



การบริหารความเสี่ยงในภาครัฐ : การเตรียมพร้อมต่อวิกฤต*

PUBLIC SECTOR RISK MANAGEMENT: CRISIS PREPAREDNESS

พระปรามโทย์ พุทธิธรรมโม (แซ่ลี)

Phra Pramot Buddhadhammo (Saelee)

นักวิชาการอิสระ

Independent Scholar

Corresponding Author E-mail: pramot00009@gmail.com

บทคัดย่อ

การบริหารความเสี่ยงและการเตรียมพร้อมต่อวิกฤตเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ไม่อาจละเลยได้ในการดำเนินงานของภาครัฐยุคปัจจุบัน เนื่องจากความไม่แน่นอนจากปัจจัยภายในและภายนอกที่เพิ่มขึ้น เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง หรือเทคโนโลยี ทำให้องค์กรภาครัฐต้องเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น ดังนั้นบทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิด หลักการ กระบวนการ และแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในการบริหารความเสี่ยงและการเตรียมพร้อมต่อวิกฤตในภาครัฐ ผลการศึกษาพบว่า ความเสี่ยงคือความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ในขณะที่การบริหารความเสี่ยงคือกระบวนการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ องค์กรภาครัฐเผชิญกับความเสี่ยงหลากหลายประเภท เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน ชื่อเสียง การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และความเสี่ยงด้านไซเบอร์ กระบวนการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง การตอบสนองและจัดการความเสี่ยง การติดตามประเมินผลและการรายงานผล การทบทวนการบริหารความเสี่ยง และบทบาทของการสื่อสารที่เป็นหัวใจสำคัญในทุกขั้นตอน การเตรียมพร้อมต่อวิกฤตเป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยให้รัฐบาลสามารถลดผลกระทบของวิกฤตและรับประกันการตอบสนองที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ สำหรับแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของหน่วยงานภาครัฐประกอบด้วย การเสริมสร้างกรอบการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การส่งเสริมความร่วมมือและการประสานงาน และการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การนำแนวปฏิบัติเหล่านี้ไปใช้อย่างจริงจังจะช่วยให้หน่วยงานภาครัฐสามารถเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ และรักษาความเชื่อมั่นของประชาชนในการส่งมอบบริการที่จำเป็นได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การบริหารความเสี่ยง; ภาครัฐ; การเตรียมพร้อมต่อวิกฤต

Abstract

Risk management and crisis preparedness are indispensable components of contemporary public sector operations, given the increasing uncertainties from internal and external factors such as economic, political, or technological changes that lead to more complex challenges for government organizations. This article aimed to present concepts, principles, processes, and best practices in risk management and crisis preparedness within the public sector. The study results found that: Risk referred to uncertainties that may impact the achievement of organizational objectives, while risk management is the process of

*Received August 28, 2025; Revised October 9, 2025; Accepted October 14, 2025





managing risks to an acceptable level to ensure that operations achieve their defined objectives. Public sector organizations face various types of risks, including strategic, operational, financial, reputational, compliance, and cyber risks. The risk management process comprises risk identification, risk analysis and assessment, risk response and treatment, monitoring, evaluation and reporting, risk review and improvement, and the crucial role of communication throughout all stages. Crisis preparedness is a vital step that enables governments to mitigate the impact of crises and ensure a rapid and effective response. Best practices to enhance public sector capabilities include strengthening integrated risk management frameworks, developing personnel capabilities and organizational culture, utilizing digital technology and data for decision-making, promoting cooperation and coordination, and continuous learning and improvement. Implementing these practices diligently will enable public sector agencies to effectively confront various crises and maintain public trust in the sustainable delivery of essential services.

Keywords: Risk Management; Public Sector; Crisis Preparedness

บทนำ

การบริหารความเสี่ยงและการเตรียมพร้อมต่อวิกฤตเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ไม่อาจละเลยได้ในการดำเนินงานของภาครัฐยุคปัจจุบัน ความไม่แน่นอนที่เพิ่มขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง หรือเทคโนโลยี ทำให้องค์กรภาครัฐต้องเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นเพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยปี พุทธศักราช 2560 มาตรา 65 กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนา ประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้อง และบูรณาการกัน (ยุทธศาสตร์ชาติ พุทธศักราช 2561-2580, 2561)

ในบริบทของภาครัฐ การบริหารความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบสาธารณะ (Public Accountability) ที่มีต่อประชาชนและทรัพย์สินของประเทศ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) การมีระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงช่วยปกป้องทรัพยากรสาธารณะและรับประกันการส่งมอบบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังช่วยรักษาความเชื่อมั่นของประชาชนและส่งเสริมความโปร่งใสในองค์กรอีกด้วย องค์กรภาครัฐเผชิญกับความเสี่ยงหลากหลายประเภทที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการส่งมอบบริการและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การจัดการความเสี่ยงอย่างรอบด้านจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อลดโอกาสและผลกระทบจากเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์

การเตรียมพร้อมต่อวิกฤตเป็นขั้นตอนที่สำคัญยิ่งในการบริหารจัดการวิกฤตที่มีประสิทธิภาพ โดยการระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและพัฒนาแผนรับมือฉุกเฉินล่วงหน้า รัฐบาลสามารถลดผลกระทบของวิกฤตและรับประกันการตอบสนองที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ สิ่งนี้หมายถึงการที่รัฐบาลต้องมีความสามารถในการคาดการณ์ภัยคุกคาม วางแผน และสร้างโครงสร้างที่แข็งแกร่งเพื่อจัดการกับความไม่แน่นอน เพื่อให้มั่นใจว่าบริการที่สำคัญต่อประชาชนสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่องแม้ในภาวะวิกฤต การเปลี่ยนแปลงของภูมิทัศน์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ถือเป็นความท้าทายอันดับต้น ๆ สำหรับผู้นำภาครัฐ หากหน่วยงานภาครัฐไม่สามารถปรับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงให้เข้ากับความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่ซับซ้อนได้ ความ





เชื่อมั่นของประชาชนและความรับผิดชอบที่พึงมีก็จะลดลง ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงในภาครัฐจึงไม่ใช่เพียงแค่การปฏิบัติตามข้อกำหนด แต่เป็นกระบวนการที่ต้องมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาเสถียรภาพและความชอบธรรมของสังคม แม้ว่าจะมีความไม่แน่นอนหลายประการที่อาจกระทบต่อการดำเนินงานและการปฏิบัติงานขององค์กร การบริหารความเสี่ยงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร ในการตัดสินใจกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารงาน ประสบการณ์ นอกจากนี้ระบบราชการก็อาจเป็นปัญหา ได้เช่นกัน เนื่องจากกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ การกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และกระบวนการที่ถือ ปฏิบัติต้องเป็นไปตามกฎเกณฑ์ของระบบราชการอย่างเคร่งครัด ซึ่งไม่เอื้อต่อการบริหารงานที่ต้องการความยืดหยุ่น คล่องตัว และฉับไวในการดำเนินการในภาวะวิกฤติ (คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกองทุนยุติธรรม, 2563)

จากการค้นคว้าพบปัญหาในหลายหน่วยงาน เช่น ระบบเตือนภัย ภัยพิบัติธรรมชาติ ซึ่งยังมีช่องว่างระหว่างหน่วยงานกลางกับท้องถิ่นในการเตือนภัย เช่น เมื่อหน่วยงานกลางประกาศเตือนภัย แต่การแจ้งไปยังประชาชนบางพื้นที่กลับไม่มีจริงหรือไม่ชัดเจน (ไทยพีบีเอส, 2568) ขาดหน่วยงานกลางเฉพาะทางที่รวบรวมและบริหารจัดการภัยพิบัติทั้งหมด ทำให้เกิดความสับสนในระดับการปฏิบัติ (สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ, 2568) ขณะเดียวกันกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ต้องเตรียมเครื่องจักรกล และแจ้งเตือนภัยครบ 24 ชั่วโมง แต่ในหลายพื้นที่อุปกรณ์อาจไม่พร้อม หรือระบบแจ้งเตือนยังไม่ครอบคลุมทั้งหมด (จีซีซี, 2568)

การศึกษาครั้งนี้จะให้ประชาชนได้รับการคุ้มครองจากผลกระทบของวิกฤต เช่น ภัยธรรมชาติ โรคระบาด หรือวิกฤตเศรษฐกิจ ลดความสูญเสียทั้งชีวิต ทรัพย์สิน และโอกาสทางเศรษฐกิจ สร้างความมั่นใจว่ารัฐมีแผนการรับมือและช่วยเหลือเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน และเป็นการเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการของประเทศ ทำให้สามารถรับมือวิกฤตใหญ่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ การลงทุน และความมั่นคงของชาติ รวมทั้งสร้างภาพลักษณ์เชิงบวกในระดับนานาชาติ ว่าประเทศไทยมีระบบการจัดการความเสี่ยงและการเตรียมพร้อมต่อวิกฤตที่ได้มาตรฐาน

แนวคิดและหลักการพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงในภาครัฐ

คำจำกัดความและความหมายของความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) คือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอกหลายประการ เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง หรือเทคโนโลยี ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ความเสี่ยงเหล่านี้เป็นสิ่งที่องค์กรต้องเผชิญอยู่เสมอในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการที่ครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และกระบวนการ เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กรนำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร เป้าหมายหลักคือการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าการดำเนินงานในองค์กรจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สำนักงานข้าราชการพลเรือน ได้เน้นย้ำว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินประเด็นยุทธศาสตร์ คุณภาพการให้บริการ และการนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้ในภาครัฐอย่างจริงจัง การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มมูลค่าขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างความมั่นใจต่อการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่ ป้องกันและดูแลทรัพย์สิน ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างยั่งยืน และเพิ่มความน่าเชื่อถือของการเปิดเผยข้อมูลต่อบุคคลภายนอก การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่มี ระบบสามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กร เพื่อป้องกัน





เหตุการณ์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง ดูแล ตรวจสอบ จัดลำดับความสำคัญ ควบคุมความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับกิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทำงาน และการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสียหายมากที่สุด (ศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล, 2564)

แนวคิดการบริหารความเสี่ยงโดยสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2550) คือ กระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยง ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร รวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ โดยกำหนดมาตรการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ กระบวนการนี้จะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยการสื่อสารภายในองค์กร ให้องค์กรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกัน และ ควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ

เฉลิมศักดิ์ นามเชียงใต้ (2552) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการในการระบุความเสี่ยง การประเมินผลความเสี่ยง การจัดลำดับความสำคัญ การกำหนดมาตรการและ แนวทางในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งจะต้องอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

สถาบันการบินพลเรือน (2552) กล่าวถึง กระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ การบริหารความเสี่ยงต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินปัจจัยเสี่ยง (การตอบสนองความเสี่ยง การควบคุมดูแล และการติดตามประเมินผล)

นิรภัย จันทร์สวัสดิ์ (2551) การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่มุ่งลดโอกาสและความรุนแรงของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร โดยการบริหารจัดการปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผลของความเสียหายในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ สามารถประเมินควบคุม และตรวจสอบได้ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

การจัดการความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการ ดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2561)

หลักการสำคัญและกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงในภาครัฐเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและควรผนวกเข้ากับกิจกรรมปกติทางธุรกิจขององค์กร หน่วยงานภาครัฐมีหน้าที่ต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม หน่วยงานราชการได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการได้กำหนดให้หน่วยงานราชการต่าง ๆ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์อันเป็นกลไกในการสร้างความเข้มแข็งให้กับหน่วยงานราชการ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้ (นฤมล สอาดโณ, 2550)

มหาวิทยาลัยขอนแก่น (2559) นำเสนอไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง โดยนำแนวทางของกรอบแนวคิด COSO ERM (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) เป็นรากฐานสำคัญของการบริหารความเสี่ยงสมัยใหม่ กรอบแนวคิดนี้เน้นการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างลึกซึ้ง COSO ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) การควบคุมภายใน การป้องกันการทุจริต และธรรมาภิบาล กรอบแนวคิดนี้ได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่และซับซ้อนในปัจจุบัน การนำกรอบ COSO ERM มาใช้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ความเสี่ยงและตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างโอกาสได้ ไม่ใช่เพียงแค่ก่อให้เกิดวิกฤตเท่านั้น





มาตรฐาน ISO 31000 เป็นมาตรฐานสากลที่ให้แนวทางในการจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าองค์กรนั้นจะอยู่ในภาคส่วนใดก็ตาม หลักการสำคัญของ ISO 31000 ประกอบด้วย การบริหารความเสี่ยงควรรสร้างคุณค่าและปกป้ององค์กร ควรเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจ ควรคำนึงถึงปัจจัยด้านมนุษย์และวัฒนธรรมขององค์กร ควรเป็นกระบวนการที่โปร่งใสและครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ควรมีความยืดหยุ่นและปรับได้ตามการเปลี่ยนแปลง ควรอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ดีที่สุดที่มีอยู่ และควรปรับให้เข้ากับบริบทขององค์กร การนำ ISO 31000 มาใช้ช่วยเพิ่มโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ สร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับ ปรับปรุงการระบุโอกาสและภัยคุกคาม ปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมายและมาตรฐานสากล ปรับปรุงการรายงานและธรรมาภิบาล เพิ่มความเชื่อมั่นและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจและวางแผนอย่างมั่นคง มาตรฐานนี้มีแนวโน้มที่จะถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายมากขึ้น เนื่องจากความเสี่ยงใหม่ ๆ เช่น ภัยคุกคามทางไซเบอร์ ภาวะโลกร้อน และโรคระบาด ทวีความรุนแรงและความถี่มากขึ้นเรื่อย ๆ องค์กรที่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ดีจะสามารถปรับตัว รับมือกับความท้าทาย และเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสได้ดีกว่า

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของกระทรวงการคลัง (ประเทศไทย) กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร โดยมีความมุ่งมั่นจากผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง

การบริหารความเสี่ยงในภาครัฐเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบภาครัฐ (Public Accountability) ที่นำไปสู่การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้แก่ การเกิดประโยชน์สุขของประชาชน การเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ การมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า การไม่มีขั้นตอนปฏิบัติงานเกินจำเป็น การปรับปรุงภารกิจให้ทันต่อเหตุการณ์ การอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน และการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ หลักการเหล่านี้มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงที่แข็งแกร่ง ซึ่งช่วยให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) และสร้างความผาสุกและความปลอดภัยให้กับประชาชนตามที่พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนดไว้ กระทรวงศึกษาธิการจำเป็นต้องประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงระบบควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง และทำให้ระดับความเสี่ยงในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถควบคุม ประเมิน และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุภารกิจหลักขององค์กรเป็นสำคัญ (นฤมล บินหะยืออวัง, 2553) ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงไม่ใช่แค่การดำเนินการทางเทคนิคหรือการบริหารจัดการเท่านั้น แต่เป็นเสาหลักที่สนับสนุนการดำเนินงานของรัฐบาลให้เป็นไปอย่างมีจริยธรรม มีประสิทธิภาพ และมีความชอบธรรม หากการบริหารความเสี่ยงล้มเหลว ก็จะส่งผลกระทบโดยตรงต่อความเชื่อมั่นของประชาชนและหลักธรรมาภิบาลโดยรวม ซึ่งอาจนำไปสู่ความไม่มั่นคงทางสังคมในวงกว้าง

การบริหารความเสี่ยงในภาครัฐนั้นมีความหลากหลายและครอบคลุมหลายมิติ การจัดการความเสี่ยงไม่สามารถดำเนินการแบบแยกส่วนได้ แต่ต้องถูกผนวกเข้ากับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การดำเนินงานประจำวัน และกระบวนการตัดสินใจทั้งหมด การที่กรอบแนวคิด COSO ERM ระบุว่า การควบคุมภายในเป็นเพียงส่วนเล็ก ๆ ของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) แสดงให้เห็นถึงขอบเขตที่กว้างขวางของการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมทั้งความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ การมองเห็น





ภาพรวมเช่นนี้เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการป้องกันความล้มเหลวแบบลูกโซ่และเพื่อให้มั่นใจว่ามีการตอบสนองต่อภัยคุกคามอย่างเป็นเอกภาพและครอบคลุม

กรอบแนวคิดและมาตรฐานสากล เช่น ISO 31000 และ COSO ERM มีบทบาทสำคัญในการช่วยให้องค์กรภาครัฐสามารถปรับตัวและเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต การที่ ISO 31000 ถูกนำมาใช้มากขึ้นเพื่อรับมือกับความเสี่ยงใหม่ ๆ อย่างภัยคุกคามทางไซเบอร์หรือโรคระบาด แสดงให้เห็นว่าการเลือกและนำกรอบการบริหารความเสี่ยงมาใช้ไม่ใช่การตัดสินใจที่ตายตัว แต่เป็นความจำเป็นเชิงกลยุทธ์ที่ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามพลวัตของภูมิทัศน์ความเสี่ยงและบริบทขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป กรอบเหล่านี้เป็นระเบียบวิธีที่มีโครงสร้างที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐสามารถเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต ในการดำเนินงานและนโยบายของตนได้ในระดับหนึ่ง

ประเภทความเสี่ยงในภาครัฐ

องค์กรภาครัฐเผชิญกับความเสี่ยงหลากหลายประเภทที่สามารถส่งผลกระทบต่อความสามารถในการส่งมอบบริการและบรรลุวัตถุประสงค์ การจำแนกประเภทความเสี่ยงช่วยให้สามารถระบุและจัดการความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ประเภทความเสี่ยงในภาครัฐ

ประเภทความเสี่ยง (Risk Type)	คำจำกัดความ (Definition)	ตัวอย่างในภาครัฐ (Public Sector Examples)
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และทิศทางโดยรวมขององค์กร หรือการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจ	การเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐบาลหรือแหล่งเงินทุน, การขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน ทำให้โครงการไม่ได้รับการยอมรับ
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานประจำวันขององค์กร, ประสิทธิภาพ, ประสิทธิผล, หรือผลการปฏิบัติงาน	ความล้มเหลวของระบบ IT, การหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน, ปัญหาจากระบบภายใน กระบวนการ เทคโนโลยี บุคลากร หรือข้อมูลไม่เพียงพอ
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทางการเงินขององค์กร	ข้อจำกัดด้านงบประมาณ, การบริหารการเงินที่ผิดพลาดหรือไม่เหมาะสม, ความผันผวนของการลงทุนหรือตลาด
ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputational Risk)	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับชื่อเสียงและภาพลักษณ์สาธารณะขององค์กร	เรื่องอื้อฉาว, การรายงานข่าวเชิงลบ, การจัดการวิกฤตที่ย่ำแย่
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และมาตรฐานต่าง ๆ	กฎหมายที่ไม่ชัดเจน ลำบาก หรือไม่ครอบคลุม, การไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมาย
ความเสี่ยงด้านไซเบอร์ (Cyber Risk)	ความเสี่ยงจากการละเมิดข้อมูล การโจมตีทางไซเบอร์ และช่องโหว่ของระบบ IT	การรั่วไหลของข้อมูลละเอียดอ่อน, การโจมตีระบบโครงสร้างพื้นฐาน





กระบวนการบริหารความเสี่ยงในภาครัฐ

จากการศึกษาผู้เขียนเห็นว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยงในภาครัฐเป็นวงจรต่อเนื่องที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถระบุ วิเคราะห์ ประเมิน ตอบสนอง ติดตาม และ ทบทวนความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารเป็นองค์ประกอบสำคัญที่แทรกอยู่ในทุกขั้นตอนของ กระบวนการนี้

1. การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

ขั้นตอนนี้เป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารความเสี่ยง โดยมุ่งเน้นการค้นหาลักษณะปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยงที่ครอบคลุมจำเป็นต้องพิจารณาทั้งปัจจัยเสี่ยงภายในและภายนอก ปัจจัยเสี่ยงภายในได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน วัฒนธรรม องค์กร และความสามารถของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถควบคุมได้ ในขณะที่ปัจจัยเสี่ยงภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย หรือภัยธรรมชาติ เป็นสิ่งที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้โดยตรง

เทคนิคที่ใช้ในการระบุความเสี่ยงมีหลากหลายวิธี เช่น การระดมสมอง (Brainstorming) เพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบโครงการและผู้เชี่ยวชาญ การวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตและรายงานเหตุการณ์ต่าง ๆ การวิเคราะห์ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) เพื่อทำความเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม และการใช้แบบสอบถามการประเมินความเสี่ยง สิ่งสำคัญคือการระบุความเสี่ยงโดยการคาดการณ์ในอนาคต ว่าอะไรอาจเกิดขึ้นและจะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์อย่างไร เพื่อให้องค์กรสามารถจัดเตรียมการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

2. การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (Risk Analysis and Assessment)

เมื่อระบุความเสี่ยงได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบของความเสี่ยง โดยประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ผลกระทบที่เกิดขึ้นอาจเป็นได้ทั้งตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น ผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร ผู้รับบริการ บุคลากร หรือ ระยะเวลาโครงการ ระดับโอกาสและผลกระทบมักถูกแบ่งออกเป็นหลายระดับ เช่น 5 ระดับ ตั้งแต่ต่ำมากไปจนถึงสูงมาก ระดับความเสี่ยงสามารถคำนวณได้จากสูตร

ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส × ระดับความรุนแรง การประเมินนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยมุ่งเน้นที่ภัยคุกคามที่สำคัญที่สุดก่อน เพื่อให้สามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่แม่นยำอาศัยข้อมูลที่มีคุณภาพ อย่างไรก็ตาม ความท้าทายที่สำคัญคือข้อมูลอาจไม่สมบูรณ์หรือขาดข้อมูลในอดีต โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีเกิดใหม่ หรือเหตุการณ์ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน แม้ข้อมูลจะไม่สมบูรณ์ แต่กรอบการบริหารความเสี่ยงที่ดีก็ยังคงเน้นย้ำถึงการใช้ข้อมูลที่ดีที่สุดที่มีอยู่ สิ่งนี้ชี้ให้เห็นว่าหน่วยงานภาครัฐต้องให้ความสำคัญกับการรวบรวมข้อมูล การบูรณาการข้อมูล และการพัฒนาขีดความสามารถในการวิเคราะห์ เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างมีข้อมูล แม้ในสถานการณ์ที่ข้อมูลมีจำกัด การประเมินความเสี่ยงจึงเป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต้องอาศัยความสามารถในการประเมินและจัดลำดับความสำคัญของภัยคุกคามที่สำคัญที่สุดอย่างมีข้อมูล เพื่อให้สามารถจัดสรรทรัพยากรสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

3. การตอบสนองและการจัดการความเสี่ยง (Risk Response and Treatment)

ขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดแนวทางและมาตรการเพื่อลดสาเหตุของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มีกลยุทธ์หลักในการจัดการความเสี่ยง 4 รูปแบบ ได้แก่





3.1 การยอมรับความเสี่ยง (Risk Retention/Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงอาจสูงกว่าผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้

3.2 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการตัดสินใจยกเลิกหรือปรับเปลี่ยนเป้าหมาย โครงการ หรือกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและมีผลกระทบอย่างมากต่อองค์กร ซึ่งไม่สามารถจัดการได้ด้วยวิธีอื่น

3.3 การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transference) เป็นการโอนความเสี่ยงไปยังบุคคลหรือหน่วยงานอื่น เช่น การทำประกันภัยเพื่อโอนภาระทางการเงินจากความเสียหาย หรือการจ้างบุคคลภายนอก (Outsourcing) เพื่อโอนความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

3.4 การควบคุม/ลดความเสี่ยง (Risk Control/Reduction) เป็นการกำหนดมาตรการควบคุมเพื่อลดโอกาสหรือความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งรวมถึงการปรับปรุงมาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยใช้ผลการระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงเป็นสิ่งสำคัญในขั้นตอนนี้

4. การติดตามประเมินผล และการรายงานผล (Monitoring, Evaluation, and Reporting)

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่ง ขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับการติดตามความคืบหน้า และผลลัพธ์ของแผนบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการระบุปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน การติดตามประเมินผลสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะตามที่กำหนด หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทุกฝ่ายรับทราบสถานะของความเสี่ยงและมาตรการที่ดำเนินการไปแล้ว การใช้ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators: KRIs) และระบบติดตามและรายงานความเสี่ยง (Risk Dashboard) เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์อย่างยิ่งในการช่วยให้องค์กรได้รับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าเกี่ยวกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

5. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review and Improvement)

การทบทวนเป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ในขั้นตอนนี้ จะมีการวิเคราะห์และประเมินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมที่ผ่านมา เพื่อตรวจสอบประสิทธิผลของมาตรการที่ใช้ไป หากพบว่ายังคงมีความเสี่ยงคงเหลืออยู่ หรือมีความเสี่ยงใหม่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมหรือการดำเนินงาน จะต้องมีการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับงวดต่อไป สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นว่าการบริหารความเสี่ยงไม่ใช่การดำเนินการแบบครั้งเดียวจบ แต่เป็นวงจรการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง ซึ่งผลลัพธ์จากประสบการณ์ที่ผ่านมาและข้อมูลที่เกิดขึ้นใหม่จะถูกนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ในอนาคตอยู่เสมอ การที่องค์กรสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ และปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการเสริมสร้างความยืดหยุ่นโดยรวมของระบบ

6. บทบาทของการสื่อสารในกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Role of Communication)

การสื่อสารถือเป็นหัวใจสำคัญที่แทรกอยู่ในทุกขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยง วัตถุประสงค์หลักของการสื่อสารคือเพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับความเสี่ยงของโครงการ ทางเลือกในการลดความเสี่ยง และข้อมูลความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของโครงการ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและเอกสารที่เกี่ยวข้องมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของโครงการ การสื่อสารที่โปร่งใสและทันเวลาช่วยให้การระบุความเสี่ยงเป็นไปอย่างสมบูรณ์ การประเมินความเสี่ยงมีความถูกต้อง และการตอบสนองเป็นไปอย่างสอดคล้องและมีประสิทธิภาพ หากขาดการสื่อสารที่ดี การดำเนินการบริหารความเสี่ยงอาจไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร





และอาจนำไปสู่ความไม่ไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น การสื่อสารจึงเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้งหมดดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและบรรลุผลตามเป้าหมาย

กระบวนการบริหารความเสี่ยงในภาครัฐเป็นวงจรต่อเนื่องที่สำคัญซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอนหลัก โดยเริ่มจากการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร เศรษฐกิจ หรือภัยธรรมชาติ โดยใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น การระดมสมองหรือ SWOT จากนั้นจึงวิเคราะห์และประเมินโอกาสและความรุนแรงของผลกระทบ โดยคำนวณระดับความเสี่ยงเพื่อจัดลำดับความสำคัญของภัยคุกคาม ขั้นตอนต่อมาคือการตอบสนองและจัดการความเสี่ยงด้วยกลยุทธ์ 4 รูปแบบ ได้แก่ การยอมรับ การหลีกเลี่ยง การถ่ายโอน หรือการควบคุม/ลดความเสี่ยง กระบวนการนี้ยังรวมถึงการติดตามประเมินผลและการรายงานอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้ตัวชี้วัดความเสี่ยงสำคัญ (KRIs) เพื่อให้ได้รับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า สุดท้ายคือการทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อเรียนรู้จากประสบการณ์และเสริมสร้างความยืดหยุ่นของระบบ ทั้งนี้การสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญที่แทรกอยู่ในทุกขั้นตอน เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจและร่วมมือกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 วงจรต่อเนื่องกระบวนการบริหารความเสี่ยงในภาครัฐ

การเตรียมพร้อมต่อวิกฤตในภาครัฐ

แนวคิดและวัฏจักรการบริหารจัดการวิกฤต

การบริหารจัดการวิกฤต (Crisis Management) หมายถึง กระบวนการและขั้นตอนที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อป้องกัน เตรียมพร้อม รับมือ และฟื้นตัวจากวิกฤตการณ์

วิกฤต (Crisis) คือสถานการณ์ที่ไม่คาดฝันที่คุกคามความสามารถในการดำเนินงาน ชื่อเสียง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรหรือรัฐบาลโดยทันที และอาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อสาธารณะ เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการวิกฤตที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีแนวทางที่เป็นโครงสร้างเพื่อระบุ ประเมิน และตอบสนองต่อวิกฤต





โดยทั่วไป วัฏจักรการบริหารจัดการวิกฤตจะแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนหลัก ซึ่งแสดงถึงกระบวนการต่อเนื่องในการรับมือกับเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์

1. การป้องกันและลดผลกระทบ (Prevention and Mitigation) เป็นมาตรการที่ดำเนินการเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดภัยอันตราย หรือลดผลกระทบและความรุนแรงของภัยในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ขึ้น ตัวอย่างเช่น การสร้างเขื่อนป้องกันน้ำท่วม หรือการใช้มาตรการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์

2. การเตรียมพร้อมรับภัย (Preparedness) การดำเนินการเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับวิกฤตที่อาจเกิดขึ้น เป็นวงจรต่อเนื่องของการวางแผน การจัดระเบียบ การฝึกอบรม การจัดหาอุปกรณ์ การฝึกซ้อม และการประเมินผล

3. การจัดการในภาวะฉุกเฉิน/การตอบสนอง (Response) การดำเนินการในระหว่างเกิดเหตุฉุกเฉิน มุ่งเน้นการช่วยชีวิต ลดความสูญเสียทางเศรษฐกิจ และบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชน

4. การจัดการหลังเกิดภัย/การฟื้นฟู (Recovery) กิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อฟื้นฟูและคืนสภาพการดำเนินงานให้กลับสู่ภาวะปกติหรือดีกว่าเดิมหลังวิกฤต

5. การเรียนรู้และปรับปรุง (Learning & Improvement) เป็นขั้นตอนสำคัญที่ต้องมีการบันทึกบทเรียนที่ได้รับจากวิกฤต การปรับปรุงระเบียบปฏิบัติ และการนำแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดมาใช้เพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่นในอนาคต

การเตรียมพร้อมและการวางแผนเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารจัดการวิกฤตที่มีประสิทธิภาพ การที่วัฏจักรการบริหารจัดการวิกฤตถูกนำเสนอเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องและมีการเรียนรู้และปรับปรุงอยู่เสมอ แสดงให้เห็นว่าระบบการบริหารจัดการวิกฤตไม่ได้เป็นเพียงแค่การตอบสนองเมื่อเกิดเหตุการณ์ แต่เป็นการสร้างความยืดหยุ่นที่ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การละเลยขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้และปรับปรุง จะทำให้ระบบโดยรวมอ่อนแอลง ยกตัวอย่างเช่น หากไม่มีการฝึกซ้อมและซ้อมแผนอย่างสม่ำเสมอ แม้จะมีแผนฉุกเฉินที่วางไว้อย่างดี ก็อาจไม่มีประสิทธิภาพเมื่อเผชิญกับสถานการณ์จริง

สรุปข้อเสนอแนะและแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด

จากการวิเคราะห์แนวคิด หลักการ กระบวนการ ในการบริหารความเสี่ยงและการเตรียมพร้อมต่อวิกฤตในภาครัฐ สามารถสรุปข้อเสนอแนะและแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของหน่วยงานภาครัฐในการเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การเสริมสร้างกรอบการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ

หน่วยงานภาครัฐควรนำกรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) เช่น COSO ERM หรือ ISO 31000 มาประยุกต์ใช้และบูรณาการอย่างจริงจังในทุกระดับขององค์กร ตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ไปจนถึงการปฏิบัติงานประจำวัน การบูรณาการนี้จะช่วยให้สามารถระบุและจัดการความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความเสี่ยงแบบลูกโซ่ที่อาจเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงไม่ควรถูกมองว่าเป็นเพียงหน้าที่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่เป็นความรับผิดชอบร่วมกันที่ต้องผนวกเข้ากับกิจกรรมทางธุรกิจปกติ การสร้างความเข้าใจร่วมกันในประเด็นเหล่านี้เป็นกุญแจสู่ความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

2. การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร

บุคลากรเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารความเสี่ยง หน่วยงานภาครัฐควรลงทุนในการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารความเสี่ยงและตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความเสี่ยงในทุกระดับ การฝึกอบรมควรครอบคลุมถึงการทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เกิดจากความผิดพลาดของมนุษย์ การขาดความตระหนัก และการตัดสินใจที่ผิดพลาด นอกจากนี้ การส่งเสริม





วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงและตระหนักถึงความเสี่ยงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและสร้างความร่วมแรงร่วมใจจากบุคลากรทุกคน ผู้นำควรแสดงความมุ่งมั่นและให้การสนับสนุนอย่างจริงจังในทุกด้านของการบริหารความเสี่ยง

3. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

การลงทุนในเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบข้อมูลที่ทันสมัยเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการยกระดับการบริหารความเสี่ยงและการเตรียมพร้อมต่อวิกฤต หน่วยงานภาครัฐควรพัฒนาขีดความสามารถในการรวบรวม วิเคราะห์ และบูรณาการข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อให้การประเมินความเสี่ยงมีความแม่นยำและสามารถคาดการณ์ความเสี่ยงใหม่ ๆ ได้ การใช้ระบบเตือนภัยล่วงหน้าที่มีประสิทธิภาพ เช่น Integrated Public Alert & Warning System (IPAWS) หรือระบบที่คล้ายคลึงกันในประเทศไทย จะช่วยลดการสูญเสียชีวิตและทรัพย์สินได้อย่างมาก นอกจากนี้ การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลสำหรับการสื่อสารในภาวะวิกฤต เช่น เว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์ และแอปพลิเคชันมือถือ จะช่วยให้สามารถเผยแพร่ข้อมูลที่ถูกต้องและทันเวลาแก่ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างรวดเร็ว

4. การส่งเสริมความร่วมมือและการประสานงาน

การเตรียมพร้อมและการตอบสนองต่อวิกฤตเป็นความรับผิดชอบร่วมกันที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ไม่ใช่เพียงแค่ภาครัฐเท่านั้น ควรส่งเสริมการประสานงานและความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกัน ภาคเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน สถาบันการศึกษา และชุมชนท้องถิ่น การจัดตั้งทีมวางแผน วิกฤตที่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายฝ่าย และการพัฒนาโปรโตคอลการตอบสนองที่ชัดเจน จะช่วยให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพมากขึ้น การกระจายอำนาจและเสริมสร้างศักยภาพของรัฐบาลท้องถิ่นในการตัดสินใจและตอบสนองต่อวิกฤตในบริบทเฉพาะพื้นที่ก็เป็นสิ่งสำคัญ

5. การเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การบริหารความเสี่ยงและการเตรียมพร้อมต่อวิกฤตเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรและต่อเนื่อง หน่วยงานภาครัฐควรมีการติดตามประเมินผลและทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อระบุ ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข การจัดให้มีการฝึกซ้อมและซ้อมแผนเป็นประจำจะช่วยทดสอบและยืนยัน ประสิทธิภาพของแผน นโยบาย และขีดความสามารถ สิ่งสำคัญคือการบันทึกบทเรียนที่ได้รับจากวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น ทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว และนำบทเรียนเหล่านั้นมาปรับปรุงระเบียบปฏิบัติและเสริมสร้างความยืดหยุ่นขององค์กรในอนาคต การสร้างกลไกการเรียนรู้เชิงสถาบัน เช่น การทบทวนหลังการปฏิบัติ (after-action reviews) และการวางแผนสถานการณ์จำลอง จะช่วยให้หน่วยงานภาครัฐสามารถสร้างขีดความสามารถในการปรับตัวและเตรียมพร้อมสำหรับเหตุการณ์ไม่คาดฝันในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุป การบริหารความเสี่ยงในภาครัฐเป็นภารกิจที่ซับซ้อนและหลายมิติ ซึ่งต้องอาศัยความมุ่งมั่น เชิงกลยุทธ์ การลงทุนในเทคโนโลยีและบุคลากร การส่งเสริมความร่วมมือที่แข็งแกร่ง และวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง ด้วยการนำแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดเหล่านี้ไปใช้อย่างจริงจัง หน่วยงานภาครัฐจะสามารถเสริมสร้างความพร้อมในการเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ และรักษาความเชื่อมั่นของประชาชนในการส่งมอบบริการที่จำเป็นได้อย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกองทุนยุติธรรม. (2563). คู่มือบริหารความเสี่ยงกองทุนยุติธรรม. (ฉบับปรับปรุงประจำปีบัญชี 2563). กรุงเทพฯ: คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกองทุนยุติธรรม.





- จีซีซี. (2568). ปภ. เตรียมพร้อมรับมือสถานการณ์อุทกภัยในช่วงฤดูฝน สร้างความปลอดภัยให้กับประชาชน. 29 กันยายน 2568, จาก <https://gcc.go.th/2025/05/21/>
- ไทยพีบีเอส. (2568). กฎหมายการจัดการภัยพิบัติของไทย... มาไกลแค่ไหน ?. 29 กันยายน 2568, จาก <https://theactive.thaipbs.or.th/read/disaster-management-progress?utm>
- นฤมล บินหะยีอาวัง. (2553). ความคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นฤมล สะอาดโหม. (2550). การบริหารความเสี่ยงองค์กร. กรุงเทพฯ: ฐานบุ๊คส์.
- นิรภัย จันทรสวัสดิ์. (2551). การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2559). คู่มือการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยขอนแก่น. ขอนแก่น: ฝ่ายวางแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2561). การจัดการความเสี่ยง (Risk Management). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ยุทธศาสตร์ชาติ พุทธศักราช 2561-2580. (2561, 13 ตุลาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก. หน้า 1-61.
- ศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล. (2564). การบริหารความเสี่ยง. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สถาบันการบินพลเรือน. (2552). คู่มือการบริหารความเสี่ยงสถาบันการบินพลเรือน. กรุงเทพฯ: สถาบันการบินพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ. (2568). ตีแผ่ช่องโหว่รับมือภัยพิบัติไทย ยังขาดหน่วยงานกลางรับผิดชอบ หนุนเพิ่ม ศักยภาพชุมชน เผชิญเหตุ. สืบค้น 29 กันยายน 2568, จาก <https://old.nationalhealth.or.th/th/node/5313?utm>
- สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2550). คู่มือการบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.

