด็ก ให้ตรวจสอบชื่อ นามสกุลจากป้ายข้อมือผู้ป่วย และ/หรือ ญาติ และ/หรือ หน้าเตียงผู้ป่วย 4) ไม่ควรให้ยาที่ผู้อื่นเตรียมไว้ ผู้เตรียมยาและผู้ให้ยาควรเป็นคนเดียวกัน
R2: Right Drug (Right medication) คือ ให้ถูกชนิดยา	การให้ยาถูกชนิดพยาบาลจะต้องรู้จักชื่อของยาและรู้ว่ายานั้นออกฤทธิ์ อย่างไรเพื่อให้ผลใน การรักษา รวมทั้งต้องมีการตรวจเช็คยาในใบบันทึกการให้ยากับชื่อยาบนภาชนะที่ใส่ยาให้ตรงกัน อย่างน้อย 3 ครั้ง คือ ครั้งแรก ก่อนหยิบภาชนะใส่ยาออกจากที่เก็บ ครั้งที่สอง ก่อนเอายาออกจากภาชนะใส่ยา ครั้งที่สาม ก่อนเก็บภาชนะใส่ยาเข้าที่หรือก่อนทิ้งภาชนะใส่ยา
R3: Right dose คือ ให้ถูกขนาดยา	1) ต้องตรวจสอบขนาดยาที่ระบุไว้ในการ์ดยากับคำสั่งการรักษาให้ถูกต้องตรงกัน 2) สามารถคำนวณยาได้ถูกต้อง 3) ควรทราบขนาดยาสูงสุดที่ให้ได้ โดยผู้ป่วยไม่เกิดอันตรายและขนาดต่ำสุดที่ยานั้นจะได้ผลในการรักษา โดยเฉพาะในรายที่เป็นเด็กหรือผู้สูงอายุ 4) จำตัวย่อที่บ่งใช้ขนาดยา มาตราวัดตวงยาได้อย่างแม่นยำ 5) อ่านฉลากยาที่บรรจุในแต่ละขวด หรือฉลากยาอย่างถูกต้อง

1. หลักการบริหารยา 7R เพื่อประกันความถูกต้องในการให้ยา และลดความคลาดเคลื่อนจากการบริหารยา ดังนี้	
	6) ดูแลให้ผู้ป่วยรับประทานยาหรือได้รับยาให้เรียบร้อยต่อหน้าพยาบาล ไม่วางไว้ที่โต๊ะข้างเตียงและให้ผู้ป่วยรับประทานด้วยตนเอง 7) ผู้ป่วยที่มีอาการคลื่นไส้อาเจียน หรือไม่สามารถให้ยาได้ด้วยเหตุผลใดก็ตามควร ปรึกษาแพทย์และบันทึกไว้เป็นหลักฐาน 8) หากมีข้อสงสัยถึงขนาดของยาที่ให้ ควรปรึกษาแพทย์ผู้สั่งยาหรือเภสัชกร
R4: Right route (Right method) คือ ให้ถูกทาง	1) อ่านและแปลคำสั่งการรักษาได้ถูกต้อง 2) ต้องจำตัวย่อของวิถีทางต่างๆ ที่ให้ รวมทั้งสัญลักษณ์ต่างๆ ได้อย่างแม่นยำ 3) ปฏิบัติตามเทคนิคการให้ยาแต่ละวิถีทางอย่างถูกต้อง 4) หากมีข้อสงสัยถึงวิถีทางที่ให้ควรปรึกษาแพทย์ผู้สั่งยาหรือเภสัชกร
R5: Right timeคือ ให้ถูกเวลา	การให้ยาก่อนอาหาร เป้าหมายเพื่อไม่ต้องการให้ยาได้สัมผัสกับอาหาร ดังนั้น <u>การให้ยาก่อนอาหาร</u>ควรให้ ยาก่อนอาหารอย่างน้อย ½ ชั่วโมงหรือหลังอาหารไปแล้ว 2 ชั่วโมงหรือรับประทาน ยาตอนท้องว่าง <u>การให้ยาหลังอาหาร</u> เป้าหมายเพื่อให้ยาได้สัมผัสกับอาหารเพื่อช่วยเรื่องการดูดซึมดังนั้น การให้ยาต้องให้หลังอาหารทันทีจนถึง 2 ชั่วโมงหลังอาหาร หรือให้ในกรณีที่ยามีผลระคายเคือง กระเพาะอาหารซึ่งอาหารจะช่วยลดการระคายเคืองได้ <u>การให้ยาช่วงใดก็ได้</u>คืออาหารไม่มีผลต่อการดูดซึมดังนั้นจึงไม่มีผลต่อการดูดซึมยาจึงให้ช่วงเวลาใดก็ได้ <u>การให้แบบกำหนดเวลา</u>หรือให้เฉพาะกับอาหารที่เฉพาะ เช่น การให้พร้อมกับอาหารคำแรก ห้ามรับประทานพร้อมนม การห้ามรับประทานพร้อมกับผักใบเขียว
R6: Right techniqueคือ ให้ยาด้วยเทคนิคและวิธีการที่ถูกต้องเหมาะสม	
R7: Right documentคือ ให้มีการบันทึกการให้ยา	1. การบันทึกการให้ยาจะบันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับยาที่ให้ ขนาดยา วิถีทาง เวลาที่ให้ เหตุผล ของการให้ยา ชื่อผู้ให้ยา และอาการผิดปกติ หรืออาการข้างเคียงที่เกิดขึ้น เพื่อให้บุคคลอื่นในทีมสุขภาพทราบ และให้ผู้ป่วยได้รับการพยาบาลอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งไม่บันทึกการให้ยาก่อนที่จะนำยาไปใช้กับผู้ป่วย

1. หลักการบริหารยา 7R เพื่อประกันความถูกต้องในการให้ยา และลดความคลาดเคลื่อนจากการบริหารยา ดังนี้	
	2. การจัดเตรียมยาทุกชนิดต้องให้อาจารย์นิเทศอาจารย์คลินิก และ/หรือพยาบาลตรวจสอบควบคุมในขณะ จัดเตรียมยา 3. การให้ยาให้กับผู้ป่วยต้องมีอาจารย์นิเทศอาจารย์คลินิกและ/หรือพยาบาลควบคุมดูแลทุกครั้งโดยตระหนักถึงการได้รับยาอย่างครบถ้วนของผู้ป่วยอยู่เสมอ 4. ผู้ป่วยได้รับการประเมินผลหรือการติดตามอย่างเหมาะสมหลังจากมีการบริหารยา

2. **แนวปฏิบัติในการป้องกันการติดเชื้อจากเข็มฉีดยา เข็มเจาะเลือด และเข็มหัตถการทิ่มตำ**	
1. ห้ามสวมปลอกเข็มโดยใช้มือจับปลอกเข็ม	ให้สอดเข็มฉีดยาที่ใช้แล้วเข้าไปในปลอกเข็มซึ่งวางอยู่ในถาดฉีด ยาด้วยมือข้างเดียว (one hand technique) และหากไม่จำเป็นต้องสวมปลอกเข็ม ให้ทิ้งเข็มที่ใช้แล้วลงใน ภาชนะพลาสติกที่เข็มแทงไม่ทะลุ รองรับเข็มที่ใช้แล้ว
2. เข็มสำหรับหัตถการอื่น เช่น เข็มเจาะหลัง เข็มตรวจชิ้นเนื้อ เข็มเจาะปอด เจาะตับ เข็มอิเล็กโทรกตรวจคลื่นไฟฟ้ากล้ามเนื้อ (EMG)	ให้ปฏิบัติเช่นเดียวกับเข็มฉีดยาชนิดใช้ซ้ำอีก
3. การป้องกันเข็มเย็บแผลทิ่มตำ	1) ไม่จับเข็มด้วยมือโดยตรง ให้ใช้คีมจับเข็ม (Needle holder) จับเสมอ 2) ระหว่างที่มีการใช้เข็มเย็บแผล หลังจากใช้ครั้งแรกแล้ว ให้ซ่อนปลายเข็มเพื่อป้องกันอุบัติเหตุเข็มตำเอง และผู้อื่น เช่น ใช้คีมจับเข็ม (Needle holder) จับใกล้บริเวณปลายเข็มแล้ววางคว่ำไว้
4. การป้องกันของมีคมบาดหรือทิ่มตำ	1) ห้ามส่งจากมือคนหนึ่งไปสู่มืออีกคนหนึ่งโดยตรง ให้ส่งโดยการวางในภาชนะรองรับ แล้วจึงหยิบ ทั้งนี้ เพื่อป้องกันอุบัติเหตุในระหว่างส่งเครื่องมือ 2) ห้ามวางของมีคมให้ส่วนแหลมคมยื่นออกนอกภาชนะรองรับ เพราะอาจเป็นอันตรายต่อผู้อื่นได้ และ ให้วางอุปกรณ์นั้นให้ส่วนมีคมราบขนานกับภาชนะเพื่อป้องกันส่วนแหลมคมเกี่ยวถูกภาชนะหรือ เกี่ยวมือเจ้าหน้าที่อื่นถอดใบมีดออก โดยการใช้คีมจับ (clamp) จับใบมีดดึงออกแล้วทิ้งใบมีดลงใน กระป๋องพลาสติกบรรจุเข็มฉีดยาชนิดใช้ครั้งเดียวทิ้ง
5. การป้องกันแก้วบาดหรือทิ่มตำ	1) การหักหลอดยา (Ampule) ให้ใช้ผ้าสะอาดรองเพื่อป้องกัน

2. **แนวปฏิบัติในการป้องกันการติดเชื้อจากเข็มฉีดยา เข็มเจาะเลือด และเข็มหัตถการที่มตำ**	
	อุบัติเหตุเศษแก้วทิ่มตำหรือบาดมือ หลอดยาที่ใช้แล้วให้บรรจุในภาชนะที่แก้วแทงไม่ทะลุนำไปทิ้งตามกรรมวิธีปกติ 2) หลอดปั่นฮีมาโตคริต (Hematocrit tube) และเศษแก้วที่แตกทุกชนิดหากปนเปื้อนเลือดหรือสารน้ำ จากร่างกายผู้ป่วย ให้ปฏิบัติเช่นเดียวกันกับเข็มฉีดยาชนิดใช้ครั้งเดียวทิ้งหากไม่ปนเปื้อนให้บรรจุใน ภาชนะที่แก้วแทงไม่ทะลุ นำไปทิ้งตามกรรมวิธีปกติ 3) ห้ามทิ้งของแหลมหรือของมีคมในถังขยะหรือถุงขยะ 4) ห้ามรื้อค้นขยะในถุงหรือถังขยะเพราะอาจถูกเข็มหรือของมีคมทิ่มตำได้

3. **แนวปฏิบัติในการป้องกันโรคติดต่อทางการสัมผัสเลือดและสารคัดหลั่ง**	
แนวปฏิบัติในการป้องกันโรคติดต่อทางการสัมผัสเลือดและสารคัดหลั่ง	1. ปฏิบัติตามหลักการป้องกันการแพร่กระจายเชื้อแบบมาตรฐาน (Standard precautions) 2. ก่อนให้การพยาบาลสวมเครื่องป้องกันร่างกาย (Protective barriers) อย่างถูกต้อง เมื่อต้องให้การดูแล ผู้ป่วยที่คาดว่าจะสัมผัสเลือดหรือสารคัดหลั่งของผู้ป่วย รวมทั้งกระเด็นเข้าปาก จมูก หรือตามบาดแผลที่มือ การใช้อุปกรณ์ป้องกันกัน ร่างกายให้เหมาะสมกับแต่ละกิจกรรมจะช่วยป้องกันเชื้อโรคที่เข้าสู่ร่างกายได้ อุปกรณ์ป้องกันร่างกาย ได้แก่ ผ้าปิดปากปิดจมูก แว่นป้องกันตา หน้ากาก หมวก ถุงมือ เสื้อคลุม ผ้ากันเปื้อน และรองเท้าบู๊ท 3. ไม่ควรใส่รองเท้าแตะ หรือรองเท้าที่ไม่สามารถปกปิดทั้งเท้า ควรใส่รองเท้าที่หุ้มได้ทั้งเท้า 4. ใส่ถุงมือยางหนาเมื่อทำ ความสะอาดอุปกรณ์ต่างๆ 5. ปฏิบัติตามขั้นตอนการทิ้งขยะหรือของเสียที่มีการปนเปื้อน (ประกาย พิทักษ์, ผกากรอง ลุมพิกานนท์, 2557)

4. **แนวปฏิบัติในการป้องกันการติดเชื้อและการแพร่กระจายเชื้อในการปฏิบัติงาน**	
1. นักศึกษาที่ยังไม่มีภูมิคุ้มกันโรคไวรัสตับอักเสบบี สุกใส และหัด ฉีดวัคซีนก่อนขึ้นฝึกปฏิบัติงาน	
2. การล้างมืออย่างถูกต้อง 7 ขั้นตอน และ 5 moment คือ	1) ก่อนสัมผัสผู้ป่วย 2) ก่อนทำหัตถการกับผู้ป่วย 3) หลังสัมผัสสารคัดหลั่งจากผู้ป่วย 4) หลังสัมผัสคนไข้

4. **แนวปฏิบัติในการป้องกันการติดเชื้อและการแพร่กระจายเชื้อในการปฏิบัติงาน**	
	5) หลังสัมผัสสิ่งที่ล้อมรอบผู้ป่วย
ปฏิบัติงานโดยยึดหลัก Standard precaution อย่างเคร่งครัดเพื่อป้องกันการแพร่กระจายเชื้อทางเลือด สารน้ำ สารคัดหลั่งของผู้ป่วยโดยให้คำนึงว่าผู้ป่วยทุกรายอาจจะมีเชื้อโรคในร่างกายที่สามารถติดต่อโดยเลือดและสารคัดหลั่ง ได้แก่ น้ำคร่ำ น้ำในเยื่อหุ้มปอด น้ำในเยื่อหุ้มหัวใจ น้ำในช่องท้อง น้ำไขสันหลัง น้ำอสุจิ น้ำในช่องคลอด น้ำเหลืองหรือหนองของผู้ป่วยอุจจาระปัสสาวะเสมหะ (ยกเว้นเหงื่อ) การสัมผัสกับผิวหนังที่ มีแผลหรือเยื่อบุต่างๆ	1) ล้างมือ (Hand washing) โดยการล้างมืออย่างถูกต้อง 7 ขั้นตอน เมื่อทำกิจกรรม 5 กิจกรรม (5 moment) ได้แก่ ล้างมือเมื่อ (1) ก่อนสัมผัสผู้ป่วย (Before touching) (2) ก่อนทำหัตถการกับผู้ป่วย (Before Clean / Aseptic Procedure) (3) หลังสัมผัสสารคัดหลั่งจากผู้ป่วย (After Body Fluid Exposure risk) (4) หลังสัมผัสคนไข้ (After Touching a Patient) (5) หลังสัมผัสสิ่งที่ล้อมรอบผู้ป่วย (After touching Patient Surrounding) 2) สวมเครื่องป้องกันร่างกาย (Protective barriers) ควรสวมหรือใช้เมื่อคาดว่าจะสัมผัสเลือดหรือ สารคัดหลั่งของผู้ป่วยเพื่อป้องกันผิวหนังหรือเยื่อบุสัมผัสกับเลือดหรือสารคัดหลั่งจากตัวผู้ป่วย เช่น การสวม ผ้าปิดปากปิดจมูก (Mask) หน้ากาก (Face shield) แว่นตา (Goggle) เสื้อคลุม (Gown) และถุงมือ (Glove) 3) การดูแลอุปกรณ์เครื่องมือ – เครื่องใช้ของผู้ป่วย (Patient care equipment) อุปกรณ์ที่เปื้อน เลือด สารคัดหลั่งจากตัวผู้ป่วย ให้ล้างทำความสะอาดด้วยความระมัดระวังและมีการทำลายเชื้อหรือทำให้ปราศจากเชื้ออย่างถูกต้องตามความเหมาะสมก่อนนำมาใช้ต่อไป
4. Airborne Precautions เป็นวิธีการป้องกันการแพร่กระจายเชื้อโรคที่แพร่ทางอากาศที่มีขนาดเล็กกว่า 5 ไมครอน ได้แก่ วัณโรค (TB) หัด (Measles) สุกใส (Chickenpox) งูสวัดและเริมแบบแพร่กระจาย (Disseminated herpes zoster and Disseminated herpes simplex) โรคทางเดินหายใจเฉียบพลันรุนแรง (Severe Acute Respiratory Syndrome ; SARS) และโรคไข้หวัดนก (Avian Influenza) ซึ่งโรค 4 ชนิดหลังนี้ต้องมีการ ปฏิบัติตามหลัก Contact precautions ร่วมด้วย	วิธีปฏิบัติมีดังนี้ 1) ปฏิบัติตามหลัก Standard precautions ในการดูแลผู้ป่วย 2) ดูแลแยกผู้ป่วยไว้ในห้องแยกจนกว่าจะพ้นระยะแพร่เชื้อห้องแยกควรมีการถ่ายเทอากาศสู่ ภายนอกอาคารได้ดีและมีแสงแดดส่องถึง รวมทั้งประตูห้องแยกต้องปิดไว้ตลอดเวลา 3) ถ้าไม่มีห้องแยกควรจัดให้ผู้ป่วยอยู่ในห้องเดียวกับผู้ป่วยอื่นที่ติดเชื้อโรคชนิดเดียวกันหรือจัดเตียง ผู้ป่วยไว้มุมใดมุมหนึ่งของหอผู้ป่วยที่มีอากาศถ่ายเทได้ดีและจัดให้เตียงห่างจากเตียงผู้ป่วยอื่นและควรจำกัด บริเวณผู้ป่วยเท่าที่ทำได้ 4) สวมผ้าปิดปากปิดจมูกที่มีคุณสมบัติกรองเชื้อโรคเมื่อเข้าไปในห้องผู้ป่วยหรือเข้าใกล้ผู้ป่วยจนกว่า ผู้ป่วยจะพ้นระยะการแพร่เชื้อ เช่น สวม Particulate mask (N95) กรณีของผู้ป่วยวัณโรคหรือสวม Surgical mask ในกรณีอื่น เช่น ผู้ป่วยโรคสุกใสผู้ป่วยงูสวัด เป็นต้น 5) ไม่ควรเคลื่อนย้ายผู้ป่วยออกจากห้องหรือหอผู้ป่วยโดยไม่จำเป็น

4. **แนวปฏิบัติในการป้องกันการติดเชื้อและการแพร่กระจายเชื้อในการปฏิบัติงาน**	
	ถ้าจำเป็นต้องเคลื่อนย้ายให้ ผู้ป่วย สวมผ้าปิดปากปิดจมูกชนิด Surgical mask เพื่อป้องกันเชื้อโรคแพร่กระจาย 6) แนะนำให้ผู้ป่วยใช้ผ้าหรือกระดาษเช็ดหน้าปิดปากปิดจมูกขณะไอหรือจามและให้บ้วน เสมหะใน ภาชนะที่จัดไว้ให้โดยต้องมีถุงพลาสติกรองรับและมีฝาปิดมิดชิด 7) แนะนำการปฏิบัติตัวแก่ญาติในการเข้าเยี่ยมผู้ป่วย เช่น ให้สวมผ้าปิดปากปิดจมูกอย่างถูกต้องและ ควรจำกัดคนเข้าเยี่ยมผู้ที่ติดเชื้อได้ง่ายไม่ควรเข้าเยี่ยมเช่นเด็กผู้สูงอายุและผู้ที่มีภูมิคุ้มกันต่ำ เป็นต้น
5. Droplet Precautions เป็นวิธีการป้องกันการแพร่กระจายเชื้อโรคจากละอองฝอยเสมหะที่มีขนาดใหญ่กว่า 5 ไมครอน นอกจากนี้ยังติดต่อจากการสัมผัสเยื่อบุตาเยื่อบุปากและจมูกได้แก่หัดเยอรมัน (Rubella) คางทูม (Mumps) ไอกรน (Pertussis) ไข้หวัดใหญ่ (Influenza) ไข้กาฬหลังแอ่น (Meningococcal infection) เป็นต้น	1) ปฏิบัติตามหลัก Standard precautions ในการดูแลผู้ป่วย 2) แยกผู้ป่วยไว้ในห้องแยกจนพ้นระยะแพร่เชื้อ ห้องแยกควรมีการถ่ายเทอากาศสู่ภายนอกอาคารได้ดีและมีแสงแดดส่องถึง 3) ถ้าไม่มีห้องแยกจัดให้ผู้ป่วยอยู่ในห้องเดียวกับผู้ป่วยอื่นที่ติดเชื้อโรคชนิดเดียวกันหรือจัดเตียงไว้มุมใดมุมหนึ่งของหอผู้ป่วยที่มีอากาศถ่ายเทได้ดีและจัดระยะห่างจากเตียงผู้ป่วยอื่นมากกว่า 3 ฟุต 4) ให้สวมผ้าปิดปาก-จมูกชนิด Surgical mask เมื่อต้องเข้าใกล้ผู้ป่วยภายในระยะ 3 ฟุต 5) ไม่ควรเคลื่อนย้ายผู้ป่วยออกจากห้องหรือหอผู้ป่วยโดยไม่จำเป็น ถ้าจำเป็นต้องเคลื่อนย้ายให้ ผู้ป่วยสวมผ้าปิดปากปิดจมูกชนิด Surgical mask เพื่อป้องกันเชื้อโรคแพร่กระจาย 6) แนะนำให้ผู้ป่วยใช้ผ้าหรือกระดาษเช็ดหน้าปิดปากปิดจมูกขณะไอจามและให้บ้วนเสมหะในภาชนะที่มีถุงพลาสติกรองรับและมีฝามิดชิด 7) แนะนำการปฏิบัติตัวแก่ญาติในการเข้าเยี่ยมผู้ป่วย เช่น ให้สวมผ้าปิดปากปิดจมูกเมื่อเข้าใกล้ ผู้ป่วยภายในระยะ 3 ฟุต ล้างมือก่อน – หลังสัมผัสผู้ป่วย ควรจำกัดคนเข้าเยี่ยม ผู้ที่ติดเชื้อได้ง่ายไม่ควรเข้าเยี่ยม เช่น เด็ก ผู้สูงอายุและผู้ที่มีภูมิคุ้มกันต่ำ เป็นต้น
6. Contact Precautions เป็นวิธีการป้องกันการแพร่กระจายเชื้อโรคที่ติดต่อได้โดยการสัมผัสทั้งทางตรงและทางอ้อม ได้แก่ Infectious diarrhea, Infectious wound, Abscess, Viral hemorrhagic infections, Viral conjunctivitis, Lice, Scabies รวมทั้งเชื้อที่ต้องมีทั้ง Airborne และ	วิธีปฏิบัติมีดังนี้ 1) ปฏิบัติตามหลัก Standard precautions ในการดูแลผู้ป่วย 2) แยกของใช้ผู้ป่วยไว้ในห้องแยกจนพ้นระยะแพร่เชื้อ (ผลเพาะเชื้อไม่พบเชื้อติดต่อกัน 2 สัปดาห์) ห้องแยกควรมีการถ่ายเทอากาศสู่ภายนอกอาคารได้ดีและมีแสงแดดส่องถึง 3) ถ้าไม่มีห้องแยกจัดให้ผู้ป่วยอยู่ในห้องเดียวกับผู้ป่วยอื่นที่ติดเชื้อโรคชนิดเดียวกันหรือจัดเตียง ผู้ป่วยไว้มุมใดมุมหนึ่งของหอผู้ป่วยที่มีอากาศถ่ายเทได้ดี

4. **แนวปฏิบัติในการป้องกันการติดเชื้อและการแพร่กระจายเชื้อในการปฏิบัติงาน**	
Contract precautions เช่น โรค ๑๘ แนวปฏิบัติในการป้องกันการติดเชื้อและการแพร่กระจายเชื้อในการปฏิบัติงาน ทางเดินหายใจเฉียบพลันรุนแรง (SARS) โรคไข้หวัดนก (Avain Influenza) และโรคสุกใส รวมทั้งผู้ป่วยที่มีการติดเชื้อหรือ Colonization ของเชื้อที่ดื้อยา เช่น Methicillin-resistant Staphylococcus aureus (MRSA) และเชื้อ Multidrug - resistant gram negative bacilli (MDR-GNB) เป็นต้น	4) สวมถุงมือและถอดถุงมือทันทีหลังให้การรักษาพยาบาลผู้ป่วยแต่ละครั้งและต้องล้างมือแบบ Hygienic hand washing หลังถอดถุงมือทันที 5) สวมเสื้อคลุมหรือผ้ากันเปื้อนพลาสติกเมื่ออยู่ใกล้ชิดผู้ป่วยหรือคาดว่าจะต้องสัมผัสกับสิ่งแวดล้อม และสารคัดหลั่งจากตัวผู้ป่วยโดยเปลี่ยนเสื้อคลุมตัวใหม่ทุกครั้งที่จะดูแลผู้ป่วยในแต่ละกิจกรรม 6) ไม่ควรเคลื่อนย้ายผู้ป่วยออกจากห้องหรือหอผู้ป่วยโดยไม่จำเป็น ถ้าจำเป็นต้องเคลื่อนย้ายให้ห่อหุ้มหรือปิดส่วนที่มีการติดเชื้อหรือมีสารคัดหลั่งที่ปนเปื้อนเชื้อโรคออกมาเพื่อป้องกันการแพร่กระจายเชื้อไปสู่ผู้อื่นและการป้องกันการปนเปื้อนของเชื้อต่อสิ่งแวดล้อม 7) อุปกรณ์เครื่องมือ-เครื่องใช้ให้แยกใช้กับผู้ป่วยเฉพาะราย หลังใช้งานต้องล้างให้สะอาดและ ทำลายเชื้อหรือทำให้ปราศจากเชื้ออย่างเหมาะสมก่อนนำมาใช้ต่อไป 8) แนะนำการปฏิบัติตัวแก่ญาติในการเข้าเยี่ยม โดยให้ล้างมือก่อน-หลังสัมผัสผู้ป่วยและควรจำกัดคนเข้าเยี่ยม ผู้ที่ติดเชื้อได้ง่ายไม่ควรเข้าเยี่ยม เช่น เด็ก ผู้สูงอายุและผู้ที่มีภูมิคุ้มกันต่ำ เป็นต้น

ส่วนที่ 4
การบริหารจัดการเมื่อเกิดความเสี่ยง

ในการติดตามการบริหารความเสี่ยงในการฝึกปฏิบัติงานของนักศึกษา จะประกอบได้วย แบบรายงานอุบัติการณ์ในการฝึกปฏิบัติ (Incident form) ใบทบทวนอุบัติการณ์ รวมทั้งแนวปฏิบัติการจัดการ อุบัติการณ์ในการฝึกปฏิบัติงานของนักศึกษา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. แบบรายงานอุบัติการณ์ในการฝึกปฏิบัติ (Incident form) (ภาคผนวก)
2. ใบทบทวนอุบัติการณ์ (ภาคผนวก)
3. แนวปฏิบัติการจัดการอุบัติการณ์ในการฝึกปฏิบัติงานของนักศึกษา

การรายงานและจัดการเมื่อเกิดอุบัติการณ์หรือความเสี่ยงไม่รุนแรง

1. เมื่ออาจารย์นิเทศพบอุบัติการณ์ที่เป็นความเสี่ยงให้แก้ไขเบื้องต้น และรายงานหัวหน้าสาขา และรองคณบดีฝ่ายวิชาการทันทีพร้อมลงบันทึกอุบัติการณ์

2. หัวหน้าสาขา และรองคณบดีฝ่ายวิชาการรายงานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงคณะฯ เดือนละ 1 ครั้ง เพื่อทบทวนและพิจารณาหาแนวทางแก้ไข

3. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันแก้ไขปัญหาและบันทึกการดำเนินการแก้ไขปัญหาและสรุปรายงานความเสี่ยง และแนวทางการแก้ปัญหา รวมทั้งนำเสนอมาตรการป้องกันความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการบริหารคณะฯ เดือนละ 1 ครั้ง

การรายงานและจัดการเมื่อเกิดอุบัติการณ์หรือความเสี่ยงรุนแรง

1. เมื่ออาจารย์นิเทศพบอุบัติการณ์ที่เป็นความเสี่ยงให้รายงานหัวหน้าสาขา และรองคณบดีฝ่าย วิชาการทันทีพร้อมลงบันทึกอุบัติการณ์

2. รองคณบดีฝ่ายวิชาการ จัดการแก้ไขปัญหาเบื้องต้น และรายงานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงคณะฯ เพื่อทบทวนและพิจารณาหาแนวทางแก้ไข (ภายใน 24 ชั่วโมง)

3. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงรายงานคณบดีโดยตรง เพื่อพิจารณาเรื่องและเสนอแนว ทางแก้ไข

4. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สรุปรายงานความเสี่ยง และแนวทางการแก้ปัญหา รวมทั้ง นำเสนอมาตรการป้องกันความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการบริหารคณะฯ เดือนละ 1 ครั้ง

บรรณานุกรม

ชลธิชา รอดเพ็ชรภัย. (2552). การจัดการความเสี่ยงต่อการถูกเข็มตำ หรือของมีคมบาดในบุคลากรพยาบาลงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมประเกียรติ. วิทยานิพนธ์สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการอนามัยสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ประกายพิทักษ์ และผกากรอง ลุมพิกานนท์. การป้องกันการติดเชื้อที่เป็นปัญหาในบุคลากร. ค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2557, จาก ttp://hospital.md.kku.ac.th/ic/ic_manual_2549_aa/ic6_b_11.pd

ผ่องพรรณ จันธนสมบัติ, นันธิดา พันธุศาสตร์และแสงรวี มณีศรี. (2555). การบริหารความเสี่ยงทางคลินิกของพยาบาลวิชาชีพ Clinical Risk Management of Registered Nurses. วารสารพยาบาลศาสตร์และสุขภาพ,35(3), 118-124.

ยงยุทธ แก้วเต็ม. (2556). กฎหมายและข้อพึงระวังในการนิเทศนักศึกษาพยาบาล. วารสารสภาการพยาบาล , 28(3), 5-18.

วีณา จีระแพทย์ และเกรียงศักดิ์ จีระแพทย์. (2550). การบริหารความปลอดภัยของผู้ป่วย แนวคิดกระบวนการแนวปฏิบัติความปลอดภัยทางคลินิก. กรุงเทพมหานคร. บริษัทอีเล็ฟแว่นคัลเลอร์ส

สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. (2552).

คู่มือนำมาตรฐานสู่การปฏิบัติSPA Part II (developing). กรุงเทพฯ: บริษัท ดีไซร์.

อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล. (2544). เส้นทางสู่โรงพยาบาลคุณภาพ: คู่มือการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัท ดีไซร์.

ภาคผนวก

แนวทางปฏิบัติเมื่อได้รับอุบัติเหตุที่เสี่ยงต่อการติดเชื้อจากการฝึกปฏิบัติการพยาบาลบนหอผู้ป่วย

ขั้นตอนการปฏิบัติ	วิธีการปฏิบัติ
ขั้นตอนที่ 1 เมื่อนักศึกษาได้รับอุบัติเหตุขณะปฏิบัติการพยาบาล	- จากเข็มหรือของมีคมเปื้อนเลือดผู้ป่วยทิ่มตำหรือบาดผิวหนังให้รีบบีบเค้นเลือดออก แล้วทำ ความสะอาดแผลด้วยน้ำและสบู่ หลังจากนั้นเช็ดด้วยน้ำยาฆ่าเชื้อ 70% Alcohol หรือ Providine - เลือด หรือ สารน้ำ หรือ สารคัดหลั่ง จากร่างกายผู้ป่วยกระเด็นเข้าบาดแผลให้ทำความสะอาด ด้วยน้ำและสบู่ทันที ตามด้วยน้ำยาฆ่าเชื้อ 70% Alcohol หรือ Providine - เลือด หรือ สารน้ำ หรือ สารคัดหลั่ง จากร่างกายผู้ป่วยกระเด็นเข้าตาให้ล้างตาด้วยน้ำสะอาด หลายๆครั้ง หรือใช้ 3% Boric acid ล้างตา - เลือด หรือ สารน้ำ หรือสารคัดหลั่ง จากร่างกายผู้ป่วยกระเด็นเข้าปากให้บ้วนน้ำลายทิ้งให้เร็ว ที่สุด แล้วบ้วนปากด้วยน้ำสะอาดหลายๆครั้ง หรือใช้ Hydrogen peroxide ผสมน้ำ 1: 1 บ้วน ปาก กลั้วคอ
ขั้นตอนที่ 2 ให้รีบรายงานอาจารย์ผู้สอนทราบทันที ถึงสาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุ เพื่ออาจารย์ผู้สอนจะได้ ดำเนินการประสานงานกับทางหอผู้ป่วยเพื่อดำเนินการต่อไป ถ้าอาจารย์ผู้สอนไม่อยู่ ให้นักศึกษา รายงานหัวหน้าตึก หรือหัวหน้าเวรทราบทันที เช่นกัน	
ขั้นตอนที่ 3 บันทึกรายงานการเกิดอุบัติเหตุ การบาดเจ็บจากของมีคมทิ่มตำขณะปฏิบัติงานตามแบบรายงาน ของคณะฯ และของโรงพยาบาล การบันทึกรายงาน หัวหน้าตึก หรือหัวหน้าเวรจะทำการ สัมภาษณ์ กรอกข้อมูล ลงลายมือชื่อรับรองตามแบบรายงาน	
ขั้นตอนที่ 4 อาจารย์ หรือ หัวหน้าตึก หรือ หัวหน้าเวร แจ้งหน่วยควบคุมโรคติดเชื้อ	
ขั้นตอนที่ 5 พยาบาลควบคุมโรคติดเชื้อ(ICN) ให้คำแนะนำนักศึกษาตามแบบรายงาน และลงลายมือชื่อรับรอง พยาบาล	

ขั้นตอนการปฏิบัติ	วิธีการปฏิบัติ
ควบคุมโรคติดเชื้อจะพิจารณาและประสานงานให้นักศึกษาพบแพทย์ หน่วยโรคติดเชื้อ เพื่อพิจารณารับยาป้องกัน (Post Exposure Prophylaxis : PEP) ต่อไป	
ขั้นตอนที่ 6 รับยาและชำระเงินค่ายา (ปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนดของแต่ละโรงพยาบาลเกี่ยวกับการชำระเงิน ของนักศึกษา)	
ขั้นตอนที่ 7 อาจารย์นิเทศ หัวหน้าเวร หรือครูคลินิก ทำการสอบสวนนักศึกษาและให้นักศึกษาเขียนบันทึก รายงานเหตุการณ์ (Incident form) โดยละเอียดและเสนอต่ออาจารย์นิเทศหรือหัวหน้าหอผู้ป่วย ภายใน 1-3 วัน (แล้วแต่กรณีของระดับความรุนแรงของอุบัติการณ์ตามการแปลระดับความรุนแรงของอุบัติการณ์) และให้อาจารย์นิเทศลงบันทึกการทบทวนอุบัติการณ์	
ขั้นตอนที่ 8 อาจารย์นิเทศประสานงานกับอาจารย์ผู้รับผิดชอบรายวิชา จัดทำบันทึกเหตุการณ์และรวบรวม เอกสารที่เกี่ยวข้องเสนอตามลำดับขั้นในเอกสารเพื่อพิจารณาตามระเบียบปฏิบัติที่กำหนดไว้	

แนวทางปฏิบัติเมื่อเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน เมื่อพบว่ามีข้อผิดพลาดในการฝึกปฏิบัติงานของนักศึกษาในการฝึกปฏิบัติการพยาบาลทุกวิชา ให้ปฏิบัติตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนการปฏิบัติ	วิธีการปฏิบัติ
ขั้นตอนที่ 1 เมื่อเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน	ให้นักศึกษารีบให้รีบรายงานอาจารย์ผู้สอนทราบทันที ถ้าอาจารย์ผู้สอนไม่อยู่ ให้นักศึกษารายงานหัวหน้าตึก หรือ หัวหน้าเวรทราบทันที เช่นกัน
ขั้นตอนที่ 2 เมื่ออาจารย์นิเทศ หัวหน้าเวร หรือครูคลินิกได้รับรายงานหรือพบข้อผิดพลาดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของนักศึกษา	ให้ดำเนินการสอบสวนหาสาเหตุ สังเกตอาการของผู้รับบริการที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งหาทางช่วยเหลือแก้ไขตามแต่กรณี
ขั้นตอนที่ 3 อาจารย์นิเทศ หัวหน้าเวร หรือครูคลินิก ทำการสอบสวนนักศึกษา	ให้นักศึกษาเขียน บันทึกรายงานเหตุการณ์ (Incident form) โดยละเอียดและเสนอต่ออาจารย์นิเทศหรือ หัวหน้าหอผู้ป่วยภายใน 1-3 วัน (แล้วแต่กรณีของระดับความรุนแรงของอุบัติการณ์ตาม การแปลระดับความรุนแรงของอุบัติการณ์)และให้อาจารย์นิเทศลงบันทึกการทบทวน อุบัติการณ์
ขั้นตอนที่ 4 อาจารย์นิเทศประสานงานกับอาจารย์ผู้รับผิดชอบรายวิชา จัดทำบันทึกเหตุการณ์และรวบรวบเอกสารที่เกี่ยวข้องเสนอตามลำดับขั้นในเอกสารเพื่อพิจารณาตามระเบียบ ปฏิบัติที่กำหนดไว้	

การรายงานเมื่อเกิดอุบัติการณ์

การแปลระดับความรุนแรงและการรายงานเมื่อเกิดอุบัติการณ์ ระดับความรุนแรง คำจำกัดความระดับความรุนแรงของอุบัติการณ์

ระดับ	ความรุนแรงและการรายงานเมื่อเกิดอุบัติการณ์
ระดับ A	ไม่มีอุบัติการณ์เกิดขึ้น แต่มีเหตุการณ์ที่อาจทำให้เกิดอุบัติการณ์ขึ้นได้ หรือ ถ้าไม่ให้ ความสนใจก็อาจเกิดอุบัติการณ์ขึ้น ผู้รับผิดชอบรายวิชาบันทึกรายงานอุบัติการณ์ ส่งให้คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงคณะฯ ภายใน 7 วันหลังเกิดอุบัติการณ์ และคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงคณะฯ สรุปรายงานเสนอคณบดีทุกเดือน
ระดับ B	มีอุบัติการณ์เกิดขึ้นแต่ไม่เป็นอันตรายหรือเกิดความเสียหายต่อผู้ป่วย /เจ้าหน้าที่ / ทรัพย์สิน / ชื่อเสียง /นักศึกษาเนื่องจากอุบัติการณ์นั้นไปไม่ถึงผู้ป่วย ผู้รับผิดชอบรายวิชาบันทึกรายงานอุบัติการณ์ ส่งให้คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงคณะฯ ภายใน 3 วันหลังเกิดอุบัติการณ์ และคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงคณะฯ สรุปรายงานเสนอคณบดี 7 วัน
ระดับ C	มีอุบัติการณ์เกิดขึ้นแต่ไม่เป็นอันตรายหรือเกิดความเสียหายต่อผู้ป่วย /เจ้าหน้าที่ / ทรัพย์สิน / ชื่อเสียง /นักศึกษาแม้อุบัติการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นถึงตัวผู้ป่วย ผู้รับผิดชอบรายวิชาบันทึกรายงานอุบัติการณ์ ส่งให้คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงคณะฯ ภายใน 3 วันหลังเกิดอุบัติการณ์ และคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงคณะฯ สรุปรายงานเสนอคณบดี 7 วัน
ระดับ D	มีอุบัติการณ์เกิดขึ้นแต่ไม่เป็นอันตรายหรือเกิดความเสียหายต่อผู้ป่วย /เจ้าหน้าที่ / ทรัพย์สิน / ชื่อเสียง /นักศึกษาแต่ยังจำเป็นต้องมีการติดตามดูและเฝ้าระวังเพิ่มเติม ผู้รับผิดชอบรายวิชาบันทึกรายงานอุบัติการณ์ ส่งให้คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงคณะฯ ภายใน 3 วันหลังเกิดอุบัติการณ์ และคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงคณะฯ สรุปรายงานเสนอคณบดี 7 วัน
ระดับ E	มีอุบัติการณ์เกิดขึ้น และเป็นอันตรายหรือเกิดความเสียหายต่อผู้ป่วย /เจ้าหน้าที่ / ทรัพย์สิน / ชื่อเสียง /นักศึกษาเพียงชั่วคราว รวมถึงจำเป็นต้องได้รับการดูแลรักษา หรือแก้ไขเพิ่มเติม ผู้รับผิดชอบรายวิชาบันทึกรายงานอุบัติการณ์ ส่งให้คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงคณะฯ ภายใน 3 วันหลังเกิดอุบัติการณ์ และคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงคณะฯ สรุปรายงานเสนอคณบดี 7 วัน
ระดับ F	มีอุบัติการณ์เกิดขึ้น และเป็นอันตรายหรือเกิดความเสียหายต่อผู้ป่วย /เจ้าหน้าที่ / ทรัพย์สิน / ชื่อเสียง /นักศึกษาเพียงชั่วคราว รวมถึงจำเป็นต้องได้รับการดูแลรักษาใน โรงพยาบาลหรือยืดระยะเวลาในการรักษาตัวในโรงพยาบาลออกไป ผู้รับผิดชอบรายวิชาบันทึกรายงานอุบัติการณ์ ส่งให้คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงคณะฯ ภายใน 3 วันหลังเกิดอุบัติการณ์ และคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงคณะฯ สรุปรายงานเสนอคณบดี 7 วัน
ระดับ G	มีอุบัติการณ์เกิดขึ้น และเป็นอันตรายหรือเกิดความเสียหายต่อผู้ป่วย /เจ้าหน้าที่ / ทรัพย์สิน / ชื่อเสียง /นักศึกษาอย่างถาวร ผู้รับผิดชอบรายวิชาบันทึกรายงานอุบัติการณ์ ส่งให้คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงคณะฯ ภายใน 3 วันหลังเกิดอุบัติการณ์ และคณะกรรมการ

ระดับ	ความรุนแรงและการรายงานเมื่อเกิดอุบัติการณ์
	บริหาร ความเสี่ยงคณะฯ สรุปรายงานเสนอคณบดี 7 วัน
ระดับ H	มีอุบัติการณ์เกิดขึ้นและเป็นอันตรายต่อผู้ป่วย /เจ้าหน้าที่ /ทรัพย์สิน /ชื่อเสียง / นักศึกษาจนเกือบถึงแก่ชีวิตหรือเกิดความเสียหายแก่ทรัพย์สินเป็นจำนวนมากๆ ผู้รับผิดชอบรายวิชาบันทึกรายงานอุบัติการณ์ ส่งให้คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงคณะฯ ภายใน 24 ชั่วโมงหลังเกิดอุบัติการณ์ และคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงคณะฯ สรุปรายงานเสนอคณบดีภายใน 24 ชั่วโมง
ระดับ I	มีอุบัติการณ์เกิดขึ้น และเป็นอันตรายต่อผู้ป่วย /เจ้าหน้าที่ /ทรัพย์สิน /ชื่อเสียง / นักศึกษาจนถึงแก่ชีวิต หรือเกิดความเสียหายแก่ทรัพย์สินอย่างมหาศาล ผู้รับผิดชอบรายวิชาบันทึกรายงานอุบัติการณ์ ส่งให้คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงคณะฯ ภายใน 24 ชั่วโมงหลังเกิดอุบัติการณ์ และคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงคณะฯ สรุปรายงานเสนอคณบดีภายใน 24 ชั่วโมง

แบบรายงานความเสี่ยงขณะฝึกปฏิบัติของนักศึกษาพยาบาล

รายวิชา.....ระยะเวลาที่ฝึกปฏิบัติ.....

อาจารย์ผู้รับผิดชอบรายวิชา.....

รายการกิจกรรมที่ทำให้ เกิดความเสี่ยง	**ความถี่ของการเกิด**	**ผลกระทบที่เกิดขึ้น**	**ระดับความเสี่ยง**	**หมายเหตุ** **- ผู้รับบริการ** **- ภาพลักษณ์สถาบัน** **จริยธรรม/ จรรยาบรรณวิชาชีพ** **- คุณภาพการฝึกปฏิบัติ** **- ผู้ให้บริการ**

หมายเหตุ รายงานอุบัติการณ์หลังสิ้นสุดการฝึกปฏิบัติภายใน 15 วัน

ใบทบทวนอุบัติการณ์

หน่วยงาน	กิจกรรมที่ทบทวน	เหตุการณ์/ประเด็นปัญหา	สาเหตุ/เนื้อหา	แนวทางปฏิบัติ/แก้ไข	ประเมินผล