

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงขององค์การภาครัฐในยุคโควิด-19*

RISK MANAGEMENT STRATEGIES OF GOVERNMENT ORGANIZATIONS IN THE COVID-19 ERA

อรรคพล เตื่อไรสง¹, สถิตย์ นิยมญาติ², กมลพร กัลยาณมิตร³ และ ทศนีย์ ลักขณาภิชนชัย⁴
Akapon Duethaisong¹, Satit Niyomyaht², Kamolporn Kalyanamitra³ and Tassanee Lakkanapichonchat⁴

¹⁻⁴มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

¹⁻⁴Bangkokthonburi University, Thailand

Corresponding author E-mail: akapon.duethaisong@gmail.com

บทคัดย่อ

การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของภาครัฐที่ไม่สามารถดำเนินภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงส่งผลต่อการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน การวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงองค์การภาครัฐในยุคโควิด-19 และ 2) ศึกษากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงองค์การภาครัฐในยุคโควิด-19 รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ทำการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้นขององค์การภาครัฐ เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน จำนวน 20 คน โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการสรุปแบบพรรณนาความ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงองค์การภาครัฐในยุคโควิด-19 พบว่า รูปแบบการทำงานแบบใหม่ทำให้ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงขององค์การลดลง บุคลากรขาดความตระหนัก ความรู้ และความร่วมมือ แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การมีความซ้ำซ้อน ไม่ชัดเจน และผู้บริหารยังไม่เห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง และ 2) กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงองค์การภาครัฐในยุคโควิด-19 พบว่า นโยบายของรัฐบาล มีการติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อเตรียมการรับมือให้สอดคล้องกับสถานการณ์

* Received 5 April 2023; Revised 27 April 2023; Accepted 27 December 2023

การจัดการภาวะวิกฤต ทำการถอดบทเรียนและทบทวนแนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อกำหนดนโยบาย แนวทาง และรูปแบบการบริหารความเสี่ยงใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ความยืดหยุ่นในการบริหารงาน ปรับรูปแบบการทำงานใหม่ กำหนดมาตรการดูแลความปลอดภัยและสุขภาพอนามัยของบุคลากร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และประชาชนผู้รับบริการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไปจนถึงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ และรูปแบบการทำงานในสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 มีการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก จัดทำเป็นแผนกลยุทธ์การรับมือ แผนฉุกเฉิน และสื่อสารสร้างความเข้าใจ

คำสำคัญ: กลยุทธ์, การบริหาร, ความเสี่ยง, องค์การภาครัฐ, ยุคโควิด-19

Abstract

The spread of the COVID-19 virus affects government administration that is unable to perform its mission effectively, thus affecting the resolution of people's suffering. This research aims to 1) study the problems and obstacles related to risk management government organizations in the COVID-19 era, and 2) study risk management strategies for government organizations in the era of COVID-19. The research model was qualitative. Collected data from key informants, namely: senior, middle and primary executives of government organizations. 20 operational level officers by purposive selection. The research tool was an interview. An in-depth interview was used. The data were analyzed using a descriptive summary method.

The results found that 1) the problems and obstacles related to risk management of government organizations in the era of COVID-19 found that the new working style reduced the efficiency of risk management of the organization. Personnel lack awareness, knowledge and cooperation. The organization's risk management plan was redundant, unclear, and the management did not see the importance of risk management, and 2) The risk

management strategies for government organizations in the COVID-19 era were closely followed up to prepare to respond in accordance with the situation crisis management. Take lessons learned and review risk management guidelines to determine policies, guidelines and new risk management models in line with the situation flexibility in management, adapt a new working style, determine measures to take care of the safety and health of personnel stakeholders and service recipients human resource management, give importance to the use of technology in human resource management to the development of effective human resources and working style in the situation of the COVID-19 epidemic, both internal and external environments were assessed, prepare a strategic response plan, emergency plan, and communicate to create understanding.

Keywords: Strategy, Risk Management, Government Organization, COVID-19 Era

บทนำ

“โควิด-19” โรคอุบัติใหม่ที่แพร่กระจายรวดเร็วและรุนแรง เป็นตัวเร่งให้ทั่วโลกต้องปรับตัวเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และการดำเนินชีวิตสู่ความปกติใหม่ หรือ New Normal ลดความเสี่ยง (ประชาชาติธุรกิจ, 2564) โดยภาพรวมความรุนแรงของการระบาดจะไม่มากนัก เนื่องจากภาครัฐมีประสบการณ์การควบคุมการแพร่ระบาดตามความเสี่ยงเชิงพื้นที่ซึ่งได้รับความร่วมมือที่ดี จากทั้งภาคเอกชนและภาคประชาชน อย่างไรก็ตาม ปัญหาการระบาดจะยังคงมีอยู่ (ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจ ทีเอ็มบี, 2564) การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา หรือ โควิด-19 (COVID-19) สร้างความท้าทายครั้งใหญ่ให้กับผู้คนทั่วไปและองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก รัฐบาลในหลายประเทศต้องประกาศภาวะฉุกเฉิน รวมทั้งออกกฎหมายหรือข้อบังคับเพื่อป้องกันการแพร่ระบาด ตั้งแต่การสั่งปิดร้านค้า ห้างสรรพสินค้า ห้ามเดินทางเข้า-ออกประเทศ หรือแม้กระทั่ง ห้ามการออกนอกเคหสถานภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งทั้งหมดล้วนส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจและการใช้ชีวิตประจำวันของพวกเราทั้งสิ้น ทั้งนี้ ผลจากการสำรวจ

COVID-19 CFO Pulse Survey ของ PwC ประจำปีสัปดาห์ที่ 14 เมษายน ที่ผ่านมา (ปี 2563) ได้ทำการสำรวจมุมมองของประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน หรือ ‘ซีเอฟโอ’ ขององค์กรต่าง ๆ จำนวน 824 คนจาก 21 ประเทศและอาณาเขตทั่วโลก พบว่า ซีเอฟโอถึง 73% มีความกังวลอย่างมากต่อผลกระทบทางธุรกิจจากการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ส่งผลให้ผู้บริหารต้องเตรียมความพร้อมในทุกด้าน ทั้งการบริหารสภาพคล่อง การจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร รวมถึงการออกนโยบายทำงานจากที่บ้านของพนักงานเพื่อลดการแพร่ระบาดของไวรัส และรับมือกับสถานการณ์โควิด-19 อย่างไรก็ดี แม้ว่าองค์กรส่วนใหญ่จะมีแผนการจัดการภาวะวิกฤตและความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินในรูปแบบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นไว้อยู่แล้ว เช่น กรณีภัยพิบัติ อุบัติเหตุ การชุมนุมประท้วง การโจรกรรมข้อมูล และการก่อการร้าย แต่ระดับของผลกระทบจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในเวลานี้ มีความซับซ้อนและแตกต่างจากภาวะวิกฤตอื่น ๆ อย่างมากมายมหาศาล ดังนั้น การปรับแผนรับมือได้อย่างเหมาะสมและครอบคลุมจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่องค์กรต้องมี (ชิน ฮอนมา, 2563) ภาคส่วนหนึ่งคือภาคราชการซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการให้บริการประชาชนและบริการสาธารณะ เมื่อมาตรการควบคุมโรคกำหนดให้จำกัดการรวมกลุ่มพบปะกัน ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมทางสังคมและเศรษฐกิจ จึงต้องมีการปรับปรุงระบบงานราชการเพื่อลดผลกระทบดังกล่าวให้เหลือน้อยที่สุด (สำนักข่าว Hfocus, 2564)

แต่จากการที่ประเทศไทยเผชิญกับสถานการณ์ความรุนแรงของการแพร่ระบาดโรคโควิด-19 ที่ผ่าน มาได้พบว่าระบบและกลไกของรัฐหลายประการมีปัญหาโดยไม่สามารถดำเนินการกิจในสภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนเป็นไปโดยขาดระบบการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งสถานการณ์ที่เกิดขึ้นดังกล่าวเป็นบทเรียนอันสำคัญที่ทุกส่วนราชการต้องนำมาปรับกระบวนการทำงานใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการบริหารประชาชน เพื่อให้มั่นใจว่าภารกิจหลักของราชการหรืองานบริการประชาชนที่สำคัญ สามารถดำเนินงานหรือให้บริการได้อย่างต่อเนื่องไม่สะดุดหยุด ลงแม้ว่าจะประสบกับวิกฤตการณ์หรือภัยพิบัติต่าง ๆ (สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่หนองคาย สาขาเมืองหนองคาย, 2563) ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การภาครัฐต้องเตรียมแผนงานรองรับ ระดมสมอง กำหนดวิธีการ เป้าหมาย และกลยุทธ์ในเหตุการณ์ที่วิกฤต เพื่อป้องกันภาวะวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้นให้หมดไปให้เร็วที่สุด จะได้จำกัดความเสียหาย และเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์กรต่อไป กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่มาจากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยทั้งภายในภายนอกในที่มา

กระทบองค์กร จึงต้องคำนึงถึงความไม่แน่นอนของเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลเสียหายต่อองค์กรด้วย เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและสามารถบริหารจัดการเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การตระหนักถึง “การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)” จึงเป็นองค์ประกอบ (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2562) และเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) และเป็นกระบวนการสำคัญที่เน้นความสำคัญหรือชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมที่องค์กรต้องดำเนินการให้บรรลุตามเป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยงที่ดีคือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายภายในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยง และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ รวมทั้งร่วมกันวางแผนป้องกัน และควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือ หลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น หรือสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้ (สถาบันป้องกันควบคุมโรคเขตเมือง, 2563) ตามแนวคิด Wilson and Tingle (1999) อธิบายการบริหารความเสี่ยงว่า สามารถทำให้ลดการเกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ลดข้อร้องเรียน ป้องกันความเสี่ยงจากข้อผิดพลาด มุ่งองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ (1) การค้นหาความเสี่ยง (2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (3) การจัดการความเสี่ยง และ (4) การประเมินผลการจัดการความเสี่ยง

ทั้งนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง และความสามารถ ในการรองรับความเสี่ยงของหน่วยงาน (กระทรวงการคลัง, 2564) ผู้บริหารจะต้องมีการสื่อสารถึงพนักงานในทุกระดับได้รับรู้และตระหนักถึงการจัดการความเสี่ยงร่วมกันเพื่อให้เกิดความร่วมมือให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความมั่นใจ ปลอดภัยและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (องค์กรบริหารส่วนตำบลทุ่งกอก จังหวัดเชียงราย. ม.ป.ป.)

ผู้วิจัยจึงมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงขององค์การภาครัฐในยุคโควิด-19 ในช่วงที่ได้รับผลกระทบจากการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทั้งนี้ผลจากการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้สามารถเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้เป็นอย่างดี

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์การภาครัฐในยุคโควิด-19
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงขององค์การภาครัฐในยุคโควิด-19

วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง องค์การภาครัฐ ผู้บริหารระดับกลางองค์การภาครัฐ ผู้บริหารระดับต้นองค์การภาครัฐ และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน จำนวน 20 คน เป็นการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการวิจัย (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2563) โดยพิจารณาเลือกบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องที่ศึกษาเป็นอย่างดี

ขั้นตอนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured Interview or Formal Interview) เป็นลักษณะของการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัวจะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน (สุรางค์ จันทวานิช, 2561) ผู้วิจัยจึงนำมาใช้ เป็นเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้เลือกวิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured Interview or Formal Interview) โดยแบบสัมภาษณ์ได้ขอคำปรึกษาและคำแนะนำจากที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิและมีประสบการณ์ในการทำวิจัย เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่าแนวการสัมภาษณ์ และแบบสัมภาษณ์มีความชัดเจน ตรงประเด็น สอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการตีความข้อมูล อิงกรอบแนวคิด ทฤษฎี และวิเคราะห์ข้อมูลตามความเข้าใจของผู้วิจัย โดยใช้วิธีการดังนี้

- 1) ผู้วิจัยดำเนินการจัดเตรียมข้อมูลในการวิเคราะห์ให้พร้อม โดยการถอดเสียงการบันทึกการสัมภาษณ์
- 2) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น
- 3) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบเก็บข้อมูล เอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูลก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์และนำเสนอรายงานผลโดยการพรรณนาความ

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อรถยนต์มือสองในสถานการณ์โควิด-19 ของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า (1) รูปแบบการทำงานแบบใหม่ในสถานการณ์โควิด-19 ทำให้ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงขององค์กรลดลง (2) บุคลากรขาดความตระหนัก ความรู้ และความร่วมมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร (3) แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรมีความซ้ำซ้อน ไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความไม่เข้าใจในการปฏิบัติตาม รวมถึงไม่มีการทบทวนแผนและการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ (4) ขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และข้อมูลที่รอบด้านเพียงพอในการบริหารความเสี่ยง และ (5) ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อรถยนต์มือสองในสถานการณ์โควิด-19 ของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

นโยบายของรัฐบาล พบว่า องค์กรภาครัฐได้ติดตามนโยบาย กฎระเบียบต่าง ๆ ของรัฐบาลที่ออกมาอย่างใกล้ชิด เพื่อศึกษาถึงผลกระทบและเตรียมการรับมือให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที โดยมอบหมายให้คณะทำงานที่จัดตั้งขึ้นดำเนินการควบคุมและดูแลให้การปฏิบัติเป็นไปตามนโยบาย กฎระเบียบ และแนวทางปฏิบัติที่กำหนด มีการชี้แจงและจัดอบรมให้กับบุคลากรทุกระดับทราบในเรื่องกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่องค์กรต้องปฏิบัติ

ตามทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพื่อให้มีแนวทางไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ตลอดจนการเลือกใช้วิธีหรือช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมในการสื่อสารในกฎระเบียบต่าง ๆ ให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

การจัดการภาวะวิกฤต พบว่า องค์กรภาครัฐได้ทำการถอดบทเรียนและทบทวนแนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อกำหนดนโยบาย แนวทาง และรูปแบบการบริหารความเสี่ยงใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ รวมถึงจัดให้มีแผนสำรองเพื่อรองรับสถานการณ์ขาดสภาพคล่องในสถานการณ์ภาวะวิกฤต และกำหนดมาตรการการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการใช้จ่ายทางการเงินอย่างระมัดระวัง มีการติดตามและทบทวนการดำเนินงานตลอดเวลา

ความยืดหยุ่นในการบริหารงาน พบว่า องค์กรภาครัฐมีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อบริหารจัดการการดำเนินงานในภาวะวิกฤติ ปรับรูปแบบการทำงานใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 กำหนดมาตรการดูแลความปลอดภัยและสุขภาพอนามัยของบุคลากร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และประชาชนผู้รับบริการ ให้ความสำคัญกับความต่อเนื่องในการดำเนินงาน สร้างความรู้และความเข้าใจในการดำเนินงานในภาวะวิกฤติอย่างชัดเจน นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานด้านต่าง ๆ มีแผนเตรียมพร้อมรองรับภาวะวิกฤติการณ์ด้านการดำเนินงาน โดยสร้างฉาบทันทีจำลองในลักษณะต่าง ๆ ตามระดับความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้น และทดสอบเพื่อที่จะสามารถตั้งรับได้อย่างดี

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า องค์กรภาครัฐให้ความสำคัญกับการลงทุนเพื่อนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาประยุกต์ใช้ในบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไปจนถึงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ มีการเสริมศักยภาพหรือความรู้ความสามารถ ทั้ง Hard skills และ Soft skills อย่างต่อเนื่อง มีการดูแลในเรื่องสุขภาพร่างกายและจิตใจ ตลอดจนสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด -19 ที่เหมาะสม และทบทวนนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเตรียมแผนดำเนินการแก้ไข ป้องกัน รวมถึงแผนฉุกเฉินต่าง ๆ เพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น

รูปแบบการทำงานในสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 พบว่า องค์กรภาครัฐดำเนินการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์การรับมือ และแผนฉุกเฉินต่าง ๆ ในการบริหารความเสี่ยง เช่น มาตรการเพื่อปกป้องพนักงานจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 การวางแผนรองรับการขาดแคลนแรงงานในการปฏิบัติงาน

เป็นต้น มีการทบทวนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และสื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ รวมถึงปลูกฝังและกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง

องค์ความรู้ใหม่

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงองค์การภาครัฐในยุคโควิด-19 ให้ประสบความสำเร็จพบว่า ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงองค์การภาครัฐในยุคโควิด-19 ประกอบด้วย การปรับรูปแบบการทำงานใหม่ ทำให้ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงขององค์การลดลง การขาดความตระหนัก ความรู้ และความร่วมมือของบุคลากรในการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การ ความไม่ชัดเจนของแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การ และความซ้ำซ้อนของหน้าที่ ความรับผิดชอบ การขาดการสื่อสารที่ดี มีประสิทธิภาพ และข้อมูลที่รอบด้าน และผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในองค์การ ซึ่งกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงองค์การภาครัฐในยุคโควิด-19 ก็คือ องค์การภาครัฐต้องติดตามนโยบายกฎระเบียบต่าง ๆ ของรัฐบาลอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งชี้แจงให้บุคลากรทุกระดับรับ และปฏิบัติตามอย่างทันทั่วถึง ถอดบทเรียนและทบทวนแนวทางการบริหารความเสี่ยงเพื่อกำหนดนโยบายแนวทาง และรูปแบบการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ จัดตั้งคณะทำงานเพื่อบริหารจัดการภาวะวิกฤติ ปรับรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 และสร้างความรู้และความเข้าใจในการดำเนินงานในภาวะวิกฤติอย่างชัดเจน นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลดูแลในเรื่องสุขภาพร่างกายและจิตใจ ตลอดจนสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และทบทวนนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ดำเนินการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์การรับมือ และแผนฉุกเฉินต่าง ๆ ในการบริหารความเสี่ยง

อภิปรายผล

จากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า (1) รูปแบบการทำงานแบบใหม่ในสถานการณ์โควิด-19 ทำให้ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงขององค์การลดลง (2) บุคลากรขาดความ

ตระหนัก ความรู้ และความร่วมมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร (3) แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรมีความซับซ้อน ไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความไม่เข้าใจในการปฏิบัติตาม รวมถึงไม่มีการทบทวนแผนและการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ (4) ขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และข้อมูลที่รอบด้าน เพียงพอในการบริหารความเสี่ยง และ (5) ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Miller, and Iscoe (1963) ซึ่งได้ระบุว่า วิกฤตการณ์จะมีผลทำให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาคุกคามเป้าหมายของบุคคลหรือกลุ่มที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ระเบียบ สวนพันธุ์ (2560) เรื่อง การรับรู้การบริหารความเสี่ยงของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารควรเป็นต้นแบบในการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง สร้างแรงจูงใจและสร้างความตระหนักแก่บุคลากรให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง 2) ผู้บริหารควรชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานด้านความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกัน 3) ขอความร่วมมือจากทุกภาคส่วนของหน่วยงานในการร่วมกันขับเคลื่อนนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง 4) ควรมีการประชุมบุคลากรภายในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อติดตามการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง และ 5) เปิดรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อการพัฒนางานด้านการบริหารความเสี่ยง

จากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงองค์กรภาครัฐ ในยุคโควิด-19 แยกเป็นแต่ละด้านดังนี้

นโยบายของรัฐบาล พบว่า องค์กรภาครัฐได้ติดตามนโยบาย กฎระเบียบต่าง ๆ ของรัฐบาลที่ออกออกมาอย่างใกล้ชิด เพื่อศึกษาถึงผลกระทบและเตรียมการรับมือให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างทันทั่วทั้งที่ โดยมอบหมายให้คณะทำงานที่จัดตั้งขึ้นดำเนินการควบคุมและดูแลให้การปฏิบัติเป็นไปตามนโยบาย กฎระเบียบ และแนวทางปฏิบัติที่กำหนด มีการชี้แจงและจัดอบรมให้กับบุคลากรทุกระดับทราบในเรื่องกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่องค์กรต้องปฏิบัติตามทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพื่อให้มีแนวทางไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ตลอดจนการเลือกใช้วิธีหรือช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมในการสื่อสารในกฎระเบียบต่าง ๆ ให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ COSO (2017) ที่ระบุว่า องค์กรที่จัดทำระบบบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ใน 4 ด้าน คือ (1) วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic) (2) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operations) (3) วัตถุประสงค์

ด้านการรายงาน (Reporting) และ (4) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ปกรณ์ อุดมธนะสารสกุล (2564) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของนโยบายรัฐบาลและการจัดการภาวะวิกฤติที่มีต่อกลยุทธ์การดำเนินงานของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคบริการในจังหวัดเชียงใหม่ในช่วงวิกฤติของโรคระบาดโควิด-19 ผลการวิจัย พบว่า (1) นโยบายของรัฐบาลมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การดำเนินงาน SMEs ภาคบริการในช่วงวิกฤติของโรคระบาดโควิด-19 และ (2) การจัดการภาวะวิกฤติมีอิทธิพลต่อ กลยุทธ์การดำเนินงาน SMEs ภาคบริการในช่วงวิกฤติของโรคระบาดโควิด-19 พบว่า อิทธิพล ของการจัดการภาวะวิกฤติมีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การดำเนินงาน SMEs ภาคบริการในช่วง วิกฤติของโรคระบาดโควิด-19 นอกจากนี้ การจัดการภาวะวิกฤติของผู้ประกอบการ SMEs ก็ มีส่วนสำคัญ ตัวผู้ประกอบการเองต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน มีการจัดการทรัพยากร มนุษย์ เช่น รูปแบบการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ของโรคระบาดโควิด-19

การจัดการภาวะวิกฤติ พบว่า องค์การภาครัฐได้ทำการถอดบทเรียนและทบทวนแนว ทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อกำหนดนโยบาย แนวทาง และรูปแบบการบริหารความเสี่ยงใหม่ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ รวมถึงจัดให้มีแผน สำรองเพื่อรองรับสถานการณ์ขาดสภาพคล่องในสถานการณ์ภาวะวิกฤติ และกำหนดมาตรการ การใช้ทรัพย์สินอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการใช้จ่ายทางการเงินอย่างระมัดระวัง มีการติดตาม และทบทวนการดำเนินงานตลอดเวลา สอดคล้องกับแนวคิดของ Koch, and Fairly (1993) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการวางแผนการจัดองค์กร การอำนวยความสะดวก และควบคุมต้นเหตุ และกิจกรรมการวางแผนองค์กรให้เกิดประโยชน์ รวมทั้งค่าใช้จ่ายอย่างมี ประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ จรรย์รัชต์ม อินนพคุณ และเฉลิมพร เย็น เยือก (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความเสี่ยงในหน่วยงานภาครัฐ กรณีศึกษา หน่วยงาน ราชการอำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี ผลการวิจัย พบว่า การจัดการความเสี่ยงในหน่วยงาน ภาครัฐโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับ ด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน ด้านกฎหมายและ กฎระเบียบ ด้านการปฏิบัติงาน และด้านนโยบาย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ฝ่ายที่สังกัด อายุ งาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และลักษณะการจ้างงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความสำเร็จในการ จัดการความเสี่ยงของหน่วยงานภาครัฐต่างกัน และการจัดการความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ ด้านการ ปฏิบัติงาน ด้านการเงิน ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ และด้านนโยบายที่แตกต่างกันส่งผลต่อ

ความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานภาครัฐต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความยืดหยุ่นในการบริหารงาน พบว่า องค์การภาครัฐมีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อบริหารจัดการการดำเนินงานในภาวะวิกฤติ ปรับรูปแบบการทำงานใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 กำหนดมาตรการดูแลความปลอดภัยและสุขภาพอนามัยของบุคลากร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และประชาชนผู้รับบริการ ให้ความสำคัญกับความต่อเนื่องในการดำเนินงาน สร้างความรู้และความเข้าใจในการดำเนินงานในภาวะวิกฤติอย่างชัดเจน นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานด้านต่าง ๆ มีแผนเตรียมพร้อมรองรับสภาวะวิกฤติการณ์ด้านการดำเนินงาน โดยสร้าง Scenarios ในลักษณะต่าง ๆ ตามระดับความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้น และทดสอบเพื่อที่จะสามารถตั้งรับได้อย่างดี สอดคล้องกับแนวคิดของ Gray, and Larson (2006) ได้เสนอแนวคิดว่าการรับมือกับความเสี่ยง (Risk Response Development) เป็นการตัดสินใจว่าจะรับมือกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไรจึงจะเหมาะสมซึ่งจะทำให้ได้โดยทำให้เบาบางลงหรือการหลบเลี่ยง หรือการส่งต่อหรือการแบ่งปันหรือคงไว้เหมือนเดิม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ฉัตรปวีณ์ จีรสรวาวัฒน์ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานในองค์กรในช่วงเหตุการณ์ที่วิกฤต ผลการวิจัย พบว่า การบริหารงานในองค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำในองค์กรต้องมีบทบาทหน้าที่หลัก คือ การสร้างผลกำไร การบริหารทรัพยากรและการทำให้องค์กรนั้นอยู่รอดซึ่งต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการมองอนาคตภาพที่กว้างไกล ต้องมีการเตรียมทั้งแผนหลักและแผนสำรอง โดยเฉพาะแผนสำรองเป็นแผนเพื่อป้องกันการเกิดเหตุการณ์วิกฤตหรือเหตุการณ์ที่ไม่เคยคาดคิดมาก่อน ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งภายในและภายนอก ดังนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหาร ภาวะวิกฤตหรือทีมงานเฉพาะเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพการบริหารงานองค์กรในช่วงเหตุการณ์วิกฤตต้องอาศัยทฤษฎีต่าง ๆ มาเป็นกรอบแนวทางการทำงาน โดยอาศัยผู้นำ ผู้เชี่ยวชาญ หัวหน้างาน และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการจัดการเพื่อสร้างแผนงานที่ทำให้ทุกคนเกิดความรู้สึกร่วมกัน และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า องค์การภาครัฐให้ความสำคัญกับการลงทุนเพื่อนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาประยุกต์ใช้ในบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไปจนถึงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ มีการเสริมศักยภาพหรือความรู้ความสามารถ ทั้ง Hard skills และ Soft

skills อย่างต่อเนื่อง มีการดูแลในเรื่องสุขภาพร่างกายและจิตใจ ตลอดจนสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด -19 ที่เหมาะสม และทบทวนนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเตรียมแผนดำเนินการแก้ไข ป้องกัน รวมถึงแผนฉุกเฉินต่าง ๆ เพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Roth (2007) ซึ่งกล่าวว่า ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ ครอบคลุมไปถึงผู้เกี่ยวข้องลูกค้า การแข่งขันทรัพยากร การประสานงาน และการสื่อสาร สอดคล้องกับแนวคิดของ Patrick Jackson (อ้างถึงใน อภิสิทธิ์ เหมะสมสกุล , 2547) กล่าวถึงสิ่งที่ต้องพิจารณาในการจัดการวิกฤตการณ์ ประกอบด้วย 1) สาธารณชน และสภาพแวดล้อมทางการเมือง 2) วัฒนธรรมและการดำเนินงานภายในองค์กรที่เผชิญวิกฤตการณ์ และ 2) ธรรมชาติของมนุษย์ ในด้านอารมณ์และลำดับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ที่ เกี่ยวข้องกับวิกฤตการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านอารมณ์ ความรู้สึก ความต้องการทางด้านความปลอดภัย เนื่องจากวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นความหายนะที่เกิดขึ้นโดยเฉียบพลัน สร้างความเสียหาย เจ็บปวดและความกระทบกระเทือนทางร่างกายและจิตใจ ทำให้เกิดความรู้สึกสิ้นหวัง ซึ่งเป็นภาวะยากที่จะทนรับได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ นงนุช อุณอนันต์ และธัชพงศ์ เศรษฐบุตร (2563) เรื่องกลยุทธ์การบริหารองค์กรฝ่าวิกฤต โควิด - 19 ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์ในการบริหารองค์กรที่ทำให้ธุรกิจสามารถฝ่าวิกฤตโควิด - 19 สามารถอยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ประกอบด้วยกลยุทธ์ 8 ประการ ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงและการมีวิสัยทัศน์ 2) การบริหารด้วยความจริงใจ 3) การสื่อสารกับพนักงาน 4) การขับเคลื่อนด้วยดิจิทัล 5) การให้ความสำคัญกับระบบโซ่อุปทาน 6) การพัฒนาพนักงาน 7) การตอบโต้ภัยคุกคามให้มากขึ้น และ 8) การบริหารทรัพยากรให้สอดคล้องกับความต้องการด้านสังคม

รูปแบบการทำงานในสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 พบว่า องค์การภาครัฐ องค์การภาครัฐดำเนินการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์การรับมือ และแผนฉุกเฉินต่าง ๆ ในการบริหารความเสี่ยง เช่น มาตรการเพื่อปกป้องพนักงานจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 การวางแผนรองรับการขาดแคลนแรงงานในการปฏิบัติงาน เป็นต้น มีการทบทวนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และสื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ รวมถึงปลูกฝังและกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง

สอดคล้องกับแนวคิดของ Roth (2007) กล่าวว่า ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานหรือการทำงานครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงทางด้านกระบวนการคุณภาพการบริหารงาน การทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ การไร้สมรรถภาพ กลยุทธ์ในการดำเนินงานและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ชัตติยา ด้วงสำราญ (2563) เรื่อง บริหารความเสี่ยงอย่างไรให้องค์กรไร้วิกฤต ผลการวิจัย พบว่า องค์กรใด ๆ ก็ตาม หากต้องการให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามจุดหมายขององค์กรที่มีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วย การมีโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงที่แข็งแกร่ง มีความเข้าใจในเรื่องความเสี่ยงขององค์กรอย่างทั่วถึงและชัดเจน มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ความเสี่ยงให้ชัดเจนและให้ความสำคัญในแบบเดียวกับวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์และตัวขับเคลื่อนหลัก มีวัฒนธรรมและความสามารถในการบริหารความเสี่ยงที่เข้มแข็ง มีการทบทวนอย่างต่อเนื่องในเรื่องของกรอบความเสี่ยง ระดับที่ยอมรับได้ และการให้ค่าต่าง ๆ การใช้ภาษาและบรรทัดฐานของความเสี่ยงเดียวกัน มีการจัดลำดับและประสานสัมพันธ์ความเสี่ยงที่ชัดเจน มีสายการรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้อย่างชัดเจน สมาชิกให้ความสำคัญในเรื่องความถูกต้องตามกฎหมายอย่างเข้มข้น มีการกำกับดูแลและทบทวนความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่เหมาะสม และมีความมุ่งมั่นต่อการปรับปรุง การอบรมและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

สรุป/ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงองค์กรภาครัฐในยุคโควิด-19 พบว่า ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงองค์กรภาครัฐในยุคโควิด-19 คือ รูปแบบการทำงานแบบใหม่ในสถานการณ์โควิด-19 ทำให้ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ลดลง บุคลากรขาดความตระหนัก ความรู้ และความร่วมมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรมีความซ้ำซ้อน ไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความไม่เข้าใจในการปฏิบัติตาม รวมถึงไม่มีการทบทวนแผนและการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ ขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และข้อมูลที่รอบด้านเพียงพอในการบริหารความเสี่ยง และผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร สำหรับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงองค์กรภาครัฐในยุคโควิด-19 นโยบายของรัฐบาล พบว่า องค์กรภาครัฐได้ติดตามนโยบาย กฎระเบียบต่าง ๆ ของรัฐบาลที่ออกมาอย่างใกล้ชิด เพื่อศึกษาถึงผลกระทบ

และเตรียมการรับมือให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างทันทั่วทั้งที่ โดยมอบหมายให้คณะทำงานที่จัดตั้งขึ้นดำเนินการควบคุมและดูแลให้การปฏิบัติเป็นไปตามนโยบาย กฎระเบียบ และแนวทางปฏิบัติที่กำหนด มีการชี้แจงและจัดอบรมให้กับบุคลากรทุกระดับทราบในเรื่องกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่องค์การต้องปฏิบัติตามทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพื่อให้มีแนวทางไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์การ ตลอดจนการเลือกใช้วิธีหรือช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมในการสื่อสารในกฎระเบียบต่าง ๆ ให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์การ การจัดการภาวะวิกฤต พบว่า องค์การภาครัฐได้ทำการถอดบทเรียนและทบทวนแนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อกำหนดนโยบาย แนวทาง และรูปแบบการบริหารความเสี่ยงใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และอยู่ในระดับที่องค์การสามารถยอมรับได้ รวมถึงจัดให้มีแผนสำรองเพื่อรองรับสถานการณ์ขาดสภาพคล่องในสถานการณ์ภาวะวิกฤต และกำหนดมาตรการการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการใช้จ่ายทางการเงินอย่างระมัดระวัง มีการติดตาม และทบทวนการดำเนินงานตลอดเวลา ความยืดหยุ่นในการบริหารงาน พบว่า องค์การภาครัฐมีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อบริหารจัดการการดำเนินงานในภาวะวิกฤติ ปรับรูปแบบการทำงานใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 กำหนดมาตรการดูแลความปลอดภัย และสุขภาพอนามัยของบุคลากร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และประชาชนผู้รับบริการ ให้ความสำคัญกับความต่อเนื่องในการดำเนินงาน สร้างความรู้และความเข้าใจในการดำเนินงานในภาวะวิกฤติอย่างชัดเจน นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานด้านต่าง ๆ มีแผนเตรียมพร้อมรองรับสภาวะวิกฤติการณ์ด้านการดำเนินงาน โดยสร้างฉันทกตสันถรณ์ในลักษณะต่าง ๆ ตามระดับความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้น และทดสอบเพื่อที่จะสามารถตั้งรับได้อย่างดี การจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า องค์การภาครัฐให้ความสำคัญกับการลงทุนเพื่อนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไปจนถึงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ มีการเสริมศักยภาพหรือความรู้ความสามารถ ทั้ง Hard skills และ Soft skills อย่างต่อเนื่อง มีการดูแลในเรื่องสุขภาพร่างกายและจิตใจ ตลอดจนสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด -19 ที่เหมาะสม และทบทวนนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเตรียมแผนดำเนินการแก้ไข ป้องกัน รวมถึงแผนฉุกเฉินต่าง ๆ เพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น และรูปแบบการทำงานในสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 พบว่า องค์การภาครัฐดำเนินการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำผลการ

วิเคราะห์ดังกล่าวมาจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์การรับมือ และแผนฉุกเฉินต่าง ๆ ในการบริหารความเสี่ยง เช่น มาตรการเพื่อป้องกันพนักงานจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 การวางแผนรองรับการขาดแคลนแรงงานในการปฏิบัติงาน เป็นต้น มีการทบทวนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และสื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ รวมถึงปลูกฝังและกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงด้านการควบคุม/กฎระเบียบ เพราะในสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เพราะรัฐบาลจะมีมาตรการ แนวทางปฏิบัติ ประกาศ และคำสั่งป้องกัน และควบคุมการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ออกมาจำนวนมาก ดังนั้นต้องมีการชี้แจงให้เกิดความชัดเจนเพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจไปในแนวทางเดียวกันทั้งหมด

2) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนความต่อเนื่องและเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสภาวะวิกฤต เพราะภายใต้สถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้รัฐบาลต้องใช้มาตรการสกัดการแพร่ระบาด เช่น การรักษาระยะห่างทางสังคม (Social distancing) การระงับการเดินทางระหว่างประเทศ การปิดเมืองและห้ามประชาชนออกจากเคหสถาน หรือการล็อกดาวน์ (Lockdown) ส่งผลให้หลายภาคส่วนต้องหยุดชะงัก ไม่สามารถให้ดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

3) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการทบทวน และปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพราะในสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มีความไม่แน่นอนสูง

1.2 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1) องค์การภาครัฐควรทำแผนควบคุม ติดตาม ปรับปรุงความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ด้วยกลไกการบริหาร การควบคุม และสอบทาน เพื่อกำกับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

- 2) องค์การภาครัฐควรจัดทำคู่มือเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงองค์การเพื่อช่วยให้การดำเนินงานและการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) องค์การภาครัฐควรสื่อสารกับบุคลากรเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่สอดคล้องกันในหลักของการบริหารความเสี่ยงองค์การ และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- 4) องค์การภาครัฐควรมีการซักซ้อมหรือการฝึกซ้อมแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อนำผลการฝึกซ้อมมาแก้ไขและปรับปรุง เพื่อให้มั่นใจว่าองค์การจะสามารถรับมือได้อย่างถูกต้องเมื่อเกิดเหตุการณ์จริง
- 5) องค์การภาครัฐควรสร้าง และปลูกฝังวัฒนธรรมการจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรให้ยั่งยืน โดยการฝึกอบรมวิธีการ กิจกรรมต่าง ๆ แก่ผู้บริหารและบุคลากร เพื่อสร้างความตระหนักในวิกฤติและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในองค์กร

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงองค์การภาครัฐในยุคโควิด-19 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ควรศึกษากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงองค์การภาครัฐในยุคโควิด-19 ในเขตพื้นที่อื่นนอกเหนือจากกรุงเทพมหานคร
- 3) ควรศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงองค์การภาครัฐในยุคโควิด-19 ระหว่างองค์การภาครัฐและภาคเอกชน

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงการคลัง. (2564). แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐเรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงการคลัง. ขัตติยา ดวงสำราญ. (2563). บริหารความเสี่ยงอย่างไรให้องค์กรไว้วิกฤต. วารสารสหวิทยาการ มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 4(1), 340-351.

- จรรยาธัม อินนพคุณ และเฉลิมพร เย็นเยือก. (2563). การจัดการความเสี่ยงในหน่วยงานภาครัฐ กรณีศึกษาหน่วยงานราชการอำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี. วารสารรัชต์ภาคย์ (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 14(33), 91-104.
- ชิน ฮอนมา. (2563). ประเมินความพร้อมขององค์กร 6 ด้านในการรับมือวิกฤตการแพร่ระบาดของโควิด- 19. เรีย ก ใช้ เมื่ อ 22 ส ิง ห าค ม 2564 จ าก <https://www.pwc.com/th/en/pwc-thailand-blogs/blog-20200424.html>
- ฉัตรปวีณ์ จรัสรวาวัฒน์. (2556). การบริหารงานในองค์กรในช่วงเหตุการณ์ที่วิกฤต. วารสารบัณฑิตศึกษามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 2(1), 1-14.
- นงนุช อุณอนันต์ และธัชพงศ์ เศรษฐบุตร. (2563). กลยุทธ์การบริหารองค์กรฝ่าวิกฤตโควิด-19. The 4th International Multi-Conference of Management Science 2020, 402-409.
- ปกรณ์ อุดมธนะสารสกุล. (2564). อิทธิพลของนโยบายรัฐบาลและการจัดการภาวะวิกฤติที่มีต่อกลยุทธ์การดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคบริการในจังหวัดเชียงใหม่ในช่วงวิกฤติของ โรคระบาดโควิด-19. วารสารการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 13(2), 75-92.
- ประชาชาติธุรกิจ. (2564). โควิด-19 เปลี่ยนโลก “ธุรกิจ” ปรับรอบทิศรับโจทย์ใหม่. เรีย ก ใช้ เมื่ อ 13 ส ิง ห าค ม 2564, จ าก <https://www.prachachat.net/economy/news-584527>
- ระเบียบ สวนพันธุ์ . (2560). การรับรู้การบริหารความเสี่ยงของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ม.ป.ท.: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์:
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2563). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิจัยแบบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจ ทีเอ็มบี. (2564). เจาะแนวโน้มธุรกิจไทยปี 2564 ท่ามกลางคลื่นมรสุมโควิด. เรีย ก ใช้ เมื่ อ 12 ส ิง ห าค ม 2564 จ าก <https://www.ttbbank.com/archive/en/analytics/industry-analysis/view/ThaiBus-COV-2021.html>



- สุภางค์ จันทวานิช. (2561). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. (พิมพ์ครั้งที่ 24). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักข่าว Hfocus. (2564). ถอดบทเรียนแนวปฏิบัติหน่วยงานรัฐในภาวะโควิดจุดเริ่มการก้าวสู่ e-Service. เรียกใช้เมื่อ 17 สิงหาคม 2564, จาก <https://www.hfocus.org/content/2022/04/24976>
- สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่หนองคาย สาขาเมืองหนองคาย. (2563). คู่มือการบริหารความเสี่ยงต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19). หนองคาย: สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ หนองคาย.
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (2562). การบริหารความเสี่ยงอย่างมีอาชีพในยุค Digital Disruption. เรียกใช้เมื่อ 12 สิงหาคม 2564, จาก <https://www.dga.or.th/document-sharing/article/36379/>
- สถาบันป้องกันควบคุมโรคเขตเมือง. (2563). แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร. กรุงเทพมหานคร: สถาบันป้องกันควบคุมโรคเขตเมือง.
- องค์กรบริหารส่วนตำบลทุ่งกอ จังหวัดเชียงราย. (ม.ป.ป.). คู่มือบริหารความเสี่ยง. สืบค้นเมื่อ 30 พฤษภาคม 2564, จาก <http://www.tkr.go.th>
- อภิสิทธิ์ เหมะสมสกล. (2547). การสื่อสารภาวะวิกฤต: กรณีศึกษาเปรียบเทียบโรคซาร์ส และโรค ไข้หวัดนกของกระทรวงสาธารณสุข. รายงานเฉพาะบุคคล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Gray, F. C., & Larson, W. E., (2006). Project Management: The Management Process. Singapore: McGraw-Hill.
- Koch, M. W., & Fairly, T. M. (1993). Integrated Quality Management: The key to Improving Nursing Care Quality. Louise: Mosby Year Book.
- Miller, K. S., & Iscoe, I. (1963). The Concept of Crisis: Current Status and Mental Health Implications. Human Organization, 22, 195–201.
- Roth, J. (2007). Categorizing Risk: Risk Categories Help Users Identify, Understand, And Monitor Their Organizations' Potential Risks-risk



Watch. Retrieved 22 August, 2021, from http://findartictes.com/p/articles/mi_m4153/is_2_59/ai_85014799.

The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission (COSO). (2017). Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance Executive Summary. Retrieved September 11, 2021, from <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-IntegratingwithStrategy-and-Performance-ExecutiveSummary.pdf>.

Wilson , J., & Tiger, J. (1999). Clinical Risk Modification: A Route to Clinical Governance. Oxford: Butterworth-Heinemann.