

บทที่ 12

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ในบทสุดท้ายนี้จะสรุปการวิจัย การวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงของโครงการการจัดกิจกรรม

12.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษานี้เริ่มต้นจากการเก็บข้อมูลเบื้องต้นแหล่งที่มาของความเสี่ยง ซึ่งได้ 5 แหล่งที่มา ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านต้นทุน
2. ความเสี่ยงด้านระยะเวลา
3. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร
4. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี
5. ความเสี่ยงด้านบุคลากร

ภายหลังเมื่อได้ข้อมูลเบื้องต้นแล้ว ได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. การเก็บข้อมูล

ในขั้นตอนนี้ได้เก็บข้อมูลรายละเอียดต่างๆของโครงการตัวอย่าง ในที่นี้คือ “โครงการเดินเทิดพระเกียรติ 60 ปี เฉลิมฉัตรกษัตรา”

2. การระบุความเสี่ยง

ในขั้นตอนนี้ได้เก็บข้อมูลความเสี่ยงของกิจกรรมต่างๆทุกกิจกรรมที่ดำเนินการในโครงการตัวอย่าง โดยได้แบ่งประเภทความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภทได้แก่

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน
4. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย

นอกจากนี้ยังได้แบ่งขั้นตอนการจัดโครงการออกเป็น 2 ขั้นตอนกว้างๆ ได้แก่

1. ความเสี่ยงในขั้นตอนการจัดเตรียมงาน
2. ความเสี่ยงในขั้นตอนการจัดงาน

จากการเก็บข้อมูลความเสี่ยงรวมได้ความเสี่ยงทั้งสิ้น 183 ความเสี่ยง

3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง

ในขั้นตอนนี้ได้วิเคราะห์ความเสี่ยงออกเป็น โอกาสเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง โดยวิเคราะห์ให้ด้วยคะแนน

4. การประเมินความเสี่ยง

ในขั้นตอนนี้ได้นำความเสี่ยงที่ให้คะแนนในขั้นตอนการวิเคราะห์ความเสี่ยงมาแล้วมาจำแนกความเสี่ยงออกเป็น 4 ระดับได้แก่

1. ความเสี่ยงระดับต่ำ
2. ความเสี่ยงระดับปานกลาง
3. ความเสี่ยงระดับสูง
4. ความเสี่ยงระดับรุนแรง

เมื่อได้จัดระดับความเสี่ยงแล้วจะคัดเลือกความเสี่ยงระดับปานกลาง, สูง และรุนแรง มาดำเนินการจัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป ซึ่งได้ทั้งสิ้น 73 ความเสี่ยง

5. การจัดการความเสี่ยง

ในขั้นตอนนี้ได้แบ่งแหล่งที่มาของความเสี่ยงออกเป็น 2 แหล่งคือ

1. ความเสี่ยงที่มาจากภายนอก
2. ความเสี่ยงที่มาจากภายใน

หลังจากนั้นได้นำความเสี่ยงจากภายในมาวิเคราะห์หาสาเหตุด้วยการวิเคราะห์แขนงความบกพร่อง (Fault Tree Analysis; FTA) และเก็บข้อมูลการจัดการจัดการความเสี่ยงแต่ละความเสี่ยงทั้ง 73 ความเสี่ยง โดยแนวทางการจัดการความเสี่ยงประกอบไปด้วย 5 แนวทางคือ

1. หลีกเลี่ยงความเสี่ยง
2. ลดโอกาสเกิดของความเสี่ยง
3. ลดผลกระทบจากความเสี่ยง
4. ถ่ายโอนความเสี่ยง
5. ยอมรับความเสี่ยง

6. การกำกับดูแลและทบทวน

ภายหลังการขจัดความเสี่ยงจะมีการกำกับดูแลและทบทวนความเสี่ยงด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

1. การประเมินความเสี่ยงภายหลังการขจัดความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง เช่นเดียวกับที่กระทำมาแล้วในขั้นตอนการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงเพื่อเปรียบเทียบผลภายหลังการขจัดความเสี่ยง
2. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator; KRI) เป็นตัวชี้วัดการเกิดความเสี่ยงว่าความเสี่ยงจะมีโอกาสเกิดหรือไม่ หากดัชนีชี้วัดความเสี่ยงขึ้นไปถึงระดับของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงที่กำหนดไว้ จะเกิดผลกระทบจากความเสี่ยงนั้น ซึ่งดัชนีชี้วัดความเสี่ยงสามารถเป็นได้ทั้งตัวชี้วัดเชิงคุณภาพหรือตัวชี้วัดเชิงปริมาณก็ได้
3. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ในกรณีที่ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงให้ได้ตาม KRI โดยอาจจะเกิดผลกระทบบ้างแต่ยอมรับได้
4. ความคลาดเคลื่อนของความเสี่ยง (Risk Tolerance) เป็นระดับของความผันแปรหรือช่วงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยปกติแล้วการกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่เป็นจุด ควรจะมีความคลาดเคลื่อนของความเสี่ยงที่เป็นช่วงที่ครอบคลุมความเสี่ยงที่ยอมรับได้ด้วย
5. แผนควบคุม (Control Plan) เพื่อตรวจติดตามความเสี่ยงและระบุผู้ที่รับผิดชอบการตรวจติดตามด้วย

7. การสร้างคู่มือแนวทางการบริหารความเสี่ยง

คู่มือนี้เป็นคู่มือการบริหารความเสี่ยงกว้างๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบของการบริหาร ซึ่งได้แก่

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์กร (Organizing)
3. การจัดบุคลากร (Staffing)
4. การจูงใจ (Leading)
5. การควบคุม (Controlling)

8. การสร้างคู่มือการวิเคราะห์ความเสี่ยง

คู่มือนี้เป็นคู่มือการบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะ ซึ่งจะประกอบไปด้วยขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง โดยประยุกต์มาจากมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงของออสตราเลียและ

นิวซีแลนด์ (The Australian/New Zealand Standard on Risk Management; AS/NZS 4360) ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การเก็บข้อมูล (Establish the risk management context)
2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)
4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)
5. การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)
6. การกำกับดูแลและทบทวน (Monitoring and Review)
7. การประชาสัมพันธ์และการปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ (Communication and Consultation)

9. วิธีการใช้คู่มือแนวทางการบริหารความเสี่ยง

คู่มือแนวทางการบริหารความเสี่ยงนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้บริหาร โครงการในมุมมองของ ความเสี่ยง โดยคู่มือนี้มีวิธีการใช้ตามหัวข้อดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นการวางแผนโครงการองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีขั้นตอนการวางแผนงานโครงการตามหัวข้อที่ 9.1.1.2 และมีเครื่องมือที่อธิบายไว้ได้แก่ CPM รวมถึงการประมาณการ การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ
2. การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการจัดองค์การเพื่อบริหารโครงการด้านการจัดกิจกรรม ซึ่งมีรูปแบบการจัดองค์การต่างๆ ให้เลือก และขั้นตอนการจัดทำ WBS ซึ่งต้องจัดทำในโครงการ
3. การจัดบุคลากร (Staffing) เป็นวิธีการจัดบุคลากรในโครงการ ซึ่งอธิบายคุณสมบัติและทักษะที่สำคัญของบุคลากรในโครงการ รวมถึงขั้นตอนการจัดหาบุคลากรในโครงการ
4. การนำ (Leading) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารโครงการรับผิดชอบและต้องกระทำในโครงการ ซึ่งอธิบายไว้ในคู่มือ ซึ่งสามารถปฏิบัติตามได้ในคู่มือ
5. การควบคุม (Controlling) อธิบายถึงขั้นตอนวิธีการจัดเก็บข้อมูล และชนิดของการควบคุม

10. วิธีการใช้คู่มือการวิเคราะห์ความเสี่ยง

คู่มือการวิเคราะห์ความเสี่ยงนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้บริหารความเสี่ยงของโครงการ ซึ่งประยุกต์มาจากมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงของออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ (AS/NZS 4360) ซึ่ง มีวิธีใช้ตามหัวข้อดังนี้

1. การเก็บข้อมูล (Establish the risk management context) เป็นการเก็บข้อมูลความเสี่ยงในแต่ละ กิจกรรม ซึ่งมีวิธีการต่างๆที่อธิบายไว้ได้แก่ การระดมสมอง (Brainstorming) และมีเครื่องมือคือ

แบบฟอร์มไว้ให้ใช้งานในตารางที่ 10.1 โดยในขั้นตอนนี้จะระบุข้อมูลในช่องกิจกรรม, รหัสความเสี่ยง และความเสี่ยง

2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการระบุแยกประเภทความเสี่ยงได้ 4 ประเภท โดยมีเครื่องมือคือแบบฟอร์มที่ 10.2 โดยในขั้นตอนนี้จะระบุในช่องประเภทความเสี่ยง

3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) เป็นการแยกวิเคราะห์ความเสี่ยงออกเป็น 2 ประเด็น คือโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง ซึ่งมีเครื่องมือแบบฟอร์มดังตารางที่ 10.5 โดยในขั้นตอนนี้จะระบุในช่อง คะแนนโอกาสเกิดและคะแนนผลกระทบ

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation) เป็นการประเมินความเสี่ยงซึ่งมีวิธีการ และเครื่องมือดังตารางที่ 10.7 ซึ่งขั้นตอนนี้จะระบุข้อมูลระดับความเสี่ยงในช่องคะแนนความเสี่ยง และระดับความเสี่ยง

5. การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) เป็นการจัดการความเสี่ยง ซึ่งมีเครื่องมือซึ่งได้แก่ FTA, แผนภูมิกำแพงปลา, Poka Yoke Mistake Proofing ซึ่งวิธีการจัดการความเสี่ยงระบุในแบบฟอร์มในตารางที่ 10.10 ซึ่งในขั้นตอนนี้จะระบุข้อมูลในช่องกิจกรรม, รหัสความเสี่ยง, ความเสี่ยง, คะแนนความเสี่ยง, ระดับความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง ในแบบฟอร์มแผนการจัดการจัดการความเสี่ยง ซึ่งระบุข้อมูลในช่องกิจกรรม, รหัสความเสี่ยง, ความเสี่ยง, การจัดการความเสี่ยง, วัน-เวลา และผู้รับผิดชอบ

6. การกำกับดูแลและทบทวน (Monitoring and Review) เป็นขั้นตอนการกำกับติดตามภายหลังจากการจัดการความเสี่ยง ซึ่งมีวิธีการได้แก่ การวิเคราะห์ความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยง, ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง ซึ่งมีเครื่องมือได้แก่ แบบฟอร์มในการกำกับดูแลและทบทวนความเสี่ยงดังตารางที่ 10.15, แสดงการจัดทำดัชนีชี้วัดความเสี่ยง, ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความคลาดเคลื่อนของความเสี่ยง ในตารางที่ 10.16, FMEA ซึ่ง FMEA มีแบบฟอร์ม FMEA ดังตารางที่ 10.18 และ 10.19 และแผนควบคุมซึ่งมีแบบฟอร์มดังตารางที่ 10.20 ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้

7. การประชาสัมพันธ์และการปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ (Communication and Consultation) เป็นการติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหารโครงการ ซึ่งประกอบไปด้วย แนวคิด, หลักการ เทคนิคในการติดต่อสื่อสาร

11. การประยุกต์คู่มือแนวทางการบริหารความเสี่ยง และคู่มือการวิเคราะห์ความเสี่ยงกับโครงการตัวอย่าง

ในขั้นตอนนี้จะนำคู่มือแนวทางการบริหารความเสี่ยง และคู่มือการวิเคราะห์ความเสี่ยงมาประยุกต์กับโครงการตัวอย่าง ซึ่งโครงการตัวอย่างที่เลือกไว้คือ โครงการการประกวดการออกแบบเบาะที่นั่งรถยนต์และการตลาดของ Yaris ปี 2007 หรือ Seat Design and Yaris Marketing Contest 2007 และภายหลังจากประยุกต์คู่มือได้จะมีการประเมินความเหมาะสมของคู่มือแนวทางการ

บริหารความเสี่ยง และคู่มือการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการการจัดกิจกรรม ซึ่งประเมินจากเกณฑ์ 4 เกณฑ์ ได้แก่

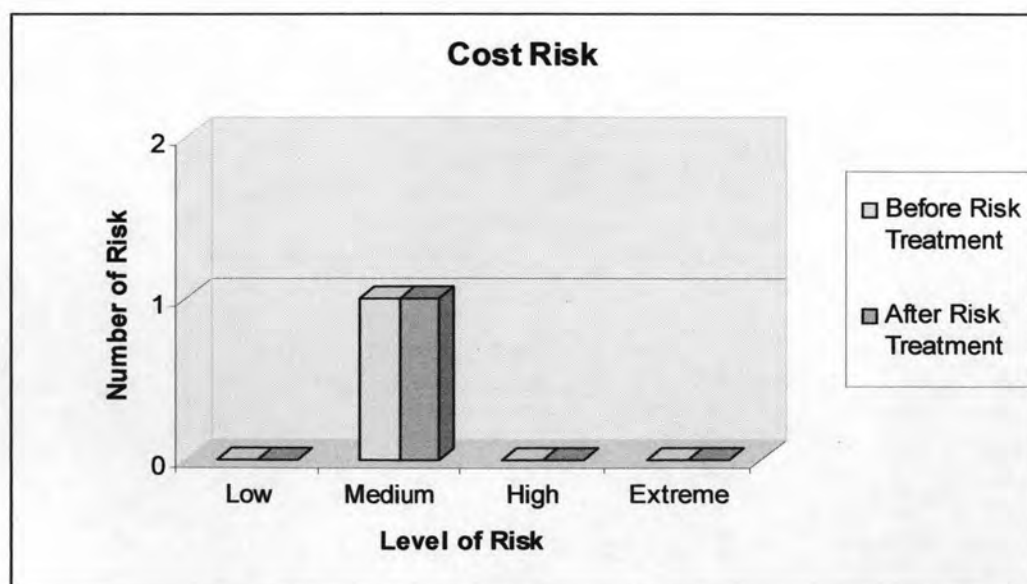
1. ประสิทธิภาพ
2. ระยะเวลาการดำเนินการ
3. ความเป็นไปได้ในการดำเนินการ
4. ผลกระทบต่อการทำงาน

โดยการประเมินเกณฑ์ความเหมาะสมนี้ได้ประเมินจากการให้คะแนน 1 ถึง 5 ซึ่งได้คะแนนตามเกณฑ์ต่างๆ ดังนี้

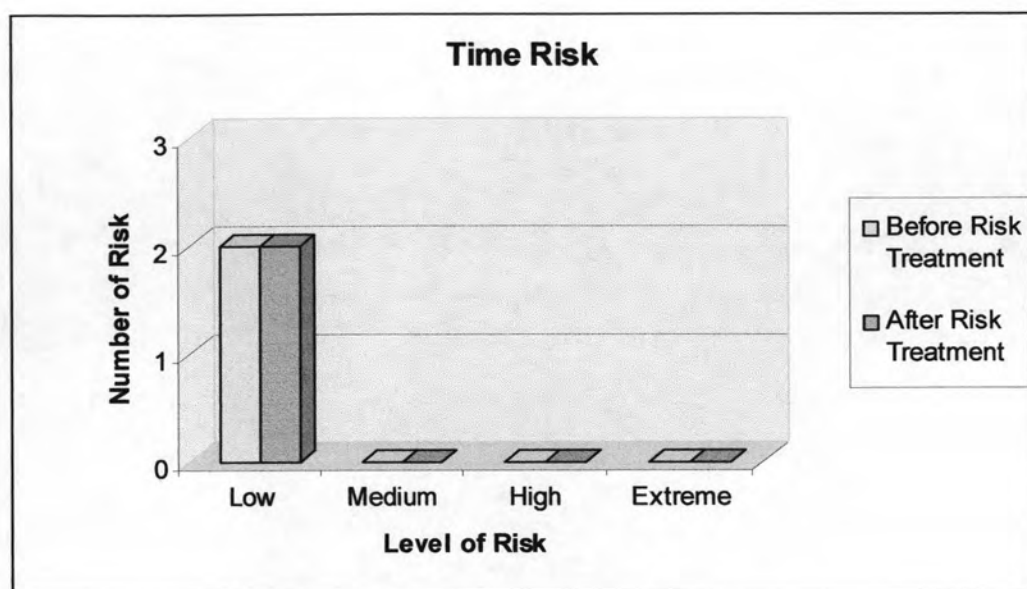
จากข้อมูลความเสี่ยงในบทที่ 11 การประยุกต์คู่มือแนวทางการบริหารความเสี่ยงและคู่มือการวิเคราะห์ความเสี่ยงกับโครงการตัวอย่าง พบว่าเมื่อจำแนกความเสี่ยงในกิจกรรมต่างๆ ตามแหล่งที่มาของความเสี่ยง ซึ่ง ได้แก่

1. ความเสี่ยงด้านต้นทุน
2. ความเสี่ยงด้านระยะเวลา
3. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร
4. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี
5. ความเสี่ยงด้านบุคลากร

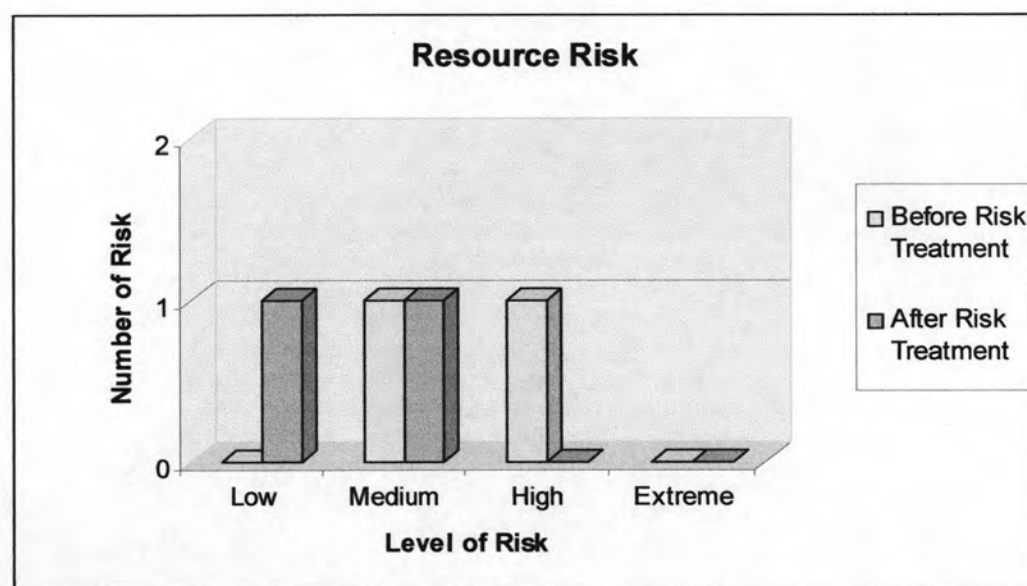
จะพบว่าระดับความเสี่ยงต่ำ, ปานกลาง, สูง และรุนแรง ในก่อนและภายหลังการจัดความเสี่ยง เป็นดังรูปที่ 12.1 ถึง 12.5



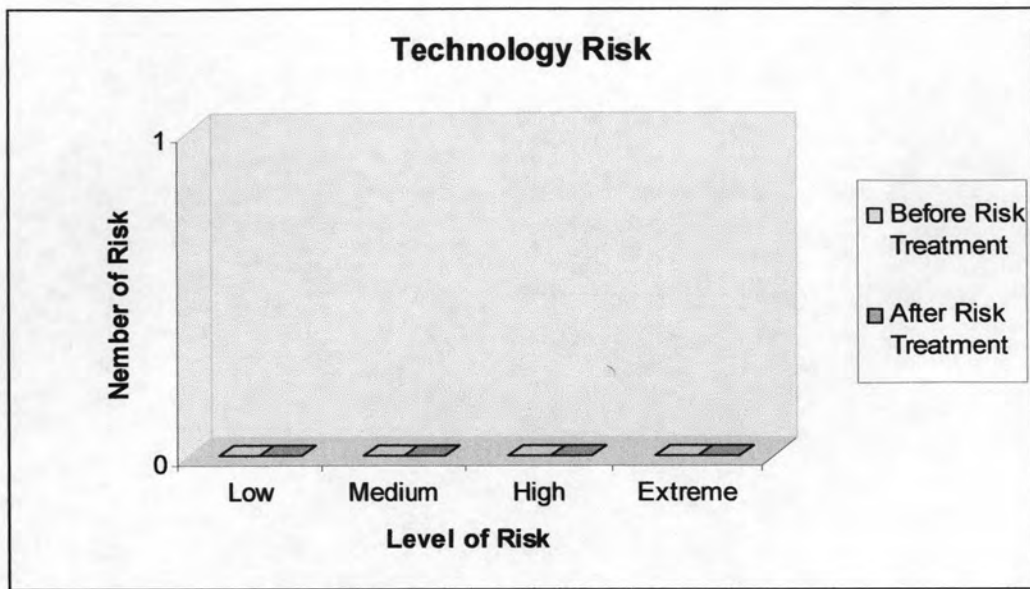
รูปที่ 12.1 แสดงจำนวนความเสี่ยงด้านต้นทุน



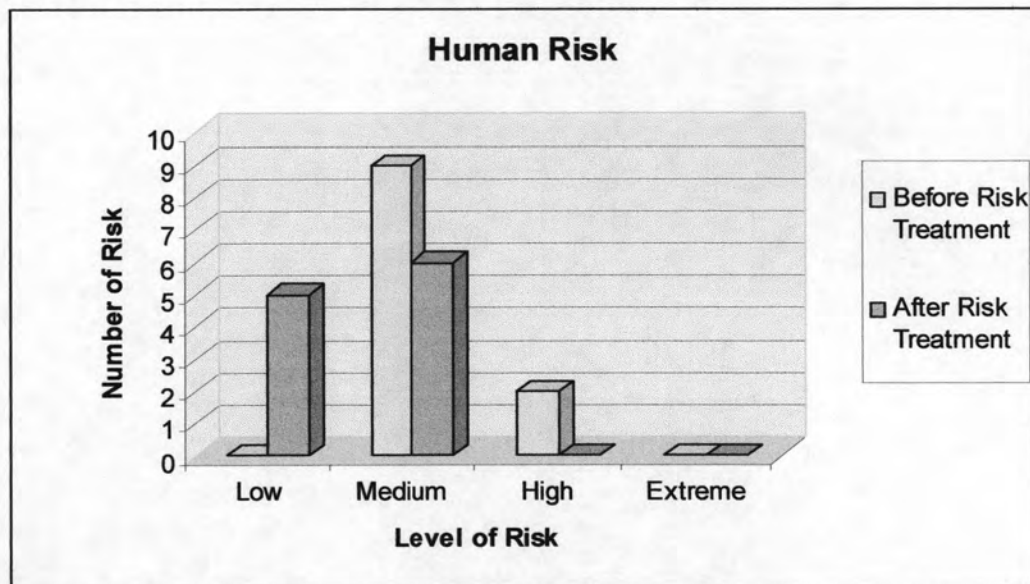
รูปที่ 12.2 แสดงจำนวนความเสี่ยงด้านระยะเวลา



รูปที่ 12.3 แสดงจำนวนความเสี่ยงด้านทรัพยากร



รูปที่ 12.4 แสดงจำนวนความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี



รูปที่ 12.5 แสดงจำนวนความเสี่ยงด้านบุคลากร

และเมื่อพิจารณาความเสี่ยงแต่ละระดับ โดยรวมพบว่าจำนวนความเสี่ยงในก่อนและหลังการจัดความเสี่ยงเป็นดังตารางที่ 12.1

ตารางที่ 12.1 แสดงจำนวนความเสี่ยงในก่อนและหลังการจัดความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	จำนวนความเสี่ยงก่อนการจัดความเสี่ยง	จำนวนความเสี่ยงหลังการจัดความเสี่ยง
ต่ำ	2	7
ปานกลาง	9	6
สูง	2	ไม่มี
รุนแรง	ไม่มี	ไม่มี

ในการประยุกต์คู่มือดังกล่าวนี้ พบว่าดัชนีชี้วัดความเสี่ยงในวัตถุประสงค์ด้านการจัดโครงการคือจำนวนผู้เข้าร่วมสมัครประกวดแผนการตลาด 150 ทีม ปรากฏว่าได้ 212 ทีม ผู้เข้าร่วมประกวดการออกแบบเบาะที่นั่ง 50 ทีม ได้ 83 ทีม วัตถุประสงค์ด้านระยะเวลาคือต้องไม่ดำเนินงานล่าช้ากว่าแผน ปรากฏว่าทำได้ตามดัชนีชี้วัด และวัตถุประสงค์ของโครงการด้านงบประมาณคือต้องไม่มีค่าใช้จ่ายเกินงบประมาณ ก็ปรากฏว่าทำได้ตามดัชนีชี้วัดเช่นกัน ซึ่งสะท้อนว่าคู่มือดังกล่าวนี้สามารถลดความเสี่ยงในการบริหารโครงการได้จริง

12.2 ข้อจำกัดของงานวิจัย

1. จากการประเมินความเหมาะสมของคู่มือแนวทางการบริหารความเสี่ยง และคู่มือการวิเคราะห์ความเสี่ยง พบว่าในขั้นตอนการวางแผนและขั้นตอนการเก็บข้อมูลค่อนข้างต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ คู่มือทั้งสองนี้จึงอาจไม่เหมาะกับโครงการที่มีระยะเวลาในการดำเนินการน้อย
2. ในการวางแผนการให้คะแนนโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญในการบริหารโครงการมาร่วมกันวางแผน
3. คู่มือแนวทางการบริหารความเสี่ยง และคู่มือการวิเคราะห์ความเสี่ยง ที่สร้างขึ้นในงานวิจัยนี้สามารถใช้ได้กับเฉพาะโครงการด้านการจัดกิจกรรมเท่านั้น ซึ่งครอบคลุมโครงการด้านการจัดกิจกรรมทุกประเภท ชนิด และขนาด

12.3 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานวิจัย

ในการดำเนินงานวิจัยมีข้อจำกัด ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

1. ในการเก็บข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานในโครงการสามารถกระทำได้ในเฉพาะเวลาทำงานเท่านั้น จึงอาจจะต้องใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล
2. ในการเก็บข้อมูลไม่สามารถประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นได้ จึงจำเป็นต้องใช้วิธีสัมภาษณ์เท่านั้น
3. ในการประยุกต์คู่มือแนวทางการบริหารความเสี่ยง และคู่มือการวิเคราะห์ความเสี่ยงกับโครงการตัวอย่าง ผู้ปฏิบัติงานยังไม่มี ความชำนาญในการดำเนินการตามคู่มือ ดังนั้นอาจทำให้ผลการประเมินคลาดเคลื่อนไปบ้าง
4. ในการการประยุกต์คู่มือแนวทางการบริหารความเสี่ยง และคู่มือการวิเคราะห์ความเสี่ยงกับโครงการตัวอย่าง ซึ่งโครงการตัวอย่างใช้ระยะเวลาค่อนข้างยาวนานกว่าจะสิ้นสุดโครงการ แต่ระยะเวลาในการวิจัยค่อนข้างจำกัด ซึ่งไม่อาจรจนโครงการสิ้นสุดลงได้ จึงเลือกความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ในช่วงระยะเวลาการทำวิจัย แต่ได้มีการประเมินด้วยการคาดคะเนความเสี่ยงที่เหลือในโครงการที่ยังไม่ดำเนินการเสร็จสิ้นในช่วงเวลาทำวิจัยไว้ด้วย

12.4 ข้อเสนอแนะ

1. ในการนำคู่มือการวิเคราะห์ความเสี่ยงมาใช้ในระยะแรกนั้น ควรมีผู้ที่เชี่ยวชาญเป็นที่ปรึกษาเพื่อวางแผนแนวทางการใช้งาน และทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคุ้นเคยกับคู่มือการวิเคราะห์ความเสี่ยง
2. การปฏิบัติตามคู่มือแนวทางการบริหารความเสี่ยง และคู่มือการวิเคราะห์ความเสี่ยง ควรได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายงาน เพื่อความประสพผลสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงของโครงการการจัดกิจกรรม
3. เกณฑ์ในการให้คะแนนโอกาสเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงในแต่ละโครงการจะแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น งบประมาณของโครงการ ระยะเวลาการดำเนินงานของโครงการ เป็นต้น ดังนั้นอาจมีการพัฒนาโดยสร้างปัจจัย (Factor) ขึ้นมาเพื่อเป็นการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน โอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง ให้มีมาตรฐานเดียวกัน
4. ในการวิเคราะห์และการประเมินความเสี่ยงนั้น อาจมีการพัฒนาโดยใช้โปรแกรม (Software) มาช่วยได้