



# สรุปผลการดำเนินงาน

โครงการอบรม เรื่อง การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อการออกแบบการบริหารจัดการ

วันที่ ๒๕ - ๒๗ มิถุนายน ๒๕๖๒  
ณ โรงแรม เดอะทวิน ทาวเวอร์ กรุงเทพมหานคร

โดย

สำนักอำนวยการ กลุ่มพัฒนาบุคลากร

## สรุปผลการดำเนินงาน

โครงการอบรม เรื่อง การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อการออกแบบการบริหารจัดการ  
วันที่ ๒๕ - ๒๗ มิถุนายน ๒๕๖๒ เวลา ๐๘.๓๐ - ๑๖.๓๐ น.  
ณ โรงแรม เดอะทวิน ทาวเวอร์ กรุงเทพมหานคร

### พิธีเปิดและมอบนโยบายส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อการออกแบบ การบริหารจัดการให้แก่บุคลากรในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา



เลขาธิการสภาการศึกษา (นายสุภัทร จำปาทอง) กล่าวเปิดโครงการอบรม เรื่อง การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อการออกแบบการบริหารจัดการ โดยกล่าวว่ารัฐบาลทุกยุคสมัยได้พยายามที่จะปฏิรูประบบราชการ แม้ว่าผลการดำเนินงานไม่อาจสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรมทั้งหมด เนื่องจากระบบราชการไทยฝังรากลึก อีกทั้งระบบศักตดิโนเพิ่มขั้้นตอนยุ่งยากในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้งานในภาพรวมเกิดความล่าช้า ทั้งนี้หัวใจความสำเร็จของการปฏิรูปอยู่ที่การมีวิสัยทัศน์ของรัฐบาลและระบบราชการที่ชัดเจน ความมุ่งมั่นของผู้นำประเทศ

ที่ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานของส่วนราชการ รวมทั้ง ความยินยอมพร้อมใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง หลังปี พ.ศ. ๒๕๔๔ เป็นต้นมา เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ทั้งในเรื่องบทบาทของผู้บริหาร การกระจายงาน การบริหารความเสี่ยง เป็นต้น รวมทั้ง สำนักงาน ก.พ. ได้ปรับเปลี่ยนระบบจำแนก “ตำแหน่ง” จากเดิมระบบ “ซี” ไปสู่ระบบ “แห่ง” มุ่งเน้นสายงานวิชาการเพื่อให้ระบบราชการมีประสิทธิภาพ สามารถดึงดูดจิตใจ และรักษาข้าราชการที่มีคุณภาพสูง ขณะเดียวกันได้เสนอกลไกการส่งเสริมให้ข้าราชการมุ่งเน้นผลงานและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ โดยนำหลักการของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานและสมรรถนะมาใช้ และยึดโยงกับระบบจำแนกตำแหน่งใหม่ที่จะจัดประเภทของข้าราชการพลเรือนให้เหมาะสม ยึดหยุ่นตามลักษณะงานและตำแหน่งที่รับผิดชอบ ซึ่งความรู้และประสบการณ์ถือว่าเป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ แต่ความสำเร็จเหล่านั้นไม่ได้หมายความว่าจะเป็นความสำเร็จที่เข้มแข็งและยั่งยืน การทำงานได้เป็นไปตามเป้าหมายหรือการที่สามารถทำงานให้ได้ผลลัพธ์มากกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ถือว่าเป็นความสำเร็จอย่างหนึ่ง ข้าราชการที่ดีต้องมุ่งปฏิบัติตนให้มีคุณภาพ มีความรับผิดชอบ รู้กฎระเบียบต่างๆ และมีเนื้องานของตนเอง เข้าใจบทบาทหน้าที่ สามารถทำงานด้วยฝีมือของตนเองได้อย่างเต็มภาคภูมิ

**การบรรยายเรื่อง ตำแหน่งความเสี่ยงของยุทธศาสตร์และองค์กร  
และ Workshop การออกแบบมาตรการลดความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง**  
โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวิดา กมลเวชช  
คณบดีคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



### สรุปสาระสำคัญ

การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะสามารถป้องกันและควบคุมปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ดังนั้น องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง จะสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ได้อย่างทัน่วงที สามารถลดผลกระทบจากสถานการณ์ไม่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้นได้ ทั้งด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ การเมือง และสังคม การเตรียมพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง หรือการรับมือกับความเสี่ยงในการดำเนินงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นงานด้านยุทธศาสตร์ งานโครงการ และงานประจำให้กับบุคลากร นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงที่ดี คือ การสอนให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยง ซึ่งผลกระทบนี้อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อให้มีแผนในการจัดการบริหารความเสี่ยง ลดโอกาส และผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงที่อาจส่งผลให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและภารกิจของส่วนราชการ

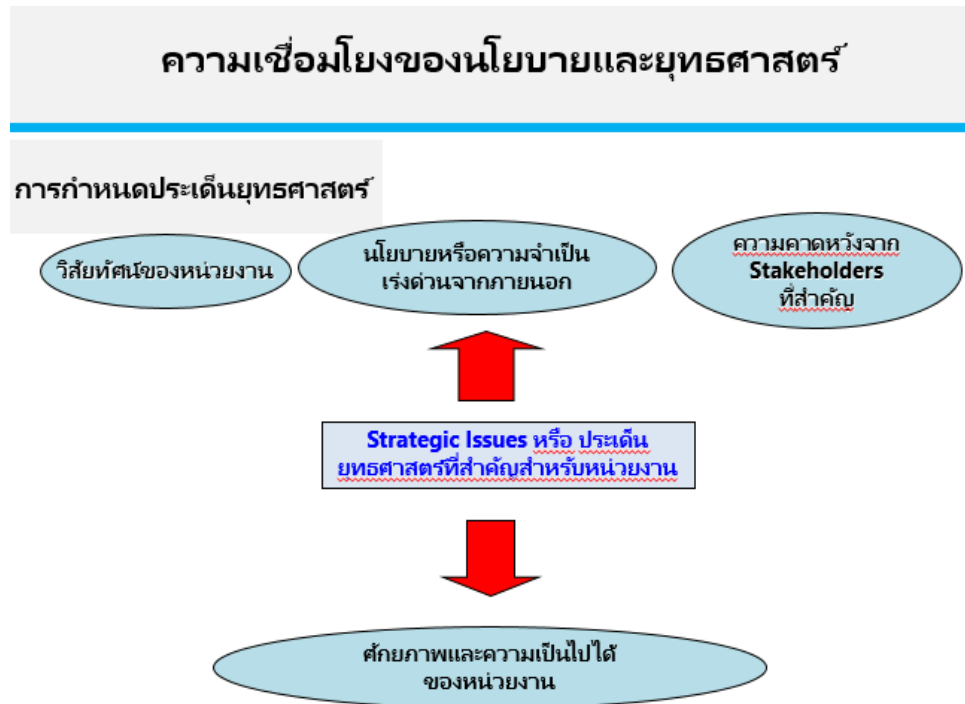
**องค์กรกำลังจะก้าวไปทางไหน (Where are you going?)**

**สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร (What is the environment?)**

**องค์กรจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร (How do you get there?)**

### แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plans)

การวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กร ควรให้ความสำคัญกับแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plans) ซึ่งเป็นแผนชี้้นำเพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายในลักษณะเป็นแผนที่มีการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะคาดการณ์ได้ตามความเหมาะสมหรือไม่ ขึ้นอยู่กับบทวิเคราะห์ขององค์กร โดยมีลักษณะสำคัญ คือ สามารถปรับเปลี่ยนและแก้ไขได้ตามสถานการณ์หรือเงื่อนไขหรือบริบทสังคม (Social Context) ที่เปลี่ยนแปลง โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) เป็นองค์ประกอบสำคัญ โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์



ดังนั้น การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ จึงต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน โดยพิจารณาว่าปัจจุบันองค์กรอยู่ตรงจุดใด ต้องการให้องค์กรไปสู่จุดใด และสุดท้ายคือองค์กรจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร ซึ่งปัจจัยหลักที่นำไปสู่ความสำเร็จหรือตัวชี้วัดแห่งความสำเร็จนั้น มีขั้นตอนดังนี้

- ๑) ปัจจุบันหน่วยงานทำอะไร อยู่ในสถานการณ์อย่างไร ซึ่งในส่วนนี้ได้มาจากการทำ SWOT
- ๒) อนาคตต้องการเป็นอย่างไร เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ขององค์กร
- ๓) หน่วยงานจะบรรลุวิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดพันธกิจและกลยุทธ์
- ๔) ตรวจสอบความก้าวหน้าและผลสำเร็จได้อย่างไร เป็นด้านของการประเมินผล

นอกจากขั้นตอนข้างต้นแล้วนั้นยังมีอีกหนึ่งแนวคิดที่เรียกว่า 7S Model กรอบแนวคิดของ McKinsey โดยกรอบแนวคิดนี้เกิดมาจากแนวความคิดที่ว่าองค์กรที่ดี ต้องเกิดความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง ๗ ประการ ซึ่งเป็นกระบวนการสร้างความมั่นใจว่าทุกส่วนขององค์กรทำงานด้วยความสามัคคี มีความสัมพันธ์กัน และกรอบแนวคิดนี้ยังทำให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนในแต่ละส่วนงาน ซึ่งปัจจัยทั้ง ๗ ประการ มีดังนี้

๑. Strategy (กลยุทธ์) การวางแผนกิจกรรมภายในองค์กรให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เหนือคู่แข่ง
๒. Structure (โครงสร้างองค์กร) ลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ
๓. Style (รูปแบบ) รูปแบบการทำงานของผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรภายในองค์กร
๔. System (ระบบ) การวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุกๆ ขั้นตอนหรือกิจกรรมต่างๆ โดยต้องมีความสอดคล้องกัน
๕. Staff (บุคลากร) การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ เน้นการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
๖. Skill (ทักษะ) การพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กร ว่ามีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในด้านใด
๗. Shared Value (ค่านิยม) ค่านิยมและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์กร

ซึ่งแนวคิด 7S McKinsey มีลักษณะที่แตกต่างกัน โดยสามารถแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะ ได้แก่ ส่วนที่จับต้องได้ คือสามารถนำมาประยุกต์ลอกเลียนแบบหรือปรับใช้ได้ และส่วนที่ไม่สามารถจับต้องได้ ได้แก่ วิธีคิดของคน วัฒนธรรมขององค์กรและทักษะในการทำงาน ซึ่งกรอบแนวคิดนี้เป็นการวิเคราะห์ที่สามารถนำมาใช้ได้หลากหลายสถานการณ์ อาทิ การปรับกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสอดคล้องกับการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

### การจัดการเชิงกลยุทธ์

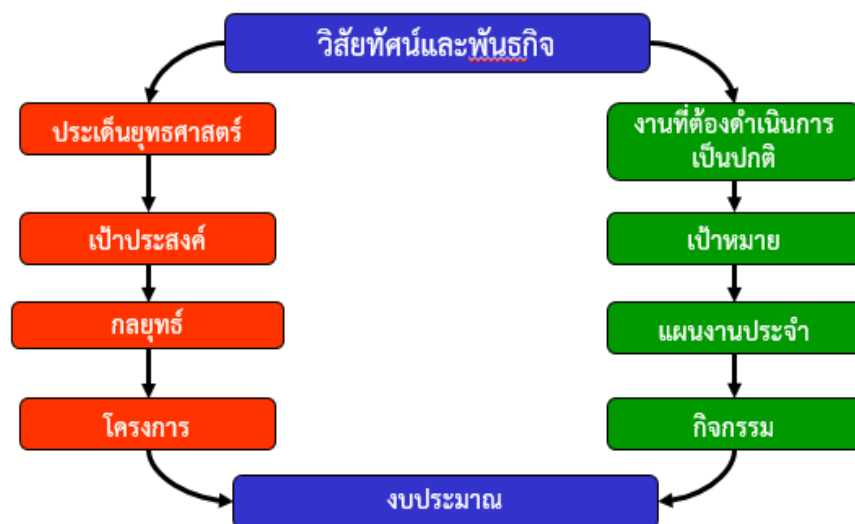
การจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือ Strategic Management หมายถึง การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ จากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อวางแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ และสิ่งแรกที่ต้องคำนึงถึงในการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การยอมรับความจริงที่เป็นอยู่ขององค์กรและทำความเข้าใจสิ่งเหล่านั้น ซึ่งในการจัดการกลยุทธ์ คือ การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ และกรณีที่มีหลายยุทธศาสตร์ องค์กรต้องตัดสินใจว่าจะดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ใดก่อน เพื่อประโยชน์และความคุ้มค่าของทรัพยากร นอกจากนี้ ต้องพิจารณารายละเอียดและการตีความยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ เพื่อไม่ให้เกิดความเข้าใจที่ผิดพลาด ซึ่งขั้นตอนในการจัดการกลยุทธ์ มีดังนี้

๑. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ Strategy Map

๒. การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) คือ การนำแผนยุทธศาสตร์ถ่ายทอดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการ รวมถึงการปรับแต่งองค์ประกอบทางการบริหารจัดการ ได้แก่ กระบวนการ โครงสร้าง เทคโนโลยี และคน

๓. การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Control) คือ การกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และการทบทวนสถานการณ์เพื่อปรับแต่งยุทธศาสตร์

### ความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ งานประจำ และงบประมาณ



การดำเนินงานตามกลยุทธ์จำเป็นต้องใช้งบประมาณในการดำเนินงาน ซึ่งความสัมพันธ์ในการใช้งบประมาณองค์กรควรแบ่งออกเป็นสองส่วน คือ ส่วนของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตามกลยุทธ์ และส่วนของงานประจำ ซึ่งจากภาพประกอบจะแบ่งออกเป็นสองด้าน ด้านซ้ายเป็นการดำเนินงานในด้านแผนยุทธศาสตร์ และด้านขวาเป็นการดำเนินงานในด้านการดำเนินงานประจำขององค์กร โดยองค์กรส่วนใหญ่มักจะสนับสนุนงบประมาณในด้านขวาซึ่งเป็นด้านการดำเนินงานประจำ มากกว่าด้านซ้ายที่เป็นด้านขับเคลื่อนประเด็นยุทธศาสตร์

นอกจากนี้ บางองค์กรยังนำงบประมาณการทำงานยุทธศาสตร์ไปใช้ในการทำงานประจำเป็นครั้งคราว โดยทำงานยุทธศาสตร์ไม่ถึง ๓๐ เปอร์เซ็นต์ของงบประมาณ จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ได้ แต่หากปรับเปลี่ยนโดยการนำงบประมาณมาใช้ในส่วนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และทำให้ยุทธศาสตร์นั้นบรรลุเป้าหมาย งานยุทธศาสตร์ที่บรรลุเป้าหมายนั้นจะกลายเป็นงานประจำซึ่งจะช่วยลดงบประมาณลงได้ในปีงบประมาณถัดไป

การดำเนินงานยุทธศาสตร์หรือโครงการต่างๆ ให้สำเร็จ อาจจะไม่ได้เป็นไปตามที่หวังเสมอไปเพราะเนื่องด้วยยุทธศาสตร์เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้า ดังนั้น การดำเนินงานยุทธศาสตร์ให้สำเร็จจึงมีความเสี่ยงที่สูงเพราะสภาพแวดล้อม สถานการณ์ และบริบทสังคมต่างๆ เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์จึงสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา การบริหารความเสี่ยงขององค์กรหรือโครงการจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นในการลดโอกาสที่จะเกิดขึ้นของเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ หรือลดผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์เหล่านั้นให้เกิดผลเสียน้อยที่สุด จึงเป็นที่มาว่าทำไมต้องมีการจัดการและบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) ขึ้นอยู่กับโอกาสการเกิดและผลกระทบ ซึ่งไม่มีความเสี่ยงใดถูกต้องที่สุดเพราะทุกเหตุการณ์ความเสี่ยงที่คาดการณ์ขึ้นมาในวันนี้ วันต่อมาเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นจะกลายเป็นเรื่องที่เก่า เหตุการณ์ความเสี่ยงที่คาดการณ์ขึ้นมาจึงจำเป็นต้องอยู่บนพื้นฐานข้อมูลที่ชัดเจน ไม่ใช่การใช้ความรู้สึกในการคาดการณ์ และเหตุการณ์ความเสี่ยงเป็นเรื่องของอนาคต จึงต้องมีการวิเคราะห์หาค่าความเสี่ยง เพื่อกำหนดลำดับความสำคัญในการจัดการเหตุการณ์ความเสี่ยงเหล่านั้น ส่วนปัญหาที่มีอยู่ในองค์กรแล้วถือว่าไม่ใช่ความเสี่ยง แต่เป็นสิ่งที่ไม่ได้รับการแก้ไขอย่างจริงจัง จึงเกิดการสะสมและกลายเป็นปัญหาในที่สุด

### การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ให้บุคลากรทุกส่วนในองค์กรมีส่วนร่วมในการช่วยกันคิดและคาดการณ์เหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์ ประเมิน และควบคุม ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยมีการระบุแนวทางในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม และสามารถบริหารจัดการได้ตามแนวทางที่กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์หรือโครงการ รวมถึงบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร โดยองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์ ให้สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร
๒. การวิเคราะห์และเสริมสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดกรอบการจัดการความเสี่ยง
๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ คือ เหตุการณ์อันไม่พึงประสงค์ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งเหตุการณ์เหล่านี้จะมีข้อมูลจากบทวิเคราะห์ หรืองานวิจัยขององค์กร หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งหากองค์กรมีการเก็บสถิติใน Data Based ก็จะทำให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ได้ดียิ่งขึ้น
๔. การประเมินความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยพิจารณาได้จากรูปแบบต่างๆ ดังนี้ สองมิติ (โอกาสเกิด และผลกระทบ) สามมิติ (โอกาสเกิด ผลกระทบ และจุดอ่อน) สี่มิติ (ความรุนแรงของเหตุการณ์ ความล่อแหลม ความอ่อนไหว และศักยภาพ)
๕. การตอบสนองความเสี่ยง คือ การกำหนดมาตรการเพื่อตอบสนองความเสี่ยง และลดผลกระทบการสูญเสียที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร
๖. การดำเนินกิจกรรมการควบคุม คือ การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงขององค์กร และสร้างความมั่นใจว่าจะดำเนินการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ
๗. สารสนเทศและการสื่อสาร
๘. การติดตามประเมินผลและการปรับปรุง

**ขั้นตอนการดำเนินการ**

- ๑) วิเคราะห์และระบุปัจจัยความเสี่ยง (risk identification) จัดลำดับความเสี่ยงโดยประเมินโอกาสที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (probability) และผลกระทบ (impact)
- ๒) มอบหมายผู้รับผิดชอบ สื่อสารความสำคัญและบทบาทการจัดการความเสี่ยง
- ๓) วางยุทธศาสตร์และมาตรการเพื่อตอบโต้และควบคุมความเสี่ยงไม่ให้เกิดขึ้นหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด
- ๔) การวางระบบทบทวนและติดตามผล

**สูตรการหาค่าความเสี่ยง**

๑. สูตร Likelihood x Impact = Risk

ค่า Likelihood (L) คือ โอกาสในการเกิดความเสี่ยง ซึ่งการหาค่า L จะต้องประเมินมาจากเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ ที่ได้กำหนดว่าสามารถเกิดขึ้นได้ในระยะเวลาใดบ้าง แล้วกำหนดระยะเวลาต่างๆ ขึ้นมาเป็นระดับ (level) ด้วยระยะความห่างของช่วงเวลาที่มิตัวเลขเท่ากัน เพื่อนำตัวเลขของระดับไปคำนวณหาค่า R

ค่า Impact (I) คือ ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง ซึ่งการหาค่า I จะต้องประเมินมาจากเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้เช่นกัน โดยประเมินว่าเหตุการณ์ความเสี่ยงเหล่านั้นจะส่งผลกระทบต่อด้านใดบ้าง อาทิ สูญเสียเงินงบประมาณ เกิดผลกระทบต่อบุคลากร ธุรกิจหยุดชะงัก หรือผลกระทบอื่นๆ ที่มีลักษณะเฉพาะของแต่ละเหตุการณ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดค่าความสำคัญของแต่ละผลกระทบว่า ผลกระทบไหนมีความรุนแรงมากกว่ากัน และกำหนดค่าคะแนนร้อยละ เพื่อให้สามารถคำนวณคะแนนออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกำหนดขึ้นมาเป็นระดับ (level) ด้วยระยะความห่างที่มีตัวเลขเท่ากัน เพื่อนำตัวเลขของระดับไปคำนวณเพื่อหาค่า R

ค่าความเสี่ยง (R) คือ ค่าความเสี่ยงของเหตุการณ์ที่นำไปใช้ตัดสินใจการจัดการความเสี่ยงของเหตุการณ์ใดก่อนหรือหลัง ซึ่งเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ต้องจัดการก่อนนั้น คือเหตุการณ์ที่มีค่า R สูงกว่าเหตุการณ์อื่นๆ เพราะนั่นหมายความว่า เหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นมีความรุนแรงมากที่สุด หรือหากมีค่า R เท่ากัน ให้ย้อนกลับไปพิจารณาค่า I ว่ามีเหตุการณ์ใดมีค่า I มากกว่า ให้จัดการเหตุการณ์นั้นก่อน โดยค่า R มาจาก ค่า L คูณกับ ค่า I

**ตัวอย่าง**

**Likelihood**

- ๑. เกิดทุก ๑๐ปี      ๑ - ๑๔ %
- ๒. เกิดทุก ๕ปี      ๑๕ - ๒๙ %
- ๓. เกิดทุกปี      ๓๐ - ๔๔ %
- ๔. เกิดทุกไตรมาส   ๔๕ - ๕๙ %
- ๕. เกิดทุกเดือน      ๖๐ - ๗๔ %
- ๖. เกิดทุกสัปดาห์    ๗๕ - ๘๙ %
- ๗. เกิดทุกวัน      ๙๐ - ๑๐๐%

**Impact**

level	เสียเงิน	ธุรกิจชะงัก	ผลต่อบุคลากร
๑	< ๑ ล้านบาท	๑๐ % week	
๒	๑-๒ ล้านบาท	๑๕ % week	๑๐ % เสียหาย
๓	๒-๓ ล้านบาท	๒๐ %	๑๓ %
๔	๓-๔ ล้านบาท	๒๕ %	๑๕ %
๕	๔-๕ ล้านบาท	๓๐ %	
๖	> ๕ ล้านบาท		



## ยกตัวอย่าง

เหตุการณ์ไม่พึงประสงค์มีแนวโน้มเกิดทุกสัปดาห์ ค่าเสียหาย ๕ ล้านบาท ธุรกิจชะงัก ๑๕ % ผลเสียต่อบุคลากร ๑๐ %

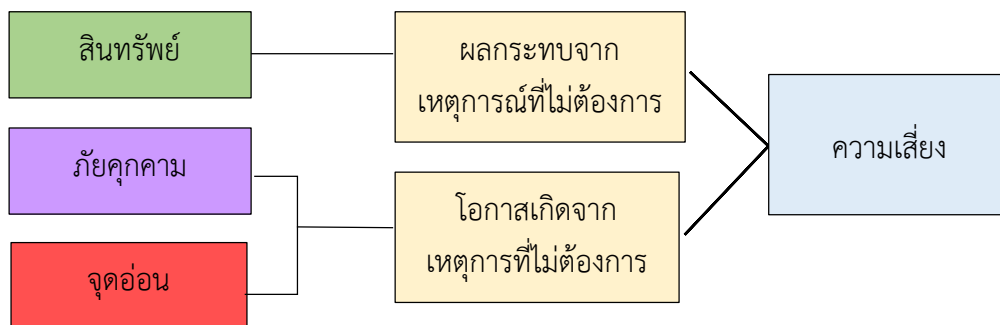
การหาค่า L ทุกสัปดาห์อยู่ในระดับที่ ๖ ค่า L จึงมีค่าเท่ากับ ๖

การหาค่า I ค่าเสียหาย ๕ ล้านบาท อยู่ในระดับที่ ๕, ธุรกิจชะงัก ๑๕ % อยู่ในระดับที่ ๒, ผลต่อบุคลากรอยู่ในระดับที่ ๒ เมื่อได้ระดับแล้วให้นำมาบวกกัน แล้วหารด้วยจำนวนของหัวข้อทั้งหมดซึ่งในที่นี้ คือ ๓ ค่า I จึงเท่ากับ ๓

การหาค่า R  $L \times I = R$  ซึ่งคือ  $๖ \times ๓ = ๑๘$

ดังนั้นเหตุการณ์ดังกล่าวมีค่าความเสี่ยงอยู่ที่ ๑๘ คะแนน จึงนำไปใช้ในการจัดลำดับเทียบกับเหตุการณ์อื่นๆ เพื่อดำเนินการจัดการความเสี่ยงต่อไป

๒. สูตรความเสี่ยง = ผลกระทบ x (ภัยคุกคาม x จุดอ่อน) = ความเสี่ยง



๓. สูตรความเสี่ยง ๔ Dimensional Risk Analysis Model

$$\text{Disaster Risk} \downarrow = \frac{\text{Hazard} \downarrow \times \text{Exposure} \downarrow \times \text{Vulnerability} \downarrow}{\text{Capacity} \uparrow}$$

## นิยามศัพท์

- ความเสี่ยงจากภัยพิบัติ (Disaster Risk) ความเป็นไปได้ในการได้รับผลกระทบด้านลบจากการเกิดภัยพิบัติ
- ภัย (Hazard) เหตุการณ์ที่เกิดจากภัยธรรมชาติ หรือเกิดจากการกระทำของมนุษย์ ที่นำมาซึ่งความสูญเสียต่อชีวิตและทรัพย์สิน ตลอดจนทำให้เกิดผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
- ความล่อแหลม (Exposure) สถานะการเปิดรับทางความเสี่ยง การที่คน ทรัพย์สิน ระบบ หรือองค์ประกอบใดใด ตั้งอยู่บนพื้นที่เสี่ยงภัย
- ความเปราะบาง (Vulnerability) ปัจจัยที่ทำให้สังคมขาดความสามารถในการป้องกันตัวเอง ไม่สามารถรับมือกับภัยพิบัติได้
- ศักยภาพ (Capacity) ความชำนาญหรือทรัพยากรต่างๆ ที่อยู่ในครอบครองของประชาชน หรือสังคมหนึ่งๆ มีคุณลักษณะเชิงบวก สามารถพัฒนาเคลื่อนย้าย และเข้าถึงเพื่อนำมาใช้เพิ่มขีดความสามารถของสังคมในการบริหารจัดการ และรับมือกับความเสี่ยงจากภัยพิบัติได้ดีขึ้น



## เมตริกซ์การวิเคราะห์ความเสี่ยง

๑. โอกาสเกิดต่ำผลกระทบต่ำ	ยอมเสี่ยง
๒. โอกาสเกิดต่ำผลกระทบสูง	ติดตามเผื่อระวังและมีมาตรการที่เหมาะสม
๓. โอกาสเกิดสูงผลกระทบต่ำ	คอยติดตาม ปรับปรุงข้อมูลและมาตรการอย่างสม่ำเสมอ
๔. โอกาสเกิดสูงผลกระทบสูง	ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษและติดตามอย่างใกล้ชิด วิเคราะห์สถานการณ์และมาตรการอย่างระมัดระวัง

หลังจากการเรียนรู้และทำความเข้าใจยุทธศาสตร์ ทฤษฎีต่างๆ รวมถึงกรณีศึกษาการวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้ว วิทยากรได้แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม ออกเป็น ๔ กลุ่ม (สำนัก) โดยใช้กระบวนการฝึกปฏิบัติ เพื่อหาเหตุการณ์ความเสี่ยงและมาตรการในการจัดการกับเหตุการณ์ความเสี่ยงเหล่านั้น ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวทำให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมและเสนอความคิดเห็น โดยเริ่มด้วยการมองฐานความเป็นจริงขององค์กร อาทิ ทรัพยากรงบประมาณ และศักยภาพองค์กร และเมื่อเข้าใจและยอมรับความจริงขององค์กรได้ จะทำให้สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับโครงการได้ในมุมมองที่กว้าง รอบคอบ และเป็นความจริงมากยิ่งขึ้น โดยแต่ละโครงการของแต่ละสำนักมีความแตกต่างกัน เหตุการณ์ความเสี่ยงที่มาจากแต่ละสำนัก จึงมีความแตกต่างและหลากหลาย ซึ่งเมื่อคาดการณ์เหตุการณ์ความเสี่ยงเสร็จแล้ว ขั้นตอนต่อมา คือ การคิดมาตรการในการจัดการหรือลดผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยงเหล่านั้น โดยมีการประเมินระดับความรุนแรงให้กับเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ ว่าเหตุการณ์ใดมีความรุนแรงมากที่สุดเพื่อจะรู้ว่าเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นควรได้รับการจัดการเป็นลำดับแรก ทั้งนี้ เมื่อแต่ละกลุ่มได้ดำเนินการระดมความคิดเสร็จสิ้น วิทยากรจะให้คำปรึกษาและแนะนำเกี่ยวกับมาตรการในการบริหารความเสี่ยงของโครงการในแต่ละสำนัก ซึ่งวิทยากรจะช่วยชี้แนะให้เห็นว่าเหตุการณ์ความเสี่ยงแบบดังกล่าวของแต่ละกลุ่มควรมีวิธีการจัดการในรูปแบบใด หรือความเสี่ยงใดที่อันตรายและควรจัดการเป็นอันดับแรก โดยยกตัวอย่างกรณีศึกษาจากประสบการณ์ของวิทยากร โดยเปรียบเทียบให้เห็นวิธีการจัดการกับความเสี่ยงขององค์กรอื่นๆ ที่เป็นเหตุการณ์ความเสี่ยงเดียวกัน เพื่อปรับใช้ตามบริบทของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ซึ่งคำแนะนำต่างๆ สามารถนำมาปรับใช้ในการจัดการกับเหตุการณ์ความเสี่ยงของโครงการ และพัฒนาให้โครงการเหล่านั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## การประเมินผลโครงการ

โครงการอบรม เรื่อง “การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อการออกแบบการบริหารจัดการ” มีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหาร โดยเฉพาะท่ามกลางสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในหลายมิติ ทั้งกายภาพ เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และองค์กร ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเปลี่ยนมุมมองต่อสิ่งที่ท้าทายและเป็นความเสี่ยงต่อการดำเนินงานและการบริหารองค์กรให้สามารถเผชิญต่อภาวะที่ไม่พึงประสงค์ได้อย่างเหมาะสม

ผู้เข้าร่วมโครงการ ประกอบด้วยผู้บริหาร ข้าราชการ และบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ในวันที่ ๒๕ - ๒๗ มิถุนายน ๒๕๖๒ จำนวน ๓๘ คน จากการประเมินผลเพื่อวัดระดับความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการ มีข้อสรุป ดังนี้

### ๑. การจัดกิจกรรมโครงการฯ ผลการประเมินในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก ดังนี้

- ๑.๑ รูปแบบและแนวทางการจัดอบรม
- ๑.๒ ความพร้อมในการจัดอบรม
- ๑.๓ การเชื่อมโยงเนื้อหาการจัดอบรม
- ๑.๔ ความครบถ้วนของเนื้อหาการอบรม
- ๑.๕ การใช้เวลาตามที่กำหนด
- ๑.๖ การตอบข้อซักถามของผู้รับผิดชอบโครงการ
- ๑.๗ ภาพรวมของการอบรม

### ๒. ความพึงพอใจต่อการจัดโครงการฯ ผลการประเมินในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก ดังนี้

- ๒.๑ ด้านวิทยากร ผลการประเมินในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก
- ๒.๒ ด้านสถานที่ ระยะเวลา อาหาร ผลการประเมินในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก
- ๒.๓ ด้านความรู้ความเข้าใจ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผลการประเมินในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก
- ๒.๔ ด้านการนำความรู้ไปใช้ ผลการประเมินในภาพรวมอยู่ในระดับดี

### ๓. ผลการประเมินการอบรม

จากการประเมินโครงการอบรมเสริมความรู้ เรื่อง การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อการออกแบบการบริหารจัดการ ทำให้บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษามีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานที่ขับเคลื่อนด้วยความเสี่ยง และเป็นการสร้างศักยภาพให้สามารถเผชิญต่อสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ สามารถวิเคราะห์ ออกแบบมาตรการ และคำนวณความเสี่ยงในรูปแบบต่างๆ อย่างมีหลักเกณฑ์และมีคุณภาพ อันจะนำไปสู่การบริหารโครงการที่มีประสิทธิภาพ

## ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

### ผู้เข้าร่วมการอบรม

๑) ควรจัดโครงการอบรมลักษณะดังกล่าว เพื่อต่อยอดความรู้เรื่อง การบริหารความเสี่ยง อันจะเป็นการเพิ่มพูนศักยภาพและพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร สกศ. ให้สามารถวิเคราะห์ ออกแบบมาตรการ และคำนวณความเสี่ยงในรูปแบบใหม่ๆ ที่ทันสมัย ได้อย่างมีหลักเกณฑ์และมีคุณภาพ

๒) ควรเชิญผู้บริหารระดับสูงหรือมอบหมายผู้บริหารระดับกลางเข้าร่วมการอบรม เพื่อร่วมวิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือวิพากษ์เกี่ยวกับประเด็น/โครงการที่มีความเสี่ยงสูง

๓) วิทยากรมีความเป็นกันเอง ตอบคำถามตรงประเด็นและเชื่อมโยงเนื้อหาเข้าใจง่าย ส่งผลให้ผู้เข้าอบรมมีความสนใจในเนื้อหาและตั้งใจ ติดตาม และสามารถนำเกร็ดความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้

### ผู้จัดโครงการฯ

กลุ่มพัฒนาบุคลากร สำนักอำนวยการ พิจารณาเห็นว่า นโยบาย วัตถุประสงค์ และผู้รับผิดชอบการบริหาร ความเสี่ยงเป็นสิ่งสำคัญมาก ควรจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบมาตรฐานและต่อเนื่อง มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ โดยสามารถทำให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ รวมทั้ง นำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้เพื่อการบริหารจัดการที่ดี ลดโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอันจะทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และภารกิจขององค์กร

HRDHRDHRDHRD HRDHRDHRD

## ภาคผนวก

(ประมวลภาพ โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การวิเคราะห์ความเสี่ยง  
เพื่อการออกแบบการบริหารจัดการ)

