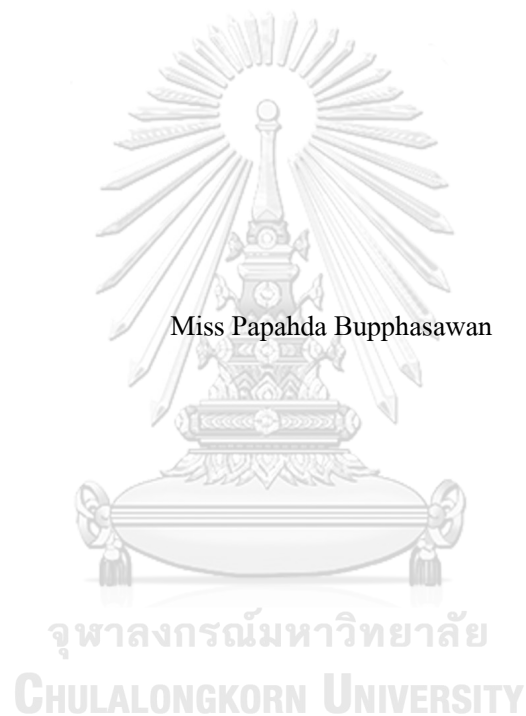


การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัยทำงาน  
รองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ (สหสาขาวิชา) สหสาขาวิชาการจัดการด้านภัยพิบัติ  
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE DEVELOPMENT OF SHORT COURSE PROGRAM TO DEVELOP  
WORKING-ADULT COMPETENCIES FOR RISK AND DISASTER MANAGEMENT



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Science in Risk and Disaster Management

Inter-Department of Disaster Management

GRADUATE SCHOOL

Chulalongkorn University

Academic Year 2022

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นเพื่อพัฒนา สมรรถนะบุคลากรวัยทำงานรองรับการจัดการความเสี่ยง และภัยพิบัติ
โดย	น.ส.ปภาดา บุษผาสวรรค์
สาขาวิชา	การจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ (สหสาขาวิชา)
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัตรพันธ์ จินตนาภักดี
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ

---

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

.....	คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (รองศาสตราจารย์ ดร.ยุทธนา ฉัพพรรณรัตน์)
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์	ประธานกรรมการ (รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐ ธีระวัฒน์)
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัตรพันธ์ จินตนาภักดี)
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ)
.....	กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย (รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล บุญลือ)

ปกาดดา บุษผาสุวรรณค้ : การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัยทำงานรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ. ( THE DEVELOPMENT OF SHORT COURSE PROGRAM TO DEVELOP WORKING-ADULT COMPETENCIES FOR RISK AND DISASTER MANAGEMENT) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.ฉัตรพันธ์ จินตนาภักดี, อ.ที่ปรึกษาร่วม : ผศ. ดร.วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาความต้องการด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ และเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นสำหรับพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัยทำงานรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยนี้ คือ ผู้บริหารบริษัทเอกชนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีประสบการณ์ทำงานในด้านการบริหารเป็นเวลาอย่างน้อย 5 ปี และมีส่วนรับผิดชอบการจัดการความเสี่ยงในองค์กร จากบริษัทเอกชนขนาดกลางและขนาดใหญ่ รวมทั้งสิ้น 6 ราย ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า ความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ คือ การจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และกฎหมายเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ คือ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการคิดวิเคราะห์ และทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ คือ ความกระตือรือร้น วิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล ความรอบคอบ การมีเหตุผล ความรู้สึกถึงความเร่งด่วน ความฉลาดทางอารมณ์ ความเสียสละ ความรับผิดชอบ การมีมนุษยสัมพันธ์ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และความช่างสังเกต ซึ่งใช้ข้อมูลความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับบุคลากรวัยทำงานรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ โดยจะเป็นแนวทางสำหรับสถาบันการศึกษาในการพัฒนาบุคลากรวัยทำงานต่อไป

สาขาวิชา การจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ (สหสาขาวิชา) ลายมือชื่อนิสิต .....

ปีการศึกษา 2565 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม .....

## 6187168020 : MAJOR RISK AND DISASTER MANAGEMENT

KEYWORD: Working Adults, Risk and Disaster Management, Development for Working

Papahda Bupphasawan : THE DEVELOPMENT OF SHORT COURSE PROGRAM  
TO DEVELOP WORKING-ADULT COMPETENCIES FOR RISK AND  
DISASTER MANAGEMENT. Advisor: Asst. Prof. CHATPAN  
CHINTANAPAKDEE, Ph.D. Co-advisor: Asst. Prof. WATCHARAPOJ  
SAPSANGUANBOON, Ph.D.

This research aims to investigate the needs for essential knowledge, skills and attributes related to risk and disaster management for working adults. It will be used to develop a risk and disaster management short training program for working adults. This research deploys a qualitative method. The sampling are executives from 6 medium and large enterprises who have working experience more than 5 years and are responsible for risk management in the organization. An in-depth interview is used to collect data. The result finds out that risk and disaster management, business continuity management, and laws for risk and disaster management are essential knowledge required for working adults. While communication skills, analytical skills, and systematic thinking are skills required for working adults. The required attributes for risk and disaster management are enthusiastic, visionary, deliberateness, logical, sense of urgency, emotional intelligence, sacrifice, responsibility, interpersonal, sense of ownership and being observant. The knowledge, skills and attributes are used to develop risk and disaster management short training program for working adults. It will be used as a guideline for education institute to promote working adult education in the area of risk and disaster management.

Field of Study: Risk and Disaster  
Management

Student's Signature .....

Academic Year: 2022

Advisor's Signature .....

Co-advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัตรพันธ์ จินตนาภักดี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัชรพงษ์ ทรัพย์สงวนบุญ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำวิทยานิพนธ์ รวมถึงกรุณาตรวจสอบวิทยานิพนธ์ ให้มีความถูกต้อง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐ ลีละวัฒน์ ที่กรุณาให้เกียรติเป็นประธาน กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล บุญลือ ที่กรุณาให้เกียรติเป็นกรรมการ สอบวิทยานิพนธ์ อีกทั้งยังกรุณาให้คำแนะนำในการปรับปรุงข้อบกพร่อง ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านผู้บริหารทั้ง 6 ท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ ในการเก็บข้อมูลอันเป็นประโยชน์ยิ่ง

ขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านในสาขาวิชาการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ และศาสตร์ อื่นที่เกี่ยวข้อง ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ มอบประสบการณ์ และให้กำลังใจอันมีค่ายิ่งแก่ผู้วิจัย ในการทำวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณกัลยาณมิตรทุกคนที่คอยช่วยเหลือและให้กำลังใจที่ดีเสมอมา

สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณครอบครัวที่ร่วมเป็นกำลังใจและให้การสนับสนุนผู้วิจัยในการ จัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์

## สารบัญ

	หน้า
.....	ค
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ค
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ช
สารบัญตาราง .....	ฌ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ .....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	7
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	7
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	9
2.1 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management).....	10
2.2 การจัดการภัยพิบัติ (Disaster Management).....	16
2.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD).....	22
2.4 การฝึกอบรม .....	31
2.5 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	38

2.6 กรอบแนวคิดวิจัย.....	42
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	43
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย.....	43
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	44
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย.....	46
3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	47
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	48
3.6 การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง.....	49
3.7 การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอ.....	49
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ด้านข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจ.....	51
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงาน ในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ.....	52
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	68
สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล.....	68
ข้อจำกัด.....	71
ข้อเสนอแนะ.....	71
บรรณานุกรม.....	73
ภาคผนวก.....	82
ประวัติผู้เขียน.....	92



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 10 อันดับประเทศที่ได้รับความเสียหายทางเศรษฐกิจจากการเกิดภัยพิบัติในช่วงปี พ.ศ. 2537 – 2556.....	2
ภาพที่ 1.2 จำนวนประชากรไทยในช่วงปี ค.ศ. 1960 - 2100 .....	5
ภาพที่ 2.1 กรอบการจัดการภัยพิบัติ .....	19
ภาพที่ 2.2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) .....	27
ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดวิจัย.....	42
ภาพที่ 3.1 ระเบียบวิธีวิจัย .....	43

## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 4.1	สรุปประเด็นสัมพันธด้านข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจ.....	51
ตารางที่ 4.2	สรุปประเด็นสัมพันธด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ.....	52
ตารางที่ 4.3	ค่าแสดงความถี่ของความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ.....	56
ตารางที่ 4.4	ค่าแสดงความถี่ของทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ.....	57
ตารางที่ 4.5	ค่าแสดงความถี่ของคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ.....	59
ตารางที่ 4.6	สรุปประเด็นสัมพันธด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ.....	60
ตารางที่ 4.7	สรุปประเด็นสัมพันธด้านปัจจัยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ.....	63
ตารางที่ 4.8	ผลลัพธ์การเรียนรู้หลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัยทำงานรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ.....	64
ตารางที่ 4.9	การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นสำหรับพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัยทำงานรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ.....	64

## บทที่ 1

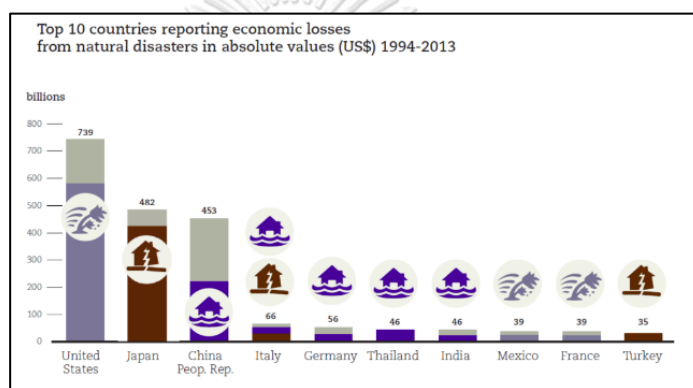
### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

ภัยพิบัติหรือสาธารณภัยล้วนแล้วแต่เป็นภัยคุกคามที่สร้างความรุนแรงต่อหลายประเทศทั่วโลก ปัจจุบันนานาชาติประเทศต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดจากภัยพิบัติในรูปแบบแตกต่างกันไปตามลักษณะของภูมิประเทศสะท้อนได้จากปรากฏการณ์เอลนีโญ (ภัยแล้ง) และลานีญา (อุทกภัย) ที่จะทวีความรุนแรงมากขึ้นในทุกวันซึ่งภัยคุกคามเหล่านี้มีสาเหตุมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศโลกและภาวะโลกร้อน โดยเฉพาะในช่วงปี พ.ศ. 2558 – 2561 ที่อุณหภูมิอากาศโลกเพิ่มสูงสุดติดต่อกัน 4 ปีซ้อน (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2562) โดยสาเหตุปัจจัยหลักมาจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของมนุษย์ทำให้เกิดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจำนวนมหาศาลขึ้นสู่ชั้นบรรยากาศองค์ประกอบของบรรยากาศจึงเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้ภัยพิบัติที่เกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงและถี่มากขึ้น (Gale & Saunders, 2013) ซึ่งจากรายงานการประเมินครั้งที่ 5 (Fifth Assessment Report: AR5) ของคณะกรรมการร่วมระหว่างรัฐบาลว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (International Panel on Climate Change: IPCC) ในปี พ.ศ. 2557 ได้ระบุว่าภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เป็นภูมิภาคที่มีความเปราะบางและมีความเสี่ยงสูงที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ และการเกิดภัยพิบัติขนาดใหญ่ (IPCC, 2014)

โดยในปี พ.ศ. 2561 ประเทศไทยจัดได้ว่าเป็นประเทศอันดับที่ 9 ที่มีความเสี่ยงสูงที่สุดในโลกที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศในระยะยาว ทั้งในแง่ของอุณหภูมิเฉลี่ยที่เพิ่มสูงขึ้น ปริมาณน้ำฝนเฉลี่ยที่ลดน้อยลงในช่วงฤดูแล้งและเพิ่มสูงขึ้นในฤดูฝน (สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม, 2562) นอกจากนี้จากรายงานด้านความเสี่ยงของโลกในปี พ.ศ. 2562 ซึ่งจัดทำโดยสภาเศรษฐกิจโลกหรือที่รู้จักกันในชื่อ The World Economic Forum (WEF) ได้จัดให้ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมเป็นความเสี่ยงที่จะต้องเผชิญและสร้างความรุนแรงสูงสุดถึง 6 อันดับ จาก 10 อันดับ ซึ่งจัดเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ ความล้มเหลวของการบรรเทาปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และภัยพิบัติทางธรรมชาติ (World Economic Forum, 2019) โดยแต่ละความเสี่ยงมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ทุกเมื่ออันเนื่องมาจาก ความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอนที่สามารถเกิดเหตุการณ์ความรุนแรงหรือการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ทั้งจากภัยธรรมชาติและจากการกระทำของมนุษย์ที่เป็นเหตุแห่งความเสี่ยง ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงจึงเป็นหนทางแห่งการขจัดหรือบรรเทาความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นจนลดลงอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ หากภาครัฐหรือหน่วยงานใดไม่มีกระบวนการจัดการ

ความเสี่ยงที่เหมาะสม ก็ย่อมก่อให้เกิดโอกาสที่จะสูญเสียและเสียหายได้อย่างมหาศาล ซึ่งภาคเศรษฐกิจถือได้ว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาประเทศทั้งด้านการทำธุรกิจ อุตสาหกรรมการเกษตร การท่องเที่ยว สาธารณสุข รวมถึงด้านการพัฒนาฟื้นฟูเมือง ที่ต่างมีโอกาสได้รับผลกระทบเป็นวงกว้างจากภัยพิบัติที่เกิดขึ้น ศูนย์วิจัยระบาดวิทยาด้านภัยพิบัติ (Centre for Research on the Epidemiology of Disaster: CRED) ได้ทำการรวบรวมและจัดอันดับ 10 ประเทศทั่วโลกที่ได้รับ ความเสียหายทางเศรษฐกิจจากการเกิดภัยพิบัติทางภัยธรรมชาติ ซึ่งประเทศไทยจัดอยู่ในอันดับที่ 6 ที่ได้รับความเสียหายทางเศรษฐกิจจากเหตุการณ์มหาอุทกภัยเมื่อปี พ.ศ. 2554 แสดงดังภาพที่ 1.1 คิดเป็นมูลค่าความเสียหายถึง 1.44 ล้านล้านบาท (กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย, 2558)



ภาพที่ 1.1 10 อันดับประเทศที่ได้รับ ความเสียหายทางเศรษฐกิจจากการเกิดภัยพิบัติในช่วงปี

พ.ศ. 2537 – 2556

ที่มา: CRED (2015)

โดยกรุงเทพมหานครในฐานะศูนย์กลางทางธุรกิจของประเทศไทยจัดได้ว่ามีความเสี่ยงที่จะได้รับผลกระทบที่รุนแรงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศโลก และไม่ใช่เพียงแต่ประเทศไทยประเทศเดียวที่ได้รับผลกระทบอย่างหนัก แต่ยังส่งผลกระทบต่อไปยังประเทศอื่นๆ โดยเฉพาะนักลงทุนจากต่างประเทศ ทำให้ความน่าเชื่อถือของภาคธุรกิจลดลง เกิดการย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศอื่น ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาคแรงงานและอุตสาหกรรมโดยตรง (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2554) ความสูญเสียที่เกิดขึ้นเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่ต้องทำการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตามกรอบการจัดการภัยพิบัติที่พัฒนากระบวนการป้องกันและเตรียมความพร้อม เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันและลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติต่างๆ ด้วยกระบวนการดำเนินงานที่มีขั้นตอนตั้งแต่ก่อนเกิดภัย ขณะเกิดภัย และหลังเกิดภัย (กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย, 2558) ซึ่งหากภาครัฐมีแผนการจัดการภัยพิบัติตั้งรับพร้อม

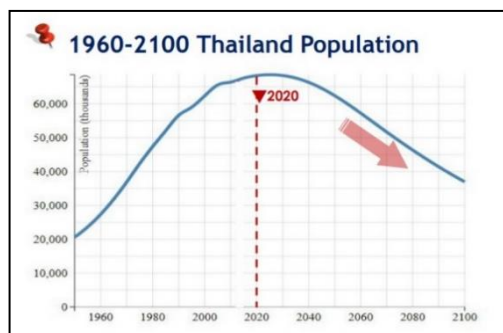
ตอบโต้กับสถานการณ์ความเสี่ยงที่สามารถคาดการณ์ได้ก่อนล่วงหน้าเช่นนี้ ก็ย่อมส่งผลดีต่อประชาชนและองค์กรต่างๆ ในด้านความปลอดภัย เนื่องจากสามารถแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ควบคุมให้ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และสามารถฟื้นฟูความเสียหายภายหลัง ได้อย่างรวดเร็ว มิเช่นนั้นแล้วประชาชน หน่วยงานต่างๆ หรือบริษัทห้างร้าน ก็ย่อมจะได้รับผลกระทบต่อการใช้ชีวิตและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ไม่เว้นแม้แต่บริษัทเอกชนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ที่มีรายได้มากกว่า 500 ล้านบาทขึ้นไป (สำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2563) ถือเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่ (Medium Enterprises and Large Enterprise: MEs & LEs) ที่จัดเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีศักยภาพและเป็นกำลังสำคัญของประเทศทั้งในด้านเครือข่ายทางธุรกิจ การเปิดโอกาสทางการตลาดและการลงทุน การสนับสนุนอุตสาหกรรมอนาคต (New S-Curve) การยกระดับทางการผลิต และการเติบโตของผลิตภาพแรงงานไทย ที่หากได้รับผลกระทบจากสภาพความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก็ย่อมส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศโดยรวม ตั้งแต่สถานการณ์ทางการเงิน การคลัง การจัดการ และการจ้างงานในที่สุด ดังนั้น บริษัทเอกชนขนาดกลางและขนาดใหญ่จึงถือได้ว่ามีบทบาทและความสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากเป็นแหล่งกระจายรายได้จากการจ้างงาน การผลิต และการส่งออก อีกทั้งยังเป็นรากฐานของการพัฒนาวิสาหกิจไทยในทุกระดับที่ปัจจุบันมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในเวทีโลก (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559; สำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2560)

จากสถานการณ์ปัจจุบันที่สภาวะเศรษฐกิจโลกมีความเปราะบางจากภัยธรรมชาติและภัยคุกคามที่มนุษย์สร้างขึ้น ซึ่งเกิดจากปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศโลกและจากกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ของสังคมในศตวรรษที่ 21 ทำให้นานาประเทศสามารถติดต่อเชื่อมโยงกันได้อย่างไร้พรมแดน (อัสนี สะอิดี, 2561) ที่ยิ่งนานวันเข้าอุบัติภัยเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะพัฒนาและทวีความรุนแรงมากขึ้น จนทำให้ระบบเศรษฐกิจทั่วโลกเกิดความผันผวนตามได้ ดังเช่นประเทศที่มีขนาดเศรษฐกิจใหญ่ที่สุดของโลกอย่างประเทศสหรัฐอเมริกา จีน ญี่ปุ่น สหราชอาณาจักร เยอรมนี ฝรั่งเศส และอินเดีย ที่ถือว่ามีสัดส่วนการผลิตรวมคิดเป็น 60% ของโลกมีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจลดลงในไตรมาสที่ 2 ของปี พ.ศ. 2562 เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันในปี พ.ศ. 2561 (ชุตินันท์ สงวนประสิทธิ์, 2562) โดยใน Global Risk Report 2020 จากผลการประชุมของ World Economic Forum (WEF) เมื่อเดือนมกราคมปี พ.ศ. 2563 และจากผลการประชุมในปี พ.ศ. 2565 ยังคงมีแนวโน้มไปในทิศทางเดียวกันตามที่ระบุไว้ใน Global Risks Report 2022 ว่าความเสี่ยงที่มีความรุนแรงสูงสุด 5 อันดับแรก ซึ่งจะส่งผลกระทบในระดับโลกอีก 10 ปีข้างหน้า ได้แก่ 1)

ความล้มเหลวในการจัดการกับสภาพภูมิอากาศหรือภาวะโลกร้อน 2) สภาพภูมิอากาศที่ทวีความรุนแรง 3) การสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ 4) การพังทลายของสังคมสมานฉันท์ และ 5) วิกฤติการดำรงชีพ ซึ่งจะเห็นได้ว่าความเสี่ยง 3 อันดับแรกยังคงเป็นความเสี่ยงในมิติด้านสภาพแวดล้อม ในขณะที่อีก 2 ความเสี่ยงเป็นความเสี่ยงในมิติทางด้านสังคม จึงนับได้ว่าการหาแนวทางในการแก้ไขการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศยังคงเป็นปัญหาเรื้อรังที่ค้างคามาจนถึงปัจจุบัน (World Economic Forum, 2020, 2022)

ท่ามกลางปัญหาที่ท้าทายซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาของประเทศ หน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐ จึงตระหนักและร่วมกันเร่งพัฒนาปัจจัยพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์ในทุกๆ ด้าน เพื่อให้ประชาชนและระบบเศรษฐกิจมีความพร้อม สามารถปรับตัวต่อความท้าทายที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ ดังเช่นสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หรือ สศช. ได้ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) ขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติให้สอดคล้องตามแผนแม่บทหลักในการกำกับการพัฒนาประเทศระยะยาวอย่างยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) รวมถึงมุ่งต่อยอดแผนการพัฒนายั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) และเพื่อให้เป็นไปตามแผนการปฏิรูปประเทศสู่โครงสร้างประเทศไทย 4.0 ในที่สุด ซึ่งแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) นี้มีการกำหนด 10 ยุทธศาสตร์หลักที่จะนำไปสู่การขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งประเด็นการพัฒนาหลักที่สำคัญในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) คือ ยุทธศาสตร์การมุ่งเน้นพัฒนากำลังคนในทุกช่วงวัยให้มีทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่สูงขึ้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพและแก้ไขปัญหาแรงงานผลิตภาพต่ำจากการขาดทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) สอดคล้องกับความคิดเห็นของ ดร.สุวิทย์ เมษินทรีย์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ที่ให้แนวคิดด้านการศึกษาของประเทศไทยในยุค 4.0 เป็นการพัฒนาทักษะใหม่ (Re Skill - Up Skill) แก่บุคคลวัยทำงานที่ถือเป็นกำลังสำคัญขององค์กรในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น สอดรับกับความต้องการของภาคธุรกิจ (มนต์ชัย วงษ์กิตติไกรวัล, 2563) โดยการพัฒนาทุนมนุษย์นี้ยังเป็นโอกาสที่น่าสนใจในการดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศ เนื่องจากลักษณะของวงจรการดำเนินธุรกิจที่จะต้องแข่งขันและเติบโตอยู่ตลอดเวลา การรอบัณฑิตจบใหม่เพื่อเข้ามาพัฒนาองค์กรอย่างเดียวนั้นอาจจะไม่ทันต่อการแข่งขันในระดับประเทศ และด้วยปัจจุบันจำนวนการเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษามีจำนวนลดน้อยลงอย่างเห็นได้ชัด เป็นผลมา

จากอัตราการเกิดของประชากรที่มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหากเป็นเช่นนี้ต่อไปประเทศไทยก็จะกลายเป็นสังคมสูงวัย (Aging Societies) ในที่สุด (Nietzel, 2019; ไทยพับลิก้า, 2563; ปัทมาว่าพัฒนางศ์ และ ปราโมทย์ ประสาทกุล, 2549)



ภาพที่ 1.2 จำนวนประชากรไทยในช่วงปี ค.ศ. 1960 - 2100

ที่มา: ไทยพับลิก้า (2563)

ทำให้หน่วยงานภาคการศึกษาอย่างมหาวิทยาลัยเริ่มหันมาให้ความสนใจในการต่อยอดการเรียนรู้ให้แก่กลุ่มคนวัยทำงาน โดยกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ได้เริ่มดำเนินการตามแผนงานความร่วมมือการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านโครงสร้างพื้นฐานทางคุณภาพของประเทศ (National Quality Infrastructure: NQI) กับ 11 หน่วยงานเฉพาะทาง อันได้แก่ 1. อุตสาหกรรมพัฒนามูลนิธิ 2. สถาบันอาหาร 3. สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ 4. สถาบันยานยนต์ 5. สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ 6. สถาบันเหล็กและเหล็กกล้าแห่งประเทศไทย 7. สถาบันพลาสติก 8. สถาบันไทย-เยอรมัน 9. สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 10. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และ 11. สถาบันการก่อสร้างแห่งประเทศไทย ในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมเฉพาะทางด้วยรูปแบบหลักสูตรประกาศนียบัตร (Non degree) เพื่อยกระดับทักษะกำลังคนของประเทศและรองรับกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน (กรมวิทยาศาสตร์บริการ, 2563)

คน คือ ทรัพยากรหลักที่มีผลต่อองค์กรทั้งในด้านบวกและด้านลบ โดยในแต่ละคนจะมีสมรรถนะ (Competency) ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญยิ่ง ที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้ไปในทิศทางตามที่มุ่งหมายไว้ (เทียน ทองแก้ว, 2550) การบริหารจัดการและพัฒนาองค์กรให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกทั้งสภาพการแข่งขันทางการค้าที่มีความรุนแรงและเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา หรือภัยพิบัติต่างๆ ที่มีโอกาสเกิดและส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมและเป็นไปตามวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission)

และค่านิยม (Values) หรืออีกนัยหนึ่งเรียกว่ายุทธศาสตร์ขององค์กร ก็จะช่วยให้องค์กรสามารถเติบโตไปได้ตามเป้าประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีส่วนในการกำหนดสมรรถนะของบุคคลในแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดีตอบโจทย์ตรงกับความต้องการขององค์กรนั้นๆ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแบ่งได้เป็นทักษะด้านความรู้ (Hard Skills) และทักษะด้านอารมณ์ (Soft Skills) โดยแต่ละทักษะล้วนแล้วแต่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามที่องค์กรคาดหวังไว้ หรือควรจะเป็นในลักษณะนี้ ซึ่งทักษะประเภทต่างๆ ก็มีรูปแบบหรือลักษณะความยาก-ง่ายในการพัฒนาที่แตกต่างกันออกไปตามแต่ละผลลัพธ์การเรียนรู้ที่วางไว้

เมื่อการศึกษาถือเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศและยังเป็นองค์ประกอบหลักของการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถานะความไม่แน่นอนทั้งจากสภาพภูมิอากาศโลกที่เปลี่ยนแปลงไป สถานะการแข่งขันในภาคธุรกิจที่เพิ่มสูงขึ้น หรือแม้กระทั่งแนวโน้มโครงสร้างของประชากรที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเห็นได้ชัด ปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อทุกองค์กรซึ่งต้องเร่งปรับตัวให้สามารถดำเนินต่อไปได้ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง (Disruption) การที่สถานศึกษาหรือมหาวิทยาลัยจะมุ่งพัฒนาระบบการศึกษาเฉพาะแต่ในห้องเรียนตามหลักการเรียนรู้แบบเดิม (Higher Education) ที่ต้องการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพตรงต่อความต้องการขององค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ เมื่อจบการศึกษาตามหลักเกณฑ์แล้วจะได้เข้าทำงานเพื่อพัฒนาองค์กรและประเทศชาติต่อไป แต่ด้วยปัจจุบันรูปแบบการเรียนรู้ไม่ได้ถูกจำกัดอยู่แต่ในห้องเรียนหรือเฉพาะช่วงวัยใด การศึกษาตลอดชีวิต (Life Long Education) ถือเป็นวาระแห่งชาติที่ภาครัฐกำลังส่งเสริมให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับนโยบายส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรประกาศนียบัตร (Non degree) นโยบายทางการเงินเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาความรู้ในบุคลากรวัยทำงาน รวมถึงการส่งเสริมให้องค์กรจัดการอบรมหลักสูตรระยะสั้น (Short Course) (สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ, 2563) เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรพร้อมนำความรู้กลับมาพัฒนาองค์กรด้วยระยะเวลาที่จำกัด เนื่องจากภาคธุรกิจมีเป้าหมายหลักในการดำเนินกิจการเพื่อสร้างรายได้อยู่ตลอดเวลา การที่บุคลากรหรือกระบวนการทำงานขององค์กรส่วนใดส่วนหนึ่งเกิดการหยุดชะงักเป็นเวลานาน อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในภาพรวมได้

ดังนั้น จากเหตุผลและความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะทำการค้นหาคำถามความต้องการด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น เพื่อ



พัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ซึ่งมหาวิทยาลัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการต่อยอดการศึกษาให้แก่บุคลากรวัยทำงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของแรงงานไทยด้านการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติที่อาจต้องเผชิญในอนาคตอันใกล้

## 1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติควรมีอะไรบ้าง

1.2.2 หลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัยทำงานรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ควรครอบคลุมหัวข้อใดบ้าง

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อค้นหาความต้องการด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

1.3.2 เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นสำหรับพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัยทำงานรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

## 1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นสำหรับพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัยทำงานรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ซึ่งได้กำหนดขอบเขตการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน คือ ขอบเขตด้านประชากรและขอบเขตด้านเนื้อหา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1.4.1 ขอบเขตด้านประชากร

ขอบเขตด้านประชากร ได้แก่ ผู้บริหารบริษัทเอกชนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีประสบการณ์ทำงานในด้านการบริหารเป็นเวลาอย่างน้อย 5 ปี และมีส่วนรับผิดชอบการจัดการความเสี่ยงในองค์กร จากบริษัทเอกชนขนาดกลางและขนาดใหญ่ รวมทั้งสิ้น

6 ราย

#### 1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ขอบเขตด้านเนื้อหาในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบไปด้วย

**ภัยพิบัติ (Disaster)** คือ เหตุการณ์ร้ายแรงที่เกิดจากธรรมชาติหรือมนุษย์เป็นผู้กระทำขึ้น ส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สินหรือเป็นอันตรายต่อชีวิตและสิ่งแวดล้อมได้ เช่น อุทกภัย ภัยแล้ง โรคระบาด การจลาจล การก่อการร้าย เป็นต้น

**หลักสูตรฝึกอบรม (Non degree Program)** คือ การพัฒนาบุคลากรระยะสั้นที่มีระยะเวลาไม่เกิน 30 ชั่วโมง เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของวัยทำงานทั่วไป ด้วยหัวข้อและรูปแบบการอบรมที่เกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อภาคธุรกิจในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร

#### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 มหาวิทยาลัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นด้านการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

1.5.2 เพิ่มทางเลือกการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้แก่องค์กรต่างๆ

1.5.3 สนับสนุนส่งเสริมให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ อันจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร

## บทที่ 2

### ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัยทำงานรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ” ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

- 2.1 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
  - 2.1.1 นิยามความเสี่ยง
  - 2.1.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง
- 2.2 การจัดการภัยพิบัติ (Disaster Management)
  - 2.2.1 นิยามภัยพิบัติ
  - 2.2.2 กระบวนการจัดการภัยพิบัติ
  - 2.2.3 พัฒนาการการจัดการภัยพิบัติ
- 2.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD)
  - 2.3.1 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
  - 2.3.2 ทูมมนุษย์
  - 2.3.3 สมรรถนะ
- 2.4 การฝึกอบรม **จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**
  - 2.4.1 ความหมายของการฝึกอบรม
  - 2.4.2 ประโยชน์และความจำเป็นของการฝึกอบรม
  - 2.4.3 รูปแบบของการฝึกอบรม
  - 2.4.4 ประเภทของการฝึกอบรม
  - 2.4.5 การศึกษาของผู้ใหญ่
  - 2.4.6 กระบวนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม
- 2.5 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 กรอบแนวคิดวิจัย

โดยรายละเอียดในแต่ละประเด็นมีดังต่อไปนี้

## 2.1 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

### 2.1.1 นิยามความเสี่ยง

นักวิชาการได้ให้พรศนะเกี่ยวกับนิยาม “ความเสี่ยง” ที่สอดคล้องกันหลายท่านไว้ว่า ความเสี่ยง คือ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ทั้งจากการกระทำของมนุษย์และสิ่งแวดล้อม อันเกิดจากความไม่แน่นอน โดยจะส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อม สร้างความเสียหายหรือระดับความรุนแรงแตกต่างกันไปตามแต่ละสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ดังนั้นจึงทำให้นิยามความเสี่ยงในแต่ละบริบทมีความแตกต่างและคล้ายคลึงกัน ดังต่อไปนี้

กลุ่มนักวิชาการที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยงต่อภาคธุรกิจ การศึกษาเกี่ยวกับความเสี่ยงตามแนวคิดนี้จึงมุ่งอธิบายในมุมมองที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน ดังนี้

ความเสี่ยง หมายถึง การเกิดเหตุการณ์ที่ไม่มีความแน่นอน หรือเกิดจากการกระทำใดๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในเชิงลบ ทำให้ไม่บรรลุจุดประสงค์ของแผนงานหรือเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ โดยทุกความเสี่ยงล้วนแล้วแต่มีเหตุแห่งความเสี่ยง (Risk Driver) ซึ่งสามารถเกิดได้จากทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร (เมธา สุวรรณสาร, 2552)

ความเสี่ยง หมายถึง ความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ผิดปกติขึ้น ก่อให้เกิดความคลาดเคลื่อนไปจากเป้าหมายเดิมที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งผลกระทบดังกล่าวอาจเป็นได้ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ การบริหารความเสี่ยงจึงมีความจำเป็นเพื่อให้องค์กรสามารถนำผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นมาใช้ได้อย่างคุ้มค่าและสามารถจัดการกับความเสียหายที่เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ (อุทัยวรรณ จรุงวิภู, 2559)

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสเกิดเหตุการณ์ไม่แน่นอนที่ไม่พึงประสงค์ต่อเป้าหมายต่างๆ ในการดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคตตามที่ได้กำหนดไว้ ทั้งในด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน การบริหาร และชื่อเสียงขององค์กร (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2557)

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำที่เกิดขึ้นในสถานะที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อทางลบต่อองค์กร ทำให้การดำเนินงานในระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคคล ไม่บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ (บริษัท ศูนย์บริการหลักทรัพย์ จำกัด (มหาชน), 2562)

ความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ (COSO, 2017)

และนักวิชาการบางกลุ่มได้ให้ความสำคัญกับความเสี่ยงของหน่วยงานภาครัฐ การศึกษาเกี่ยวกับความเสี่ยงตามแนวคิดนี้จึงมุ่งอธิบายในมุมมองที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน ดังนี้

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน หรือจากการกระทำใดๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อในเชิงลบทำให้เกิดความผิดพลาด สร้างความเสียหายทั้งต่อทรัพย์สินและที่ไม่ใช่ทรัพย์สิน ซึ่งจะลดโอกาสในการประสบความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้ในแผนปฏิบัติการ (กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย, 2560)

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสในการเกิดความล้มเหลว เสียหาย รั่วไหล หรือสูญเปล่า จากเหตุการณ์และการกระทำใดๆ ที่สามารถเกิดขึ้นได้ในอนาคตจนส่งผลกระทบต่อการทำงาน ทำให้ไม่ปฏิบัติตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ (คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน, 2544)

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือความเป็นได้ที่จะเกิดปัญหาซึ่งจะสร้างความเสียหายต่อองค์กร โดยมีโอกาสเกิดขึ้นได้ตลอดการดำเนินงานตามแผนหรือโครงการต่างๆ ที่วางไว้ตามวัตถุประสงค์ อันเนื่องมาจากความไม่แน่นอน การคาดการณ์ที่คลาดเคลื่อน และข้อจำกัดในการดำเนินงาน (มหาวิทยาลัยมหิดล, 2554)

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสเกิดเหตุการณ์ในอนาคตที่ไม่พึงประสงค์ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เบี่ยงเบน และไม่ปฏิบัติตามเป้าประสงค์ขององค์กร โดยความรุนแรงจะวัดจากผลกระทบและโอกาสที่เหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ นั้นมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นได้ (มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2555)

ความเสี่ยง หมายถึง การกระทำใดๆ ที่อาจขึ้นได้ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน หรือเหตุการณ์ใดๆ ที่มีโอกาสเกิดและจะสร้างความสูญเสียทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน และยังคงส่งผลให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในด้านต่างๆ ได้ นอกจากนี้ผลกระทบที่เกิดขึ้นอาจเป็นผลกระทบในเชิงบวกได้ด้วยเช่นกัน (สถาบันสารสนเทศทรัพยากรน้ำและการเกษตร (องค์การมหาชน), 2561)

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ขึ้นจนส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ซึ่งสามารถวัดความเสียหายได้จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยการจัดการกับความเสี่ยงจำเป็นต้องปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่กระบวนการวิเคราะห์และกำหนดประเด็นความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การพัฒนากลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยง ไปจนถึงขั้นตอนการ

กำกับและทบทวนความเสี่ยง (กลุ่มงานวางแผนยุทธศาสตร์รัฐบาลออสเตรเลียตอนใต้, 2002 อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2561)

จากความหมายความเสี่ยงที่กล่าวข้างต้นผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่มีโอกาสเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ด้วยสาเหตุจากปัจจัยภายในหรือภายนอกองค์กรที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อแผนการดำเนินงานรวมถึงด้านภาพลักษณ์ขององค์กรได้ ด้วยปัจจัยความเสี่ยงที่มีความหลากหลายนี้เองจึงถือได้ว่าความเสี่ยงเป็นอุปสรรคหลักขององค์กรในการที่จะบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางไว้

### 2.1.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงถือเป็นหนทางสู่การจัดการปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ ที่จะทำให้เกิดข้อจำกัดในการดำเนินงานขึ้น การบริหารความเสี่ยงจึงถือเป็นหนึ่งในกระบวนการที่สำคัญที่จะช่วยป้องกันปัญหา อุปสรรค หรือผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์ได้ (สุภาวดี ดวงจันทร์, 2559) ซึ่งจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับตั้งแต่ระดับบริหารจนถึงระดับปฏิบัติการ โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะดำเนินการอย่างมีระบบและขั้นตอน ทั้งนี้ก็เพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นและเพื่อให้องค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ระบบบริหารความเสี่ยงสามารถแบ่งได้เป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives Establishment) ในการดำเนินการให้ชัดเจน 2) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรได้ โดยการพิจารณาจากวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้เป็นหลัก 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เพื่อจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้สามารถตัดสินใจสร้างแผนจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม 4) การวางแผนจัดการกับความเสี่ยง (Risk Management) ที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งจะต้องวิเคราะห์ถึงสาเหตุของแต่ละความเสี่ยงเพื่อการจัดการได้อย่างตรงจุด และ 5) การติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) เพื่อการรายงานผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ (Breighner & Payton (2005 อ้างถึงใน นันทินิตย์ ท่าโพธิ์ และคณะ, 2556; ประเสริฐ อัครประถมพงศ์ และคณะ, 2547; กระทรวงศึกษาธิการ (2556 อ้างถึงใน พิมพ์ทิพย์ ปัญญาบุญ และ สฤณีพงษ์ ลิ้มปิยะเชิฐ, 2561) ในขณะที่ Wilson & Tingle (1999, อ้างถึงใน สุมลรัตน์ พงษ์ขวัญ, 2560) ได้เสนอว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) หมายถึง การค้นหาปัญหาด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้พบความเสี่ยงที่จะก่อผลกระทบ 2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) หมายถึง การจำแนก แจกแจง วิเคราะห์ความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นได้ 3)

วิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) หมายถึง การค้นหาและเลือกวิธีการรับมือกับความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ และ 4) การประเมินผลการจัดการความเสี่ยง (Risk Evaluation) หมายถึง การประเมินผลย้อนหลังเพื่อดูผลลัพธ์จากการจัดการความเสี่ยงและทำการปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย หรือ คปภ. ได้เสนอกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการไว้ 4 ขั้นตอน คือ 1) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ทำการทบทวนความเสี่ยงในทุกกิจกรรมที่องค์กรดำเนินการ 2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เพื่อให้สามารถแบ่งระดับและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง 3) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) จะต้องคำนึงถึงเรื่องต้นทุนและผลประโยชน์ โดยรูปแบบของการตอบสนองต่อความเสี่ยงจะมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป และ 4) การติดตามดูแลความเสี่ยง (Risk Monitoring and Review) ติดตามสถานการณ์ตรวจสอบและประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อกำหนดนโยบายหรือการปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงให้ดียิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย, 2551) ซึ่งจากกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่นักวิชาการแต่ละท่านได้มีการแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างกันออกไปนั้น จะพบว่ามีความแตกต่างกันในช่วงเริ่มต้นของแต่ละกระบวนการ แต่ในภาพรวมขั้นตอนการปฏิบัติส่วนใหญ่ยังคงมีความคล้ายคลึงกัน

ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีระบบคุณภาพที่มีมาตรฐานในระดับสากล (International Risk Management Standard) อยู่หลายมาตรฐานที่หน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ สามารถนำไปปรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมาตรฐานที่ถือได้ว่าเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best practices) และหลายองค์กรเลือกนำมาใช้ คือ มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission - Enterprise Risk Management: COSO-ERM) เป็นแนวทางที่ถูกพัฒนามาจากหลักการควบคุมภายใน (Internal Control) มี 8 องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยง คือ

- 1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) แนวทางหรือนโยบายทั่วไปขององค์กรที่เป็นพื้นฐานของการบริหารและจัดการกับความเสี่ยง
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective Setting) ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

3) การระบุเหตุการณ์ (Event Identification) ป่งชี้และสะท้อนความเสี่ยงจากกระบวนการปฏิบัติงานหรือข้อมูลความเสียหายที่เคยเกิดขึ้นกับองค์กร ซึ่งจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) พิจารณาถึงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและระดับของผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงเหล่านั้น

5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) วิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงจากปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ เพื่อหามาตรการจัดการ ควบคุม และลดความเสี่ยง ให้ผลกระทบหรือโอกาสเกิดขึ้นน้อยลง โดยให้ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) พิจารณาถึงการควบคุมเพิ่มเติมจากการนำวิธีการจัดการกับความเสี่ยงไปใช้ โดยทำการติดตามเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานด้านการจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามวิธีการที่ได้กำหนดไว้

7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) รวบรวมและติดตามเพื่อจัดเก็บข้อมูลของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ระบุไว้ และสื่อสารให้ทุกหน่วยงานในองค์กรมีความตระหนักและเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

8) การติดตามและประเมินผล (Monitoring) รายงานความเสี่ยงแก่ผู้บริหารเพื่อหาแนวทางป้องกันและแก้ไขความเสี่ยงต่อไป

โดยกระบวนการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงจะจัดทำโดยคณะกรรมการและบุคลากรขององค์กรแบบองค์รวมบูรณาการทั่วทั้งองค์กร ทำให้ได้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้และควบคุมการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพตามที่วางไว้ การควบคุมภายในนั้นส่วนใหญ่จะออกมาในรูปของนโยบาย แนวทาง กฎระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น จึงทำให้การควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยง โดยกรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรนี้ เกิดจากการเสนอแนวทางใหม่ของคณะกรรมการทำงานผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ที่รู้จักในระดับสากลว่า COSO ซึ่งย่อมาจาก The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission ก่อตั้งขึ้นโดยคณะกรรมการการของประเทศสหรัฐอเมริกาชื่อว่า Treadway Commission ในปี ค.ศ.1985 ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อศึกษาและพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง รูปแบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล



และป้องกันการทุจริตของรายงานทางการเงิน โดยได้ผู้แทนจากสถาบันวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการเงินและการบัญชีมาเป็นคณะทำงาน (COSO, 2004)

และอีกหนึ่งมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับจากหลายองค์กรนั้นคือ มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000 เป็นมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากลระดับนานาชาติ (International Organization of Standard: ISO) มีลักษณะเป็นแนวปฏิบัติ (Guideline) มีชื่อเต็มว่า Risk Management - Guidelines on Principles and Implementation of Risk Management กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะบูรณาการระหว่างหลักการพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง (Principles) กรอบการบริหารความเสี่ยง (Framework) และกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Process) เพื่อโยงไปสู่เป้าหมายขององค์กร โดยกระบวนการสามารถแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน สอดคล้องกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วไป คือ

- 1) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการระบุแหล่งที่มาของแต่ละความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรได้
- 2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) เป็นการทำความเข้าใจในปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ เพื่อพิจารณาถึงสาเหตุของการเกิดความเสี่ยง
- 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง
- 4) การปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Treatment) เป็นกระบวนการรับมือกับแต่ละความเสี่ยงด้วยวิธีการที่เหมาะสม
- 5) การติดตามและทบทวนผล (Monitoring and review) เป็นการประเมินผลลัพธ์จากการจัดการความเสี่ยงเพื่อปรับปรุงแก้ไขต่อไป

โดยขับเคลื่อนตามระบบการพัฒนาคุณภาพที่รู้จักกันในชื่อวงจร PDCA ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Plan) การลงมือปฏิบัติและเก็บข้อมูล (Do) การตรวจสอบและประเมินคุณภาพ (Check) และการปรับปรุงแก้ไขตามแนวทาง (Act) มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000 นี้ถูกพัฒนามาจากแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากลของ Australia และ New Zealand ที่มีชื่อว่า The Australia/New Zealand risk management standard (AS/NZS 4360:2004) ด้วยหลักการและแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน ทำให้สามารถนำไป

ประยุกต์ใช้กับองค์กรต่างๆ ได้ง่าย เพราะกรอบแนวคิดของมาตรฐาน ISO 31000 อยู่บนพื้นฐานของกระบวนการจัดการ ในขณะที่กรอบแนวคิดของมาตรฐาน COSO-ERM จะอยู่บนพื้นฐานของการควบคุมและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ทำให้หลายองค์กรมักใช้มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000 นี้เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงอยู่ในปัจจุบัน (ISO, 2009)

ทั้งนี้กระบวนการบริหารความเสี่ยงสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ช่วง คือ 1) ช่วงการเตรียมความพร้อมก่อนการบริหารความเสี่ยง กล่าวคือการสร้างองค์ความรู้เรื่องการดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องก่อนดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยคู่มือการใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างถูกต้องตามหน้าที่ความรับผิดชอบและเป้าประสงค์ที่ได้วางไว้ และ 2) ช่วงการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบไปด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์และสภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอก การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง การทำความเข้าใจและลงมือปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยง การติดตามผลและการทบทวน โดยตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์และสภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอกจนถึงการจัดการความเสี่ยง จะมีการสื่อสารและให้คำแนะนำอย่างสม่ำเสมอเพื่อความถูกต้องและชัดเจนในการดำเนินการ (ขนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ และคณะ, 2558)

ดังนั้นหากแต่ละองค์กรมีการเตรียมความพร้อมตั้งแต่ก่อนเริ่มจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ก็จะช่วยสนับสนุนให้การดำเนินการเป็นไปได้อย่างถูกต้องตามหลักการและขั้นตอนที่องค์กรวางแผนไว้ ทำให้องค์กรมีแนวทางการปฏิบัติทั้งเชิงรับและเชิงรุกจากปัจจัยความเสี่ยงที่หลากหลายทั้งที่คาดการณ์ได้และไม่ได้ ซึ่งหากเป็นเช่นนั้นองค์กรก็จะมีเครื่องมือหรือแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ซึ่งจะช่วยลดโอกาสเกิดและควบคุมให้ผลกระทบจากความเสี่ยงต่างๆ นั้นอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

## 2.2 การจัดการภัยพิบัติ (Disaster Management)

### 2.2.1 นิยามภัยพิบัติ

คำว่า “ภัยพิบัติ” (Disaster) ถูกใช้เรียกเพื่อสื่อถึงสถานการณ์ความรุนแรงที่เกิดขึ้นจากความผิดปกติหรือการเปลี่ยนแปลงไปในเชิงลบ นอกจากนี้ในเอกสารต่างๆ ที่ถูกเผยแพร่ทั้งด้านวิชาการและด้านสาธารณสุขยังใช้คำว่า “สาธารณภัย” เป็นอีกหนึ่งคำเพื่อใช้สื่อความหมายในลักษณะเดียวกัน ทั้งนี้มีผู้ให้ความหมายของแต่ละคำไว้ดังต่อไปนี้

รัฐดิพร สีนสุพรรณ, และคณะ (2557) ให้นิยามคำว่า ภัยพิบัติ ว่าหมายถึง การหยุดชะงักจากการปฏิบัติหน้าที่เนื่องจากเกิดภัยธรรมชาติหรือเหตุการณ์ความรุนแรงจากการกระทำของมนุษย์ ส่งผลให้ชุมชนหรือสังคมได้รับผลกระทบต่อชีวิต ทรัพย์สิน เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมอย่างกว้างขวาง ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวนี้อาจส่งผลกระทบต่อกระเทือนอย่างรุนแรงจนเป็นเหตุให้เกิดการสูญเสียชีวิตและทรัพย์สินจำนวนมาก จนเกินกำลังความสามารถที่ชุมชนหรือสังคมจะรับผลกระทบหรือแก้ไขปัญหาด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

วรรณเพ็ญ อินทร์แก้ว และสมจินดา ชมพูนุท (2548) คำว่า สาธารณภัย หมายถึง ภัยที่อุบัติขึ้นกับคนหมู่มากทำให้ต้องการปัจจัยพื้นฐานอย่างเร่งด่วน เหตุการณ์อาจเกิดขึ้นได้อย่างกระทันหันหรือใช้เวลาในการเกิดขึ้นตามลำดับ จนส่งผลกระทบต่อชีวิต ร่างกาย และทรัพย์สินทั้งของประชาชนและของภาครัฐ โดยมีข้อบ่งชี้อย่างน้อย 1 ข้อจาก 4 ข้อคือ 1) มีผู้เสียชีวิตตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป หรือ 2) มีผู้ได้รับผลกระทบ 100 คนขึ้นไป หรือ 3) มีการประกาศภาวะฉุกเฉินจากทางภาครัฐ หรือ 4) ภาครัฐต้องร้องขอความช่วยเหลือจากนานาชาติ

กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย (2559) ให้นิยามตามหลักแนวทางสากลของคำว่า ภัยพิบัติ หมายถึง การเกิดเหตุการณ์รุนแรงจากภัยธรรมชาติหรือจากมนุษย์ ส่งผลกระทบเป็นวงกว้างต่อสภาพความเป็นอยู่ของสังคมทั้งชีวิต ทรัพย์สิน และสิ่งแวดล้อม ทำให้กิจกรรมต่างๆ ต้องหยุดชะงักเนื่องจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นมีความรุนแรงเกินกว่าชุมชนหรือสังคมจะรับมือได้ นอกจากนี้พระราชบัญญัติป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย พ.ศ. 2550 ตามบริบทด้านการบริหารจัดการภัยในประเทศไทยยังได้มีการใช้คำว่า สาธารณภัย รวมด้วยซึ่งหมายถึง ภัยประเภทต่างๆ ทั้งที่เกิดเองตามธรรมชาติหรือมนุษย์เป็นผู้กระทำขึ้น เช่น อุทกภัย วาตภัย อัคคีภัย ภัยแล้ง การระบาดของโรคในพืช สัตว์ และมนุษย์ รวมถึงการจลาจล อุบัติเหตุ การก่อการร้าย เป็นต้น ซึ่งภัยทั้งหมดนี้ล้วนแล้วแต่เป็นหนทางที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนไปจนถึงหน่วยงานภาครัฐ

สรุปได้ว่า คำว่า ภัยพิบัติ และ สาธารณภัย มีความหมายที่คล้ายคลึงไปในทิศทางเดียวกันจึงสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสื่อความหมายให้ออกมาได้ตามบริบทที่ต้องการ โดยคำว่า “สาธารณภัย” อาจมีความครอบคลุมสถานการณ์ที่กว้างกว่าเล็กน้อยเนื่องจากไม่ได้มีการระบุว่าภัยต้องเป็นเหตุการณ์ความรุนแรงที่ชุมชนหรือสังคมไม่สามารถจัดการแก้ไขเองได้ แต่ทั้งนี้คำว่า “ภัย

พิบัติ” สามารถสื่อความหมายให้เข้าใจและเห็นภาพความสูญเสียหรือหายนะแก่บุคคลทั่วไปได้ง่ายกว่า

### 2.2.2 กระบวนการจัดการภัยพิบัติ

จากการศึกษาเรื่องการค้าเนื้องานด้านมนุษยธรรมและการจัดการภัยพิบัติหรือในสภาวะวิกฤติ (Humanitarian operations and crisis/disaster management: HOCM) ของ Goldschmidt and Kumar (2016) พบว่ากระบวนการจัดการภัยพิบัติสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระยะ โดยในแต่ละระยะจะประกอบไปด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกันออกไปตามช่วงเวลาที่เกิดขึ้น คือ 1) ระยะก่อนเกิดภัยพิบัติ (Pre-disaster phase) เป็นช่วงการเตรียมการเพื่อความพร้อมที่มุ่งเน้นการลดความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากภัยพิบัติ ได้แก่ การป้องกัน (Prevention) การลดผลกระทบ (Mitigation) และการเตรียมความพร้อม (Preparedness) และ 2) ระยะหลังเกิดภัยพิบัติ (Post-disaster phase) เป็นช่วงที่ต้องดำเนินการจัดการในภาวะฉุกเฉิน (Emergency Management) เพื่อให้ความช่วยเหลือผู้ประสบภัยอย่างเร่งด่วน ได้แก่ การตอบสนองหรือการเผชิญหน้า (Response) การบรรเทาทุกข์หรือการเยียวยา (Relief) และการฟื้นฟู (Recovery) ให้กลับมาเป็นปกติ ปลอดภัย หรือดีขึ้นกว่าเดิมทั้งด้านโครงสร้างอาคารและสภาพจิตใจ

จากการศึกษาของ อรุณรัตน์ สิริภักดีกาญจน์ และ วาสนี วิเศษฤทธิ์ (2557) ด้านการจัดการในภาวะภัยพิบัติทางการแพทย์พบว่าการแบ่งระยะการจัดการภัยพิบัติหรือสาธารณสุขเพื่อความเข้าใจง่ายและไม่ซับซ้อนแก่ผู้ปฏิบัติงานด้านสาธารณสุข ควรแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ 1) ระยะการเตรียมความพร้อมก่อนเกิดภัยพิบัติ (Pre-Incident phase) 2) ระยะการรับมือกับภัยพิบัติ (Incident phase) และ 3) ระยะการฟื้นฟูสภาพหลังสิ้นสุดภัยพิบัติ (Post Incident phase) ซึ่งในแต่ละระยะก็จะมีกิจกรรมหรืองานด้านสาธารณสุขที่ทางการแพทย์ต้องปฏิบัติประกอบไปด้วย 13 ด้านหลัก 79 ข้อรายการ เพื่อลดผลกระทบและความเสี่ยงที่ต้องเผชิญในแต่ละช่วงการจัดการ ซึ่งผลการศึกษา สอดคล้องกับนักวิชาการและสมาคมพยาบาลได้วัน แต่ไม่สอดคล้องกับสภาการพยาบาลสากลหรือที่รู้จักกันในชื่อ World Health Organization & International Council of Nurse: WHO & ICN ที่ทำการแบ่งระยะของการจัดการเป็น 4 ระยะ คือ 1) ระยะการป้องกันและลดผลกระทบ (Mitigation & Prevention phase) 2) ระยะการเตรียมความพร้อม (Preparedness phase) 3) ระยะการตอบสนองต่อภัยพิบัติ (Response phase) และ 4) ระยะการฟื้นฟูซ่อมแซมและฟื้นฟูสภาพ (Recovery & Rehabilitation phase) ซึ่งจะแตกต่างกันที่มีระยะการเตรียมความพร้อมแยกย่อยออกมาเพิ่มจากระยะ

การป้องกันและลดผลกระทบ เนื่องจากทาง WHO & ICN ต้องการให้ขั้นตอนการวางแผนการปฏิบัติงานในสถานะฉุกเฉินมีความละเอียดชัดเจนและสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

แนวคิดดังกล่าวใกล้เคียงกับแผนการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยแห่งชาติ ที่กำหนดขึ้นตามหลักสากลเพื่อจุดประสงค์การพัฒนากระบวนการป้องกัน การเตรียมความพร้อม การสร้างภูมิคุ้มกัน และการลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติหรือสาธารณภัยที่หน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและบริษัทเอกชนขนาดกลางและขนาดใหญ่นำไปเป็นแนวทาง ประกอบไปด้วย 4 ระยะ คือ 1) ระยะการป้องกันและลดผลกระทบ (Prevention and mitigation phase) ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตโดยการเรียนรู้จากบทเรียนที่ผ่านมาในอดีตเพื่อให้เกิดภูมิคุ้มกันทั้งด้านความรู้และความแข็งแกร่งในระดับชุมชนไปจนถึงระดับประเทศ 2) ระยะการเตรียมความพร้อม (Preparedness phase) การตั้งรับปรับตัวให้ไวกับสถานะวิกฤติที่ต้องเผชิญและมีการวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อการจัดการในภาวะวิกฤติแบบบูรณาการทุกภาคส่วน 3) ระยะการเผชิญเหตุและบรรเทาทุกข์ (Response and relief phase) เป็นการตอบโต้กับสถานการณ์ภาวะฉุกเฉินที่เกิดขึ้นทั้งที่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้าและไม่ได้ ทำให้ต้องอาศัยความร่วมมือกันจากทุกฝ่ายในการระดมสรรพกำลังต่างๆ ให้สามารถผ่านพ้นวิกฤติไปได้ และ 4) ระยะการฟื้นฟูสภาพและการซ่อมสร้าง (Rehabilitation and reconstruction phase) โดยดำเนินการให้ชุมชนหรือสังคมสามารถฟื้นฟูตัวกลับมาเป็นปกติหรือดีกว่าเดิมได้อย่างรวดเร็วและยั่งยืน (กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย, 2559) ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 กรอบการจัดการภัยพิบัติ

ที่มา: กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย (2558)

ในงานวิจัยครั้งนี้ถือเป็นการดำเนินการในระยะก่อนเกิดภัยพิบัติหรือระยะการป้องกันและลดผลกระทบ จากภัยพิบัติ ซึ่งช่วงระยะเวลาดังกล่าวนี้จัดได้ว่าเป็น โอกาสที่ดีที่องค์กรต่างๆ จะสามารถเตรียมการรับมือเพื่อตอบสนองต่อภัยพิบัติหรือเหตุปัจจัยต่างๆ ที่เกิดแทรกขึ้นมาจนทำให้ การดำเนินงานในองค์กรต้องหยุดชะงัก (Disruption) การเตรียมความพร้อมแก่บุคลากรด้วยการ สร้างองค์ความรู้จากข้อมูลในสถานการณ์ปัจจุบันและจากประสบการณ์ในอดีตที่ทำให้กลับสู่ สภาวะปกติได้ จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีพื้นฐานความรู้และระบบหลักการคิดในการป้องกัน และบรรเทาภัยพิบัติ ซึ่งจะช่วยลดความสูญเสียจากการปฏิบัติงานหรือการวางแผนงานต่างๆ และยัง เพิ่มโอกาสหรือศักยภาพให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะวิกฤติ

### 2.2.3 พัฒนาการการจัดการภัยพิบัติ

ในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมาได้เกิดเหตุการณ์ภัยพิบัติที่รุนแรงมากมายขึ้น ทั้งที่เกิดจากภัย ธรรมชาติและการกระทำของมนุษย์ ซึ่งสร้างความเสียหายต่อชีวิต ทรัพย์สิน และทรัพยากร ต่างๆ เป็นจำนวนมากมหาศาล ทำให้มนุษย์พยายามที่จะหาหนทางลดการเผชิญ เพื่อหลีกเลี่ยงความ สูญเสียที่จะเกิดขึ้นและภัยพิบัติยังเป็นอุปสรรคหลักต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่จะทำให้ความ เป็นอยู่ของมนุษย์เราดีขึ้น จึงทำให้เกิดการพัฒนาแผนการจัดการภัยพิบัติในระดับสากลขึ้นอย่าง ต่อเนื่องตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน (กรองไค อุนฮุต, 2558; สรวิศ วิฑูรท์สนั่น และคณะ, 2559)

ปี ค.ศ. 1987 จากการประชุมสมัชชาใหญ่สำนักงานเพื่อการลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติแห่ง สหประชาชาติ (The United Nations Office for Disaster Risk Reduction: UNISDR) ได้ถูกแต่งตั้ง ให้เป็นองค์กรที่สืบทอดภารกิจจากทศวรรษสากลเพื่อการลดภัยพิบัติทางธรรมชาติ (International Decade for Natural Disaster Reduction: IDNDR) เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลเรื่องการลดความสูญเสีย จากภัยพิบัติทั่วโลก

ปี ค.ศ. 1989 ได้ถือกำเนิดกรอบการดำเนินงานทศวรรษการลดภัยพิบัติทางธรรมชาติ (Framework for Action for the International Decade for Natural Disaster Reduction) ขึ้น

ปี ค.ศ. 1994 ได้ทำการจัดประชุมเพื่อทบทวนแนวทางและความก้าวหน้าของการลดความ สูญเสียจากภัยพิบัติ ณ เมืองโยโกฮามา ประเทศญี่ปุ่น และได้แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโยโก ฮามาเพื่อโลกที่ปลอดภัยกว่า (Yokohama Strategy and Plan of Action for a Safer World) ออกมา เพื่อกำหนดให้การป้องกันภัยพิบัติเป็นอีควาระที่สำคัญของนโยบายการพัฒนา

ปี ค.ศ. 2005 ได้กำหนดกรอบการดำเนินงานเฮียวโกะ (Hyogo Framework for Action: HFA 2005 - 2015) เพื่อส่งเสริมให้เกิดแนวทางปฏิบัติในการสร้างความรู้และความเข้าใจในการฟื้นคืนสู่ภาวะปกติ (Resilience) ในระดับสากล และมุ่งหาแนวทางในการลดแนวโน้มการเกิดความเสียหายจากภัยพิบัติในอนาคต โดยยึดหลักการพัฒนาที่ยั่งยืนเพื่อลดความเสี่ยงตั้งแต่ระดับชุมชน สังคม และประเทศชาติ ด้วยการเตรียมความพร้อมรับมือกับภัยพิบัติในอนาคต

ปี ค.ศ. 2016 ได้ต่อยอดกรอบการดำเนินงานและพัฒนาให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) เพื่อกำหนดแผนงานและให้แนวทางแก่ประเทศสมาชิกในการบริหารจัดการ การเตรียมพร้อมสู่การฟื้นฟูกลับสู่ภาวะปกติที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน (Preparedness to Build-Back-Better) และการลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติชื่อว่า กรอบการดำเนินงานเซนได (Sendai Framework for Disaster Risk Reduction: DRR 2015 - 2030) ซึ่งประกอบไปด้วยพันธกิจ 4 ข้อ คือ 1) เข้าใจความเสี่ยงจากภัยพิบัติ 2) เพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการความเสี่ยงภัยพิบัติ 3) ลงทุนในด้านการลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติเพื่อให้เกิดความพร้อมในการรับมือและฟื้นฟูสภาพกลับคืนได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และ 4) พัฒนาศักยภาพด้านการเตรียมความพร้อมเผชิญเหตุ ฟื้นฟูสภาพ และการซ่อมสร้างที่ดีกว่าเดิมในช่วงหลังเกิดภัยพิบัติ (UNISDR, 2015)

สำหรับการจัดการภัยพิบัติของประเทศไทยในเชิงปฏิบัติมีหลักกฎหมายที่ใช้เป็นกรอบแนวทางบริหารจัดการเมื่อเกิดเหตุการณ์ภัยพิบัติขึ้น คือ พระราชบัญญัติป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย พ.ศ. 2550 โดยให้ความสำคัญในเรื่องการทำงานร่วมกันของทุกฝ่ายที่มีหน้าที่รับผิดชอบอย่างเป็นระบบ และในเชิงนโยบายได้จัดทำแผนการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยแห่งชาติ พ.ศ. 2558 ขึ้นเป็นแผนแม่บท (Master Plan) ซึ่งเป็นฉบับล่าสุดที่กำลังใช้อยู่ในปัจจุบัน ดำเนินการจัดทำจากการประมวลและพัฒนาโดยยึดหลักตามกรอบการดำเนินงานเซนไดเพื่อลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติ พ.ศ. 2558 – 2573 นอกจากนี้ยังมีการนำแนวคิดเรื่องหลักการจัดการภัยพิบัติมาปรับใช้จะเห็นได้จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติตั้งแต่ฉบับที่ 10 จนถึงฉบับปัจจุบันคือ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) ที่ต้องการมุ่งเน้นให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนเกิดการยกระดับขีดความสามารถขององค์กร พัฒนาระบบการจัดการภัย เตรียมพร้อมต่อการรับมือ และการบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยงจากสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไปรวมถึงภัยพิบัติที่มีแนวโน้มรุนแรงขึ้น ซึ่งทุกแผนดังกล่าวมานี้มีจุดประสงค์ที่จะกระตุ้นให้ทุกองค์กรมีศักยภาพที่สูงขึ้นเพื่อก้าวทัน

นโยบายระดับโลก และนำแผนการดำเนินงานต่างๆ นี้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป

## 2.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD)

### 2.3.1 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องและสมบูรณ์แบบเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญของกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ซึ่งเป็นแนวทางขับเคลื่อนในการสร้างคุณค่าแก่ทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้สูงขึ้นสู่ความยั่งยืน โดยสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) แผนแม่บทด้านแรงงาน (พ.ศ. 2560 - 2564) และยังคงคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ในปี ค.ศ. 2030 อีกด้วย (กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, 2560)

ซึ่งแนวคิดเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้ถูกเล็งเห็นถึงความสำคัญมาตั้งแต่ในอดีตราวปี ค.ศ. 1970 โดย กล้า ทองขาว (2537) ได้กล่าวว่ากระบวนการให้การศึกษาและการฝึกอบรมแก่บุคลากรในองค์กรต้องยึดหลักตามจุดมุ่งหมายขององค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยความจำเป็นที่จะต้องส่งเสริมให้เกิดการศึกษาและการฝึกอบรมในองค์กรเนื่องมาจากสาเหตุ 4 ประการ คือ

1) สถาบันการศึกษาไม่สามารถผลิตบัณฑิตให้สามารถปฏิบัติงานได้ทันทีหลังจากจบการศึกษา และเมื่อเข้ามาสู่องค์กรทำให้องค์กรจำเป็นต้องจัดการฝึกอบรม เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และเจตคติที่ดีและเพียงพอก่อนเริ่มการปฏิบัติงาน

2) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ บุคลากรจึงควรที่จะได้รับการพัฒนาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

3) ความต้องการก้าวหน้าในอาชีพ โดยบุคลากรมีความต้องการที่จะเติบโตในอาชีพการทำงานของตนเอง และมีความพยายามที่จะพัฒนาความรู้เพื่อให้พร้อมกับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น จึงทำให้เกิดผลดีแก่องค์กรที่จะมีบุคลากรคุณภาพซึ่งจะนำพาความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร



4) การให้ประสบการณ์ตรง เนื่องจากการฝึกอบรมในองค์กรจะมุ่งสร้างให้เกิดองค์ความรู้ที่ตรงกับกรปฏิบัติงานจริง บุคลากรจึงสามารถนำองค์ความรู้มาพัฒนาต่อยอดงาน และปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาบุคลากรของ กรรณิการ์ สุวรรณศรี (2559) ที่เสนอกรอบแนวคิดของปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ให้มีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงาน เพราะองค์ความรู้และวิทยาการต่างๆ มีความก้าวหน้าและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับตลาดการแข่งขันที่มีภาวะความรุนแรงที่สูงขึ้นอยู่ตลอดเวลา การสร้างหรือกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้แก่บุคลากรในทุกองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็น

ด้วยสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งในด้านของกระบวนการทำงาน ลักษณะของการทำงาน หรือการบริหารจัดการต่างๆ โดยเฉพาะการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกหลักที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาเพื่อให้อันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมหนึ่งของการบริหารงานบุคคล (Personal Management) ซึ่งส่วนงานนี้จะทำหน้าที่สรรหา พัฒนา และบริหารจัดการบุคลากรให้ได้ตรงตามความต้องการขององค์กร (อุทัยวรรณ พงษ์บริบูรณ์, 2561)

จากการศึกษาของชลธิชา ทิพย์ประทุม และ พงกษ์ สุพรรณาลัย (2560) พบว่าฝ่ายบริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยลดความเสี่ยงจากผลกระทบทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร โดยการร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย และดำเนินการจัดการความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรในวงกว้างได้ นั่นก็คือ ทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือเป็นตัวการหลักที่จะช่วยลดความเสี่ยงขององค์กรให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุด จัดเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพโดดเด่นกว่าบุคคลทั่วไป และสามารถนำพาให้องค์กรประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ที่มุ่งหมายไว้ได้ เป็นต้น องค์กรที่ได้รับผลกระทบดังกล่าวนอกจากจะสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพแล้ว ยังอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานในภาพรวมขององค์กรอีกด้วย ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องครอบคลุมทุกกระบวนการตั้งแต่การรับสมัคร การชำระรักษา การปรับระดับความสามารถและความมั่นใจของบุคลากร และการจัดการสภาพแวดล้อมต่างๆ ในการทำงาน เพราะทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทที่

สำคัญในมิติของการจัดการความเสี่ยง กล่าวคือ เป็นตัวแปรหลักในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร และในทางกลับกันก็เป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงได้เช่นกัน

ในการดำเนินธุรกิจจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญต่างๆ โดยองค์ประกอบอาจแตกต่างกันออกไปตามแต่ละประเภทของธุรกิจ ซึ่งทรัพยากรมนุษย์คือจุดเริ่มต้นในการคิดริเริ่ม การพิจารณา การตัดสินใจ และการลงมือทำในแต่ละขั้นตอน ทำให้บุคลากรถือได้ว่าเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญอย่างยิ่งของทุกองค์กร ที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกับองค์กร ด้วยการพัฒนาและจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ (Elahi, 2013) การที่บุคลากรในทุกระดับขององค์กรล้วนแล้วแต่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการที่จะนำพาให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ทักษะการทำงานของหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ที่สำคัญอย่างภาวะผู้นำ การสื่อสาร การฝึกอบรม การสร้างแรงจูงใจ การจัดการความขัดแย้ง และการประเมินผล เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีคุณภาพจะช่วยลดผลกระทบที่อาจเกิดจากปัญหาต่างๆ ของบุคลากรในองค์กรไปได้ (Erven, 2011)

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาศักยภาพเพื่อให้เติบโตไปพร้อมกับองค์กร กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้จึงมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการมุ่งดำเนินงานให้องค์กรมีผลประกอบการที่สูง เพราะไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใดก็ย่อมต้องการบุคลากรที่มีความพร้อมในการทำงาน เพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้ในระยะยาวและสอดคล้องกับการทำงานในยุคปัจจุบันที่โลกและสังคมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

### 2.3.2 ทูมมนุษย์

เมื่อปัจจุบันทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ถูกเพิ่มบทบาทให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible Asset) แต่มีความสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยสมรรถนะ (Competency) ของแต่ละบุคคลซึ่งประกอบไปด้วย ความรู้ความสามารถ ทักษะความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนในสภาวะที่ต้องเผชิญกับภัยพิบัติและความไม่แน่นอนจากสภาพแวดล้อมภายนอก เกิดเป็นแนวคิดทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่ทรงอิทธิพลต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กร การบริหารทุนมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่พึงตระหนักถึงศักยภาพและแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรให้มีคุณค่ามากยิ่งขึ้น (Sharpe, 2001; กัญยรัตน์ จันทร์สว่าง และ สุภาวดี พรหมบุตร, 2562; กัลย์ ปิ่นเกษร และคณะ, 2560)

โดยวิธีการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) ในสภาพที่มีการเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลาเช่นนี้จากการศึกษาของรติพร ถึงฝั่ง และ โกศล จิตวิรัตน์ (2552) พบว่ามี 6 ปัจจัย สำคัญที่จะช่วยส่งเสริมและยกระดับทุนมนุษย์ได้ คือ

1) การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของ องค์กรในการยกระดับองค์ความรู้ของบุคลากร ซึ่งจะต้องอาศัยแรงสนับสนุนหลักจากทางผู้บริหาร ในการเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ร่วมกันอยู่เสมอ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีที่เห็นถึงผล การเรียนรู้ที่มากขึ้นจะช่วยพัฒนาขีดความสามารถของตนเองอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งหากองค์กร สามารถปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สำเร็จก็จะทำให้องค์กรเติบโต ปรับตัว และ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

2) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นการสร้างความได้เปรียบทางการ แข่งขันให้แก่องค์กร ด้วยการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กรตามหลักการดำเนินงาน โดยหาก องค์กรให้ความสำคัญและสามารถบริหารจัดการองค์ความรู้ในตัวพนักงานแต่ละบุคคลได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ก็จะทำให้องค์กรมีต้นทุนที่สำคัญในการดำเนินงานนั่นก็คือ ทุนมนุษย์ ซึ่งจะช่วยให้ องค์กรประสบความสำเร็จได้ โดยมี 5 ขั้นตอนในการจัดการความรู้ คือ 1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) 2) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) 3) การจัดเก็บและสืบค้น ความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) 4) การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) และ 5) เทคโนโลยี (Technology)

3) การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยสมรรถนะความสามารถ (Competency-based Development) กล่าวคือ สมรรถนะขีดความสามารถ ในตัวของแต่ละบุคคลจะซ่อนอยู่ภายใน มีความแตกต่างกัน ออกไป ซึ่งสามารถกระตุ้นให้บุคคลเหล่านั้นแสดงหรือสร้างผลงานตามที่ได้รับมอบหมายออกมา ได้อย่างดีที่สุด โดยสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานจะประกอบไปด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้สามารถวัดผลได้จาก การประเมินหรือเปรียบเทียบกับมาตรฐาน และยังสามารถพัฒนาต่อยอดสมรรถนะด้านต่างๆ ให้ดี ยิ่งขึ้นได้จากการฝึกอบรม

4) การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) กระบวนการที่มุ่งเน้นการยกระดับ ภาวะผู้นำให้เกิดในตัวบุคลากรตั้งแต่การนำตนเอง การนำผู้อื่น และการนำองค์กร โดยให้สอดคล้อง กับแผนการบริหารจัดการที่ถูกวางแผนไว้ ซึ่งปัจจุบันมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต ทำ

ให้ภาวะผู้นำสมัยใหม่ต้องเผชิญกับความท้าทายและความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทักษะและสมรรถนะใหม่ๆ เพื่อรองรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

5) การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ทุกองค์กรล้วนแล้วแต่มีความต้องการที่จะได้บุคลากรดีมีศักยภาพในการทำงาน เข้ามาร่วมพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ตลอดจนสามารถสร้างผลงาน ได้ตรงตามที่ต้องการคาดหวังไว้ การบริหารจัดการคนเก่งจึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญตั้งแต่กระบวนการสรรหาว่าจ้าง การจ่ายค่าตอบแทน การพัฒนาฝึกอบรม การให้รางวัล และการสร้างสัมพันธภาพ เพื่อให้ได้บุคลากรดีมีศักยภาพที่ถือได้ว่าเป็นแรงผลักดันที่สำคัญอยู่ร่วมกับองค์กรอย่างยั่งยืน

6) วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture or Organization Cultures) คือสิ่งที่จะช่วยสร้างความผูกพันและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมแก่บุคลากรที่มองเห็นคุณค่า เพราะความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมจะช่วยหล่อหลอมให้เกิดความเชื่อมั่นและความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจที่จะพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อให้สามารถส่งมอบผลงานที่มีคุณค่าให้แก่องค์กร และหากองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งก็ย่อมเสริมสร้างให้เกิดความสำเร็จในระยะยาวได้

จากปัจจัยข้างต้นที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทุนมนุษย์ซึ่งในอดีตอาจถูกให้ความสำคัญไม่มากเท่ากับในศตวรรษที่ 21 นี้ เนื่องจาก “คน” ได้กลับกลายมาเป็นสินทรัพย์ที่ควรค่าต่อการพัฒนา และรักษาทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กรสืบไป เพื่อร่วมเป็นกำลังสำคัญในการระดมความคิด ลงมือปฏิบัติ และพัฒนาปรับปรุง ทั้งกระบวนการทำงานและแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ซึ่งต้องอาศัยสมรรถนะของบุคลากรในแต่ละภาคส่วน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงตามความต้องการขององค์กร ดังนั้นการลงทุนเพื่อมุ่งพัฒนาบุคลากรจึงเป็นอีกหนึ่งหนทางที่จะช่วยนำพาความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าให้มาสู่องค์กรและประเทศชาติต่อไป

### 2.3.3 สมรรถนะ

David C. McClelland (1973, อ้างถึงใน รัตตินันท์ ภูริระวิชย์กุล, 2556; สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2553) ได้ให้ความหมายของ “สมรรถนะ” ว่าเป็นลักษณะภายในของแต่ละบุคคลที่สามารถผลักดันหรือฝึกฝนให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ตรงตามเกณฑ์เรียกว่า สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หรือสมรรถนะที่ทำได้ดีแตกต่างจากเกณฑ์ที่กำหนดไว้ (Differentiating Competencies) สมรรถนะจะประกอบไปด้วย

1) ทักษะ (Skills) หมายถึง ความชำนาญ ที่เกิดจากการกระทำสิ่งเหล่านั้นบ่อยๆ เป็นประจำ หรือจากการเรียนรู้ ฝึกฝน ซึ่งผลของทักษะจะเป็นรูปธรรมสามารถมองเห็น วัตถุประสงค์ และประเมินได้ด้วยวิธีการประเมินต่างๆ

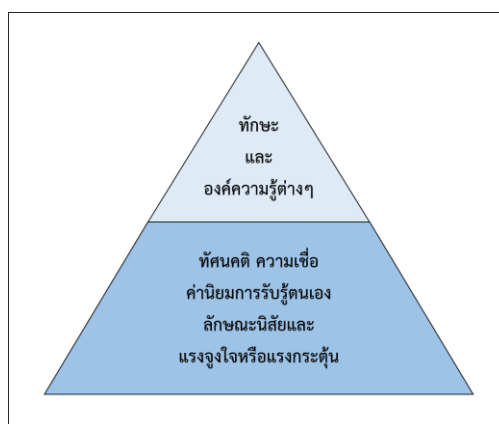
2) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ ทั้งจากสถาบันการศึกษา สถานที่ทำงาน การสัมมนาฝึกอบรม และการศึกษาด้วยตนเอง

3) ทศนคติ ความเชื่อ ค่านิยมและการรับรู้ตนเอง (Self-concept) หมายถึง ภาวะของการนึกคิด ความรู้สึก และความคิดเห็นของบุคคลซึ่งก่อให้เกิดการแสดงออกทางพฤติกรรม

4) ลักษณะนิสัย (Trait) หมายถึง สิ่งที่แสดงออกมาเป็นความประพฤติที่เคยชินและมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว

5) แรงจูงใจหรือแรงกระตุ้น (Motive) หมายถึง พลังที่ผลักดันหรือเพิ่มให้เกิดการกระทำอย่างมีทิศทาง

แนวคิดเรื่องสมรรถนะสามารถอธิบายความแตกต่างของแต่ละองค์ประกอบด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ที่จะแสดงให้เห็นถึงการแบ่งลักษณะภายในของแต่ละบุคคลออกเป็น 2 ส่วนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำกล่าวคือ ส่วนที่ 1 เป็นสิ่งที่อยู่เหนือน้ำหรือสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะมีสัดส่วนเพียงเล็กน้อยจากปัจจัยทั้งหมดของภูเขาน้ำแข็งและส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่อยู่ใต้น้ำหรือซ่อนอยู่ภายใน สามารถมองเห็น ได้ยากแต่กลับส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมากเนื่องจากเป็นปัจจัยส่วนใหญ่ของภูเขาน้ำแข็ง ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา: ดัดแปลงภาพจาก Competency of adult learners in learning: application of the iceberg competency model. โดย Salleh et al., (2015), Procedia-Social and Behavioral Sciences, 204(November), 326-334.

โดยองค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้เป็นสาเหตุที่ทำให้แต่ละบุคคลแสดงพฤติกรรมหรือลักษณะเฉพาะตัวออกมาแตกต่างกัน ทั้งในด้านการปฏิบัติงานและการตอบสนองต่อเหตุการณ์ ความเสี่ยงและภัยพิบัติที่อาจประสบพบเจอได้ในชีวิตประจำวัน อันเนื่องมาจากความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่แต่ละบุคคลมีแตกต่างกันออกไป ซึ่งจะส่งผลอย่างมากต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรวางไว้ และเมื่อทำการจับกลุ่มองค์ประกอบตามความยากง่ายในการมองเห็น รวมถึงด้านการพัฒนา จะพบว่าสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่ม Hard Skills ได้แก่ ทักษะ (Skills) และความรู้ (Knowledge) และกลุ่ม Soft Skills ได้แก่ ทักษะจิต ความเชื่อ ค่านิยมและการรับรู้ตนเอง (Self-concept) ลักษณะนิสัย (Trait) และแรงจูงใจหรือแรงกระตุ้น (Motive) ซึ่งแนวคิดของ David C. McClelland เกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะนี้ได้ถูกกล่าวขานมาตั้งแต่ช่วงต้นศตวรรษที่ 1970 และถูกใช้เป็นแนวทางในการศึกษาต่อมากมาย ทำให้นักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงความหมายและให้มุมมองเกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะ ในลักษณะที่คล้ายคลึงและแตกต่างกันไปตามความเข้าใจหรือลักษณะการนำไปใช้ในแต่ละองค์กร ทำให้คำว่าสมรรถนะไม่มีคำจำกัดความที่ตายตัว (สุกัญญา รัศมิธรรม โษติ, 2547)

นนทixa เจษฎาเมธีวี (2556) ได้กล่าวถึง สมรรถนะ ว่าเป็นลักษณะความสามารถที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีต่อการทำงานตามภาระหน้าที่ซึ่งจะประกอบไปด้วยความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล อันจะส่งผลให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จได้ สอดคล้องกับ เสน่ห์ กรแก้ว และคณะ (2559) ที่มองว่าสมรรถนะมีบทบาทที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงสามารถใช้จำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งในกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานจะมีการกำหนดสมรรถนะเพื่อใช้วัดและประเมินผลด้านความเหมาะสมของตัวบุคคลกับตำแหน่งงาน โดยมีวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และค่านิยม (Values) ขององค์กรเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) ได้ให้คำจำกัดความของสมรรถนะไว้ว่าคือ ลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออกมาจากพื้นฐานความรู้ ความสามารถ ทักษะ และบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล โดยจะสะท้อนออกมาให้สังเกตเห็นได้จากผลงานของแต่ละบุคคล นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2551) ได้ให้กรอบแนวคิด

เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ มีมาตรฐานและยกระดับการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและตรงกับความคาดหวังขององค์กร ด้วยการกำหนดแนวทางการประเมินและมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรไว้ 5 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) คือ การกำหนดนโยบายและวางแผนงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency) คือ การออกแบบกิจกรรมหรือกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้บนระบบฐานข้อมูลที่ได้มาตรฐานสามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Programme Effectiveness) คือ การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มุ่งธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability) คือ การบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ และพร้อมรับผิดชอบต่อการตัดสินใจที่ผิดพลาดที่เกิดจากการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (Quality of WorkLife) คือ การพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติ สวัสดิการที่ได้รับ และความสัมพันธ์ที่ดีจากการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น

ซึ่งจากกระบวนการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบของสำนักงาน ก.พ. นี้จะพบว่ามิติทั้ง 5 เป็นเครื่องมือที่จะใช้วัดและช่วยขับเคลื่อนให้หน่วยงานมีระบบการทำงานที่เป็นมาตรฐานนำไปสู่การพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม โดยหากหน่วยงานใดสามารถปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ตรงตามหลักเกณฑ์ต่างๆ ก็ย่อมสอดคล้องกับมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 5 มิติ

จากการศึกษาของเทียน ทองแก้ว (2550) พบว่าองค์กรต่างๆ พยายามพัฒนาปัจจัยด้านสมรรถนะเพื่อเพิ่มศักยภาพให้แก่บุคลากร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีขีดความสามารถที่เพิ่มขึ้น เช่น

การมุ่งพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม พัฒนางานบริการ และพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่างๆ ในการทำงาน เป็นต้น องค์ความรู้ ความสามารถหรือความชำนาญ ทักษะ และเจตคติหรือทัศนคติ ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นส่วนหนึ่งที่จะประกอบเข้าด้วยกัน จนเกิดเป็นสมรรถนะในตัวแต่ละบุคคล เนื่องจากปัจจัยด้านระดับความรู้เพียงอย่างเดียวไม่สามารถที่จะสะท้อนความสามารถที่แท้จริงของบุคลากรแต่ละคนออกมาได้ โดยกระบวนการพัฒนาสมรรถนะจากการศึกษาของเสนห์ กรแก้ว และคณะ (2559) แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาวิเคราะห์นโยบายและทิศทางการจัดการศึกษา (Policy and Direction of Education Management) 2) การวางแผน (Planning) 3) การปฏิบัติ (Doing) 4) การประเมินตรวจสอบ (Checking) 5) การปรับปรุง (Acting) และ 6) การทบทวน (Review) ซึ่งคล้ายคลึงกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรจากการศึกษาของดวงสมร มะโนวรรณ และคณะ (2562) โดยจะประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์ความต้องการขององค์กร เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปตามทิศทางที่องค์กรต้องการ ตรงกับประเด็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่ถูกต้อง 2) การวางแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน 3) ดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามแผนการที่วางไว้ และ 4) การประเมินผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการทำงานให้เกิดแก่บุคลากรทุกภาคส่วน จึงจัดได้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่ถูกใช้อย่างมากในการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และด้วยปัญหาวิกฤตการณ์ในปัจจุบันทั้งจากระบบเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และการอุบัติใหม่ของโรคระบาด ล้วนเป็นปัจจัยที่สร้างการเปลี่ยนแปลงต่อกระบวนการดำเนินงาน และระบบสมรรถนะขององค์กร หน้าที่ (Job Description) การทำงานในบางตำแหน่งอาจถูกปรับเพิ่ม-ลด หรือปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน รวมถึงวิธีการวัดผลใหม่ การเรียนรู้และฝึกทักษะใหม่จึงเป็นสิ่งที่ควรพิจารณา เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมรองรับการทำงานในวิกฤตการณ์ต่างๆ (กมลรัตน์ แสนใจงาม และคณะ, 2557)

ดังนั้น หากธุรกิจบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์โดยใช้ปัจจัยด้านสมรรถนะเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้การกำหนดแนวทางในการจัดสรรและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการประเมินสมรรถนะบุคคลจากผลการปฏิบัติงานจะทำให้เห็นถึงความเหมาะสมของตัวบุคคลกับตำแหน่งงาน ตลอดจนแผนการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างความพร้อมให้แก่ตัวบุคลากรที่ยังขาดตกบกพร่อง ให้ได้รับการพัฒนาอย่างสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการดำเนินงานในยุคแห่งความเปลี่ยนแปลงและภัยพิบัติเช่นนี้



## 2.4 การฝึกอบรม

### 2.4.1 ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรม คือกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) รวมทั้งเจตคติ (Attitude) ที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้เพิ่มพูนอย่างเป็นระบบ อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่มากขึ้น (ชูชัย สมितिไกร, 2559)

การฝึกอบรม คือหนทางในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือทัศนคติของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ และความชำนาญในด้านใดด้านหนึ่ง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงานไปในทิศทางที่เพิ่มผลผลิตและผลสำเร็จให้แก่องค์กร (ราเชนทร์ นพณัฐวงศกร และคณะ, 2559)

การฝึกอบรม คือเครื่องมือที่จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพให้แก่องค์กร โดยจะกระตุ้นให้บุคคลเกิดการพัฒนาความรู้ ความชำนาญ ทักษะ และทัศนคติ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและช่วยให้บุคคลเข้าใจเป้าหมายหรือความคาดหวังขององค์กร (อาชัญญา รัตนอุบล, 2540)

การฝึกอบรม คือเครื่องมือทางการศึกษานอกระบบ โรงเรียนรูปแบบหนึ่งที่มีการจัดกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ ขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์หลักนั่นก็คือ การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต (ประยุทธ์ นามสุบิน, 2552)

การฝึกอบรม คือกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ ทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้นรวมถึงเสริมสร้างองค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการทำงาน (สุพรรณนิภา กัลยาณมิตร, 2550)

การฝึกอบรม คือการมุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พัฒนา และปรับปรุงบุคคลในด้านต่างๆ ด้วยกระบวนการที่มีแบบแผน เพื่อให้บุคคลเกิดความรู้ ความชำนาญ พร้อมทั้งมีทัศนคติที่ดีที่จะนำเอาความรู้ต่างๆ ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงานจริง ซึ่งจะยกระดับมาตรฐานการทำงานและสร้างความก้าวหน้าในอาชีพให้ดียิ่งขึ้น (เอกจิตตรา ใหญ่สว่าง, 2554)

กล่าวโดยสรุปความหมายของการฝึกอบรม คือกระบวนการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นให้เพิ่มสูงขึ้น ด้วยรูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ทำให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีความกระตือรือร้นตามวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ สามารถหลอมนำองค์ความรู้ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติไปใช้ในการปฏิบัติงานในด้านนั้นๆ และใน

ขณะเดียวกันยังเป็นการเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร ด้วยการมีบุคลากรที่มีศักยภาพจากการฝึกอบรม

#### 2.4.2 ประโยชน์และความจำเป็นของการฝึกอบรม

โดยปกติจุดประสงค์หลักในการฝึกอบรมบุคลากรของแต่ละองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประการ คือ

1) สร้างความตระหนักรู้ในตนเอง (Self awareness) เพื่อให้แต่ละบุคคลทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในงานที่ตนได้รับมอบหมาย เพื่อการรับรู้ถึงวิธีการหรือแนวทางในการทำงานที่เหมาะสม รวมถึงผลลัพธ์จากการทำงานของแต่ละบุคคลที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในเชิงบวกหรือเชิงลบ

2) สร้างทักษะในการทำงาน (Job skills) เฉพาะด้านหรือหลากหลายด้านเพื่อให้บุคลากรมีความรู้และความสามารถที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะการใช้เครื่องจักร ทักษะการสื่อสาร ทักษะการสอนงาน ทักษะการรักษาความปลอดภัยในงานที่ทำ เป็นต้น

3) สร้างแรงกระตุ้น (Motivation) เพื่อดึงดูดให้บุคคลเกิดความตั้งใจในการทำงาน ปฏิบัติงานให้องค์กรอย่างเต็มความสามารถ เพราะแม้ว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความชำนาญแต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงาน ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรในภาพรวมได้ (ชูชัย สมितिไกร, 2549 อ้างถึงใน จิตกานต์ โภษกรณัญญ์, 2550)

สมชาติ กิจขรรจง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539, อ้างถึงใน จุฬารัตน์ เหมวรรณวดีกุล, 2542) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับประโยชน์และความจำเป็นของการฝึกอบรมไว้ 4 ประการ ดังนี้

1) ทุกหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ เมื่อรับบัณฑิตจบการศึกษาใหม่เข้าทำงานแล้วแต่จำเป็นที่จะต้องมีการจัดอบรมปฐมนิเทศ อธิบายสิทธิและหน้าที่ของพนักงาน สอนวิธีดำเนินงาน ตลอดจนแนะแนวทางการทำงาน เพื่อให้พนักงานใหม่สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามภาระหน้าที่ วิธีการปฏิบัติงาน และมาตรฐานขององค์กร อีกทั้งยังเป็นการปรับพื้นฐานความรู้ สร้างทักษะ และปรับทัศนคติให้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องก่อนการปฏิบัติงาน

2) เทคโนโลยีในปัจจุบันมีวิวัฒนาการเติบโตและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การจัดฝึกอบรมให้ความรู้และทักษะใหม่ที่เป็นแก่นพนักงานจึงเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ เพราะการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ในแต่ละยุคสมัยจะช่วยให้พนักงานมีความรู้และทักษะในการปรับตัวให้ทันต่อการ

เปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ก้าวหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ทุกองค์กรสามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่รับบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งที่อาจจะไม่ตรงกับสายงานหรือการศึกษาที่พนักงานจบมา ทำให้เกิดกระบวนการฝึกอบรมให้ความรู้และทักษะแก่บุคลากรเหล่านั้น เพื่อให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและสามารถปฏิบัติงานได้ตามภาระหน้าที่

4) การพัฒนาบุคลากรที่มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงาน เป็นสิ่งที่ทุกองค์กรสามารถคาดการณ์และดำเนินการเตรียมความพร้อมได้ก่อนล่วงหน้า เพื่อให้พนักงานมีความพร้อมรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น ด้วยการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในอนาคต

สอดคล้องกับการศึกษาของสุวิมล ว่องวานิช (2550, อ้างถึงใน สิริภักตร์ ศิริโทและสวรรยา สมานวิจิตร, 2555) เรื่องการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมที่แบ่งสาเหตุปัจจัยความจำเป็นในการฝึกอบรมออกเป็น 3 ปัจจัย คือ 1) จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) จากปัญหาที่ต้องเผชิญอยู่ในปัจจุบัน เช่น ประสิทธิภาพการทำงาน อุบัติเหตุ ข้อร้องเรียน ความต้องการของบุคลากร เป็นต้น และ 3) จากข้อกำหนดหรือนโยบายที่ต้องการยกระดับความสามารถขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของน้อย ศิริโชติ (2524, อ้างถึงใน เอกจิตตรา ใหญ่สว่าง, 2554) ที่ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรมจะช่วยป้องกันและแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรทั้งที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่และบุคลากรที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งต่างประสบปัญหาด้านความรู้และทักษะในการทำงานที่ขาดตกบกพร่องหรือความจำเป็นที่จะต้องทบทวนและเพิ่มพูนความรู้รวมถึงทักษะใหม่ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน โดยการจัดอบรมในระยะเวลาอันสั้น ภายใต้งบประมาณที่จำกัด และเฉพาะหัวข้อการเรียนรู้ที่ต้องการ จะทำให้การลงทุนด้านเวลาและงบประมาณเกิดประโยชน์สูงสุด เนื่องจากบุคลากรไม่จำเป็นต้องละทิ้งงานหรือออกจากงานเพื่อไปศึกษาเพิ่มเติมความรู้ในสถาบันการศึกษา และการจัดฝึกอบรมยังจะเป็นการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความตระหนักเรื่องการศึกษาตลอดชีวิตเพราะมนุษย์เราทุกคนสามารถเลือกรับรู้สิ่งต่างๆ ได้ตามความต้องการโดยไม่ได้จำกัดแต่เพียงการศึกษาในโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาเท่านั้น สามารถแสวงหาความรู้ได้จากทุกแหล่งตามโอกาสที่เอื้ออำนวย

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมถือเป็นการลงทุนที่มีคุณประโยชน์และความจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร เพราะเมื่อบุคลากรจัดได้ว่าเป็นสินทรัพย์ที่สร้างคุณค่าหลักให้แก่องค์กร การให้ความสำคัญ

และมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างมีประสิทธิผลต่อองค์กร ในด้านทักษะการทำงาน องค์ความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติที่ดี ก่อเกิดเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยสร้างสรรค์ผลงานให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดการเกิดปัญหาต่างๆ สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดความมั่นคงในองค์กร เพราะเป้าหมายที่สำคัญอย่างหนึ่งในการฝึกอบรมคือการพัฒนาบุคลากรในระยะเวลาอันสั้น แต่สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ในระยะยาว

#### 2.4.3 รูปแบบของการฝึกอบรม

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ การเรียนรู้ที่เหมาะสมในศตวรรษนี้จากสรุปแนวทางการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยคณะกรรมการนานาชาติว่าด้วยการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (2540, อ้างถึงใน อดุลย์ วังศรีคุณ, 2557) จากการจัดประชุมนานาชาติขององค์การศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ หรือ ยูเนสโก (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization: UNESCO) ซึ่งได้นำเสนอผ่านแนวคิดเรื่อง “สี่เสาหลักทางการศึกษา” โดยสาระสำคัญจะอธิบายถึงแนวทางการจัดการศึกษา 4 ลักษณะ คือ

1) การเรียนรู้เพื่อรู้ (Learning to know) หมายถึง การศึกษาที่มุ่งให้เกิดการพัฒนาสติปัญญา กระบวนการเรียนรู้ และการแสวงหาความรู้ด้วยวิธีการต่างๆ โดยเน้นการฝึกความคิด ความจำ และหลักความรู้ต่างๆ ไป เพื่อให้เกิดพฤติกรรมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดชีวิต

2) การเรียนรู้เพื่อปฏิบัติได้จริง (Learning to do) หมายถึง การศึกษาที่มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาความสามารถ ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญในการประกอบอาชีพ ด้วยการเรียนรู้ภาคทฤษฎีร่วมกับการฝึกปฏิบัติ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง โดยการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ควบคู่ไปกับประสบการณ์และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม

3) การเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่น (Learning to Live Together) หมายถึง การศึกษาที่มุ่งให้ผู้เรียนเกิดความสามารถในการใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่นแบบพึ่งพาอาศัยกันได้อย่างมีความสุข ภายในสังคมที่มีความหลากหลายทั้งด้านวัฒนธรรม ประเพณี ความเชื่อ และภาษา เพื่อให้เกิดความตระหนักในการเคารพสิทธิเสรีภาพของทุกคนและการแก้ไขปัญหาด้วยสันติวิธี

4) การเรียนรู้เพื่อชีวิต (Learning to Be) หมายถึง การศึกษาที่มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงตนให้เป็นคนที่มีสมรรถนะยิ่งขึ้น ทั้งด้านสติปัญญา ความสามารถ จิตใจ และทักษะการใช้ชีวิตต่างๆ มีความเข้าใจในตนเองและผู้อื่น รู้จักรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

จะเห็นได้ว่าแนวทางการจัดการศึกษาทั้ง 4 ลักษณะนี้เป็นแนวทางที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหลักในการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และระบบการคิดการตัดสินใจที่พึงประสงค์ ซึ่งทุก

องค์กรสามารถนำแนวทางการจัดการศึกษาเหล่านี้ มาประยุกต์ใช้โดยการปรับให้เหมาะสมกับบุคลากรได้ เพื่อให้ได้รูปแบบการจัดฝึกอบรม (Training) ที่สอดคล้องกับหัวข้อการเรียนรู้ จุดประสงค์ในการจัดฝึกอบรม ตลอดจนกลุ่มเป้าหมายในการเข้ารับการฝึกอบรม ทั้งนี้ก็เพื่อให้การลงทุนด้านเวลาและค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรมขององค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

จากการศึกษาของอุมพร จันทศรี (2554) พบว่านักวิชาการได้แบ่งรูปแบบที่ใช้ในการจัดฝึกอบรมไว้หลากหลายรูปแบบตามแนวความคิดที่แตกต่างกันออกไป เช่น การให้ความสำคัญกับผู้อบรม การเน้นกระบวนการเรียนรู้ และการยึดผลลัพธ์การเรียนรู้เป็นหลัก เป็นต้น ซึ่งแนวคิดของนักวิชาการกลุ่มหนึ่งได้แบ่งรูปแบบการสอนและตัวอย่างรูปแบบการฝึกอบรมออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training Methods) คือ วิธีการสอนการอบรมที่เน้นการใช้เอกสารประกอบการอบรมหรือใช้การบรรยายเป็นหลัก 2) การเรียนรู้ผ่านโปรแกรมคอมพิวเตอร์ (Interactive Videodisc) คือ การเรียนรู้ผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้อบรมกับคอมพิวเตอร์เพื่อโต้ตอบและเรียนรู้ผ่านโปรแกรมต่างๆ 3) การเรียนรู้จากสถานการณ์จำลอง (Face Plate Simulators) คือ การสร้างการเรียนรู้จากสถานการณ์จำลองขึ้นมา เพื่อให้ผู้อบรมได้ฝึกจากสถานการณ์จำลองที่เสมือนเหตุการณ์จริง และ 4) การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ (Hand-on Training) คือ การลงมือใช้เครื่องมือปฏิบัติจริง เรียนรู้จากผู้รู้จริงในงาน ภายใต้การดูแลและให้คำแนะนำจากผู้มีประสบการณ์ตรง

สรุปได้ว่า รูปแบบการจัดฝึกอบรมจะถูกออกแบบตามความเหมาะสมของกระบวนการเรียนรู้และเป้าหมายของการฝึกอบรม ซึ่งเทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคลากรในแต่ละรูปแบบต่างมีวัตถุประสงค์หลักคือ พัฒนาองค์ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถนำมาปฏิบัติปรับใช้กับงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การฝึกอบรมยังถือได้ว่าเป็นอีกหนึ่งกิจกรรมที่ส่งเสริมศักยภาพการเรียนรู้ การเข้าใจ และการพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญ เพื่อยกระดับความสามารถของบุคลากรให้สูงยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นการสร้างโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงานได้อีกด้วย

#### 2.4.4 ประเภทของการฝึกอบรม

จกกลณี ชุตินาเทวินทร์ (2542, อ้างถึงใน นนทิตา เจษฎาเมธีวี, 2556) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับประเภทของการฝึกอบรม ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1) การฝึกอบรมก่อนเริ่มปฏิบัติงาน (Pre-entry Training) คือ การจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงานหรือผู้เข้าทำงานใหม่ ซึ่งเป็นช่วงของการทดลองงาน ทำให้เนื้อหาการอบรมในช่วงนี้จะ

เน้นหนักในเรื่องหลักการทำงาน พื้นฐานการปรับตัว ภารกิจหน้าที่ และข้อมูลทั่วไปขององค์กร ผ่านการจัดฝึกอบรมและการฝึกภาคสนาม ภายในช่วงระยะเวลาอันสั้น

2) การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน (In-service Training) คือ การจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงานที่ผ่านช่วงการทดลองงานหรือพนักงานประจำ โดยจะมีการจัดอบรมให้เป็นระยะตามความเหมาะสมของระดับพนักงานในเรื่องที่เฉพาะหรือหัวข้อที่ต้องการพัฒนาบุคลากรเพิ่มเติม โดยกำหนดวันจัดอบรมจะยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสมและความต้องการขององค์กร

3) การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน โครงการ (Project Related Training) คือ การจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงานที่ต้องปฏิบัติงานโครงการต่างๆ ซึ่งจำเป็นที่จะต้องจัดอบรมด้านเทคนิคหรือการจัดการ เพื่อนำความรู้ไปใช้ในโครงการที่ปฏิบัติงานอยู่ให้สามารถดำเนินการต่อไปได้ ซึ่งมีระยะเวลาที่จำกัดหรือตามความจำเป็นของโครงการนั้นๆ

4) การฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาตนเอง (Self-Development Training) คือ การเกิดความรู้ตระหนักในการพัฒนาความรู้ของตนเองจากการปฏิบัติงานประจำ โดยมีจุดประสงค์ที่ต้องการจะเพิ่มพูนความรู้เก่าหรือเพิ่มพูนความรู้ใหม่ โดยได้รับการสนับสนุนจากองค์กรทางด้านการลาหยุดงานและด้านการเงินที่จะไปอบรมภายนอกองค์กร ทั้งในลักษณะการอบรมระยะสั้นและระยะยาว

#### 2.4.5 การศึกษาของผู้ใหญ่

การจัดการศึกษาของผู้ใหญ่ตามทฤษฎี Andragogy ของ Knowles (1980) ได้เสนอแนวคิดเรื่องการออกแบบประสบการณ์ในการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ที่คำนึงถึงด้านกายภาพ สังคม อารมณ์ สติปัญญา และหลักความต้องการของแต่ละบุคคล เรียกว่า Organic Model ซึ่งจะประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) สร้างบรรยากาศที่สื่อถึงความเป็นกันเอง ความยินดีที่ได้รู้จักกัน และการรับฟังความแตกต่างของกันและกัน จะทำให้เกิดการยอมรับและเคารพในสิทธิ์เสรีภาพของแต่ละบุคคล 2) ลักษณะสถานที่เรียนรู้เอื้อต่อการถ่ายทอดประสบการณ์หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงการจัดเตรียมอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้อย่างพร้อมเพียงและเหมาะสม 3) คอยดูแลและให้คำแนะนำแก่ผู้เรียนขณะที่มีการวิเคราะห์ความต้องการหรือระดมสมอง เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่ตนวิเคราะห์และสรุปผลออกมาได้ 4) กำหนดวัตถุประสงค์ทางการศึกษา โดยอาจให้ผู้เรียนเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ที่ต้องการ เพื่อให้เกิดความตระหนักและมุ่งมั่นที่จะบรรลุผลการเรียนรู้ตามที่ได้คาดหวังไว้ 5) เปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมระหว่างการเรียนรู้ และสามารถแบ่งปันประสบการณ์ต่างๆ ระหว่างการเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ 6) ดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น หากผู้เรียนติดปัญหาประการใด ผู้สอนและผู้เรียนสามารถเรียนรู้

และร่วมแก้ไขปัญหาต่างๆ ร่วมกัน และ 7) ประเมินผลการเรียนรู้ของตนเอง เพื่อให้รับทราบถึงผลการเรียนรู้ในแต่ละครั้ง อันจะส่งผลให้ผู้เรียนเกิดการวิเคราะห์และสามารถระบุความต้องการเรียนรู้ของตนเองในอนาคตต่อไปได้ ซึ่งก็จะนำไปสู่กระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยการชี้แนะตนเอง ทั้งนี้องค์กรที่ต้องการจัดฝึกอบรมสามารถนำแต่ละองค์ประกอบมาใช้ หรือปรับให้เป็นไปตามสภาพบริบทและความเหมาะสมของแต่ละเป้าหมายในการฝึกอบรม ก็จะส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนสำหรับผู้ใหญ่เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2.4.6 กระบวนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

ด้วยลักษณะของหลักสูตรฝึกอบรมที่มีขอบเขตและจุดประสงค์ในการพัฒนาขึ้นมาอย่างเฉพาะเจาะจง เพื่อมุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นของบุคลากรเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จึงถือได้ว่าหลักสูตรฝึกอบรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและกำหนดทิศทางในการพัฒนาบุคลากรได้ โดยหลักสูตรฝึกอบรมที่ดีควรมีการปรับเปลี่ยนไปตามความต้องการและสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยกระบวนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมตามการศึกษาของวิชิต สุรัตน์เรืองชัย (2534 อ้างถึงในชาลินี เกษรพิกุล, 2555) ประกอบไปด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ศึกษาข้อมูลพื้นฐานเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม 2) สร้างหลักสูตรฝึกอบรมให้มีความสอดคล้องกับข้อมูลพื้นฐาน โดยจะต้องมีองค์ประกอบในส่วนของโครงสร้างหลักสูตร การประเมินโครงสร้าง และการปรับปรุงโครงสร้าง 3) นำหลักสูตรฝึกอบรมที่ได้มาทดลองใช้ และ 4) ประเมินและปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมของ Taba (1962 อ้างถึงในชาลินี เกษรพิกุล, 2555) แต่จะมีความละเอียดแยกย่อยในกระบวนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมมากกว่า ซึ่งแบ่งออกเป็น 7 ขั้นตอน คือ 1) วิเคราะห์ความต้องการของผู้อบรมหรือองค์กรในการจัดฝึกอบรม 2) สำรวจสภาพปัญหาในปัจจุบัน 3) กำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในการฝึกอบรม 4) คัดเลือกหัวข้อเนื้อหาการฝึกอบรม 5) จัดลำดับเนื้อหาการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ 6) คัดเลือกประสบการณ์เรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรฝึกอบรมก่อนนำมาถ่ายทอดให้แก่ผู้อบรม และ 7) กำหนดวิธีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้อบรม

จะเห็นได้ว่าการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางหรือตรงตามความต้องการของผู้อบรม ย่อมก่อให้เกิดความน่าสนใจในหลักสูตรฝึกอบรมและยังเป็นการกระตุ้นการอยากเรียนรู้จากผู้อบรมได้ เนื่องจากเป็นหัวข้อการอบรมที่ผู้อบรมเห็นถึงความสำคัญ

และการนำเอาองค์ความรู้ที่ได้จากการอบรมไปประยุกต์ใช้ต่อไปได้ ซึ่งก็จะเป็นประโยชน์ทั้งต่อผู้อบรม องค์กร และวิทยากรในการถ่ายทอดองค์ความรู้

## 2.5 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกชัย พุทธสอน (2556) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวโน้มการเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับนักศึกษาผู้ใหญ่ ด้วยเทคนิควิธีวิจัยแบบเดลฟายซึ่งได้ศึกษาการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจากการศึกษาของ Macmillan (1971) พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาด 17 คนขึ้นไป ระดับความคลาดเคลื่อนจะลดลงอย่างคงที่ และมีความคลาดเคลื่อนน้อยมาก เท่ากับ 0.02 เริ่มที่ขนาดกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 17 – 21 คนขึ้นไป โดยผลการวิจัยจากการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยแบบสอบถามตามวิธีวิจัยแบบเดลฟายจำนวน 17 คน พบว่า ด้านการวิเคราะห์ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับนักศึกษาผู้ใหญ่ ประกอบไปด้วย 1) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม คือ การมีความสามารถในการแสวงหาความรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) ทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี คือ การมีทักษะการรู้ การใช้ และการจัดการสื่อและเทคโนโลยีให้เท่ากัน และ 3) ทักษะชีวิตและการทำงาน คือ การมีทักษะที่จะปรับตัวให้เข้ากับบริบทสังคมและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่วนในด้านแนวโน้มการเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับนักศึกษาผู้ใหญ่ ได้แก่ 1) แนวโน้มด้านหลักการและนโยบาย 2) แนวโน้มด้านคุณลักษณะทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 3) แนวโน้มด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ และ 4) แนวโน้มด้านการสนับสนุนและส่งเสริม โดยผลจากการประเมินแนวโน้มการเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับนักศึกษาผู้ใหญ่ พบว่า ในแต่ละองค์ประกอบผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับดี

สุทธาวรรณ ภาณุรัตน์ และ วลัยพร ศิริภิมย์ (2560) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนจจร โรจน์วิทยา เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาด้วยเครื่องมือแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรของโรงเรียนจจร โรจน์วิทยา จำนวน 90 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนจจร โรจน์วิทยาในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ คือ ด้านการประเมินและจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เช่นเดียวกัน 2) ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการ



พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนจจร ราชวินิตวิทยา พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ ด้านการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รองลงมาคือ ด้านการประเมินและจัดลำดับความต้องการจำเป็น และด้านการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ ส่วนด้านการประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด

สุภิญญา สมทา (2563) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนานวัตกรรมการสอนประวัติศาสตร์ศิลป์ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม ระดับประถมศึกษาตอนปลาย โดยการศึกษาในระยะที่ 1 ใช้แบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนานวัตกรรมการสอนและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหากับผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องจำนวน 9 ท่าน ด้วยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง และในระยะที่ 2 ซึ่งเป็นระยะพัฒนา จึงมีกลุ่มตัวอย่างนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 มาร่วมจำนวน 30 คน โดยใช้วิธีเลือกแบบแบ่งกลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) นวัตกรรมการสอนประวัติศาสตร์ศิลป์ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม ระดับประถมศึกษาตอนปลาย 2) แบบประเมินคุณภาพนวัตกรรมการสอน 3) แบบวัดทักษะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม และ 4) แบบสัมภาษณ์ผู้เรียน แล้วจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละ สถิติ t-test และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ผลจากการวิจัยพบว่า 1) แนวทางการพัฒนานวัตกรรมการสอนประวัติศาสตร์ศิลป์ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม ระดับประถมศึกษาตอนปลาย ได้แก่ การพัฒนาชุดสื่อการเรียนรู้หลายมิติ โดยใช้เนื้อหาประวัติศาสตร์ศิลปะตะวันตกในเชิงเปรียบเทียบและบูรณาการ และ 2) นวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นชื่อว่า “History of Art... การเดินทางของศิลปะ” โดยเป็นชุดการเรียนรู้ประวัติศาสตร์ศิลปะสำหรับเด็กประถมศึกษาตอนปลายที่อยู่ในรูปแบบของชุดกิจกรรม (Activities Package)

อุมาพร จันทศรี (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความต้องการรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกเร่รัดหนี้สิน บริษัท อีออน ธนสินทรัพย์ (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม โดยมากกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานแผนกเร่รัดหนี้สิน บริษัท อีออน ธนสินทรัพย์ (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน) จำนวน 275 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานแผนกเร่รัดหนี้สินมีความต้องการรูปแบบการฝึกอบรมโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านวัตถุประสงค์ในการอบรม ด้านเป้าหมายในการอบรม ด้านหลักสูตรการอบรม ด้านขั้นตอนการอบรม ด้านการประเมินผล และด้านเทคนิคการอบรม โดยรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อ

เพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกเร่งรัดหนี้สินควรคำนึงถึงรายได้และตำแหน่งงาน ทั้งนี้เพื่อพัฒนามาตรฐานในการจัดเก็บหนี้ เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และเพื่อให้เข้าใจระบบเฉพาะของแผนกหรือขั้นตอนการติดตามทวงหนี้

วัชรสินธุ์ เพ็งบุบผา (2564) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาหลักสูตรวิชาการงานอาชีพใน โรงเรียนเพื่อส่งเสริมทักษะการประกอบอาชีพในอนาคต การวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การวิเคราะห์ทักษะการประกอบอาชีพที่สำคัญในอนาคตตามมุมมองของผู้ประกอบการ ตัวอย่างวิจัย ได้แก่ ผู้ประกอบการในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก จำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับทักษะการประกอบอาชีพที่สำคัญในอนาคต โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ระยะที่ 2 เป็นการวิเคราะห์การจัดการเรียนการสอนของครูและระดับทักษะการประกอบอาชีพของนักเรียนตามหลักสูตรการงานอาชีพในปัจจุบัน กำหนดและตามมุมมองของผู้ประกอบการ ซึ่งตัวอย่างวิจัย ได้แก่ ครูวิชาการงานอาชีพจำนวน 12 คน และนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 301 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพของการสอนทักษะการประกอบอาชีพ และแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพของทักษะการประกอบอาชีพ โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ทางสถิติ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระยะที่ 3 คือ การนำเสนอแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรวิชาการงานอาชีพใน โรงเรียนเพื่อส่งเสริมทักษะการประกอบอาชีพที่สำคัญในอนาคตแก่ผู้เรียน โดยผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการประกอบอาชีพในอนาคตซึ่งจัดลำดับความสำคัญจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดตามมุมมองของผู้ประกอบการ ประกอบด้วย 11 ทักษะ ได้แก่ ทักษะการสื่อสารอย่างใส่ใจ ทักษะการคล่องตัว ทักษะการประสานงาน ทักษะการกระหายเรียนรู้ ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการบริหารงาน ทักษะการเป็นผู้ประกอบการ ทักษะการคิดนวัตกรรม ทักษะส่วนบุคคล ทักษะการรู้ทันเทคโนโลยี และประสบการณ์ในอาชีพ 2) การจัดการเรียนการสอนของครูและระดับทักษะการประกอบอาชีพของนักเรียนตามหลักสูตรการงานอาชีพในปัจจุบันกำหนดและตามมุมมองของผู้ประกอบการ พบว่า ระดับการสอนทักษะการประกอบอาชีพของครูมัธยมศึกษาวิชาการงานอาชีพอยู่ในระดับมากที่สุดแต่ระดับทักษะการประกอบอาชีพของนักเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง และ 3) แนวทางในการพัฒนาหลักสูตรวิชาการงานอาชีพ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรวิชาการงานอาชีพใน โรงเรียนเพื่อส่งเสริมทักษะการประกอบอาชีพในอนาคตแก่ผู้เรียน

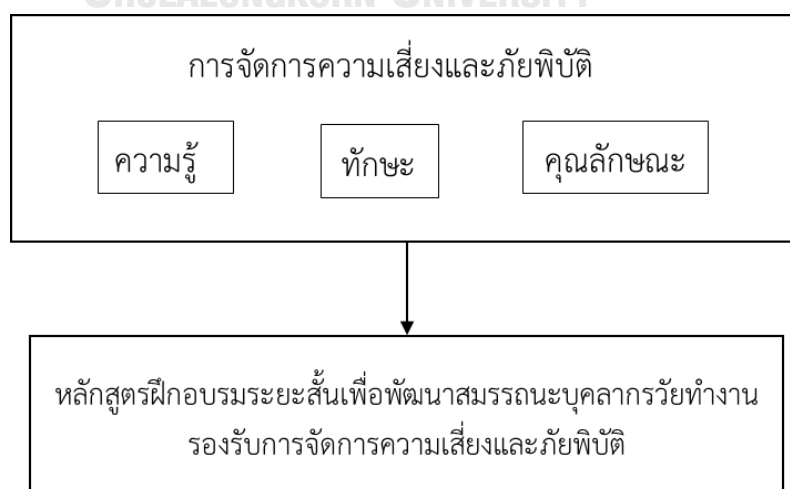
ศูนย์อบรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชียและแปซิฟิก (The Asian and Pacific Training Centre for Information and Communication Technology for Development : APCICT) (2020) ได้จัดการอบรมหลักสูตร ICT Essentials for Government Leaders Programme เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารภาครัฐให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นเพื่อใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการพัฒนาประเทศและภูมิภาค ซึ่งหลักสูตรอบรมได้ถูกพัฒนาโดยผู้เชี่ยวชาญทั่วโลก ปัจจุบันมีทั้งหมด 12 หัวข้อ 16 ภาษา ด้วยหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้พื้นฐานที่เชื่อมโยงระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกับการพัฒนา หรือ หัวข้อเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไปประยุกต์ใช้ โดยในปี ค.ศ. 2011 APCICT ได้เปิดตัวหัวข้อ ICT and Disaster Risk Management ซึ่งมีเนื้อหาการอบรมประกอบไปด้วย 8 หัวข้อหลัก คือ 1) ICT Use in Risk Assessment and Risk Visualization, 2) ICTs for Mitigation and Prevention of Disasters, 3) Early Warning Systems, 4) ICTs for Community-Based Preparedness Planning, 5) Geographic Information System (GIS), 6) Post-Disaster Response Using Satellite Data, 7) Participatory Mapping for Disaster Relief และ 8) Disaster Risk Management and Gender Mainstreaming โดยในช่วงแรกของการอบรมจะเป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงและภัยพิบัติตั้งแต่ระดับพื้นฐาน เพื่อให้ผู้อบรมเห็นภาพและเข้าใจหลักการเบื้องต้น กระบวนการจัดการ และแนวทางการลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติ ก่อนนำไปสู่องค์ความรู้ในมิติของการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในการนำมาปรับใช้ในกระบวนการต่างๆ รวมไปถึงการนำมาพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงจากภัยพิบัติให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) (2561) เป็นสถาบันหลักในการจัดทำมาตรฐานอาชีพและการรับรองคุณวุฒิวิชาชีพของประเทศไทย โดยมีบทบาทในการพัฒนากำลังคนควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพในสาขาต่างๆ เพื่อให้เกิดมาตรฐานวิชาชีพตามมาตรฐานสากล จนเป็นที่ยอมรับทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะความเชี่ยวชาญในอาชีพต่างๆ อีกทั้งยังเป็นศูนย์กลางในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพในกลุ่มอุตสาหกรรมต่างๆ ปัจจุบันได้มีการกำหนดกรอบคุณวุฒิวิชาชีพออกเป็น 8 ระดับ เพื่อเป็นเกณฑ์ในการกำหนดระดับคุณวุฒิวิชาชีพที่กำหนดโดยระดับสมรรถนะตามมาตรฐานอาชีพนั้นๆ ตั้งแต่ขั้นพื้นฐานจนถึงขั้นเชี่ยวชาญในแต่ละมาตรฐานอาชีพ ซึ่งกรอบคุณวุฒิวิชาชีพนี้ถูกใช้ป็นเครื่องมือหลักในการประเมินและรับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพที่กำหนด โดยจะ

ครอบคลุมแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) และแผนบูรณาการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต (พ.ศ. 2561 - 2564) ทำให้รองรับกับความต้องการสมรรถนะกำลังคนตามมาตรฐานอาชีพในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงสอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐที่ต้องการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของกำลังคนให้ตรงกับตลาดแรงงานในปัจจุบัน และการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตต่อไป โดยในการดำเนินการจัดทำมาตรฐานอาชีพจะบูรณาการความร่วมมือกับผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการในการศึกษาข้อมูลความเป็นไปได้ และความต้องการของตลาดแรงงาน ซึ่งหนึ่งในผลการดำเนินงานเพื่อต่อยอดตามนโยบายของภาครัฐคือ การพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะและหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อยกระดับระบบรับรองสมรรถนะให้นักศึกษาในรูปแบบการฝึกอบรมอิเล็กทรอนิกส์ ด้วยการจัดทำชุดฝึกอบรมตามมาตรฐานอาชีพ จำนวน 50 คุณวุฒิวิชาชีพ ร่วมกับโครงการมหาวิทยาลัยไซเบอร์ เพื่อนำเนื้อหาชุดฝึกอบรมตามมาตรฐานอาชีพนี้ไปขึ้นในระบบของโครงการ Thai MOOC นอกจากนี้ยังทำการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในอาชีพก่อนเข้ารับการประเมินสมรรถนะ ทั้งนี้ก็เพื่อสร้างโอกาสให้บุคลากรมีสมรรถนะตรงตามที่ต้องการจากการพัฒนาตนเองในด้านคุณวุฒิการศึกษาหรือคุณวุฒิวิชาชีพ เพื่อผลิตภาพแรงงานประเทศที่ดีขึ้นและรองรับการพัฒนาประเทศต่อไป

## 2.6 กรอบแนวคิดวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถกำหนดกรอบแนวคิดสำหรับงานวิจัย ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดวิจัย

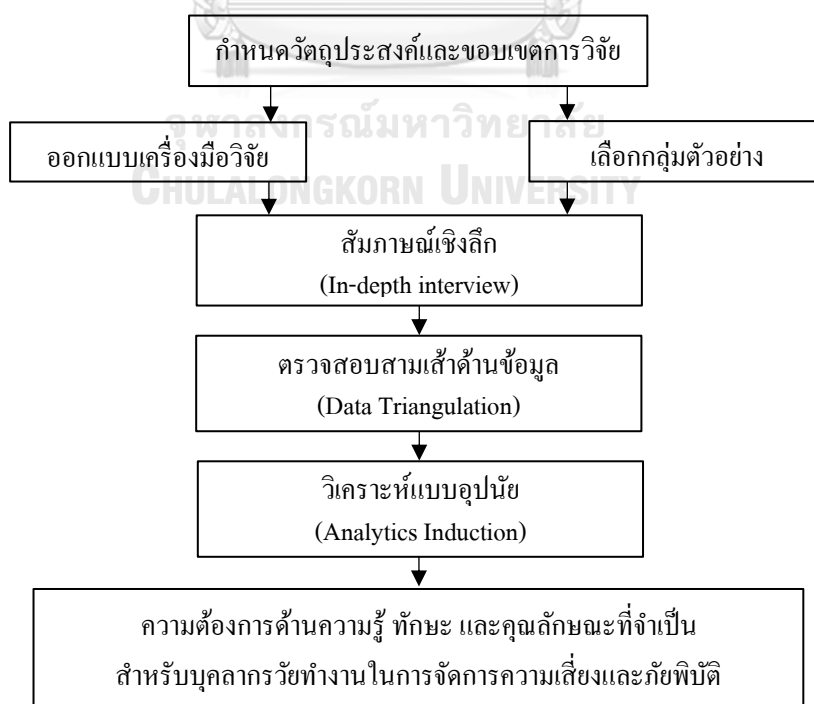
### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัยทำงานรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ด้วยคำถามปลายเปิดกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีรายละเอียดขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

- 3.1 ระเบียบวิธีวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย
- 3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง
- 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอ

#### 3.1 ระเบียบวิธีวิจัย



ภาพที่ 3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

จากแผนภาพระเบียบวิธีวิจัย ดังภาพที่ 3.1 สามารถแบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกเป็น 5 ส่วน คือ กำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตการวิจัยก่อนจะทำการออกแบบเครื่องมือวิจัยและเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร จากนั้นจึงทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) นำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) เพื่อความแม่นยำและน่าเชื่อถือของข้อมูลก่อนนำมาวิเคราะห์สรุปด้วยการตีความแบบอุปนัย (Analytics Induction) โดยแนวทางการวิเคราะห์แบบอุปนัย คือ การนำข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและผ่านการตรวจสอบความน่าเชื่อถือแล้ว มาทำการตีความ จัดกลุ่มคำสำคัญ และวิเคราะห์เพื่อสร้างข้อสรุป โดยพิจารณาลักษณะร่วมกันของข้อสรุปข้อมูลก่อนนำเสนอผลการวิเคราะห์ความต้องการด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติด้วยลักษณะการบรรยาย (Descriptive) และทำการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัยทำงานรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติต่อไป

### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 3.2.1 ประชากรที่ใช้ในงานวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ และเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นสำหรับพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัยทำงานรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ โดยมีขอบเขตของการวิจัยคือ บริษัทเอกชนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีส่วนงานหรือพนักงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงในองค์กร ดังนั้น ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยนี้คือ ผู้บริหารบริษัทเอกชนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีส่วนรับผิดชอบการจัดการความเสี่ยงในองค์กร

#### 3.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลและศึกษาเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยนี้ คือ ผู้บริหารบริษัทเอกชนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีประสบการณ์ทำงานในด้านการบริหารเป็นเวลาอย่างน้อย 5 ปี และมีส่วนรับผิดชอบการจัดการความเสี่ยงในองค์กร จากบริษัทเอกชนขนาดกลางและขนาดใหญ่ รวมทั้งสิ้น 6 ราย ทั้งนี้ก็เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจและสนับสนุนการดำเนินงานภายในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ จึงถือได้ว่าผู้บริหาร คือ ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ วิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำในการบริหารจัดการองค์กร รวมถึงเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเด็ดขาดในด้านแนวทางการปฏิบัติ กฎระเบียบ นโยบาย และข้อกำหนดต่างๆ

ซึ่งเกณฑ์ในการคัดเข้า (Inclusion Criteria) ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติกลุ่มตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในด้านการบริหาร เป็นเวลาอย่างน้อย 5 ปี
2. เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารบริษัทเอกชนขนาดกลางหรือขนาดใหญ่ ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีส่วนรับผิดชอบการจัดการความเสี่ยงในองค์กร
3. เป็นผู้ที่ยินดีเข้าร่วมในงานวิจัยนี้

และเกณฑ์ในการคัดออก (Exclusion Criteria) คือ

1. ผู้ที่ไม่สามารถเข้าร่วมในการให้สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ได้ครบทุกข้อคำถาม
2. ผู้ที่ไม่สะดวกหรือไม่ยินดีเข้าร่วมในงานวิจัยนี้

เมื่อได้รายชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเป็นกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ที่กำหนดจากการแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาและจากประสบการณ์ในการเป็นผู้ประสานงานโครงการบริการวิชาการของผู้วิจัยแล้ว จึงดำเนินการประสานสอบถามความสะดวกในการเข้าร่วมเป็นกลุ่มตัวอย่างและชี้แจงวัตถุประสงค์ของงานวิจัยแก่ผู้ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด หากกลุ่มตัวอย่างตอบรับยินดีในการให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยจึงทำการประสานนัดหมายล่วงหน้าในการขอเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผ่านระบบออนไลน์ด้วยโปรแกรม Zoom เพื่อป้องกันการแพร่กระจายของเชื้อโควิด-19 และนำส่งแบบสัมภาษณ์ปลายเปิดให้แก่กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเมื่อได้กลุ่มตัวอย่างตามจำนวนที่ต้องการ ผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบประวัติและคุณสมบัติอีกครั้งตามเกณฑ์ในการคัดเข้า โดยระหว่างดำเนินการเก็บข้อมูลหากกลุ่มตัวอย่างใดไม่สามารถให้ข้อมูลได้อย่างครบถ้วนตามเครื่องมือการวิจัยที่ได้ออกแบบไว้ ผู้วิจัยจะไม่นำข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์มาทำการวิเคราะห์และจะทำการหากกลุ่มตัวอย่างมาทดแทนโดยใช้เกณฑ์การคัดเข้าตามที่ได้กำหนดไว้

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เป็นเครื่องมือในการศึกษาและรวบรวมข้อมูล โดยทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลด้วยการเตรียมแนวคำถามหลักแบบเปิดกว้างไว้ล่วงหน้า เพื่อให้มีประเด็นหลักที่ต้องการสัมภาษณ์และมีความยืดหยุ่นสูง (บุษกร เขียวจินดา กานต์, 2561) ใช้ลักษณะคำถามแบบปลายเปิด (Open-Ended Question) ที่ไม่ได้กำหนดหรือเรียงลำดับข้อคำถามแบบตายตัว เพื่อให้เป็นการสนทนาแบบธรรมชาติและกลุ่มตัวอย่างสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ซึ่งจะทำได้ข้อมูลในแง่มุมต่างๆ (เอกชัย พุทธสอน, 2556) ตามการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านเนื้อหาของข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เป็นลักษณะเปิดกว้าง เนื่องจากเป็นการวิจัยที่ยึดแนวทางเชิงคุณภาพ โดยได้แบ่งข้อคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจ

- ขนาดองค์กร
- อายุขององค์กร
- ประเภทอุตสาหกรรม
- รูปแบบการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบัน เช่น In-house Training, Public Training, Online Training, Self-study เป็นต้น

- ประสบการณ์ของธุรกิจที่เกี่ยวกับภัยพิบัติ เช่น อุทกภัย, ภัยแล้ง, โรคระบาด เป็นต้น

#### ส่วนที่ 2 ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

- องค์ความรู้อะไรบ้างที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

- ทักษะอะไรบ้างที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

- คุณลักษณะอะไรบ้างที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

- กระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็น สำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ควรมุ่งหมายไปในทิศทางใด



- กระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็น สำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ควรมีรูปแบบวิธีการจัดการเรียนรู้อย่างไร
- กระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็น สำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ควรมีสื่อและกิจกรรมการเรียนรู้อะไรบ้าง
- กระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็น สำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ควรมีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ อย่างไร
- การสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็น สำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ควรมีปัจจัยอะไรบ้าง  
(เอกชัย พุทธสอน, 2556; สิริภักตร์ ศิริโท และ สวรรยา สมานวิจิตร, 2555; สุพรรณิกา กัลยาณมิตร, 2550)

### 3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น ไปนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำและข้อเสนอแนะ แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไข และเมื่อผ่านการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขแล้วจึงนำไปทดลองใช้กับตัวอย่างที่ไม่ใช่ตัวอย่างวิจัย เพื่อหาจุดหรือข้อบกพร่องของข้อคำถามและภาษาที่ใช้ในการสื่อความหมาย นำไปปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม และเมื่อได้แบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จึงนำไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป และสำหรับข้อมูลที่เก็บได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจะใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าเพื่อความแม่นยำและน่าเชื่อถือของข้อมูล ซึ่งวิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Data Triangulation) สำหรับงานวิจัยเชิงคุณภาพมี 4 ประเภทที่นิยมใช้ โดยรูปแบบที่นำมาใช้ คือ การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Source Triangulation) ด้วยการพิจารณาจากแหล่งข้อมูลที่เก็บแตกต่างกันทั้งในด้านเวลา สถานที่ และบุคคลผู้ให้ข้อมูล โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาตรวจสอบด้วยการเปรียบเทียบหาความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไรจากผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เก็บได้จากแหล่งต่างๆ และให้บุคคลที่อยู่ในสนามวิจัยอ่านข้อมูลที่เก็บได้เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเที่ยงตรงกับความเป็นจริงตามประสบการณ์หรือความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลมากที่สุด ก่อนนำมาวิเคราะห์สรุปด้วยการตีความแบบอุปนัย (Analytics Induction)

ซึ่งเป็นการตีความจากข้อมูลที่เก็บได้ให้เป็นสรุปความชุดใหม่ (เอี่ยมพร หลินเจริญ, 2555; บุญกร เชี่ยวจินดาگانต์, 2561)

### 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 2 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รหัสโครงการวิจัย 074/64 ลงวันที่ 6 พฤษภาคม 2564 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

3.5.1 ผู้วิจัยดำเนินการประสานสอบถามความสะดวกในการเข้าร่วมเป็นกลุ่มตัวอย่างและชี้แจงวัตถุประสงค์ของงานวิจัยแก่ผู้ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด และนำเสนอแบบสัมภาษณ์ปลายเปิดให้แก่กลุ่มตัวอย่างที่ยินดีเข้าร่วมในงานวิจัยนี้

3.5.2 ผู้วิจัยทำการนัดหมายเพื่อเก็บข้อมูลกับผู้บริหารบริษัทเอกชนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีส่วนรับผิดชอบการจัดการความเสี่ยงในองค์กร ตามวันและเวลาที่สะดวกด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกผ่านระบบออนไลน์ด้วยโปรแกรม Zoom ที่ใช้สำหรับการประชุมทางไกล เพื่อป้องกันการแพร่กระจายของเชื้อโควิด-19

3.5.3 ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างตามวันและเวลาที่ได้นัดหมายไว้ โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ 30 - 60 นาที ก่อนเริ่มสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ชี้แจงวัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย รวมถึงวิธีการเก็บรักษาข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งระหว่างการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้รายละเอียดของข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน ผู้วิจัยจึงขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ในการบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ควบคู่กับการจดบันทึก

3.5.4 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความความแม่นยำและความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Source Triangulation) ก่อนนำเสนอให้กลุ่มตัวอย่างตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วน แล้วจึงทำการวิเคราะห์สรุปด้วยการตีความแบบอุปนัย (Analytics Induction)

3.5.5 ผู้วิจัยนำบทสรุปที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์และพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัยทำงานรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติต่อไป

### 3.6 การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง

ภายหลังจากโครงการวิจัยผ่านการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเรียบร้อยแล้ว จึงเริ่มดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ทำการขอความอนุเคราะห์และประสานงานพร้อมทั้งนำส่งเอกสารที่เกี่ยวข้องในการวิจัยให้แก่กลุ่มตัวอย่างก่อนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ชี้แจงการนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเท่านั้นและผลการวิจัยจะนำเสนอเป็นภาพรวม ผู้วิจัยจะให้อิสระในการตัดสินใจเข้าร่วมงานวิจัยครั้งนี้แก่กลุ่มตัวอย่างทุกคน โดยกลุ่มตัวอย่างมีสิทธิ์ในการตอบรับหรือปฏิเสธการเข้าร่วม สามารถถอนตัวออกจากการวิจัยเมื่อใดก็ได้ตามความประสงค์โดยไม่ต้องแจ้งเหตุผล และการถอนตัวออกจากการวิจัยจะไม่มีผลกระทบทางลบใดๆ ต่อผู้เข้าร่วมแต่อย่างใด ผู้วิจัยจะเก็บรักษาข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างและเปิดเผยข้อมูลตามที่ผู้ให้สัมภาษณ์อนุญาตเท่านั้น

### 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอ

ผู้วิจัยดำเนินการนำข้อมูลที่ได้รวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์และนำเสนอ ดังต่อไปนี้

3.7.1 วิเคราะห์สรุปข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจของกลุ่มตัวอย่างและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยลักษณะการบรรยาย (Descriptive)

3.7.2 ทำการจัดระเบียบและเรียบเรียงข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยการจำแนกข้อมูลตามดัชนีคำหลักเพื่อจัดกลุ่มคำสำคัญ และทำการวิเคราะห์สรุปอุปนัยเพื่อสร้างบทสรุปจากการวิเคราะห์เชื่อมโยงในแต่ละข้อสรุป โดยการพิจารณาลักษณะร่วมกันของข้อสรุปข้อมูล

3.7.3 นำบทสรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์ เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ระบุความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัยทำงานรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ สำหรับบริษัทเอกชนขนาดกลางและขนาดใหญ่

2) กำหนดวัตถุประสงค์ในการอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัยทำงาน  
รองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

3) ออกแบบผลลัพธ์การเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการ  
อบรม

4) ออกแบบหัวข้อการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็น  
สำหรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์การเรียนรู้

5) กำหนดรูปแบบและกิจกรรมการพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็น  
สำหรับบุคลากรวัยทำงานรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาความต้องการด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ และเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นสำหรับพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัยทำงานรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารบริษัทเอกชนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีประสบการณ์ทำงานในด้านการบริหารเป็นเวลาอย่างน้อย 5 ปี และมีส่วนรับผิดชอบการจัดการความเสี่ยงในองค์กร จากบริษัทเอกชนขนาดกลางและขนาดใหญ่ รวมทั้งสิ้น 6 ราย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจ

ส่วนที่ 2 ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ด้านข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจ

1) จากการสัมภาษณ์เชิงลึกสามารถสรุปประเด็นสัมภาษณ์ด้านข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจได้ตามตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 สรุปประเด็นสัมภาษณ์ด้านข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจ

ประเด็นสัมภาษณ์	ผู้บริหาร					
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6
1. ขนาดองค์กร	กลาง	ใหญ่	กลาง	กลาง	ใหญ่	ใหญ่
2. อายุขององค์กร	60 ปี	34 ปี	54 ปี	16 ปี	51 ปี	34 ปี
3. ประเภทอุตสาหกรรม	ยานยนต์ และ ชิ้นส่วน	ผลิตและ จำหน่าย ชิ้นส่วน อิเล็กทรอนิกส์ หรือ นิกซ์	ผลิต หลอด ไฟส่อง สว่าง	เคมีภัณฑ์ และ โลจิส- ติกส์	อาหาร	พลังงาน
4. ประสบการณ์พัฒนาบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ประเด็นสัมภาษณ์	ผู้บริหาร					
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6
ทั้งการฝึกอบรมภายในองค์กรและ การฝึกอบรมกับหน่วยงาน ภายนอก						
5. ประสิทธิภาพด้านการประสบ ภัยพิบัติทั้งที่เกิดจากธรรมชาติ หรือมนุษย์เป็นผู้กระทำขึ้น	✓	✓	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 4.1 การให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารบริษัทเอกชนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นเพศชายทั้งหมด 6 ท่าน มีประสบการณ์ทำงานด้านการบริหารระหว่าง 9-14 ปี จำนวน 3 ท่าน และ 15-20 ปี จำนวน 3 ท่าน พบว่า แบ่งเป็นองค์กรขนาดกลาง 3 ราย และขนาดใหญ่ 3 ราย องค์กรมีอายุระหว่าง 16-60 ปี ประกอบไปด้วยอุตสาหกรรม 6 ประเภท ได้แก่ ยานยนต์และชิ้นส่วน ผลิตภัณฑ์และจำหน่ายชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ผลิตภัณฑ์หลอดไฟส่องสว่าง เคมีภัณฑ์และโลจิสติกส์ อาหาร และพลังงาน โดยทุกองค์กรมีประสบการณ์ด้านการพัฒนาบุคลากรทั้งในรูปแบบการฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และการฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก (Public Training) ซึ่งต่างมีประสบการณ์ด้านการประสบภัยพิบัติทั้งที่เกิดจากธรรมชาติหรือมนุษย์เป็นผู้กระทำขึ้น

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

1) จากการสัมภาษณ์เชิงลึกสามารถสรุปประเด็นสัมภาษณ์ด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติได้ตามตารางที่ 4.2 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 สรุปประเด็นสัมภาษณ์ด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

ประเด็นสัมภาษณ์	ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะ
ผู้บริหาร คนที่ 1	“พนักงานในแต่ละระดับมี บทบาท วิธีการทำงาน และ ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน	“- ทักษะการสื่อสาร - ทักษะการคิดวิเคราะห์ - ทักษะการคิดอย่างเป็น	“มองหาสิ่งผิดปกติ และ หมั่นตั้งคำถามอยู่เสมอ แต่ไม่ใช่คนคิดลบ โดย

ประเด็น สัมภาษณ์	ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะ
	<p>ทำให้มีมุมมองและความตระหนักต่อเรื่องความเชื่อมโยงไม่เหมือนกัน โดยระดับปฏิบัติการจะต้องทำงานตามขั้นตอนที่ระบุไว้ จึงจำเป็นที่จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับความเชื่อมโยงของงานแต่ละกระบวนการ ส่วนในระดับบริหารจะต้องมีความรู้และประสบการณ์ เพื่อใช้ในการประเมินความเสี่ยง สามารถกำหนดขอบเขต ระดับความรุนแรง และรู้วิธีการรับมือกับความเชื่อมโยงต่างๆ โดยความเชื่อมโยงจะมาพร้อมกับเวลาที่จำกัดเสมอ”</p>	<p>ระบบ - ทักษะความเป็นผู้นำ - ทักษะการทำงานเป็นทีม - ทักษะการแก้ไขปัญหา - ทักษะการระดมความคิดของทีม - ทักษะการสร้างทีม - ทักษะการบริหารทีม”</p>	<p>อาจมีบุคลิกลักษณะแบบผู้ตรวจสอบ (Auditor) กับการคิดอย่างมีเหตุมีผล (Logical Thinking) มีตรรกะในการตั้งคำถาม”</p>
<p>ผู้บริหาร คนที่ 2</p>	<p>“จำเป็นที่จะต้องเข้าใจลักษณะเชิงพื้นที่เพื่อที่จะได้สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและคิดหาวิธีการ หรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้านภัยพิบัติได้แบบองค์รวม และมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องข้อกำหนดกฎหมาย เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ตามเงื่อนไขของแต่ละพื้นที่ที่กำหนดไว้ อาทิ เขตการดำเนินการเพื่อส่งออก หรือ EPZ”</p>	<p>“- ทักษะการสื่อสาร - ทักษะการคิดวิเคราะห์ - ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ - ทักษะการทำงานเป็นทีม - ทักษะการแก้ไขปัญหา - ทักษะการบริหาร ความสัมพันธ์ - ทักษะการบริหารเวลา”</p>	<p>“สามารถบริหารอารมณ์ตัวเองได้ ใจเย็น ใช้สติในการแก้ไขปัญหา และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เนื่องจากต้องประสานงานกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงคู่ค้าทั้งในและต่างประเทศ การแสดงออกและบุคลิกภาพจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ”</p>

ประเด็น สัมภาษณ์	ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะ
ผู้บริหาร คนที่ 3	“มีความรู้ในการใช้เครื่องมือ เพื่อวิเคราะห์ ห่วงค์กรในมิติ ต่างๆ รวมถึงเรื่องความเสี่ยง โดยอาศัยความรู้ความสามารถ จากประสบการณ์ในอดีต และ การเสริมสร้างให้เกิดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง ของงานที่รับผิดชอบมากขึ้น จะได้สามารถแก้ไขปัญหาใน แต่ละส่วนงานได้เอง”	“- ทักษะการสื่อสาร - ทักษะการคิดวิเคราะห์ - ทักษะการคิดอย่างเป็น ระบบ - ทักษะการระดม ความคิดของทีม - ทักษะการสร้างทีม - ทักษะการบริหารทีม”	“มี ค ว า ม ล ะ เ อี ย ด รอบคอบ คิดอย่างถี่ถ้วน ก่อนตัดสินใจลงมือทำ มี เหตุมีผล และมีความ รับผิดชอบ ในงาน ที่ ได้รับมอบหมาย”
ผู้บริหาร คนที่ 4	“องค์ความรู้จะต้องครอบคลุม ตั้งแต่ส่วนการ ป้องกัน คือ สามารถคาดการณ์ภัยต่างๆ ได้ ก่อนล่วงหน้า เฝ้าติดตาม แนวโน้มการเกิดภัยพิบัติ และ มีความตระหนักต่อเหตุการณ์ ที่อาจเกิดขึ้นได้จากทั้งมนุษย์ เป็นผู้กระทำขึ้น (Man-made disaster) และจากธรรมชาติ สร้างมา (Natural disaster) ส่วนปฏิบัติการ คือ มีความรู้ เกี่ยวกับการบริหารจัดการ ความเสี่ยง เพื่อให้สามารถ บรรเทาความเสียหายหรือลด โอกาสของเหตุการณ์ความ เสี่ยงได้ก่อนล่วงหน้า และ จะต้องมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารความ	“- ทักษะการสื่อสาร - ทักษะความเป็นผู้นำ - ทักษะการประสานงาน - ทักษะการทำงานเป็น ทีม - ทักษะการโน้มน้าวใจ”	“รู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) มี ค ว า ม รับผิดชอบ ต่อหน้าที่ เห็นประโยชน์ส่วนรวม มากกว่า ส่วน ตัว มองเห็นภาพรวม และ เข้าใจธุรกิจมากกว่าแค่ ผิวเผิน และรู้สึกถึงความ เร่ง ค ้ ว น (Sense of Urgency) รวมถึงมีความ กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ สิ่งใหม่อยู่เสมอ เพราะ เรื่องความเสี่ยงและภัย พิบัติจำเป็นที่จะต้อง ทบทวนและติดตาม แนวโน้มอย่างต่อเนื่อง เพื่ อ ให้ ส า ม า ร ถ คาดการณ์และรับมือได้”



ประเด็น สัมภาษณ์	ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะ
	ต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) สามารถปฏิบัติตามแผนที่วางไว้เพื่อให้ธุรกิจดำเนินต่อไป”		
ผู้บริหาร คนที่ 5	“นอกจากจะต้องรู้จักและเข้าใจธุรกิจอย่างถ่องแท้เพื่อให้สามารถประเมินความเสี่ยงได้แล้ว จะต้องมีความรู้เรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) โดยองค์ความรู้ในระดับปฏิบัติงานควรเป็นความรู้เพื่อการลดความเสี่ยง ส่วนระดับบริหารที่ต้องจัดการความเสี่ยงในภาพรวม จำเป็นที่จะต้อง มี ข้อมูล เพื่อ ใช้ ประกอบการตัดสินใจ”	“- ทักษะการสื่อสาร - ทักษะการคิดวิเคราะห์ - ทักษะความเป็นผู้นำ - ทักษะการประสานงาน - ทักษะการระดมความคิดของทีม - ทักษะการบริหารทีม - ทักษะการบริหารความสัมพันธ์ - ทักษะการบริหารเวลา - ทักษะการทำงานในภาวะที่มีแรงกดดันสูง”	“ด้วยลักษณะงานที่มีความเร่งด่วนฉุกเฉิน จึงจำเป็นที่จะต้องควบคุมสติและอารมณ์ในการเจรจาพูดคุยกับทุกภาคส่วน เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีบนสถานการณ์ที่เร่งรีบ นอกจากนี้ยังต้องอาศัยความกระตือรือร้นในการพิจารณาและคัดกรองข้อมูลข่าวสารที่มาจากหลากหลายแหล่ง เพื่อนำไปสื่อสารต่อและใช้คาดการณ์ล่วงหน้า ซึ่งจะต้องมีความเสถียรเพื่อส่วนรวม เนื่องจากบางครั้งจำเป็นที่จะต้องทำงานนอกเวลา”
ผู้บริหาร คนที่ 6	“ต้องรู้จักธรรมชาติของธุรกิจก่อน เพื่อให้เข้าใจและเห็นภาพรวมว่าปัจจัยใดบ้างที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ผู้มีส่วนได้ส่วน	“- ทักษะการสื่อสาร - ทักษะการคิดวิเคราะห์ - ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ - ทักษะการประสานงาน	“มีความกระตือรือร้นคอยติดตามสถานการณ์ต่างๆ อยู่เป็นประจำ โดยเฉพาะข่าวสารและแนวโน้มของภัยพิบัติที่มี

ประเด็น สัมภาระ	ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะ
	เสีย และสิ่งแวดลอมโดยรอบ ถัดมาจะต้องรู้ในงาน คือ หลักการทำงานที่ถูกต้อง เช่น มาตรการรักษาความปลอดภัย ในที่ทำงาน การจัดทำแผน รองรับการดำเนินธุรกิจอย่าง ต่อเนื่อง (BCP) เป็นต้น และ ความรู้รอบตัว กล่าวคือเท่า ทันต่อสถานการณ์และปัจจัย ภายนอกที่จะเข้ามาสร้าง ผลกระทบต่อธุรกิจ”	- ทักษะการแก้ไขปัญหา - ทักษะการสร้างทีม - ทักษะการบริหารความ สัมพันธ์ - ทักษะการโน้มน้าวใจ”	การเปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอด โดยจะต้องมี ความรู้ลึกถึง ความ เร่งด่วน (Sense of Urgency) ถูกต้องครบ ถ้วน เพื่อให้ทุกการ กระทำเป็นไปอย่างทัน ถ่วงทีและมีคุณภาพ มอง การณ์ไกลมีวิสัยทัศน์ (Foresee) ส ำ ม า ร ถ คาดการณ์ถึงสถานการณ์ (Scenario) ที่ อาจ จะ เกิดขึ้นได้ในบริบทต่างๆ และผลกระทบที่จะ ตามมา”

1.1) ผลการวิเคราะห์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและ  
ภัยพิบัติ จากสรุปประเด็นสัมภาระด้านความรู้ พบว่า ความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานใน  
การจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ สามารถจำแนกความถี่ได้ตามตารางที่ 4.3 ดังนี้

ตารางที่ 4.3 ค่าแสดงความถี่ของความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยง  
และภัยพิบัติ

ความรู้	ผู้บริหาร					
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6
นิยามความเสี่ยงและภัยพิบัติ	✓		✓		✓	✓
การระบุความเสี่ยง		✓	✓		✓	✓
การประเมินความเสี่ยง	✓				✓	
การบรรเทาความเสี่ยงและภัยพิบัติ				✓	✓	
การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ				✓		✓

ความรู้	ผู้บริหาร					
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6
แผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่าง ต่อเนื่อง				✓		✓
กฎหมายเกี่ยวกับการจัดการความ เสี่ยงและภัยพิบัติ		✓				

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์สรุปประเด็นสัมพันธด้านความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ พบว่า ความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติตามมุมมองของผู้บริหารสามารถจัดกลุ่มและแบ่งออกได้เป็น 3 หัวข้อหลัก คือ 1) การจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ซึ่งจะครอบคลุมประเด็นความรู้ย่อยเกี่ยวกับคำจำกัดความและความหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการบรรเทาความเสี่ยงและภัยพิบัติ 2) การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ซึ่งจะครอบคลุมประเด็นความรู้ย่อยเกี่ยวกับแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และ 3) กฎหมายเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ โดยจากผลการศึกษาจะพบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับหัวข้อการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ซึ่งจะครอบคลุมประเด็นความรู้ย่อยเกี่ยวกับคำจำกัดความและความหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการบรรเทาความเสี่ยงและภัยพิบัติ เนื่องจากความคิดเห็นส่วนใหญ่มุ่งหวังให้บุคลากรมีความรู้และความตระหนักเกี่ยวกับเรื่องความเสี่ยงในองค์กรมากยิ่งขึ้น เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและสามารถแก้ไขปัญหาได้ตามแนวทางหรือแผนการขององค์กร

1.2) ผลการวิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ จากสรุปประเด็นสัมพันธด้านทักษะ พบว่า ทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ สามารถจำแนกความถี่ได้ตามตารางที่ 4.4 ดังนี้

**ตารางที่ 4.4** ค่าแสดงความถี่ของทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

ทักษะ	ผู้บริหาร					
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6
ทักษะการสื่อสาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ทักษะการคิดวิเคราะห์	✓	✓	✓		✓	✓
ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ	✓	✓	✓			✓
ทักษะความเป็นผู้นำ	✓			✓	✓	
ทักษะการประสานงาน				✓	✓	✓
ทักษะการทำงานเป็นทีม	✓	✓		✓		
ทักษะการแก้ไขปัญหา	✓	✓				✓
ทักษะการระดมความคิดของทีม	✓		✓		✓	
ทักษะการสร้างทีม	✓		✓			✓
ทักษะการบริหารทีม	✓		✓		✓	
ทักษะการบริหารความสัมพันธ์		✓			✓	✓
ทักษะการบริหารเวลา		✓			✓	
ทักษะการ โน้มน้าวใจ				✓		✓
ทักษะการทำงานในภาวะที่มีแรงกดดันสูง					✓	

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์สรุปประเด็นสัมภาษณ์ด้านทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ พบว่า ทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติตามมุมมองของผู้บริหารทักษะที่สำคัญ 3 อันดับแรกคือ ทักษะการสื่อสาร รองลงมาคือ ทักษะการคิดวิเคราะห์ และทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ โดยจากผลการศึกษาจะพบว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับความถูกต้องแม่นยำของข้อมูลในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ เนื่องจากความคิดเห็นส่วนใหญ่มุ่งหวังให้บุคลากรมีความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูลที่ผ่านการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ การพิจารณาความถูกต้องเหมาะสม และการตัดสินใจก่อนนำไปชี้แจงแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความเข้าใจและการให้ความร่วมมือในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติขององค์กร นอกจากนี้ยังมีทักษะที่จำเป็นอื่นๆ ที่จะส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการขับเคลื่อนธุรกิจให้ดำเนินการต่อไปได้ในสภาวะไม่ปกติ

1.3) ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ จากสรุปประเด็นสัมภาษณ์ด้านคุณลักษณะ พบว่า คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ สามารถจำแนกความถี่ได้ตามตารางที่ 4.5 ดังนี้

ตารางที่ 4.5 ค่าแสดงความถี่ของคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

คุณลักษณะ	ผู้บริหาร					
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6
ความกระตือรือร้น				✓	✓	✓
วิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล				✓	✓	✓
ความรอบคอบ			✓			✓
การมีเหตุมีผล	✓		✓			
ความรู้สึกลึกถึงความเร่งด่วน				✓		✓
ความฉลาดทางอารมณ์		✓			✓	
ความเสียสละ				✓	✓	
ความรับผิดชอบ			✓	✓		
การมีมนุษยสัมพันธ์		✓			✓	
ความรู้สึกลึกเป็นเจ้าของ				✓		
ความช่างสังเกต	✓					

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์สรุปประเด็นสัมภาษณ์ด้านคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ พบว่า คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติตามมุมมองของผู้บริหารคุณลักษณะที่สำคัญ 3 อันดับแรกคือ ความกระตือรือร้นและวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล รองลงมาคือ ความรอบคอบ การมีเหตุมีผล ความรู้สึกลึกถึงความเร่งด่วน ความฉลาดทางอารมณ์ ความเสียสละ ความรับผิดชอบ การมีมนุษยสัมพันธ์ ความรู้สึกลึกเป็นเจ้าของ และความช่างสังเกต โดยจากผลการศึกษาจะพบว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับคุณลักษณะภายในจิตใจหรือการนึกคิดซึ่งจะส่งผลต่อลักษณะทางพฤติกรรมหรือการแสดงออกสู่ภายนอก เนื่องจากความคิดเห็นส่วนใหญ่มุ่งหวังให้บุคลากรมีคุณลักษณะต้นตัวตอบสนองต่อการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ทั้งในด้านของการเปิดรับเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และการติดตามสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนมีความตระหนักถึงองค์กรเป็นสำคัญ จึงจะทำให้ทุกการกระทำในการปฏิบัติหน้าที่เป็นไปด้วยดี

2) จากการศึกษาเชิงลึกสามารถสรุปประเด็นสัมพันธภาพด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยง และภัยพิบัติได้ตามตารางที่ 4.6 ดังนี้

ตารางที่ 4.6 สรุปประเด็นสัมพันธภาพด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

ประเด็นสัมพันธภาพ	จุดมุ่งหมายการเรียนรู้	รูปแบบวิธีการจัดการเรียนรู้	สื่อและกิจกรรมการเรียนรู้	วัดและประเมินผลการเรียนรู้
ผู้บริหาร คนที่ 1	“รู้จักและตระหนักถึงความเสี่ยง”	“- การบรรยาย (Lecture) - การแบ่งกลุ่มระดมสมอง (Brainstorm) - การถ่ายทอดประสบการณ์หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)”	“- เอกสารประกอบอบรม (Handout) - วิดีทัศน์ (Video) - กรณีศึกษา (Case Study)”	“- การพูดอธิบายหรือแสดงความคิดเห็น”
ผู้บริหาร คนที่ 2	“ได้แนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ”	“- การฝึกปฏิบัติ (Practice) - การถอดบทเรียน (Lesson Learned)”	“- กรณีศึกษา (Case Study)”	“- การประเมินตามสภาพจริงหรือการประเมินการปฏิบัติ - การทำแบบทดสอบก่อน-หลังการอบรม”
ผู้บริหาร คนที่ 3	“มีความรู้และความสามารถในการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ความเสี่ยง”	“- การฝึกปฏิบัติ (Practice)”	“- จำลองสถานการณ์ (Simulation) - บอร์ดนิทรรศการ (Exhibition Board) - อินโฟกราฟิกส์ (Infographics) - เสี่ยงตามสาย	“- การติดตามผลจากแผนการคาดการณ์ล่วงหน้า”

ประเด็น สัมภาษณ์	จุดมุ่งหมาย การเรียนรู้	รูปแบบวิธีการจัด การเรียนรู้	สื่อและกิจกรรม การเรียนรู้	วัดและประเมินผล การเรียนรู้
			(Public Address)”	
ผู้บริหาร คนที่ 4	“สามารถป้องกัน และลดผลกระทบ จากความเสี่ยงและ ภัยพิบัติ”	“- การบรรยาย (Lecture) - การถ่ายทอด ประสบการณ์หรือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)”	“- กรณีศึกษา (Case Study)”	“- การประเมินตาม สภาพจริงหรือการ ประเมินการ ปฏิบัติ”
ผู้บริหาร คนที่ 5	“มีความรู้และความ เข้าใจหลักการ บริหารความเสี่ยง”	“- การบรรยาย (Lecture) - การฝึกปฏิบัติ (Practice)”	“- จำลอง สถานการณ์ (Simulation) - กรณีศึกษา (Case Study)”	“- การทำ แบบทดสอบก่อน- หลังการอบรม - การสังเกตการณ์”
ผู้บริหาร คนที่ 6	“สามารถลด โอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยงและ ผลกระทบให้อยู่ใน ระดับที่องค์กร ยอมรับได้”	“- การบรรยาย (Lecture) - การฝึกปฏิบัติ (Practice)”	“- จำลอง สถานการณ์ (Simulation) - กรณีศึกษา (Case Study)”	“- การประเมินตาม ดัชนีชี้วัดผลงาน”

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์สรุปประเด็นสัมภาษณ์ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ พบว่า จุดมุ่งหมายในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติตามมุมมองของผู้บริหารสามารถจัดกลุ่มและแบ่งออกได้เป็น 2 จุดมุ่งหมาย คือ 1) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ อาทิ เรื่องความเสี่ยงและภัยพิบัติ เครื่องมือวิเคราะห์ความเสี่ยง และหลักการบริหารความเสี่ยง และ 2) เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา กล่าวคือการควบคุมกิจกรรมและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย โดยให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดต่อองค์กรในด้านต่างๆ อยู่ในระดับที่องค์กร

ยอมรับได้ และสามารถจัดการข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกันที่ผ่านการคิดและวางแผนอย่างเป็นระบบ

รูปแบบวิธีการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติตามมุมมองของผู้บริหาร ประกอบไปด้วย 5 รูปแบบ คือ การบรรยาย (Lecture) การฝึกปฏิบัติ (Practice) การถ่ายทอดประสบการณ์หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) การแบ่งกลุ่มระดมสมอง (Brainstorm) และการถอดบทเรียน (Lesson Learned)

สื่อและกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติตามมุมมองของผู้บริหาร ประกอบไปด้วย 7 ลักษณะ คือ กรณีศึกษา (Case Study) จำลองสถานการณ์ (Simulation) เอกสารประกอบการอบรม (Handout) วิดีทัศน์ (Video) บอร์ดนิทรรศการ (Exhibition Board) อินโฟกราฟิกส์ (Infographics) และเสียงตามสาย (Public Address)

การวัดและประเมินผลการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติตามมุมมองของผู้บริหาร ประกอบไปด้วย 6 วิธีการ คือ ประเมินตามสภาพจริงหรือการประเมินการปฏิบัติจากกิจกรรมการฝึกอบรมภายในห้องเรียน การทำแบบทดสอบก่อน-หลังการอบรม การพูดอธิบายหรือแสดงความคิดเห็น การติดตามผลจากแผนการคาดการณ์ล่วงหน้า การสังเกตการณ์ และการประเมินตามดัชนีชี้วัดผลงานของแต่ละส่วนงาน

โดยจากผลการศึกษาประเด็นสัมพันธภาพด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติพบว่า ผู้บริหารมีมุมมองเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ไปในทิศทางเดียวกันเช่นเดียวกันกับรูปแบบวิธีการจัดการเรียนรู้ ส่วนมุมมองด้านสื่อและกิจกรรมการเรียนรู้และการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ค่อนข้างมีความแตกต่างหลากหลาย เนื่องด้วยประสบการณ์ของผู้บริหารและวิธีการดำเนินงานของแต่ละองค์กรที่มีความแตกต่างกัน



3) จากการสัมภาษณ์เชิงลึกสามารถสรุปประเด็นสัมภาษณ์ด้านปัจจัยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็น สำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติได้ตามตารางที่ 4.7 ดังนี้

ตารางที่ 4.7 สรุปประเด็นสัมภาษณ์ด้านปัจจัยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

ปัจจัยสนับสนุนและส่งเสริม	ผู้บริหาร					
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6
วัฒนธรรมองค์กร	✓		✓	✓	✓	✓
ผู้บริหาร		✓	✓	✓	✓	✓
พฤติกรรมส่วนบุคคล				✓	✓	✓
นโยบายภาครัฐ		✓				

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์สรุปประเด็นสัมภาษณ์ด้านปัจจัยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ พบว่า ปัจจัยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติตามมุมมองของผู้บริหารปัจจัยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนามากที่สุด คือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยการปลูกฝังให้ทุกคนในองค์กรเห็นถึงความสำคัญในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการสนับสนุนจากทางผู้บริหารที่เห็นถึงความสำคัญ โดยการเปิดโอกาสหรือเชิญชวนให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเอง หรือสนับสนุนส่งเสริมด้านงบประมาณในการพัฒนาองค์ความรู้ รองลงมาคือ ปัจจัยด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล กล่าวคือ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความขวนขวายหาความรู้และเปิดรับสิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และปัจจัยด้านนโยบายจากทางภาครัฐที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดความสนใจในการพัฒนาบุคลากร เช่น สิทธิพิเศษในการลดหย่อนภาษี ข้อกำหนดด้านการพัฒนาฝีมือแรงงาน เป็นต้น

จากผลการวิเคราะห์ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติสามารถสรุปวิเคราะห์ได้ตามตารางที่ 4.8 ดังนี้

ตารางที่ 4.8 ผลลัพธ์การเรียนรู้หลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัยทำงาน  
รองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

ผลลัพธ์การเรียนรู้		
ความรู้ (Knowledge)	ทักษะ (Skills)	คุณลักษณะ (Attributes)
K1 การจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ - นิยามความเสี่ยงและภัยพิบัติ  - การระบุความเสี่ยง - การประเมินความเสี่ยง - การบรรเทาความเสี่ยงและภัยพิบัติ	S1 ทักษะการสื่อสาร	A1 ความกระตือรือร้น
	S2 ทักษะการคิดวิเคราะห์	A2 วิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล
	S3 ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ	A3 ความรอบคอบ A4 การมีเหตุมีผล A5 ความรู้สึกถึงความเร่งด่วน
K2 การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ - แผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง		A6 ความฉลาดทางอารมณ์  A7 ความเสียสละ A8 ความรับผิดชอบ
K3 กฎหมายเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ		A9 การมีมนุษยสัมพันธ์ A10 ความรู้สึกเป็นเจ้าของ A11 ความช่างสังเกต

จากตารางที่ 4.8 สามารถนำความรู้และทักษะที่จำเป็นมาพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัยทำงานรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ โดยกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้และหัวข้อการอบรมได้ตามตารางที่ 4.9 ดังนี้

ตารางที่ 4.9 การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นสำหรับพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัยทำงานรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

วัตถุประสงค์การอบรม	หัวข้อการอบรม	รูปแบบการเรียนรู้	กิจกรรมการเรียนรู้	ผลลัพธ์การเรียนรู้
1. เพื่อเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติและการบริหาร	- นิยามความเสี่ยงและภัยพิบัติและการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ - ความสำคัญของการจัดการความเสี่ยงกับธุรกิจ	- บรรยาย - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ - ระดมสมอง	- กรณีศึกษา - เอกสารประกอบ การอบรม - วิดีทัศน์	K1, K2, K3, A2, A5, A10, A11

วัตถุประสงค์การ อบรม	หัวข้อการอบรม	รูปแบบการ เรียนรู้	กิจกรรมการ เรียนรู้	ผลลัพธ์ การเรียนรู้
ความต่อเนื่องทาง ธุรกิจ ตลอดจน กฎหมายเกี่ยวกับ การจัดการความ เสี่ยงและภัยพิบัติ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ</li> <li>- กฎหมายเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- บอร์ด</li> <li>- นิทรรศการ</li> <li>- อินโฟ-กราฟิกส์</li> </ul>	
2. เพื่อพัฒนาแผน บริหารความเสี่ยง ให้กับองค์กรได้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง</li> <li>- การระบุความเสี่ยง</li> <li>- การประเมินความเสี่ยง</li> <li>- การบรรเทาความเสี่ยง</li> <li>- การติดตามความเสี่ยง และ ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การบรรยาย</li> <li>- ฝึกปฏิบัติ</li> <li>- แลกเปลี่ยนเรียนรู้</li> <li>- ระดมสมอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรณีศึกษา</li> <li>- เอกสารประกอบ</li> <li>- การอบรม</li> </ul>	K1, S1, S2, S3, A1, A4, A5, A6, A7, A8, A9
3. เพื่อพัฒนาแผน รองรับการดำเนิน ธุรกิจอย่าง ต่อเนื่องให้กับ องค์กรได้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การบรรยาย</li> <li>- ฝึกปฏิบัติ</li> <li>- แลกเปลี่ยนเรียนรู้</li> <li>- ระดมสมอง</li> <li>- ถอดบทเรียน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรณีศึกษา</li> <li>- จำลองสถานการณ์</li> <li>- เอกสารประกอบ</li> <li>- การอบรม</li> <li>- อินโฟ-กราฟิกส์</li> </ul>	K2, S1, S2, S3, A1, A3, A5, A6, A7, A8, A9

จากวัตถุประสงค์ หัวข้อการเรียนรู้ และกิจกรรมการเรียนรู้ข้างต้น สามารถออกแบบให้ใช้ระยะเวลาการอบรมตั้งแต่ 12 – 24 ชม. ขึ้นอยู่กับความประสงค์ของผู้เรียน ความคาดหวังของผู้บริหารและองค์กร ตลอดจนรายละเอียดของเนื้อหาที่ต้องการครอบคลุม ซึ่งจากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์รูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ คือ การบรรยายเพื่อให้เข้าใจในหลักการที่ถูกต้องของแนวคิดหรือวิธีการปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ ควบคู่ไปกับการฝึกปฏิบัติเพื่อให้เกิดทักษะจากการลงมือทำ โดยจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้

บุคคลแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับวิทยากรหรือระหว่างผู้เข้าร่วมอบรมด้วยตนเอง เพื่อสร้างบรรยากาศการแบ่งปันประสบการณ์จากหลากหลายมุมมองผ่านการระดมสมองหรือการถอดบทเรียน และสำหรับกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ คือ การใช้กรณีศึกษา ร่วมกับเอกสารประกอบการอบรม การจำลองสถานการณ์เพื่อให้ผู้เรียนได้ฝึกจากสถานการณ์จำลอง การเปิดวิทัศน์เพื่อให้ผู้เรียนเห็นภาพและสร้างประสบการณ์รับรู้จากการรับชม รวมไปถึงการจัดบอร์ดนิทรรศการและการจัดทำอินโฟกราฟิกส์เพื่อสร้างการเรียนรู้ในวงกว้างและสามารถเข้าถึงทุกคนได้ง่ายยิ่งขึ้น โดยการวัดและประเมินผลการเรียนรู้แบ่งออกได้เป็น 2 ช่วง คือ ระหว่างการจัดอบรมและภายหลังจบการอบรม

จากการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นสำหรับพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัยทำงานรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติและการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ตลอดจนกฎหมายเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ โดยครอบคลุมหัวข้อการเรียนรู้เรื่องนิยามความเสี่ยงและภัยพิบัติและการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ความสำคัญของการจัดการความเสี่ยงกับธุรกิจ การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และกฎหมายเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ด้วยรูปแบบการเรียนรู้ในลักษณะการบรรยาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการระดมสมอง ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ คือ กรณีศึกษา เอกสารประกอบการอบรม วิทัศน์ บอร์ดนิทรรศการ และอินโฟกราฟิกส์ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์การเรียนรู้ด้านองค์ความรู้ (Knowledge) ครบทั้ง 3 หัวข้อหลัก ได้แก่ K1 การจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ K2 การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และ K3 กฎหมายเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ และด้านคุณลักษณะ (Attributes) ได้แก่ A2 วิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล A5 ความรู้สึกถึงความเร่งด่วน A10 ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และ A11 ความช่างสังเกต เนื่องจากหัวข้อการอบรมที่มีเป้าหมายให้ผู้เข้ารับการอบรมเห็นภาพและเข้าใจถึงสถานการณ์ความผิดปกติ จากความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ความเสี่ยงและภัยพิบัติที่สามารถเกิดขึ้นได้จากการขาดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ รวมไปถึงจนถึงการเปลี่ยนแปลงของธรรมชาติที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นทุกวัน ซึ่งอาจก่อให้เกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์กับองค์กรได้ 2) เพื่อพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงให้กับองค์กรได้ โดยครอบคลุมหัวข้อการเรียนรู้เรื่องการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การบรรเทาความเสี่ยง การติดตามความเสี่ยง และทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง ด้วยรูปแบบการเรียนรู้ในลักษณะการบรรยาย การฝึกปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการระดมสมอง ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ คือ กรณีศึกษา และเอกสารประกอบการอบรม เพื่อให้ได้ผลลัพธ์การเรียนรู้ด้านองค์ความรู้ (Knowledge) ได้แก่ K1 การจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ด้านทักษะ (Skills) ได้แก่ S1 ทักษะการสื่อสาร S2 ทักษะการคิดวิเคราะห์ และ S3 ทักษะการคิดอย่าง

เป็นระบบ และด้านคุณลักษณะ (Attributes) ได้แก่ A1 ความกระตือรือร้น A4 การมีเหตุมีผล A5 ความรู้สึกถึงความเร่งด่วน A6 ความฉลาดทางอารมณ์ A7 ความเสียสละ A8 ความรับผิดชอบ และ A9 การมีมนุษยสัมพันธ์ จากกิจกรรมฝึกปฏิบัติเรื่องการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้ทำความเข้าใจและลงมือปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนของการพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตั้งแต่การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การบรรเทาความเสี่ยง และการติดตามความเสี่ยงในแต่ละประเด็นตามลำดับความสำคัญ ตลอดจนทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้แนวทางการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพในทุกขั้นตอน และ 3) เพื่อพัฒนาแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องให้กับองค์กรได้ โดยครอบคลุมหัวข้อการเรียนรู้เรื่องการจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ด้วยรูปแบบการเรียนรู้ในลักษณะการบรรยาย การฝึกปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การระดมสมอง และการถอดบทเรียน ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ คือ กรณีศึกษาจำลองสถานการณ์ เอกสารประกอบการอบรม และอินโฟกราฟิกส์ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์การเรียนรู้ด้านองค์ความรู้ (Knowledge) ได้แก่ K2 การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ด้านทักษะ (Skills) ได้แก่ S1 ทักษะการสื่อสาร S2 ทักษะการคิดวิเคราะห์ และ S3 ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านคุณลักษณะ (Attributes) ได้แก่ A1ความกระตือรือร้น A3 ความรอบคอบ A5 ความรู้สึกถึงความเร่งด่วน A6 ความฉลาดทางอารมณ์ A7 ความเสียสละ A8 ความรับผิดชอบ และ A9 การมีมนุษยสัมพันธ์ โดยจากเนื้อหาการอบรมเรื่องการจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง หรือ Business Continuity Plans (BCP) ที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจหลักการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ โดยเฉพาะกิจกรรมฝึกปฏิบัติที่จะสามารถเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นได้อย่างหลากหลาย นอกจากนี้กิจกรรมฝึกปฏิบัติยังก่อให้เกิดคุณลักษณะด้านความรอบคอบได้ จากการฝึกคิดรอบด้านเพื่อให้ได้มาซึ่งแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องที่ครอบคลุมในทุกมิติ

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัยทำงานรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ” มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) ค้นหาความต้องการด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ และ 2) พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นสำหรับพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัยทำงานรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

#### สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

จากการศึกษาและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นสำหรับพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัยทำงานรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ สามารถสรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ประกอบด้วย

1.1 ความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ แบ่งออกเป็น 3 หัวข้อหลัก ได้แก่ 1) การจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ครอบคลุมประเด็นความรู้ย่อยเกี่ยวกับคำจำกัดความและความหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการบรรเทาความเสี่ยงและภัยพิบัติ 2) การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ครอบคลุมประเด็นความรู้ย่อยเกี่ยวกับแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และ 3) กฎหมายเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

1.2 ทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการคิดวิเคราะห์ และทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ

1.3 คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ได้แก่ ความกระตือรือร้น วิสัยทัศน์มองการณ์ไกล ความรอบคอบ การมีเหตุมีผล ความรู้สึกถึงความเร่งด่วน ความฉลาดทางอารมณ์ ความเสียสละ ความรับผิดชอบ การมีมนุษยสัมพันธ์ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และความช่างสังเกต

2. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นสำหรับพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัยทำงานรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

จากการวิเคราะห์สรุปประเด็นการสัมภาษณ์ทำให้สามารถพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นสำหรับพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัยทำงานรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ดังนี้

1) เพื่อเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติและการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ตลอดจนกฎหมายเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ โดยการอบรมจะมุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมเห็นภาพและเข้าใจถึงสถานการณ์ความผิดปกติ จากความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ ความเสี่ยงและภัยพิบัติที่สามารถเกิดขึ้นได้จากการขาดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ รวมไปถึงจนถึงการเปลี่ยนแปลงของธรรมชาติที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นทุกวัน ซึ่งอาจก่อให้เกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์กับองค์กรได้ ดังเช่นบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารคนที่ 3 กล่าวไว้ว่า “อาศัยความรู้ความสามารถจากประสบการณ์ในอดีต และการเสริมสร้างให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงของงานที่รับผิดชอบมากขึ้น จะได้สามารถแก้ไขปัญหาในแต่ละส่วนงานได้เอง” อีกทั้ง บทสัมภาษณ์ของผู้บริหารคนที่ 6 กล่าวไว้ว่า “เท่าทันต่อสถานการณ์และปัจจัยภายนอกที่จะเข้ามาสร้างผลกระทบต่อธุรกิจ” ดังนั้น การสร้างความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติจึงเป็นประเด็นหลักที่สำคัญข้อแรกในการพัฒนาผู้เข้ารับการอบรม โดยวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรมนี้สอดคล้องกับกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย (2558) ที่พัฒนาแผนการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยแห่งชาติ พ.ศ. 2558 ขึ้นเพื่อเสริมสร้างความตระหนักในการลดความเสี่ยงและเป็นแนวทางในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติแก่หน่วยงานต่างๆ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับอุทัยวรรณ จรุงวิภู (2559) ที่ได้ศึกษาและแสดงทรรศนะเกี่ยวกับนิยามความเสี่ยงไว้ในคู่มือปฏิบัติงานสำหรับนายหน้าประกันชีวิตว่า การบริหารจัดการความเสี่ยงมีความสำคัญจำเป็นต่อองค์กรอย่างยิ่ง เพราะเหตุการณ์ความผิดปกติเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรที่ได้วางไว้ทั้งสิ้น

2) เพื่อพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงให้กับองค์กรได้ โดยการอบรมจะมุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมฝึกปฏิบัติจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อทำความเข้าใจและได้ลงมือปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนของการพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตั้งแต่การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การบรรเทาความเสี่ยง และการติดตามความเสี่ยงในแต่ละประเด็นตามลำดับความสำคัญ ตลอดจนทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้แนวทางการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพในทุกขั้นตอน สอดคล้องกับอรุณรัตน์ สิริภักดีกาญจน์ และ วาสิณี วิเศษฤทธิ์ (2557) ที่ได้ศึกษาเรื่องการบริหารภาวะภัยพิบัติทางการพยาบาล และแนวทางตามแผนการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยแห่งชาติของกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย (2559) พบว่าได้แบ่งระยะการจัดการความเสี่ยง

และภัยพิบัติช่วงการเตรียมความพร้อมก่อนเกิดภัย ด้วยการวางแผนการปฏิบัติการเพื่อตั้งรับการจัดการในสภาวะวิกฤติ ดังเช่นบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารคนที่ 1 กล่าวไว้ว่า “ความเสี่ยงมักจะมาพร้อมกับเวลาที่จำกัดเสมอ” ดังนั้น การติดต่อราชการทางปัญญาให้แก่พนักงานด้วยการจัดฝึกอบรมระยะสั้น สำหรับพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัยทำงานรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติก่อนล่วงหน้า ก็ย่อมจะทำให้องค์กรมีศักยภาพและพร้อมเผชิญหน้ารับมือกับความเสี่ยงและภัยพิบัติ

3) เพื่อพัฒนาแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องให้กับองค์กรได้ โดยการอบรมจะมุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมฝึกปฏิบัติจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องตามบริบทของแต่ละธุรกิจ สอดคล้องกับการวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจของสำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2557) โดยได้ให้แนวคิดและกระบวนการในการจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจที่ประกอบไปด้วย 4 กิจกรรมหลัก คือ วิเคราะห์ความเสี่ยงและผลกระทบต่อธุรกิจ กำหนดแนวปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหา ทดสอบและประเมิน และการนำไปปฏิบัติ ซึ่งการทำกิจกรรมฝึกปฏิบัตินี้จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจหลักการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจจากกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ ที่ผู้สอนสามารถออกแบบให้สอดคล้องกับเนื้อหาการอบรม ทำให้สามารถเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมได้อย่างหลากหลาย สอดคล้องกับทฤษฎีของ Knowles (1980) ที่ศึกษาเรื่องการออกแบบประสบการณ์ในการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ พบว่าการจัดการเรียนการสอนสำหรับผู้ใหญ่ด้วยการสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมระหว่างการเรียนรู้จะส่งผลให้การจัดอบรมเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองของผู้บริหารส่วนใหญ่จากผลการวิเคราะห์สรุปประเด็นสัมภาษณ์พบว่า การฝึกปฏิบัติควบคู่ไปกับการบรรยาย คือ รูปแบบวิธีการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมมากที่สุดสำหรับบุคลากรวัยทำงาน

นอกเหนือจากการจัดฝึกอบรมในสถานที่ (On-site) ในยุคความปกติใหม่ หรือ New Normal นี้ อาจต้องมีการปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมรูปแบบการจัดฝึกอบรมให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์และสร้างความน่าสนใจในการเรียนรู้ ด้วยการจัดฝึกอบรมในลักษณะการเรียนการสอนผ่านระบบออนไลน์ (Online) ซึ่งจัดเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาในอีกรูปแบบหนึ่งที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถเรียนรู้ได้จากทุกที่ อาศัยการเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตและผ่านทางผู้ให้บริการเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชันต่างๆ ในการเข้าถึงการอบรม นอกจากนี้ยังสามารถจัดฝึกอบรมในลักษณะแบบผสมผสานทั้ง 2 รูปแบบ (Hybrid Learning) คือ การเรียนในห้องเรียนและการเรียนผ่านระบบออนไลน์ โดยการปรับเนื้อหาการอบรมและกิจกรรมการเรียนรู้ให้เข้ากับแต่ละรูปแบบของการจัดฝึกอบรมในหัวข้อนั้นๆ (บริษัท เอวีแอล ดีไซน์ จำกัด, 2565; หน่วยพัฒนาและบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา, 2564) นอกจากนี้ยังมีการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นตัวช่วยสำหรับจัด



กิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและดึงดูดความสนใจของผู้เรียนให้มากยิ่งขึ้น อาทิ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเมตาเวิร์ส (Metaverse) หรือโลกเสมือนจริงบนพื้นที่ดิจิทัล ที่ผู้สอนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนผ่านระบบออนไลน์ ซึ่งกำลังมีการทดสอบและพัฒนาเพื่อใช้งานต่อไป (สมาคมเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาแห่งประเทศไทย, 2565)

ทั้งนี้ การพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ จะเกิดขึ้นและสามารถขับเคลื่อนต่อไปได้อย่างยั่งยืน จะต้องอาศัยปัจจัยสนับสนุนและส่งเสริม 4 ประการ ได้แก่ 1. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยการปลูกฝังให้ทุกคนในองค์กรเห็นถึงความสำคัญในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้ทุกคนในองค์กรเกิดคุณลักษณะด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือ Self-Learning อยู่ตลอดเวลา 2. การสนับสนุนจากทางผู้บริหาร โดยการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนเสริมในสิ่งที่ขาดและสร้างในสิ่งที่ไม่มี ด้วยการสนับสนุนทุนหรืองบประมาณในการเรียนรู้ 3. ปัจจัยด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล กล่าวคือคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความขวนขวายตั้งใจในการเรียนรู้และเปิดรับสิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และ 4. ปัจจัยด้านนโยบายจากทางภาครัฐที่จะช่วยกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาบุคลากร เช่น สิทธิพิเศษในการลดหย่อนภาษี ข้อกำหนดด้านการพัฒนาฝีมือแรงงาน เป็นต้น

กล่าวได้ว่าการศึกษาและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นสำหรับพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัยทำงานรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัตินี้ ถือเป็นอีกหนึ่งแนวทางในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมและเป็นอีกหนึ่งทางเลือกขององค์กรต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ที่ปัจจุบันไม่ได้เป็นเรื่องไกลตัวอีกต่อไปแล้ว

### ข้อจำกัด

1. การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตำแหน่งผู้บริหารเพียงอย่างเดียว ซึ่งอาจไม่สะท้อนความต้องการในการพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงาน
2. การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของบริษัทเอกชนขนาดกลางและขนาดใหญ่เท่านั้น ซึ่งไม่ครอบคลุมกลุ่มวิสาหกิจรายย่อย หรือ Micro Enterprises

### ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่องการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัยทำงานรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นสำหรับพัฒนาบุคลากรวัยทำงานเพื่อรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ เมื่อนำผลการวิจัยไปใช้ต้องพิจารณาความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาในแต่ละหัวข้อการอบรมกับระดับของผู้เข้ารับการอบรม อาทิ ระดับบริหาร ระดับหัวหน้างาน และระดับปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดเนื้อหาการอบรมให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

2. การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นสำหรับพัฒนาบุคลากรวัยทำงานเพื่อรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ควรพิจารณาเนื้อหาการอบรมในบางประเด็นให้สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของแต่ละอุตสาหกรรม อาทิ อุตสาหกรรมพลังงานควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับความเสี่ยงในเรื่องของความปลอดภัยด้านอวกาศเป็นพิเศษ ทั้งนี้ ก็เพื่อให้ปรับเข้ากับบริบทของแต่ละองค์กรและความต้องการที่แท้จริง

3. การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นสำหรับพัฒนาบุคลากรวัยทำงานเพื่อรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ควรนำเครื่องมือประกอบการอบรมเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติ อาทิ ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (Geographic Information System: GIS) ให้แก่กลุ่มผู้เรียนที่ต้องการติดตามการเปลี่ยนแปลงข้อมูลเชิงพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ การวางแผนการดำเนินงาน การวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่ และการคาดการณ์เหตุการณ์ภัยพิบัติทางธรรมชาติที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นในพื้นที่นั้นๆ (สุธิ อนันต์สุขสมศรี, 2562)

4. การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นสำหรับพัฒนาบุคลากรวัยทำงานเพื่อรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ควรสอดแทรกความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับช่องทางการรับทราบข่าวสารด้านสาธารณภัยหรือภัยพิบัติ ที่ทางหน่วยงานภาครัฐได้พัฒนาขึ้นมา อาทิ แอปพลิเคชัน Thai Disaster Alert ทั้งนี้ ก็เพื่อให้บุคลากรและองค์กรสามารถเตรียมความพร้อมรับมือได้อย่างทันท่วงที และลดโอกาสสูญเสียจากเหตุการณ์ภัยพิบัติต่างๆ ได้ (ณัฐ ลีละวัฒน์, 2565)

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. สำหรับการวิจัยในอนาคตควรเก็บข้อมูลจากตำแหน่งหรือส่วนงานอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร อาทิ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) เพื่อให้ได้แง่มุมที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น

2. สำหรับการวิจัยในอนาคตควรศึกษามุมมองของหน่วยงานภาครัฐเพิ่มเติม เพื่อให้ครอบคลุมในทุกมิติ

3. สำหรับการวิจัยในอนาคตควรทำการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ โดยการเก็บข้อมูลจากบุคลากรวัยทำงานถึงความต้องการในการพัฒนาตนเองเพื่อเติบโตในสายงานการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ เพื่อให้เข้าใจถึงความต้องการของบุคลากรวัยทำงานมากขึ้น

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

กมลรัตน์ แสนใจงาม จุไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์ และ ประวัติ พื้นผาสุข. (2557). รูปแบบการพัฒนา  
สมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่. วารสารบัณฑิตวิจัย มหาวิทยาลัยราช  
ภัฏเชียงใหม่, 5(2), 81-92.

กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย. (2558). แผนการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยแห่งชาติ พ.ศ.  
2558. [http://122.155.1.143/upload/download/file\\_attach/55acacb4f1f7c.pdf](http://122.155.1.143/upload/download/file_attach/55acacb4f1f7c.pdf)

กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย. (2559). การลดความเสี่ยงจากสาธารณภัย. (พิมพ์ครั้งที่ 3). เวิร์ค  
พรีนติ้ง.

กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย. (2560). แผนบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2560. [file:///C:/Users/  
papah/Downloads/%E0%B9%81%E0%B8%9C%E0%B8%99%E0%B8%9A%E0%B8%A  
3%E0%B8%B4%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%84%E0%B8%A7  
%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B9%80%E0%B8%AA%E0%B8%B5%E0%B9%88%  
E0%B8%A2%E0%B8%8760.pdf](file:///C:/Users/papah/Downloads/%E0%B9%81%E0%B8%9C%E0%B8%99%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B9%80%E0%B8%AA%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B8%A2%E0%B8%8760.pdf)

กรมวิทยาศาสตร์บริการ. (2563, 2 มีนาคม). คนไทยเตรียมเฮ สถานประกอบการเตรียมซ้อป หลักสูตร  
เติมทักษะแห่งอนาคตบูทใหญ่ กรมวิทยาศาสตร์บริการ พร้อม 11 สถาบันเฉพาะทาง เตรียม  
หลักสูตร NON DEGREE ด้าน NQI เกือบ 200 หลักสูตร เปิดตัวปลายเดือนมีนาคม 2563 งาน  
FUTURE CAREER EXPO 2020. ก ร ะ ท ร ว ง ก า ร อู ด ม ตี ก ษ า วิ ท ย า  
ศาสตร ์ วิจัยและนวัตกรรมกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม.  
[https://www.mhesi.go.th/home/index.php/pr/news/1060-11-non-degree-nqi-200-2563-fu  
ture-career-expo-2020](https://www.mhesi.go.th/home/index.php/pr/news/1060-11-non-degree-nqi-200-2563-future-career-expo-2020)

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. (2560). แผนพัฒนาบุคลากรกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน  
พ . ศ . 2561 - 2565. [http://personnel.labour.go.th/attachments/article/366/%20\(256  
1%20-%202565\).pdf](http://personnel.labour.go.th/attachments/article/366/%20(2561%20-%202565).pdf)

กรณีการ ์ สุวรรณศรี. (2559). รายวิชา 9011106 การบริหารทรัพยากรมนุษย์. [https://bit.ly/32jP  
VFa](https://bit.ly/32jPVFa)

ครองไค อุณหสูต. (2558). หลักการ : การเตรียมพร้อมและการตั้งรับภัยพิบัติ. [https://www.  
slideshare.net/krongdai/ss-48338290](https://www.slideshare.net/krongdai/ss-48338290)

- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2559). ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579). <https://waa.inter.nstda.or.th/stks/pub/2017/20171114-oie.pdf>
- กล้า ทองขาว. (2537). เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หน่วยที่ 7-15. (พิมพ์ครั้งที่ 6). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- กันยารัตน์ จันทรสว่าง และ สุภาวดี พรหมบุตร. (2562). ทุนมนุษย์กับการเปลี่ยนแปลง : กระบวนทัศน์ใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์. วารสารวิทยาการจัดการ, 6(2), 209-222.
- กัลย์ ปิ่นเกษร เณติมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และ จิราวรรณ คงคล้าย. (2560). ทุนมนุษย์ : ตัวชี้วัดทุนมนุษย์ระดับองค์กร. วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, 11(2), 193-202.
- ขนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ บุญเรียง ขจรศิลป์ และ วารุณี ถักน โขคดี. (2558). การพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงในการจัดการเรียนการสอนของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน: การประยุกต์ใช้มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000. วารสารศรีปทุมปริทัศน์ ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 15(2), 67-79.
- คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน. (2544). คำแนะนำ : การนำมาตรฐานการควบคุมภายในไปใช้ในเชิงปฏิบัติ. สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน.
- จิตกานต์ โปษกรณัฐ. (2550). การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมความสามารถในการคิดนอกกรอบ. [โครงการวิทยาศาสตร์บัณฑิต]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุฬาพร เหมวรรณวดีกุล. (2542). การศึกษาความต้องการของบุคลากรฝึกอบรม เกี่ยวกับความรู้จากฐานงานวิจัยด้านฝึกอบรม. [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชลธิชา ทิพย์ประทุม และ พฤกษ์ สุพรรณาลัย. (2560). บทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในมิติของการจัดการความเสี่ยง. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 11(3), 234-245.
- ชาลินี เกษรพิกุล. (2555). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูภาษาไทย ด้านการสอนคิดวิเคราะห์. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย, 2(2), 200-208.
- ชุตินันท์ สงวนประสิทธิ์. (2562, 14 พฤศจิกายน). สภาเศรษฐกิจโลกเปิด 5 อันดับความเสี่ยงทำธุรกิจไทยปี 2562 เศรษฐกิจฟองสบู่ - ความล้มเหลวรัฐบาล. The Standard. <https://thestandard.co/world-economic-council-2562/>
- ชูชัย สมितिไกร. (2559). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. (พิมพ์ครั้งที่ 9). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฐิติพร สิ้นสุพรรณ, พรรณวดี สมบูรณ์ และ ชนิดาภา ยุคตะทัต. (2557). การลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติ

- ผู้การพัฒนาที่ยั่งยืน.** สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ สำนักงานประเทศไทย. ฌัฎฐ์ ลีละวัฒน์. (2565). ทราบข่าวสาธารณภัยผ่าน “Thai Disaster Alert”. **ข่าว ส.ส.ท.**, 26(310), 45-46.
- ดวงสมร มะโนวรรณ มานะ ลักษมีอรุโณทัย และ ญาณกร โท้ประยูร. (2562). แนวทางในการพัฒนา และการเพิ่มผลิตภาพแรงงานในภาคบริการต่อเศรษฐกิจไทย. **วารสารมหาจุฬานาครทรรณั,** 6(2), 736-756.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2557). **กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร.** [https://www.set.or.th/th/about/overview/files/Risk\\_2015\\_v2.pdf](https://www.set.or.th/th/about/overview/files/Risk_2015_v2.pdf)
- เทื้อน ทองแก้ว. (2550). **สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ.** มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ไทยพับลิก้า. (2563, 5 กุมภาพันธ์). ไพรินทร์ ชูโชติถาวร ชวนถกวิกฤติ Population Disruption จากกัับ คัคน เกิด นัอย ถึง พัน ชุกรรมเป ลีขน . **Thaipublica.** <https://thaipublica.org/2020/02/thaipublica-forum-2020-population-disruption01/>
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2554). **มหาอุทกภัย 2554 ผลกระทบและแนวโนม้การฟื้นตัว จากการสำรวจผู้ประกอบการ.** <https://bit.ly/3lsdi6l>
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2562). **รายงานแนวโน้มธุรกิจ.** <https://bit.ly/38ixO6u>
- นนทิษา เจษฎาเมธีวี. (2556). **แนวทางพัฒนาสมรรถนะผู้นำเทียว.** [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นันทนิตย์ ท่าโพธิ์ สมหมาย อัดอนกลอย และ พรชัย ทองเจือ. (2556). การศึกษาสภาพการบริหาร ความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39. **วารสารวิชาการ เครือข่ายบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ,** 3(5), 67-74.
- บริษัท ศูนย์บริการหลักทรัพย์ จำกัด (มหาชน). (2562). **คู่มือบริหารความเสี่ยง.** <http://www.ssscth.com/shearholder/2/242.pdf>
- บริษัท เอวีแอล ดีไซน์ จำกัด. (2565, 18 มีนาคม). ห้องเรียนยุคใหม่ รองรับการใช้งานแบบ Hybrid Learning. **AVL.** <https://avl.co.th/blogs/hybrid-learning/>
- บุษกร เชื้อวจินดาเกนต์. (2561). เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา. **วารสารศิลปศาสตรั** **ปริทัศน์,** 13(25), 103-118.
- ประเสริฐ อัครประถมพงศ์ ธารชуда อมรเพชรกุล และ เขียร ศรีไพจิตร. (2547). **คู่มือการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง.** การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย.

- ประยูรช นามสุบิน. (2552). การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อพัฒนา  
สมรรถนะทางการตลาดแก่ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในหน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์.  
[วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปัทมา ว่าพัฒน์วงศ์ และ ปราโมทย์ ประสาทกุล. (2549). ประชากรไทยในอนาคต. <http://www.ipsr.mahidol.ac.th/IPSR/AnnualConference/ConferenceII/Article/Download/Article02.pdf>
- พิมพ์ทิพย์ ปัญญาบุญ และ สฤณีพงษ์ ลิ้มปิยะเชิธร. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงตามทฤษฎีกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในสถานศึกษาประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. **วารสารวิจัยราชภัฏกรุงเก่า**, 5(1), 1-8.
- มนต์ชัย วงษ์กิตติไกรวัล. (2563, 31 มกราคม). มอง World Economic Forum ในมุมที่มากกว่า เกรตาทริမ်ปี และความยั่งยืนที่ถูกพูดซ้ำซาก. **The Standard**. <https://thestandard.co/world-economic-forum/>
- มหาวิทยาลัยทักษิณ. (2555). **คู่มือการบริหารความเสี่ยง**. [http://www2.tsu.ac.th/planoffice/main/files\\_sec2/20120815145503Risk%20management%20Manual%202012.pdf](http://www2.tsu.ac.th/planoffice/main/files_sec2/20120815145503Risk%20management%20Manual%202012.pdf)
- มหาวิทยาลัยมหิดล. (2554). **ความหมายการบริหารความเสี่ยง**. [https://www.eg.mahidol.ac.th/qa/index.php?option=com\\_content&view=article&id=82&Itemid=113](https://www.eg.mahidol.ac.th/qa/index.php?option=com_content&view=article&id=82&Itemid=113)
- เมธา สุวรรณสาร. (2552, 9 เมษายน). แนวทาง/กรอบ/คู่มือการบริหารความเสี่ยงขององค์กร. **Itgthailand**. <https://bit.ly/367U3sR>
- รติพร ถึงฝั่ง และ โกศล จิตวิรัตน์. (2552). การพัฒนาทุนมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต. **วารสารการจัดการสมัยใหม่**, 7(2), 27-40.
- รัตตินันท์ ฐิระวณิชกุล. (2556). การพัฒนาสมรรถนะ ตัวชี้วัดสมรรถนะบัณฑิต สาขาวิชาความผิดปกติของการสื่อความหมาย. [วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ราชนนทร์ นพณัฐวงศกร ปุณณพิชญา รอดเปล่ง และ อารียาพัชร น้อยวิไล. (2559, 23 มิถุนายน). การฝึกอบรม : หัวใจสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ใน **ประชุมวิชาการระดับชาติสหวิทยาการเอเชียอาคเนย์ 2559 ครั้งที่ 3**, โรงแรมริชมอนด์ สไตลิส คอนเวนชัน นนทบุรี : มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์.
- วรรณเพ็ญ อินทร์แก้ว และ สมจินดา ชมพูนุท. (2548). การพยาบาลสาธารณภัย (Disaster Nursing). **บียอนด์ พับลิสซิ่ง**.
- วัชรสินธุ์ เฟ็งบุบผา. (2564). **แนวทางการพัฒนาหลักสูตรวิชาการงานอาชีพในโรงเรียนเพื่อส่งเสริม**

**ทักษะการประกอบอาชีพในอนาคต.** [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน). (2561). รายงานประจำปี 2561. file:///C:/Users/papah/Downloads/annualreport.pdf

สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2553). **Competency : เครื่องมือในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์.** [http://www.stabundamrong.go.th/web/book/53/b19\\_53.pdf](http://www.stabundamrong.go.th/web/book/53/b19_53.pdf)

สถาบันสารสนเทศทรัพยากรน้ำและการเกษตร (องค์การมหาชน). (2561). **แผนบริหารความเสี่ยงสถาบันสารสนเทศทรัพยากรน้ำและการเกษตร (องค์การมหาชน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562.** <https://bit.ly/350RARC>

สมาคมเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาแห่งประเทศไทย (2565, 21 กรกฎาคม). **"Metaverse การศึกษา แห่งอนาคต"** รศ.ดร.สุรพล บุญลือ [วิดีโอ]. Facebook. <https://fb.watch/hfaz1xIBT4/>

สมาน อิศวภูมิ. (2561). ความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง. วารสารราชธานีนวัตกรรมทางสังคมศาสตร์, 2(3), 1-11.

สรวิศ วิฑูรท์สัน, Reyes, M. C. & Sarsycki, M. (2559). **คู่มือการประเมินความเสี่ยงจากภัยพิบัติ.** สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ สำนักงานประเทศไทย.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2547). **Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้.** <https://bit.ly/314fe5z>

สุทธาวรรณ ภาณุรัตน์ และ วลัยพร ศิริภิรมย์. (2560). ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนจจร วจนวิทยา. วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา, 12(4), 408-423.

สุธี อนันต์สุขสมศรี. (2562). **2503678 ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์สำหรับการวางแผน.** จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุพรรณิกา กัลยาณมิตร. (2550). **การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้าทำงานตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน.** [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุภาวดี ดวงจันทร์. (2559). **รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้.** [วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

สุกัญญา สมทา. (2563). **การพัฒนานวัตกรรมการสอนประวัติศาสตร์ศิลป์ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ข้าม**

- วัฒนธรรม ระดับประถมศึกษาตอนปลาย. [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุมลรัตน์ พงษ์ขวัญ. (2560). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม. วารสารวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพฯ, 33(1), 130-140.
- สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย. (2551). คู่มือบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของบริษัทประกันภัย สำหรับประกันวินาศภัย. <http://www.oic.or.th/sites/default/files/content/4319/opt-nlife.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2551). แบบอย่างปฏิบัติการบริหารคน. อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะหลัก. <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/25531130-khuumuuekaarkamhndsmrrthnaainraachkaarphleruuen-khuumuuesmrrthnahlak-isbn-9786165480734.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสอง พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔. [https://www.bic.moe.go.th/images/stories/7/article\\_20170202134836.pdf](https://www.bic.moe.go.th/images/stories/7/article_20170202134836.pdf)
- สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. (2562). แผนการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศแห่งชาติ. <http://www.oic.go.th/FILEWEB/CABI/NFOCENTER38/DRAWER027/GENERAL/DATA0000/00000852.PDF>
- สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ. (2563, 24 กุมภาพันธ์). อว. ระดม 100 มหาวิทยาลัย พัฒนา 500 หลักสูตรแห่งอนาคต เตรียมพร้อมรับตำแหน่งงานใหม่ 5 แสน ตำแหน่ง. กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. <https://www.mhesi.go.th/home/index.php/pr/news/1024-100-500-5>
- สำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2557). การวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ **Business Continuity Planning (BCP)**. <https://bit.ly/2oCiLj9>
- สำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2560). แผนการส่งเสริม SME ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560 - 2564). [https://www.ubu.ac.th/web/files\\_up/03f2017052114185579.pdf](https://www.ubu.ac.th/web/files_up/03f2017052114185579.pdf)
- สำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2563). เกี่ยวกับธุรกิจ SME. [https://www.rd.go.th/publish/fileadmin/user\\_upload/SMEs/infographic/about/1\\_about\\_sme\\_new.pdf](https://www.rd.go.th/publish/fileadmin/user_upload/SMEs/infographic/about/1_about_sme_new.pdf)



- สิริกักตร์ ศิริโท และ สวรรยา สมานวิจิตร. (2555). การประเมินความต้องการที่จำเป็นในการฝึกอบรมของฝ่ายปฏิบัติการเรือ. วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร, 9(2), 20-49.
- เสน่ห์ กรแก้ว สมบัติ นพรัค เทียมจันทร์ พานิชย์ผลิน ไชย และ สันติ บุรณะชา. (2559). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา, 4(3), 69-84.
- หน่วยพัฒนาและบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา. (2564). ทิศทางการปรับตัวของการศึกษาในยุค New Normal. ETS KMUTT. <https://www.ets.kmutt.ac.th/post/new-normal-in-thai-education>
- อดุลย์ วังศรีคุณ. (2557). การศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21: ผลผลิตและแนวทางการพัฒนา. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 8(1), 1-17.
- อรุณรัตน์ สิริกักดีกาญจน์ และ วาสนิ วิเศษฤทธิ. (2557). การศึกษาการจัดการภาวะภัยพิบัติทางการพยาบาล. วารสารพยาบาลทหารบก, 15(2), 348-359.
- อัสรี สะอิดี. (2561). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของครูพลศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยประยุกต์ใช้การอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ร่วมกับการสอนแบบเสริมศักยภาพ. [วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาชญญา รัตนอุบล. (2540). กระบวนการฝึกอบรมสำหรับการศึกษานอกระบบโรงเรียน. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทัยวรรณ จรุงวิภู. (2559). คู่มือปฏิบัติงานสำหรับนายหน้าประกันชีวิต. <http://www.oic.or.th/sites/default/files/content/85938/rwmelm-nch-2.pdf>
- อุทัยวรรณ พงษ์บริบูรณ์. (2561). การนำใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ในการบริหารสถาบันพยาบาล. วารสารพยาบาลทหารบก, 19(3), 1-9.
- อุมาพร จันทศรี. (2554). ความต้องการรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานพนักงาน แผนกเร่งรัดหนี้สิน บริษัท อีออน ธนสินทรัพย์ (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน). [วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เอกจิตตรา ใหญ่สว่าง. (2554). การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมเชิงสมรรถนะเพื่อพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพของตัวแทนขายประกันวินาศภัย. [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอกชัย พุทธสอน. (2556). แนวโน้มการเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับนัก

ศึกษาผู้ใหญ่. [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.  
 เอี่ยมพร หลินเจริญ. (2555). เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ. วารสารการวัดผลการศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 17(1), 17-29.

### ภาษาอังกฤษ

- APCICT. (2020). **Flagship Programmes**. <https://www.unapcict.org/flagship-programmes/academy>
- COSO. (2004). **Enterprise Risk Management – Integrated Framework**. [https://web.actuarries.ie/sites/default/files/erm-resources/erm\\_coso\\_application\\_techniques.pdf](https://web.actuarries.ie/sites/default/files/erm-resources/erm_coso_application_techniques.pdf)
- COSO. (2017). **Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance**. <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- CRED. (2015). **The human cost of weather related disasters 1995-2015**. [https://www.unisdr.org/files/46796\\_cop21weatherdisastersreport2015.pdf](https://www.unisdr.org/files/46796_cop21weatherdisastersreport2015.pdf)
- Elahi, E. (2013). Risk management: The next source of competitive advantage. **Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy**, 15(2), 117-131.
- Erven, B. (2011). **The role of human resource management in risk management**. <https://www.drovers.com/article/role-human-resource-management-risk-management>
- Gale, E., & Saunders, M. (2013). The 2011 Thailand flood: climate causes and return periods. **Journal of Royal Meteorological Society**, 68(9), 223-237.
- Goldschmidt, K. H., & Kumar, S. (2016). Humanitarian operations and crisis disaster management: A retrospective review of the literature and framework for development. **The International Journal of Disaster Risk Reduction**, 20(October), 1-13.
- IPCC. (2014). **Climate Change 2014 Synthesis Report**. [https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/02/SYR\\_AR5\\_FINAL\\_full.pdf](https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/02/SYR_AR5_FINAL_full.pdf)
- ISO. (2009). **ISO 31000:2009**. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-1:v1:en>
- Knowles, M. S. (1980). **The modern practice of adult education**. New York: Cambridge Adult Education.
- Nietzel, M. T. (2019, 16 December). College Enrollment Declines Again. It's Down More Than

- Two Million Students In This Decade. **Forbes**. <https://www.forbes.com/sites/michael-tnietzel/2019/12/16/college-enrollment-declines-again-its-down-more-than-two-million-students-in-this-decade/#20b74f323d95>
- Salleh, K. M., Khalid, N. H., Sulaiman, N. L., Mohamad, M. M., & Sern, L. C. (2015). Competency of adult learners in learning: application of the iceberg competency model. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, **204**(November), 326-334.
- Sharpe, A. (2001). **The development of indicators for human capital sustainability**. <http://www.csls.ca/events/cea01/sharpe.pdf>
- UNISDR. (2015). **Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015-2030**. [https://www.preventionweb.net/files/43291\\_sendaiframeworkfordrren.pdf](https://www.preventionweb.net/files/43291_sendaiframeworkfordrren.pdf)
- World Economic Forum. (2019). **The Global Risks Report 2019, 14th Edition**. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2019.pdf)
- World Economic Forum. (2020). **The Global Risks Report 2020, 15th Edition**. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risk\\_Report\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf)
- World Economic Forum. (2022). **The Global Risks Report 2020, 17th Edition**. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf)





คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 2  
 สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และศิลปกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
 อาคารจามจรี 1 ชั้น 1 ห้อง 114 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330  
 โทรศัพท์ : 0 2218 3210-11 E-mail: curec2.ch1@chula.ac.th

COA No. 100/2564

### ใบรับรองโครงการวิจัย

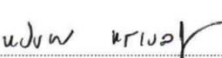
โครงการวิจัยที่ 074/64 การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวิจัยทำงานรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

ผู้วิจัยหลัก นางสาวปภาดา บุผาสุวรรณค์

หน่วยงาน สาขาวิชาการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 2 สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และศิลปกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พิจารณาจริยธรรมการวิจัยโดยยึดหลัก ของ Declaration of Helsinki, the Belmont report, CIOMS guidelines และ The international conference on harmonization – Good clinical practice (ICH-GCP) อนุมัติให้ดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่องดังกล่าวได้

ลงนาม   
 (ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ธีระพันธ์ เหลืองทองคำ)  
 ประธานคณะกรรมการ

ลงนาม   
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.หนึ่งนิตย์ แรงผลสัมฤทธิ์)  
 กรรมการและเลขานุการ

รูปแบบการพิจารณาทบทวน: แบบลดขั้นตอน

วันที่รับรอง: 6 พฤษภาคม 2564

วันหมดอายุ: 5 พฤษภาคม 2565

เอกสารที่คณะกรรมการรับรอง

1. ข้อเสนอโครงการวิจัย
2. ประวัติและผลงานของผู้วิจัย
3. เอกสารข้อมูลสำหรับกลุ่มตัวอย่าง/ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย
4. หนังสือยินยอมเข้าร่วมในการวิจัย
5. แบบสัมภาษณ์



เลขที่โครงการ	074 / 64
วันที่รับรอง	- 6 พ.ค. 2564
วันหมดอายุ	- 5 พ.ค. 2565

เงื่อนไข

1. ผู้วิจัยรับทราบว่าเป็นการสมัครจริยธรรม หากดำเนินการเก็บข้อมูลการวิจัยก่อนได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย
2. หากใบรับรองโครงการวิจัยหมดอายุ การดำเนินการวิจัยต้องยุติ เมื่อต้องการต่ออายุต้องขออนุมัติใหม่ล่วงหน้าไม่ต่ำกว่า 1 เดือน พร้อมส่งรายงานความก้าวหน้าการวิจัย
3. ต้องดำเนินการวิจัยตามที่ระบุไว้ในโครงการวิจัยอย่างเคร่งครัด
4. ใช้เอกสารข้อมูลสำหรับกลุ่มตัวอย่าง/ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ใบยินยอมของกลุ่มตัวอย่างหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย และเอกสารเชิญเข้าร่วมวิจัย (ถ้ามี) เฉพาะที่ประทับตราคณะกรรมการเท่านั้น
5. หากเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ร้ายแรงในสถานที่เก็บข้อมูลที่ขออนุมัติจากคณะกรรมการ ต้องรายงานคณะกรรมการภายใน 5 วันทำการ
6. หากมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการวิจัย ให้ส่งคณะกรรมการพิจารณารับรองก่อนดำเนินการ
7. โครงการวิจัยไม่เกิน 1 ปี ส่งแบบรายงานสิ้นสุดโครงการวิจัย (AF 03-13) และบทคัดย่อผลการวิจัยภายใน 30 วัน เมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้น สำหรับโครงการวิจัยที่เป็นวิทยานิพนธ์ให้ส่งบทคัดย่อผลการวิจัย ภายใน 30 วัน เมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักฐานในการปิดโครงการ
8. โครงการวิจัยที่ได้รับการอนุมัติโครงการโดยการพิจารณาทบทวนแบบกรณียกเว้น (Exemption review) ปฏิบัติตามเงื่อนไข ข้อ 1,6 และ 7 เท่านั้น



Office of the Research Ethics Review Committee for Research Involving Human Subjects:  
The Second Allied Academic Group in Social Sciences, Humanities and Fine and Applied Arts  
Chamchuri 1 Building, Room 114, Phayathai Road, Wang Mai Sub-district,  
Pathum Wan District, Bangkok 10330  
Telephone number 0 2218 3210-11 E-mail curec2.ch1@chula.ac.th

COA No. 100/2564

### Certificate of Research Approval


**Research Project Number** 074/64 THE DEVELOPMENT OF SHORT COURSE PROGRAM TO DEVELOP WORKING-ADULT COMPETENCIES FOR RISK AND DISASTER MANAGEMENT

**Principal Researcher** Miss Papahda Bupphasawan

**Office** Risk and Disaster Management, Graduate School, Chulalongkorn University

The Research Ethics Review Committee for Research Involving Human Subjects: The Second Allied Academic Group in Social Sciences, Humanities and Fine and Applied Arts at Chulalongkorn University, based on Declaration of Helsinki, the Belmont report, CIOMS guidelines and the Principle of the international conference on harmonization – Good clinical practice (ICH-GCP) has approved the execution of the aforementioned research project.

**Signature**   
(Emeritus Prof. Theraphan Luangthongkum, PhD.)  
Chairman

**Signature**   
(Asst. Prof. Nungthatai Rangponsumrit, PhD.)  
Secretary

**Research Project Review Categories:** Expedited Review

**Date of approval:** 6 May 2021

**Expiry date:** 5 May 2022

#### Documents approved by the Committee

1. The research proposal
2. The researcher CV
3. The information sheet for research participants
4. The informed consent form
5. The guide questions for interviews



Protocol No.....	074 / 64
Date of Approval.....	- 6 MAY 2021
Approval Expiry Date.....	- 5 MAY 2022

#### Conditions

1. The researcher has acknowledged that it is unethical if he/she collects information for the research before the application for an ethics review has been approved by the Research Ethics Review Committee.
2. If the certificate of the research project expires, the research execution must come to a halt. If the researcher wishes to reapply for approval, he/she has to submit an application for a new certificate at least one month in advance, together with a research progress report.
3. The researcher must conduct the research strictly in accordance with what is specified in the research project.
4. The researcher must only use documents that provide information for the research sampling population/participants, their letters of consent and the letters inviting them to take part in the research if any that have been endorsed with the seal of the Committee.
5. If any seriously untoward incident happens to the place where the research information, which has requested the approval of the Committee, is kept, the researcher must report this to the Committee within five working days.
6. If there is any change in the research procedure, the researcher must submit the change for review by the Committee before he/she can continue with his/her research.
7. For a research project of less than one year the researcher must submit a report of research termination (AF 03-13) and an abstract of the research outcome within thirty days of the research being completed. For a research project which is a thesis, the researcher must submit an abstract of the research outcome within thirty days of the research being completed. This is to be used as evidence of the termination of the project.
8. A research project which has passed the Exemption Review, must observe only the conditions in 1, 6 and 7.

## แบบสัมภาษณ์

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัยทำงานรองรับ  
การจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

ชื่อ/นามสกุล.....  
ตำแหน่ง ..... บริษัท .....  
ประสบการณ์การทำงาน .....ปี ระยะเวลาในการทำงานด้านบริหาร .....ปี  
วัน/เวลาสัมภาษณ์ วันที่.....เดือน..... พ.ศ. 2564 เวลา.....น.

### คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัยทำงานรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลในประเด็นที่เกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ เพื่อนำไปวิเคราะห์และพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นสำหรับพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัยทำงานรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ที่มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อไป

1. การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยลักษณะคำถามแบบปลายเปิด มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

2. ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติในแต่ละประเด็น โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมและความไปได้ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัยทำงานรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

3. แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจ

ตอนที่ 2 ประเด็นคำถามเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

## ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจ

1. ขนาดองค์กร
2. อายุขององค์กร
3. ประเภทอุตสาหกรรม
4. รูปแบบการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบัน เช่น In-house Training, Public Training, Online Training, Self-study เป็นต้น
5. ประสบการณ์ของธุรกิจที่เกี่ยวกับภัยพิบัติ เช่น อุทกภัย, ภัยแล้ง, โรคระบาด เป็นต้น

## ตอนที่ 2 ประเด็นคำถามเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

1. ท่านคิดว่าความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ควรมียรายละเอียดในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

1.1 ท่านคิดว่าองค์ความรู้อะไรบ้างที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

1.2 ท่านคิดว่าทักษะอะไรบ้างที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

1.3 ท่านคิดว่าคุณลักษณะอะไรบ้างที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

2. ท่านคิดว่ากระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ควรมียรายละเอียดในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

2.1 ท่านคิดว่ากระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็น สำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ควรมีจุดมุ่งหมายไปในทิศทางใด

2.2 ท่านคิดว่ากระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็น สำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ควรมีรูปแบบวิธีการจัดการเรียนรู้อย่างไร



2.3 ท่านคิดว่ากระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็น สำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ควรมีส่วนและกิจกรรมการเรียนรู้อะไรบ้าง

2.4 ท่านคิดว่ากระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็น สำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ควรมีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ได้อย่างไร

3. ท่านคิดว่าการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็น สำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ควรมีส่วนอะไรบ้าง

4. ข้อคิดเห็นและ/หรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ



**ขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง**

นางสาวปภาดา บุษผาสวรรค์

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แบบสัมภาษณ์ (สำหรับผู้วิจัย)

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัยทำงานรองรับ  
การจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

ชื่อ/นามสกุล .....

ตำแหน่ง ..... บริษัท .....

ประสบการณ์การทำงาน .....ปี ระยะเวลาในการทำงานด้านบริหาร .....ปี  
วัน/เวลาสัมภาษณ์ วันที่.....เดือน..... พ.ศ. 2564 เวลา.....น.

**ขั้นเริ่มต้นการสัมภาษณ์ :** ชี้แจงวัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย ระยะเวลาในการ  
ทำวิจัย รวมถึงวิธีการเก็บรักษาข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ให้ผู้ให้สัมภาษณ์เข้าใจ พร้อมขออนุญาต  
บันทึกเสียงและจดบันทึกข้อมูลระหว่างการสัมภาษณ์

### คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากร  
วัยทำงานรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลในประเด็นที่เกี่ยวกับความรู้  
ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ เพื่อ  
นำไปวิเคราะห์และพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นสำหรับพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัยทำงาน  
รองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ที่มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อไป

1. การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยลักษณะ  
คำถามแบบปลายเปิด มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับ  
ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัย  
พิบัติ

2. ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับ  
บุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติในแต่ละประเด็น โดยพิจารณาถึงความ  
เหมาะสมและความไปได้ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัย  
ทำงานรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

3. แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจ

ตอนที่ 2 ประเด็นคำถามเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับ  
บุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

ขั้นการสัมภาษณ์ : ประเด็นคำถาม

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจ**

1. ขนาดองค์กร .....

2. อายุขององค์กร .....

3. ประเภทอุตสาหกรรม .....

4. รูปแบบการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบัน เช่น In-house Training, Public Training, Online Training, Self-study เป็นต้น .....

.....

5. ประสบการณ์ของธุรกิจที่เกี่ยวกับภัยพิบัติ เช่น อุทกภัย, ภัยแล้ง, โรคระบาด เป็นต้น .....

.....

**ตอนที่ 2 ประเด็นคำถามเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ**

1. ท่านคิดว่าความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ควรีรายละเอียดในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

1.1 ท่านคิดว่าองค์ความรู้อะไรบ้างที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

.....

.....

1.2 ท่านคิดว่าทักษะอะไรบ้างที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

.....

.....

1.3 ท่านคิดว่าคุณลักษณะอะไรบ้างที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่ากระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ควรมีรายละเอียดในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

2.1 ท่านคิดว่ากระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็น สำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ควรมีจุดมุ่งหมายไปในทิศทางใด

.....

.....

.....

2.2 ท่านคิดว่ากระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็น สำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ควรมีรูปแบบวิธีการจัดการเรียนรู้อย่างไร

.....

.....

.....

2.3 ท่านคิดว่ากระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็น สำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ควรมีสื่อและกิจกรรมการเรียนรู้อะไรบ้าง

.....

.....

.....

2.4 ท่านคิดว่ากระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็น สำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ควรมีการวัดและประเมินผล การเรียนรู้อย่างไร

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็น สำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ ควรจะมีปัจจัยอะไรบ้าง

.....

.....

.....

4. ข้อคิดเห็นและ/หรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ขั้นปิดการสัมภาษณ์ :** สอบถามข้อคิดเห็นและ/หรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรวัยทำงานในการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ และแสดงความขอบคุณที่ให้ความกรุณาสละเวลาอันมีค่ามาให้สัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวปภาดา บุษผาสวรรค์
วัน เดือน ปี เกิด	19 พฤศจิกายน 2536
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
ที่อยู่ปัจจุบัน	84 ซอยอ่อนนุช 35 ถนนสุขุมวิท 77 แขวงอ่อนนุช เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY