

การพัฒนากลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงาน ของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ

ปรีชา แก้วสุข* สุนทรี ดวงทิพย์** และ เฉลิมชัย มนูเสวต***

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เพื่อศึกษาความเสี่ยง สาเหตุความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยง และเพื่อพัฒนากลยุทธ์และประเมินกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง การดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ ผลการสำรวจความคิดเห็นด้วยแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์พนักงานฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายบริหาร พบว่า องค์กรมีความเสี่ยง สาเหตุความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยง ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการจ่ายไฟฟ้าคืนหลังจากระบบจำหน่ายขัดข้อง ด้านการร้องเรียนในเรื่องแรงดันไฟฟ้า ด้านการอ่านหน่วยไฟฟ้าที่ใช้จริง ด้านใบแจ้งหนี้ค่าไฟฟ้า และด้านการตอบข้อร้องเรียนจากผู้ใช้บริการ อยู่ในระดับปานกลาง หมายความว่าองค์กรยังมีความเสี่ยงค่อนข้างมากต่องานบริการขององค์กร สอดคล้องกับผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (SWOT) พบว่า องค์กรอยู่ในภาวะกลยุทธ์การป้องกันตัว (WT) ในขณะที่ผลศึกษาหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง 5 หน่วยงาน พบว่า มีเทคนิคการบริหารความเสี่ยง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านกระบวนการดำเนินงาน และด้านการติดตามประเมินผล และเมื่อนำผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้นมาเป็นข้อมูลสำหรับจัดทำกลยุทธ์ พบว่า มีปัจจัยความเสี่ยงการดำเนินงานมีจุดแข็ง 13 ข้อ จุดอ่อน 14 ข้อ โอกาส 7 ข้อ และอุปสรรค 6 ข้อ และผลการตรวจสอบกลยุทธ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า กลยุทธ์ด้านการบริหารความเสี่ยงมีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ผลจากการศึกษา คาดว่า กลยุทธ์การปรับปรุงการ

* นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จ.กำแพงเพชร 62000

โทร. 08 7572 4870, เมล: preecha_kewsuk@hotmail.com

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จ.กำแพงเพชร 62000

โทร. 08 1624 8218, เมล: dounng_taew@hotmail.com

*** อาจารย์ คณะศึกษาศาสตร์ วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม กรุงเทพฯ 10330

โทร. 08 1883 5683, เมล: mchalermchai@hotmail.com

ดำเนินงานบริหารความเสี่ยงให้ครบวงจรกลยุทธ์พัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และกลยุทธ์เพิ่มขีดความสามารถด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับบุคลากรทุกระดับ จะช่วยแก้ไขหรือลดความเสียหายของผลงานอันเกิดจากจุดอ่อนภายในองค์กรและอุปสรรคภายนอกได้ ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่อยู่ในภาวะกลยุทธ์การป้องกันตัวของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ได้

คำสำคัญ: กลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง สำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ

The Development of Operational Risk Management Strategy for the Office of Provincial Electricity Authority in Northern Region 2

Preecha Kewsuk Soontaree Doungtipya** and Chalermchai Manoosawet****

Abstract

This study aimed to investigate the risk and its factors as well as the risk management, and to develop and assess an operational risk management strategy for the Office of Provincial Electricity Authority in Northern Region 2. Through a questionnaire survey and interview with operation personnel and administrative personnel, it was found that all the 5 aspects involving risk, risk factors and risk management: restoration of power supply after a grid breakdown, complaints about voltage, reading of watt-hour data, electrical-invoice related defects and responses to client's complaints, were at a moderate level. This revealed a potentially high operational risk of the organization. It was in accordance with the results of an internal and external situation analysis (SWOT) which showed that the organization was in a WT defensive strategy. Meanwhile, the investigation of 5 departments with a success in risk

* Doctor of Philosophy Program in Administration and Development Strategy, Faculty of Humanities and Social Sciences, Kamphaeng Phet Rajabhat University, Kamphaeng Phet 62000, THAILAND.

Tel. 08 7572 4870, E-mail: preecha_kewsuk@hotmail.com

** Assistant Professor, Faculty of Humanities and Social Sciences, Kamphaeng Phet Rajabhat University, Kamphaeng Phet 62000, THAILAND.

Tel. 08 1624 8218, E-mail: doung_taew@hotmail.com

*** Faculty of Education, Siam Technology College, Bangkok 10330, THAILAND.

Tel. 08 1883 5683, E-mail: mchalermchai@hotmail.com

management revealed 3 risk management tactics used, including planning, executing and evaluating. Based on the collected data, a strategy was then developed using SWOT matrix. The operational risk factors included 13 strengths, 14 weaknesses, 7 opportunities and 6 threats. Examined by experts, the developed strategy was found to be appropriate, feasible and employable at the highest level.

Thus, it is recommended that the Office of Provincial Electricity Authority in Northern Region 2 employ the strategy to improve the organization in the risk management. Particularly, the strategy developing resource management underlining the importance of organization's resources should be implemented. And strategies can increase the risk to personnel at all levels. It may be helpful to provide sufficient supplies of modern and good-conditioned equipment, machineries and vehicles so as to prevent or reduce losses caused by internal weaknesses and external threats.

Keywords: *Strategy, Operational Risk Management, Office Provincial Electricity Authority in Northern Region 2*

บทนำ

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านพลังงานไฟฟ้า สังกัดกระทรวงมหาดไทย มีพื้นที่ดำเนินการภายในประเทศทั้งหมด 510,000 ตร.กม. หรือคิดเป็น 99% ของพื้นที่ในประเทศ ยกเว้นในเขต นนทบุรี กรุงเทพมหานคร และสมุทรปราการ หน้าที่ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่จะต้องจัดเตรียมแผนงานเพื่อการบริการและพัฒนาระบบไฟฟ้าให้มีคุณภาพในทุก ๆ ด้านเพื่อรองรับความต้องการใช้บริการที่เพิ่มขึ้นตามการขยายตัวทางเศรษฐกิจ (องชัย มีนวล, 2543) วิสัยทัศน์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค คือ เป็นองค์กรชั้นนำของภูมิภาคที่ได้มาตรฐานระดับสากล ทันสมัยและมีประสิทธิภาพในการประกอบธุรกิจพลังงาน ธุรกิจบริการ อีกทั้งทิศทางและนโยบายการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมุ่งสู่วิสัยทัศน์ และสอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์แห่งชาติที่มุ่งให้อยู่เย็นเป็นสุข (อดิศร เกียรติโชควิวัฒน์, 2552) แต่การดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบันมีความยุ่งยากและสลับซับซ้อนมากขึ้นเรื่อย ๆ เพราะมีการนำเอาระบบงานใหม่ ๆ เช่น การนำเอาโปรแกรมสำเร็จรูป SAP (Systems, Applications and Products) มาใช้ในการดำเนินงานส่งผลให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานทั้งด้านการบริหาร ความรู้และความเข้าใจของบุคลากร เครื่องมือ-อุปกรณ์ในการดำเนินงานมีไม่เพียงพอ ระเบียบและคำสั่งที่ไม่สอดคล้องกับระบบ SAP ทำให้การดำเนินงานเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอยู่ตลอดเวลา ไม่มีแบบแผนในการทำงานที่เป็นระบบอย่างชัดเจน

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 ภาคเหนือ กำกับดูแล 8 จังหวัด ได้แก่ น่าน แพร่ อุตรดิตถ์ สุโขทัย กำแพงเพชร ตาก พิจิตร และพิษณุโลก มีการรับนโยบายจากส่วนกลาง คือ สำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่กำหนดให้การดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพบริการและแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และในแต่ละปีจะมีการประเมินผลการดำเนินงานโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในระดับเขตและระดับจังหวัด เพื่อกำกับดูแลสำนักงานการไฟฟ้าในสังกัด (สำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค, 2552) ภาพรวมของผลการดำเนินงานที่ผ่านมา มีการดำเนินงานในหลาย ๆ ด้านที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพบริการและแผนปฏิบัติการประจำปี เช่น ด้านการแก้ไขปัญหากระแสไฟฟ้าขัดข้องในเขตเมืองและเขตชนบท มีการใช้ระยะเวลาในการแก้ไขปัญหาเกินมาตรฐานการให้บริการที่กำหนดไว้ ด้านสถิติอุบัติเหตุ พบว่า ในปี 2552 สามารถควบคุมลดจำนวนครั้งในการเกิดอุบัติเหตุได้ดีกว่าปี 2551 แต่มูลค่าของความเสียหายมีมากกว่า ด้านการเงิน พบว่า มีหนี้ค่าไฟฟ้าค้างชำระสูง ช่วงปี 2550-2552 มีหนี้ค้างชำระ 36,125,351.41 ล้านบาท และแนวโน้มการค้างชำระจะสูงขึ้นในปีต่อไป ในขณะที่ด้านการซื้อ-ขายหน่วยกระแสไฟฟ้าไม่สอดคล้องกัน โดยมีการซื้อกระแสไฟฟ้าจากการไฟฟ้าฝ่ายผลิต และผู้ผลิตกระแสไฟฟ้าขนาดเล็กที่เป็นเอกชนทั้งสิ้น 342,351 ล้านหน่วย แต่การขายหน่วยกระแสไฟฟ้าให้กับผู้ใช้บริการมีเพียง 318,274 ล้านหน่วย จึงทำให้เกิดการสูญเสียหน่วยกระแสไฟฟ้า 24,077 ล้านหน่วยต่อปี หรือทำให้สูญเสียรายได้ประมาณ 84 ล้านบาทต่อปี (สำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2, 2552)

ซึ่งปัญหาทั้ง 4 ด้านที่กล่าวมาแล้วข้างต้น มีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องอยู่ในกลุ่มงานตามมาตรฐานการให้บริการทั่วไป 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการจ่ายไฟฟ้าคืนหลังจากระบบจำหน่ายขัดข้อง ด้านการร้องเรียนเรื่องแรงดันไฟฟ้า ด้านการอ่านหน่วยไฟฟ้าที่ใช้จริง ด้านใบแจ้งหนี้ค่าไฟฟ้า และด้านการตอบข้อร้องเรียนจากผู้ให้บริการ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งเรื่องของชีวิตและทรัพย์สิน คุณภาพการให้บริการ ภาพลักษณ์องค์กร และสถานะความมั่นคงทางการเงิน ซึ่งปัจจุบันยังไม่มีวิธีการแก้ปัญหาหรือลดปัญหาดังกล่าวลงได้ ผู้วิจัยจึงมีเป้าหมายที่จะสร้างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานที่เหมาะสมกับสภาพปัญหาและบริบทขององค์กร โดยนำเทคนิคการบริหารสมัยใหม่คือ การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management, ERM) ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission) และวงจรการบริหารความเสี่ยงของ (Blyth, 2008) เป็นหลัก โดยคาดว่าจะการศึกษาครั้งนี้สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพบริการ และวิสัยทัศน์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค วัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อศึกษาความเสี่ยง สาเหตุความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงาน และพัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง และประเมินกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ด้านความสอดคล้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ในกลยุทธ์ ของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดการบริหารองค์กร คือ การที่ผู้บริหารในองค์กรจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการเอาทรัพยากรการบริหารมาดำเนินการตามกระบวนการบริหารให้สำเร็จดังเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีหลักใหญ่ ๆ อยู่ 4 ด้าน คือ 1) การวางแผนหรือการออกแบบองค์กร 2) การจัดการองค์กรที่จะต้องทำให้ทุกฝ่ายยอมรับร่วมกันและต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด 3) การบริหารงานโดยใช้กลยุทธ์จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถแข่งขันกับคู่แข่ง และ 4) พัฒนางค์กรได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อแก้ปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ ให้คนในองค์กรได้เดินทางอย่างมั่นใจ เข้าถึงแผนงานได้ง่าย และจะต้องตั้งอยู่บนหลักความเป็นไปได้ในการนำองค์กรไปสู่เป้าประสงค์ร่วมกัน (สุพจน์ ทรายแก้ว, 2549; วิเชียร วิทย์อุดม, 2551; ยุดา รักไทย, 2553; วิภาดา คุปตานนท์, 2551)

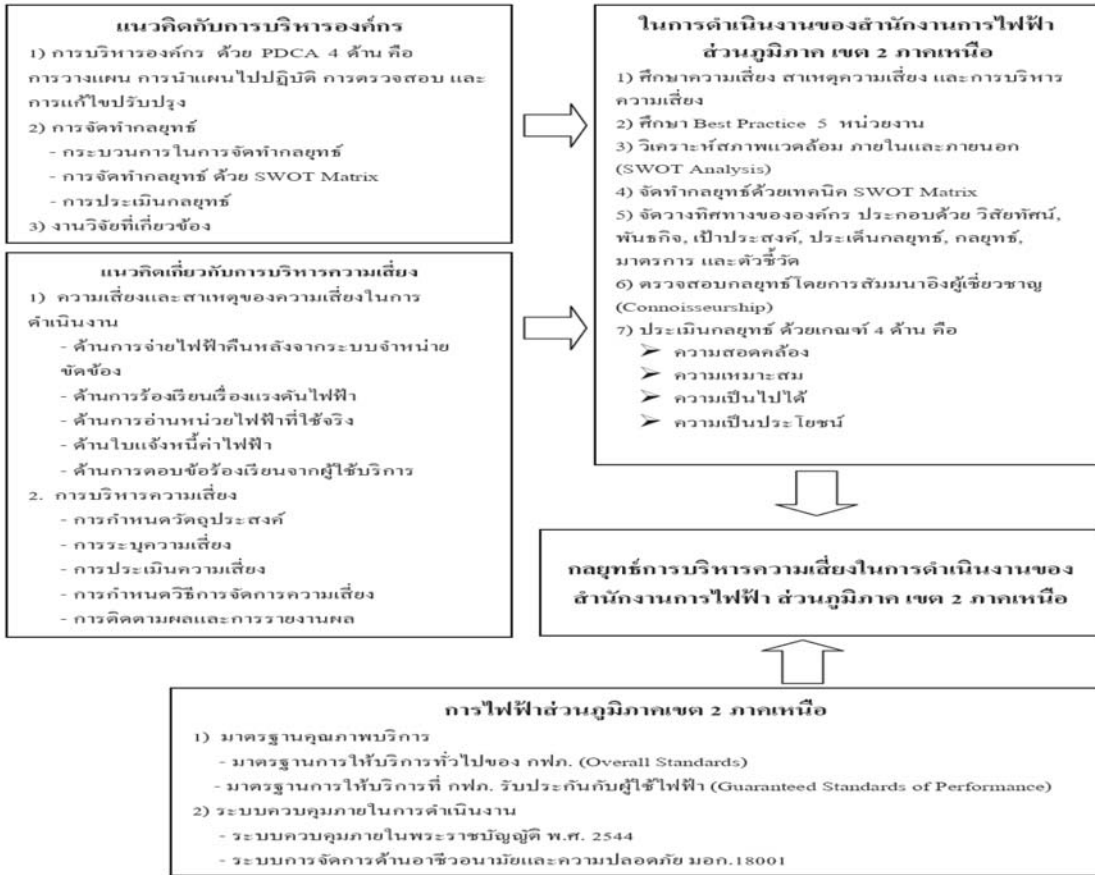
แนวคิดการบริหารงานด้วยวงจรควบคุมคุณภาพ (PDCA) ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลกว่า กลยุทธ์ในการบริหารที่ดีที่สุด คือ การมุ่งเน้นคุณภาพและในปัจจุบันคุณภาพเป็นเรื่องของความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ความหมายของคุณภาพจึงมุ่งให้ผู้รับบริการพึงพอใจหรือตรงตามความต้องการของลูกค้า ผู้ใช้บริการไฟฟ้า หมายถึง ประชาชน หน่วยงานภาครัฐและเอกชน และรวมถึงองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร (สำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค, 2552) และเมื่อพิจารณาวงจรควบคุมคุณภาพ คือ กระบวนการบริหารงานหรือการจัดระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้ผลผลิตที่

ออกมามีคุณภาพได้มาตรฐานตรงตามเป้าหมายกำหนด ที่ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การวางแผน ขั้นที่ 2 การปฏิบัติตามแผน ขั้นที่ 3 การตรวจสอบผลการปฏิบัติ และขั้นที่ 4 การแก้ไขปัญหา ลักษณะของวงจรควบคุมคุณภาพ เป็นการดำเนินกิจกรรมแบบต่อเนื่อง ครบทุกขั้นตอน จะดำเนินการไปเรื่อย ๆ ไม่หยุดนิ่งซึ่งจะทำให้เกิดการปรับปรุงงาน และการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง จะเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับบริการโดยตรง และการดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพการบริการ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2545; เศรษฐีญา เปรื่องพิชญธร, 2553; สมยศ นาวิการ, 2544)

แนวคิดของการศึกษาสาเหตุความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยง ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเชิงการบูรณาการตามแนวทางขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (การไฟฟ้านครหลวง, 2553) (นพพร เรื่องสกุล, 2551) อ้างถึงมาตรฐานของ COSO – Enterprise Risk Management) (นิรภัย จันทร์สวัสดิ์, 2551; Blyth, 2008) สามารถสังเคราะห์และนำมาประยุกต์ปรับให้เข้ากับองค์กร ซึ่งได้กำหนดขอบเขตกรอบการศึกษาการบริหารความเสี่ยง 5 ขั้นตอน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง และการติดตามผลและการรายงานผล

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า นโยบาย แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารองค์กร ความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง และการจัดทำกลยุทธ์ ซึ่งข้อมูลที่ศึกษาเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงการเชื่อมโยงความมีประสิทธิภาพเข้ากับการบรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ สามารถสรุปได้ ดังนี้



ภาพที่ 1: กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยการมีส่วนร่วมของพนักงานในสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 มีขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาความเสี่ยงในการดำเนินงาน สาเหตุของความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ

1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากร ได้แก่ พนักงานระดับผู้ปฏิบัติงาน ในสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ จำนวน 1,370 คน กลุ่มตัวอย่าง ที่ทำการศึกษาครั้งนี้จำนวน 297 คน โดยใช้ตาราง Krejcie & Morgan (1970)

2) การเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยเครื่องมือแบบสอบถามและสนทนากลุ่ม โดยแบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่สอบถามกับสำนักงานการไฟฟ้าชั้น 1, 2 ในสังกัดการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 จำนวน

297 ฉบับ เนื้อหาของแบบสอบถาม มี 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ความเสี่ยงในการดำเนินงาน ส่วนที่ 3 สาเหตุของความเสี่ยงในการดำเนินงาน ส่วนที่ 4 การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ ในขณะที่การเก็บข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม กับกรรมการหรืออนุกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ จำนวน 12 ท่าน เนื้อหาของการสนทนากลุ่ม คือ การปฏิบัติงานตามมาตรฐานการให้บริการทั่วไป 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการจ่ายไฟฟ้าคืนหลังจากระบบจำหน่ายขัดข้อง ด้านการร้องเรียนในเรื่องแรงดันไฟฟ้า ด้านการอ่านหน่วยไฟฟ้าที่ใช้จริง ด้านใบแจ้งหนี้ค่าไฟฟ้า และด้านการตอบข้อร้องเรียนจากผู้ใช้บริการ

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ

ขั้นตอนที่ 2.1 ศึกษาหน่วยงานหรือองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในด้านการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงาน

โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หน่วยงานหรือองค์กรที่ประสบผลสำเร็จ ในประเด็นของการบริหารความเสี่ยงและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงาน ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานและการปฏิบัติงานในหน่วยงาน จำนวน 5 ท่าน จาก บริษัท ปตท.สผ. จำกัด, การไฟฟ้านครหลวง, การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, ธนาคารอสมสิน และบริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน)

ขั้นตอนที่ 2.2 การจัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ

1) ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย ได้แก่ ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้ง เป็นคณะทำงานหรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการจัดทำแผนงานประจำปีสังกัดสำนักงานการไฟฟ้า เขต 2 ภาคเหนือ จำนวน 22 คน

2) ประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 1 ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) โดยนำข้อมูลจากการศึกษาความเสี่ยง สาเหตุของความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ จากขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2.1 และร่วมกันพิจารณาจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ของการบริหารความเสี่ยง ในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ เพื่อนำมาสู่การทำ SWOT Matrix

2.1) ประเด็นของวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ของการบริหารความเสี่ยง ในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในเกี่ยวกับสถานะของจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ตัวแปรในการศึกษา ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ ทรัพยากร และการบริหารจัดการ เพื่อใช้เป็นตัวชี้วัดให้เห็นถึงการบริหารความเสี่ยงในการ ดำเนินงาน และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ถึงผลกระทบต่อการไฟฟ้าในช่วงปัจจุบันและ แนวโน้มในอนาคต ใน 4 ประเด็น คือ ด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และ ด้านเทคโนโลยี ที่อาจส่งผลต่อการเกิดโอกาส และอุปสรรคต่อองค์กร

2.2) คำนวณน้ำหนักและค่าคะแนนของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยสภาพแวดล้อม ภายนอก โดยกำหนดค่าน้ำหนักของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน จากค่าคะแนนของจุดแข็งและของ จุดอ่อน รวมกันมีค่าเท่ากับ 1.00 และกำหนดค่าน้ำหนักของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก จาก ค่าคะแนนของโอกาสและอุปสรรค รวมกันมีค่าเท่ากับ 1.00 โดยใช้ค่าระดับคะแนนแบบมาตรา ส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้แก่ แล้วนำผลของน้ำหนักและค่าคะแนนเฉลี่ยมา คำนวณหาค่าน้ำหนักคะแนนของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยภายนอกจัดเรียงจากค่า มากไปน้อย และคำนวณหาค่าตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และตำแหน่งสภาพขององค์กร

3) ประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 2 เพื่อจัดทำกลยุทธ์ SWOT Matrix การบริหารความเสี่ยง ในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการ ระดมความคิดเห็นตามแผนภูมิการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการบริหารความ เสี่ยงในการดำเนินงานนั้น โดยนำสิ่งที่วิเคราะห์ได้มาเปรียบเทียบความสัมพันธ์เพื่อหากกลยุทธ์ที่สำคัญ ในการดำเนินการและร่วมกันสังเคราะห์ข้อมูลจากร่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ โดยมีผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ทำหน้าที่เป็นวิทยากร และร่วมพิจารณาความสอดคล้องเชื่อมโยงของ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และประเด็นกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 2.3 การตรวจสอบร่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของ สำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ

การตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) รูปแบบการสัมมนา กำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญร่วมกันตรวจสอบและวิพากษ์กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงาน เกณฑ์ในการพิจารณาผู้ที่จะเข้าร่วมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงาน หรือมีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ จำนวน 12 ท่าน ได้แก่ ผู้บริหาร นักวิชาการในสังกัดสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค นักวิชาการหน่วยงาน รัฐวิสาหกิจที่ประกอบกิจการในลักษณะเหมือนกันกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่มีความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องการบริหารความเสี่ยง และการพัฒนากลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ

1) ทรงคุณวุฒิในการประเมินกลยุทธ์ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภายในสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 ภาคเหนือส่วนหนึ่ง และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก จำนวน 21 ท่าน เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานข้อใดข้อหนึ่ง ดังต่อไปนี้

1.1) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารที่เกี่ยวข้องโดยตรงในการบริหารความเสี่ยง ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงาน สังกัดสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ

1.2) เป็นผู้บริหารหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงาน

1.3) เป็นนักวิชาการที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์

2) ขอบเขตเนื้อหาของการประเมินกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ โดยตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัด ซึ่งเกณฑ์ในการประเมินได้ประยุกต์การประเมินระบบตามกรอบมาตรฐาน 4 ด้าน จากแนวคิดของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน (ปัญญา แก้วกียูร, ม.ป.ป.; ณรงค์ชัย ปิฎกัรัชต์, ม.ป.ป.; Stufflebeam, 1981 อ้างถึงใน ศิริชัย กาญจนวาที, 2545; Vaughan and Vaughan, 2001) สามารถจำแนกออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความสอดคล้อง (Consistency) ด้านความเหมาะสม (Propriety) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และด้านการใช้ประโยชน์ (Utility) ประเมินด้วยแบบสอบถาม ใช้ค่าระดับคะแนนแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

3) วิเคราะห์ข้อมูลกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ ถึงความสอดคล้อง, ความเหมาะสม, ความเป็นไปได้ และการใช้ประโยชน์ ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง มีความสอดคล้อง / มีความเหมาะสม / มีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง มีความสอดคล้อง / มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง มีความสอดคล้อง / มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง มีความสอดคล้อง / มีความเหมาะสม / มีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง มีความสอดคล้อง / มีความเหมาะสม / มีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์ในระดับน้อยที่สุด

โดยกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ย ≥ 3.51 แสดงว่า กลยุทธ์นั้นมีความสอดคล้อง / มีความเหมาะสม / มีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์

ผลการศึกษาและข้อวิจารณ์

1. ผลการศึกษาความเสี่ยงในการดำเนินงาน สาเหตุของความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยง ในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ

จากผลการศึกษาความเสี่ยงในการดำเนินงาน สาเหตุของความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยง ในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ จากการเก็บข้อมูลทั้งในเชิงลึก (การสัมภาษณ์) และในเชิงกว้าง (แบบสอบถาม) มีความสอดคล้องและความแตกต่างกันบางประเด็นใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการจ่ายไฟฟ้าคืนหลังจากระบบจำหน่ายขัดข้อง ด้านการร้องเรียนในเรื่องแรงดันไฟฟ้า ด้านการอ่านหน่วยไฟฟ้าที่ใช้จริง ด้านใบแจ้งหนี้ค่าไฟฟ้า และด้านการตอบข้อร้องเรียนจากผู้ใช้บริการ ดังนี้

ด้านการจ่ายไฟฟ้าคืนหลังจากระบบจำหน่ายขัดข้อง สามารถสรุปผลการศึกษาความเสี่ยงในการดำเนินงานได้ 5 ประเด็นหลัก 1) เครื่องมือในการดำเนินงานไม่ครบถ้วนทำให้ส่งผลกระทบต่อ การจ่ายไฟฟ้าคืนหลังจากระบบจำหน่ายขัดข้อง 2) ปัญหาของการรับแจ้งเหตุได้ข้อมูลไม่ชัดเจนและครบถ้วน ส่งผลให้การแก้ไขไฟฟ้าล่าช้าและเสียโอกาสในการขายกระแสไฟฟ้า 3) สภาพความพร้อมของบุคลากร 4) สภาพพื้นที่การจราจรบริเวณที่เกิดเหตุ และ 5) ระบบ PEA Call Center (1129) ไม่สามารถแก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้องให้รวดเร็ว สาเหตุของความเสี่ยง ในการดำเนินงานเนื่องจากปัจจัยสภาพแวดล้อมจากภัยธรรมชาติ เช่น ฝนตก พายุ และปัจจัยภายในจากสภาพเครื่องมือ เครื่องจักร และยานพาหนะที่มีสภาพเก่าชำรุด ความชำนาญของบุคลากรในการปฏิบัติงาน และพื้นที่การให้บริการที่มีขอบเขตความรับผิดชอบเป็นบริเวณกว้าง ในขณะที่การบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดขอบเขต วัตถุประสงค์ และคณะกรรมการติดตามงานมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน อีกทั้งยังมีการทบทวนการระบุความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องตามกำหนดเวลา อีกทั้งมีการเผยแพร่ข้อมูลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบในทุกขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยง สามารถสรุปผลได้ว่าการดำเนินงานด้านการจ่ายไฟฟ้าคืนหลังจากระบบจำหน่ายขัดข้อง มีความเสี่ยงและสาเหตุของความเสี่ยง มาจากปัจจัยของเครื่องมือและบุคลากร และปัจจัยภายนอกจากภัยธรรมชาติ

ด้านการร้องเรียนในเรื่องแรงดันไฟฟ้า สามารถสรุปผลการศึกษา ความเสี่ยงของการดำเนินงานได้ดังนี้ ไม่สามารถตอบข้อร้องเรียนได้อย่างชัดเจน ไม่มีการออกแบบระบบที่จะใช้ในการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว ทันท่วงที เหตุการณ์ ก่อนการแก้ไขปัญหาไม่ได้พบปะผู้ใช้ไฟฟ้าอย่างทั่วถึง และผู้ใช้ไฟฟ้าไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ในขณะที่การดำเนินงานของการไฟฟ้าฯ ไม่มีการบำรุงรักษาระบบจำหน่าย และหลังการแก้ไขปัญหาไม่ลงพื้นที่พบปะผู้ใช้ไฟฟ้าเพื่อตรวจสอบผลการแก้ไขปัญหาด้านการร้องเรียนเรื่องแรงดันไฟฟ้า ส่วนสาเหตุของความเสี่ยงในการดำเนินงาน เนื่องจากเครื่องมือ เครื่องจักร และยานพาหนะที่สนับสนุนการแก้ไขปัญหาด้านการร้องเรียนมีไม่เพียงพอ ขาดการตรวจสอบข้อมูลหม้อแปลงและการวิเคราะห์สภาพการจ่ายไฟฟ้าอย่างต่อเนื่อง ปัญหาด้านงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์มีไม่เพียงพอในการใช้แก้ไขปัญหา การจัดกำลังคนไม่เหมาะสมกับงานและขาดความร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา ในขณะที่การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงาน คือ มีการวิเคราะห์ปัญหา ระบุปัญหา และการสำรวจความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ มีการจัดลำดับความสำคัญ และกำหนดวิธีการป้องกันความเสี่ยงจะต้องจัดให้มีการประเมินผลติดตามผล พร้อมจัดให้มีช่องทางให้ผู้ใช้ไฟฟ้าแจ้งข้อมูลให้ข้อมูลอย่างสะดวกและรวดเร็ว

ด้านการอ่านหน่วยไฟฟ้าที่ใช้จริง สามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้ ความเสี่ยงเกี่ยวกับมิเตอร์ชำรุดทั้งด้านแรงสูงและแรงต่ำยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ผู้ใช้ไฟฟ้าไม่สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการอ่านหน่วยได้ทุกประเภทของการใช้ไฟ กรณีอ่านหน่วยผิดพลาดหรือกรณีหน่วยผิดปกติผู้อ่านหน่วยไม่สามารถชี้แจงให้ผู้ใช้ไฟทราบในทันที ความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบของตัวแทนอ่านหน่วยก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านการอ่านหน่วยไฟฟ้าที่ใช้จริง สาเหตุของความเสี่ยง เกิดจากการอ่านหน่วยไฟฟ้าที่ใช้จริงที่มักมีการอ่านหน่วยผิดพลาด เกิดจากสาเหตุมิเตอร์ติดตั้งอยู่ที่ลับตาหรือถูกปกปิดมองไม่เห็น การติดตั้งมิเตอร์ในระดับสายตา หน้าปิดเป็นผ้า เป็นสาเหตุของความเสี่ยง สภาพพื้นที่เป็นภูเขา ทางน้ำ ถิ่นทุรกันดารเป็นปัญหาในการอ่านหน่วยไม่เป็นไปตามกำหนด ผู้ปฏิบัติงานขาดทักษะและในบางโอกาสอาจเกิดจากความรีบร้อน รวมถึงคุณภาพของเครื่องมือในการอ่านหน่วยและการไม่สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใช้ไฟฟ้าในการอ่านหน่วยไฟฟ้าที่ใช้จริงได้ การบริหารความเสี่ยงด้านการอ่านหน่วยไฟฟ้าที่ใช้จริง จะมีการประเมินและทบทวนกิจกรรมในการบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดวัตถุประสงค์และการสำรวจความเสี่ยงในงานด้านการอ่านหน่วย จะมีการสำรวจความคิดเห็น และการควบคุมดูแลให้บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานด้านการอ่านหน่วยให้มีความเที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพ

ด้านใบแจ้งหนี้ไฟฟ้า ผลการศึกษาการดำเนินงานมีความเสี่ยง คือ การแจ้งหนี้เป็นการดำเนินงานโดยการจัดส่งทางไปรษณีย์ตอบรับไม่สามารถดำเนินการได้อย่างครบถ้วนทุกราย กรณีไม่พบผู้ใช้ไฟฟ้าจะทำการใส่ใบแจ้งหนี้ไว้ในกล่องหน้าบ้านก่อให้เกิดความเสี่ยงได้ และไฟฟ้าไม่มีมาตรการป้องกันกรณีผู้ใช้ไฟฟ้าไม่ได้รับใบแจ้งหนี้ รวมถึงการติดตั้งกล่องใบแจ้งหนี้ไฟฟ้าไม่ได้มาตรฐาน ซึ่งความเสี่ยงที่กล่าวมาจนถึงนั้นกระทบต่อสถานะทางการเงินขององค์กร สาเหตุความเสี่ยง คือ ขนาดของพื้นที่ของ

การไฟฟ้าที่แตกต่างกัน ผู้อ่านหน่วยทักษะในการใช้เครื่องอ่านหน่วยพิมพ์ใบแจ้งหนี้ที่หน้างาน และ ผู้รับผิดชอบขาดการติดตามการจัดส่งใบแจ้งหนี้ที่ขาดการวางแผนที่ดีในเรื่องรอบบิลก่อให้เกิด ความเสี่ยงได้ รวมถึงการหักเงินผ่านธนาคารเกิดปัญหาผู้ใช้ไฟฟ้าไม่ได้รับใบแจ้งหนี้ ซึ่งสาเหตุ ความเสี่ยงเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก เพราะความรู้ของคนในองค์กรกับสภาพพื้นที่ให้บริการ ของหน่วยงานที่ไม่สามารถควบคุมได้ การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานด้านใบแจ้งหนี้ไฟฟ้า คือ มีการบริหารความเสี่ยงมีการกำหนดวัตถุประสงค์พร้อมติดตามผลงานด้านใบแจ้งหนี้ต้องสำรวจ ความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง พร้อมกำหนดวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง เนื่องจากจำนวนผู้ใช้ไฟฟ้า ในปัจจุบันมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ความเสี่ยงย่อมเพิ่มมากขึ้นเป็นสัดส่วนกัน ฉะนั้นการดำเนินการบริหาร ความเสี่ยงในงานด้านใบแจ้งหนี้ค่าไฟฟ้าจำเป็นจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนและให้ ความสำคัญมาก

ด้านการตอบข้อร้องเรียนจากผู้ให้บริการ พบว่า การดำเนินงานในด้านดังกล่าวมีความเสี่ยง จากกรณีปัญหาผู้ร้องเรียนไม่ได้ลงลายมือชื่อรับทราบการตอบข้อร้องเรียนจากการไฟฟ้า อาจเกิด ปัญหาตามมาได้ การตอบปัญหามีขั้นตอนที่ยุ่งยากและมากเกินไป ผู้ร้องเรียนส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และอาจปฏิเสธวิธีการแก้ไขปัญหา รวมถึงพนักงานไม่สามารถชี้แจงหรือตอบประเด็น ปัญหาได้อย่างชัดเจนในทุกช่องทาง เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าองค์กรมีข้อจำกัดของทรัพยากรและการ ประสานงานโดยตรงกับบุคคลที่เป็นปัญหากับหน่วยงาน ผู้ใช้บริการมีจำนวนมาก สาเหตุความเสี่ยง เนื่องจากการขาดการประชาสัมพันธ์ การประสานงานกันภายในองค์กรเป็นเหตุแห่งความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบในงานขาดทักษะ ขาดประสบการณ์ และวิธีการชี้แจงประเด็นปัญหาก่อให้เกิดความเสี่ยง ได้ สภาพพื้นที่ที่ห่างไกล พื้นที่ความรับผิดชอบมีบริเวณกว้าง ช่องทางหรือวิธีการร้องเรียน บทบาท ของสื่อมีผลต่อจำนวนข้อร้องเรียน **การบริหารความเสี่ยง** พบว่า มีการกำกับติดตามรายงานผลแต่ ไม่มีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและแนวทางในการป้องกันความเสี่ยง ซึ่งโดยปกติหาก เกิดข้อร้องเรียนขึ้นมาในหน่วยงานนั้น การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจะให้น้ำหนักและความสำคัญเป็นอย่างมาก ผู้บริหารให้ความสนใจติดตามเพราะเมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้นมาแล้วจะส่งผลกระทบต่อในหลาย ๆ ด้าน และจะเป็นเรื่องที่อ่อนไหวอย่างมากในการบริหารงานองค์กร

ภาพรวมจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของการศึกษาความเสี่ยงในการ ดำเนินงาน สาเหตุของความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยง ในการดำเนินงานของสำนักงาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ อยู่ในระดับปานกลาง หมายความว่า องค์กรยังมีความเสี่ยง ค่อนข้างมากต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการรายงานผลของสำนักงานการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาค เขต 2 ที่การดำเนินงานในหลาย ๆ ด้านไม่เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพบริการและแผน ปฏิบัติประจำปี จากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ สามารถสรุปในภาพรวมได้ ว่าการดำเนินงานมีความเสี่ยงและสาเหตุของความเสี่ยง ส่วนใหญ่แล้วจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ ภัยธรรมชาติ และปัจจัยภายในกระบวนการดำเนินงาน ปัญหาทางเทคนิคความล่าช้าทางเทคโนโลยี

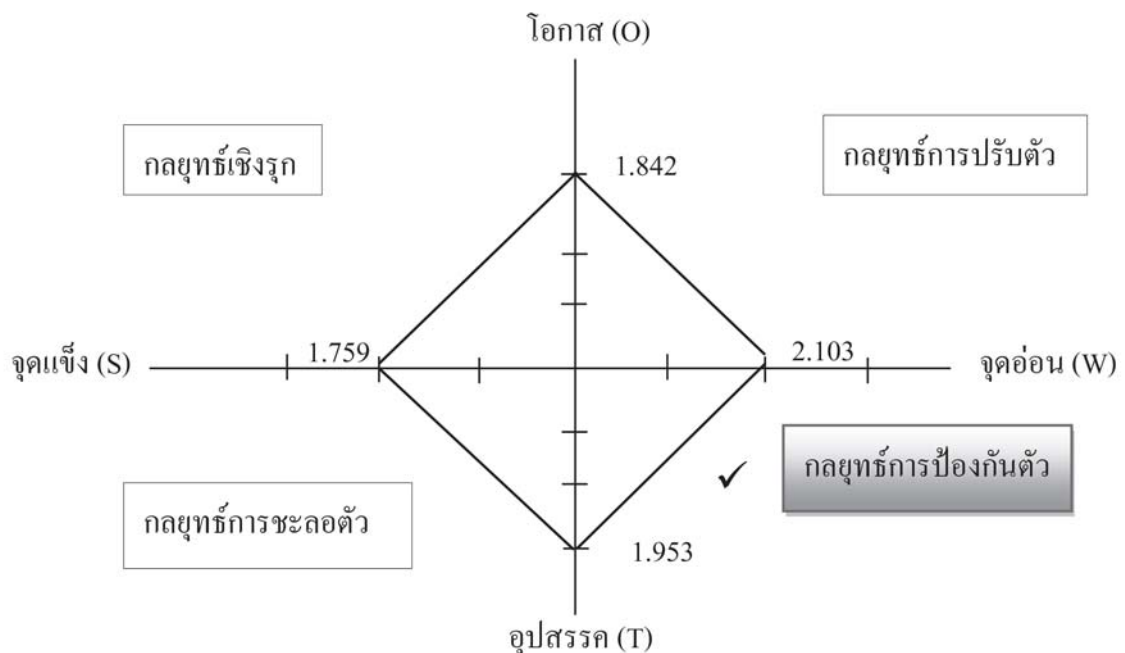
ที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงบุคลากรในองค์กรขาดความรู้ ขาดแคลนแรงงาน ในขณะที่ปริมาณงานในพื้นที่ให้บริการมาก มีมากหลายในหลายพื้นที่ และความเสี่ยงจากผู้ให้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับ ปราชญ์กล่าวผจญภัย (2551) ที่กล่าวไว้ว่าสาเหตุของความเสี่ยงส่วนใหญ่แล้วมาจากภัยธรรมชาติ ด้านเทคนิค และการคุกคามจากมนุษย์ ซึ่งความเสี่ยงและสาเหตุของความเสี่ยงทำให้องค์กรได้รับผลกระทบ ทั้งมูลค่าความเสียหายทางทรัพย์สิน อันตรายต่อชีวิตและความปลอดภัยของพนักงาน รวมถึงภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำหายนต่อการดำเนินงานขององค์กร แต่ในขณะที่การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น จึงทำให้เกิดความไม่สอดคล้องกันหรือไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้อยู่ระดับยอมรับได้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการปฏิบัติงานด้านจ่ายระบบไฟฟ้าเป็นงานที่อันตรายอย่างมากและเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา การบริหารงานจึงจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดขอบเขตงานอย่างชัดเจน เป้าหมายจะต้องตรงแม่นยำ หากมีข้อผิดพลาดจะส่งผลต่อชีวิตและทรัพย์สินได้ ผลการศึกษาการบริหารความเสี่ยง มีความสอดคล้องกับการไฟฟ้านครหลวง (2553) ที่กล่าวถึงนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ให้พนักงานทุกคนตระหนักในการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรอย่างยั่งยืน เน้นภารกิจสำคัญในการรักษาคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าและงานบริการแก่ลูกค้าประชาชน และภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากรัฐ ดังนั้นการไฟฟ้านครหลวงจึงเห็นความสำคัญของการระมัดระวังภัย - ภาวะคุกคาม และความเสี่ยงที่จะทำให้การไฟฟ้านครหลวงไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และประเด็นไม่มีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการตอบข้อร้องเรียนจากผู้ให้บริการ เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะสภาพการดำเนินงานในปัจจุบันกรณีเกิดปัญหาข้อร้องเรียนขึ้นมากการตอบปัญหาจะเป็นหน้าที่ของแผนกบริการลูกค้ารับข้อร้องเรียนในทุก ๆ เรื่องในฐานะที่เป็นแผนกซึ่งมีความใกล้ชิดกับผู้ให้บริการมากที่สุดเลยทำให้มีความรู้สึกที่ไม่จำเป็นที่จะต้องจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นมารับผิดชอบเนื่องจากมีแผนกที่ดูแลเรื่องนี้อยู่แล้ว แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นก็จะมีในลักษณะ เช่น ปัญหาความชัดเจนในการตอบ แห่ส่งข้อมูลที่จะต้องไปประสานกับหลาย ๆ ฝ่าย ที่มีความยุ่งยากและซับซ้อน ส่งผลต่อการตอบปัญหาและการให้บริการที่ล่าช้าได้

2. ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ

2.1 ผลจากการศึกษาหน่วยงานหรือองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในด้านการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงาน 5 หน่วยงาน พบว่า การบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานหรือองค์กรที่ประสบผลสำเร็จนั้นประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน ใช้วิธีการมุ่งเน้นการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยง สาเหตุของการเสี่ยงของบุคลากรภายในองค์กรเป็นหลัก ซึ่งจำแนกออกได้ 2 ส่วน คือ แผนงานการบริหารความเสี่ยงระดับสายงานทั่วไป และแผนงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร 2) ด้านกระบวนการดำเนินงานประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนกำหนดวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการหาหรือการ

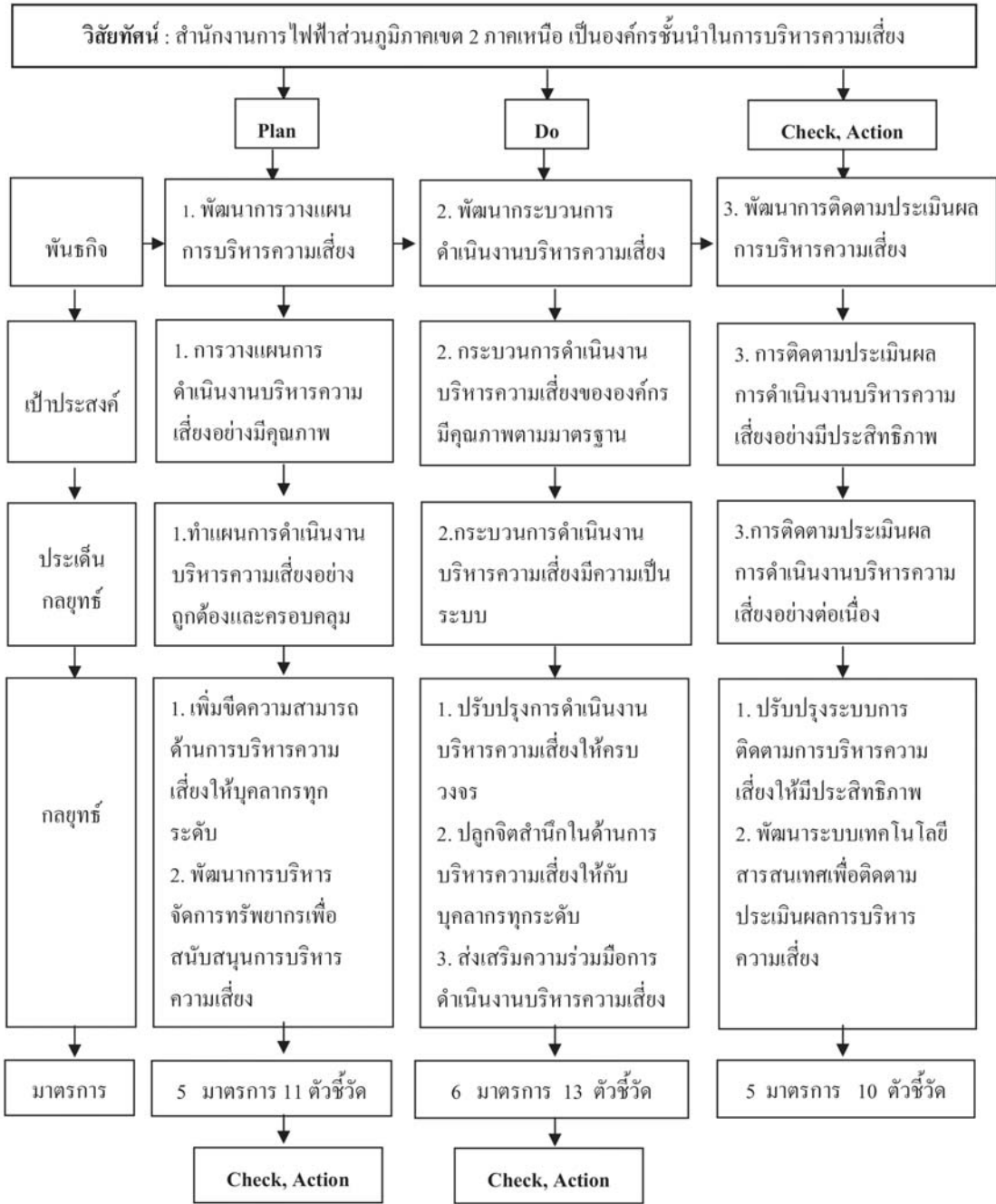
ระบุความเสี่ยงโดยการประชุมคณะกรรมการและข้อมูลจากปีที่ผ่านมา ขั้นการประเมินความเสี่ยง ขั้นการกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง ด้วย 4 วิธี คือ การรับ การถ่ายโอน การลด และการหลีกเลี่ยง และขั้นการติดตามผลรายงานผล 3) ด้านการติดตามประเมินผลโดยใช้รูปแบบของคณะกรรมการ ในการบริหารความเสี่ยงของแต่ละสายงานติดตามผลเป็นรายไตรมาส พร้อมสรุปผลการประเมินในรอบปี จัดให้มีการใช้เกณฑ์วัดเข้ามาใช้ในการประเมินผลของทุกสายงาน (KPI)

2.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) โดยกำหนดการให้คะแนนจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำคัญซึ่งเป็นระดับผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงาน เมื่อเปรียบเทียบกับทุกข้อของสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) และทุกข้อของสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและอุปสรรค) ผลการคำนวณคะแนนถ่วงน้ำหนัก พบว่า จุดแข็ง (S) = 1.759 จุดอ่อน (W) = 2.103 โอกาส (O) = 1.842 อุปสรรค (T) = 1.953 จะเห็นได้ว่าสถานการณ์หรือตำแหน่งทางกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ ส่วนใหญ่อยู่ในส่วนของกลยุทธ์ WT ซึ่งเป็นกลยุทธ์ตำแหน่งสถานภาพองค์กร คือ กลยุทธ์การป้องกันตัว รองลงมาเป็นกลยุทธ์ WO ซึ่งเป็นกลยุทธ์การปรับตัว (ภาพที่ 2)



ภาพที่ 2: ตำแหน่งทางกลยุทธ์การพัฒนาการบริหารจัดการความเสี่ยง สำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ คือ กลยุทธ์แบบ WT (Defender Strategy) หรือกลยุทธ์การป้องกันตัว

2.3 ผลการศึกษาจากการจัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ ซึ่งเป็นลักษณะของการประชุมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2 เพื่อจัดทำกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงาน โดยผู้เข้าร่วมประชุมนำข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพภายนอกของการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ ที่สรุปได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1 ดังแสดงในภาพที่ 2 มาพิจารณาจัดทำร่างกลยุทธ์ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญระดมความคิดในการจัดทำ SWOT Matrix และดำเนินการตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงาน โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ส่งผลให้ได้ผลการยกร่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ ที่ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัด ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3: กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ

4. ผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 12 ท่าน ในการตรวจสอบร่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ พบว่า ควรมีการปรับและพัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ ดังนี้ ประเด็นที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับโครงสร้างขององค์ประกอบของกลยุทธ์ที่พัฒนา เพราะเป็นแบบฟอร์มตามที่ใช้กันทั่วไป ในขณะที่ความเหมาะสมของจำนวนกลยุทธ์ต่อประเด็นกลยุทธ์โดย 1 ประเด็นกลยุทธ์ไม่ควรมีเพียงกลยุทธ์เดียว 1 กลยุทธ์ควรมีมากกว่า 1 มาตรการ แต่ละมาตรการต้องมีตัวชี้วัดและตัวชี้วัดอาจมีมากกว่า 1 ตัวชี้วัด ซึ่งถ้าคิดว่ชัดเจนและครอบคลุมแล้วก็อาจมีตัวชี้วัดเดียวก็ได้ ประเด็นที่ 2 ความสอดคล้องและความเหมาะสมของ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าควรมีการแก้ไข การกำหนดค่าในวิสัยทัศน์ ควรปรับให้สั้นและกระชับได้ใจความที่จดจำง่ายและเหมาะสม ในขณะที่ประเด็นกลยุทธ์ ควรพิจารณานำเอากรอบการบริหารของวงจรคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการดำเนินการร่วมกับกรอบการบริหารความเสี่ยงเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของกลยุทธ์ ประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ และพันธกิจ จะทำให้กรอบการบริหารชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผลจากการวิพากษ์ของผู้เชี่ยวชาญ สามารถสรุปได้ว่าการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ โดยประกอบด้วย 3 พันธกิจ 3 เป้าประสงค์ 3 ประเด็นกลยุทธ์ 7 กลยุทธ์ 16 มาตรการ และ 34 ตัวชี้วัด

3. ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ

ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงาน มีความสอดคล้องกันของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และประเด็นกลยุทธ์ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55 \pm 0.51$) และกลยุทธ์มีความสอดคล้องในระดับมาก กับ วิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.40 \pm 0.50$) พันธกิจ ($\bar{X} = 4.20 \pm 0.70$) เป้าประสงค์ ($\bar{X} = 4.25 \pm 0.64$) และประเด็นกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.20 \pm 0.70$) สำหรับมาตรการและตัวชี้วัดมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับมากเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 ± 0.73 และ 3.85 ± 0.88 ตามลำดับ และผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์การประเมินของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ กับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รวมถึงผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัด ทั้ง 3 ประเด็น ของกลยุทธ์มีผลการประเมินในระดับมาก เช่นกัน (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1: ผลการประเมินระหว่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ กับ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความจำเป็นประโยชน์

รายการ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
วิสัยทัศน์ (Vision) สำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ เป็นองค์กรชั้นนำในการ บริการความเสี่ยง	4.45	0.60	4.00	0.65	4.45	0.60
พันธกิจ (Mission) 1. พัฒนาการวางแผนการบริหารความเสี่ยง 2. พัฒนาการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง 3. พัฒนาการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	4.25	0.64	4.00	0.56	4.25	0.55
เป้าประสงค์ (Goal) 1. การวางแผนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงอย่างมีคุณภาพ 2. กระบวนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีคุณภาพ ตามมาตรฐาน 3. การติดตามประเมินผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ	4.30	0.73	4.15	0.59	4.30	0.66
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การจัดทำแผนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง อย่างถูกต้องและครอบคลุม	4.35	0.67	3.90	0.72	4.20	0.70
กลยุทธ์ที่ 1.1 เพิ่มขีดความสามารถด้านการบริหารความเสี่ยงให้บุคลากร ทุกระดับ	4.25	0.55	4.05	0.60	4.15	0.75
มาตรการที่ 1 จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับในด้านการบริหาร ความเสี่ยงด้วยวิธีการที่หลากหลาย	4.30	0.73	4.20	0.52	4.45	0.60
	4.20	0.70	4.05	0.69	4.15	0.67
	4.20	0.52	3.90	0.64	4.30	0.57

ตารางที่ 1: ผลการประเมินระหว่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ กับ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความจำเป็น (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความจำเป็น	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
ตัวชี้วัด						
1. ร้อยละของบุคลากรทุกระดับที่ได้รับการพัฒนาสามารถจัดทำแผนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงได้ถูกต้องและครบถ้วน	4.10	0.79	3.90	0.64	4.00	0.86
2. ระดับคุณภาพของแผนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่บุคลากรดำเนินงาน	3.90	0.85	3.75	0.97	4.00	0.86
3. ร้อยละของการไฟฟ้าคู่ควรงานที่ได้ไปศึกษาดูงานกับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จในการบริหาร ความเสี่ยง และจัดทำแผนงานบริหารความเสี่ยงได้ถูกต้องครบถ้วน	3.85	0.99	3.95	0.83	3.80	1.11
มาตรการที่ 2 จัดให้มีการให้ความรู้ในด้านการบริหารความเสี่ยงกับพนักงานใหม่	4.30	0.86	4.40	0.68	4.40	0.75
ตัวชี้วัด						
1. ระดับความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารความเสี่ยงของพนักงานใหม่	4.15	0.81	4.10	0.64	4.15	0.75
กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง	4.20	0.62	4.05	0.69	4.35	0.59
มาตรการที่ 1 จัดทำแผนงานตรวจสอบสภาพทรัพย์สินของสำนักงานอย่างชัดเจน	4.20	0.77	4.15	0.67	4.35	0.59
ตัวชี้วัด						
1. ร้อยละของสายงานที่จัดทำแผนงานในการตรวจสอบสภาพทรัพย์สิน	4.00	0.79	4.05	0.69	4.15	0.75
2. ระดับการปฏิบัติงานในการตรวจสอบทรัพย์สินตามแผนงานอย่างครบถ้วนทุกสายงาน	3.95	0.83	4.05	0.83	4.25	0.55
มาตรการที่ 2 ปรับปรุงกลไกในการบริหารการใช้ทรัพย์สินในการจัดการความเสี่ยง	4.15	0.75	3.90	0.72	4.25	0.64

ตารางที่ 1: ผลการประเมินระหว่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ กับ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นไปได้ (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
ตัวชี้วัด						
1. สัดส่วนในการปรับปรุงสถานะของทรัพย์สินให้ปัจจุบัน	4.15	0.88	3.90	0.85	4.10	0.72
2. สัดส่วนในการจัดจำหน่ายทรัพย์สินที่ชำรุดหรือออกจากบัญชี	4.05	0.94	3.90	0.91	4.15	0.81
3. ระดับการจัดหาทรัพย์สินที่ทดแทนของเดิมที่ชำรุดพร้อมต่อการใช้งาน	4.25	0.85	3.90	0.79	4.10	0.85
มาตรการที่ 3 ประสานความร่วมมือในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์อย่างเพียงพอในการจัดการความเสี่ยง	4.25	0.72	4.05	0.60	4.25	0.64
ตัวชี้วัด						
1. ระดับความพร้อมของทรัพยากรในการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน	4.00	1.05	3.75	0.79	4.20	0.77
2. สัดส่วนของจำนวนความเสี่ยงที่ถูกแก้ไขได้ตามแผนงาน	3.90	1.02	3.80	0.95	3.95	1.00
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 กระบวนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงมีความเป็นระบบ	4.15	0.75	3.85	0.67	4.15	0.67
กลยุทธ์ที่ 2.1 ปรับปรุงการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงให้ครบวงจร	4.40	0.60	4.05	0.69	4.50	0.51
มาตรการที่ 1 ปรับปรุงขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงให้มีการเชื่อมโยงอย่างครบถ้วนทั้ง 5 ชั้น	4.45	0.51	4.05	0.76	4.40	0.50
ตัวชี้วัด						
1. ระดับความสำเร็จของขั้นตอนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง	4.35	0.93	3.90	0.97	4.25	0.97
2. ระดับความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นขั้นตอนตามวงจรการบริหารความเสี่ยง	4.35	0.67	4.05	0.60	4.35	0.59
3. สัดส่วนของสถานะที่สามารถตรวจสอบ รายงานผลขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน	4.10	1.07	3.75	1.02	4.05	1.05

ตารางที่ 1: ผลการประเมินระหว่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ กับ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความจำเป็น (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความจำเป็น	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
มาตรการที่ 2 บุรณาการการปฏิบัติงานปกติกับการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องด้วยจรรยาบรรณ (PDCA)	4.35	0.75	3.85	0.75	4.30	0.73
ตัวชี้วัด						
1. ร้อยละของสายงานที่สามารถบูรณาการการปฏิบัติงานกับการบริหารความเสี่ยงได้	4.20	0.83	3.70	0.80	4.20	0.77
2. ระดับของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการการปฏิบัติงานกับการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรม ด้วยจรรยาบรรณ (PDCA)	4.15	0.88	3.65	0.75	4.15	0.81
กลยุทธ์ที่ 2.2 บุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับบุคลากรทุกระดับ	4.20	0.77	3.65	0.81	4.20	0.77
มาตรการที่ 1 จัดโครงการ/กิจกรรมในการสร้างจิตสำนึกของบุคลากรทุกระดับในด้านการบริหารความเสี่ยง	4.05	0.83	3.90	0.72	4.15	0.81
ตัวชี้วัด						
1. สัดส่วนของโครงการ/กิจกรรม ในการสร้างจิตสำนึกของบุคลากรด้านการบริหารความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น	4.00	0.73	3.95	0.76	4.05	0.76
2. ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านเกณฑ์ประเมินหลังเข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมสร้างจิตสำนึกด้านการบริหารความเสี่ยง	4.05	0.76	3.85	0.67	4.10	0.64
มาตรการที่ 2 ยกย่องเชิดชูให้รางวัลแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง	4.05	0.83	3.90	0.64	4.10	0.79
ตัวชี้วัด						
1. ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการยกย่องเชิดชูจากการบริหารความเสี่ยง	4.20	0.77	3.85	0.75	3.95	0.89
2. จำนวนด้านที่ได้รับรางวัลการบริหารความเสี่ยง	4.00	0.92	3.70	0.86	3.90	0.91

ตารางที่ 1: ผลการประเมินระหว่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ กับ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นไปได้

รายการ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์	
	S.D.	ระดับ	S.D.	ระดับ	S.D.	ระดับ
กลยุทธ์ที่ 2.3 ส่งเสริมความร่วมมือในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง	4.25	มาก	4.00	มาก	4.25	มาก
มาตรการที่ 1 จัดให้มีกิจกรรมเพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคลากร เพื่อการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง	4.40	มาก	4.05	มาก	4.00	มาก
ตัวชี้วัด						
1. ร้อยละของกิจกรรมที่รับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคลากรด้านการบริหารความเสี่ยง	4.00	มาก	3.85	มาก	3.95	มาก
2. ร้อยละของข้อเสนอแนะจากการจัดกิจกรรมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านการบริหารความเสี่ยงที่สามารถนำไปปรับปรุงงานได้	4.15	มาก	3.90	มาก	4.15	มาก
มาตรการที่ 2 สร้างกลไกภายในเพื่อสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง	4.25	มาก	3.85	มาก	4.25	มาก
ตัวชี้วัด						
1. ร้อยละของวิธีการสร้างความร่วมมือในการบริหารความเสี่ยงที่เพิ่มมากขึ้น	4.10	มาก	3.75	มาก	4.10	มาก
2. ระดับความร่วมมือของสายงานในการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง	4.05	มาก	3.60	มาก	4.05	มาก
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง	4.35	มาก	4.10	มาก	4.30	มาก
กลยุทธ์ที่ 3.1 ปรับปรุงระบบการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ	4.40	มาก	4.10	มาก	4.35	มาก
มาตรการที่ 1 กำหนดให้มีการปรับระบบติดตามการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างชัดเจน	4.20	มาก	4.05	มาก	4.20	มาก

ตารางที่ 1: ผลการประเมินระหว่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ กับ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความพึงพอใจ

รายการ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์	
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ตัวชี้วัด						
1. ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามปฏิทินหรือแผนงานการบริหารความเสี่ยง	4.30	0.73	มาก	4.00	0.73	มาก
2. ระดับความสำเร็จของระบบติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจนและทั่วถึง	4.30	0.66	มาก	3.95	0.76	มาก
มาตรการที่ 2 จัดให้มีการนำผลการประเมินการบริหารความเสี่ยงไปสู่การพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	4.35	0.67	มาก	4.05	0.69	มาก
ตัวชี้วัด						
1. ร้อยละของผลการประเมินการบริหารความเสี่ยงที่ถูกนำไปใช้ในการพัฒนาการดำเนินงาน	4.25	0.72	มาก	4.10	0.64	มาก
2. ร้อยละของหน่วยงานที่สามารถนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงาน	4.20	0.83	มาก	4.10	0.72	มาก
กลยุทธ์ที่ 3.2 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	4.40	0.68	มาก	4.20	0.62	มาก
มาตรการที่ 1 ใช้ระบบสารสนเทศในการติดตามผลการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	4.35	0.59	มาก	4.05	0.76	มาก
ตัวชี้วัด						
1. จำนวนช่องทางของระบบสารสนเทศในการตรวจติดตามผลการบริหารความเสี่ยงที่สะดวกและเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว	4.25	0.72	มาก	4.05	0.69	มาก

ตารางที่ 1: ผลการประเมินระหว่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ กับ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
2. จำนวนครั้งในการเข้าใช้ระบบสารสนเทศในการตรวจติดตามผลการบริหารความเสี่ยง	4.10	0.72	มาก	3.90	0.72	มาก	4.25	0.72	มาก
มาตรการที่ 2 สร้างระบบการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงแบบออนไลน์	4.30	0.73	มาก	4.10	0.79	มาก	4.35	0.67	มาก
ตัวชี้วัด									
1. ร้อยละของข้อมูลบริหารความเสี่ยงที่จัดส่งในช่องทางระบบออนไลน์	4.05	1.05	มาก	3.95	1.05	มาก	4.05	1.00	มาก
2. สัดส่วนสายงานที่ใช้ระบบออนไลน์ในการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น	4.20	0.70	มาก	3.90	0.79	มาก	4.20	0.62	มาก
มาตรการที่ 3 ปรับระบบฐานข้อมูลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัย และนำข้อมูลที่ได้นำไปประกอบการตัดสินใจ	4.45	0.69	มาก	4.30	0.66	มาก	4.45	0.60	มาก
ตัวชี้วัด									
1. ระดับความสมบูรณ์ของระบบฐานข้อมูลความเสี่ยงของสายงาน	4.20	0.89	มาก	3.90	0.91	มาก	4.20	0.83	มาก
2. สัดส่วนของสายงานที่สามารถจัดทำระบบฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน	3.90	1.07	มาก	3.70	0.98	มาก	3.90	0.97	มาก

อภิปรายผล

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 ภาคเหนือ กำกับดูแล 8 จังหวัด ได้แก่ น่าน แพร่ อุตรดิตถ์ สุโขทัย กำแพงเพชร ตาก พิชณุโลก และพิจิตร มีการรับนโยบายจากส่วนกลาง คือ สำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และมีการดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพบริการและแผนปฏิบัติประจำปีงบประมาณ และในแต่ละปีจะมีการประเมินผลการดำเนินงานโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในระดับเขตและระดับจังหวัด จากผลการสำรวจข้อมูล พบว่า ภาพรวมของผลการดำเนินงานที่ผ่านมา มีการดำเนินงานทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการจ่ายไฟฟ้าคืนหลังจากระบบจำหน่ายขัดข้อง ด้านการร้องเรียนในเรื่องแรงดันไฟฟ้า ด้านการอ่านหน่วยไฟฟ้าที่ใช้จริง ด้านใบแจ้งหนี้ค่าไฟฟ้า และด้านการตอบข้อร้องเรียนจากผู้ใช้บริการไม่เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพบริการและแผนปฏิบัติประจำปี ทำให้ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร

ทั้งเรื่องของชีวิตและทรัพย์สิน คุณภาพการให้บริการ และสถานะความมั่นคงทางการเงิน แม้ว่าจะมีการนำเอาโปรแกรมสำเร็จรูป SAP (Systems, Applications and Products) มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาแล้วก็ตาม แต่กลับส่งให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานทั้งด้านการบริหาร ความรู้และความเข้าใจของบุคลากร เครื่องมือ-อุปกรณ์ในการดำเนินงานมีไม่เพียงพอ ระเบียบและคำสั่งที่ไม่สอดคล้องกับระบบ SAP ทำให้การดำเนินงานเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอยู่ตลอดเวลา ไม่มีแบบแผนในการทำงานที่เป็นระบบอย่างชัดเจนและองค์กรยังมีความเสี่ยงร้องเรียนจากผู้ใช้บริการ แต่การที่จะดำเนินงานให้ถูกใจทุกคนคงจะเป็นไปได้ยาก ซึ่งการวัดความสามารถที่จะดำเนินการให้วัตถุประสงค์ของงานประสบความสำเร็จภายใต้การตัดสินใจ งบประมาณ กำหนดเวลา และข้อจำกัดด้านเทคนิคที่เผชิญอยู่ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ภายใต้กรอบและเวลาอันจำกัด ซึ่งเป็นกำหนดการปฏิบัติการในอนาคต ความเสี่ยงจึงอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากความไม่แน่นอนและข้อจำกัดของทรัพยากร

ผลการศึกษาความเสี่ยงในการดำเนินงาน สาเหตุของความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยง ในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ โดยการใช้เครื่องมือแบบสอบถามและการสนทนากลุ่ม มีความเสี่ยงในระดับปานกลาง ของการดำเนินงานตามมาตรฐานการให้บริการทั่วไป ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการจ่ายไฟฟ้าคืนหลังจากระบบจำหน่ายขัดข้อง ด้านการร้องเรียนในเรื่องแรงดันไฟฟ้า ด้านการอ่านหน่วยไฟฟ้าที่ใช้จริง ด้านใบแจ้งหนี้ค่าไฟฟ้า และด้านการตอบข้อร้องเรียนจากผู้ใช้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับการรายงานผลของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (2543, 2551, 2552) แต่การสนทนากลุ่มทำให้ทราบข้อมูลสำคัญเพิ่มเติมบางประเด็นที่สำคัญและเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ จึงกล่าวได้ว่าการบูรณาการวิธีการวิจัยทั้ง 2 รูปแบบ ช่วยทำให้ข้อมูลของการศึกษาที่ได้มีความถูกต้อง และความเชื่อถือของข้อมูล และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนา

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ

การศึกษาหน่วยงานหรือองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงาน จำนวน 5 หน่วยงาน พบว่า การบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน ใช้วิธีการมุ่งเน้นการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยง สาเหตุของการเสี่ยงของบุคลากรภายใน องค์กรเป็นหลัก ซึ่งจำแนกออกได้ 2 ส่วน คือ แผนงานการบริหารความเสี่ยงระดับสายงานทั่วไป และ แผนงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร 2) ด้านกระบวนการดำเนินงาน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนกำหนดวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการหาหรือการระบุความเสี่ยง ขั้นตอนประเมินความเสี่ยง ขั้นตอนกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง และขั้นตอนติดตามผลรายงานผล 3) ด้านการติดตามประเมินผลใช้รูปแบบของคณะกรรมการในการบริหารความเสี่ยงของแต่ละสายงานติดตามผลเป็นรายไตรมาส พร้อมสรุปผลการประเมินในรอบปี จัดให้มีการใช้เกณฑ์วัดเข้ามาใช้ในการประเมินผลของทุกสายงาน (KPI)

ผลจากการพัฒนาและการประเมินผลกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และประเด็น กลยุทธ์สอดคล้องกันในระดับมากที่สุด มีกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และ ประเด็นกลยุทธ์ในระดับมาก ด้านความสอดคล้องของมาตรการและตัวชี้วัดกับกลยุทธ์ในระดับมากเช่นกัน และเมื่อพิจารณาผลการประเมินด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของ กลยุทธ์ มาตรการและตัวชี้วัด พบว่า มีผลการประเมินทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมาก และผลการประเมิน ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของทั้ง 7 กลยุทธ์ 16 มาตรการ และ 34 ตัวชี้วัด

ผลจากการหาตำแหน่งทางกลยุทธ์การพัฒนาการบริหารจัดการความเสี่ยง สำนักงานการ ไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ พบว่า องค์กรอยู่ในภาวะกลยุทธ์การป้องกันตัว (WT) ดังนั้น องค์กรควรเร่งนำ กลยุทธ์ที่ 2.1 ปรับปรุงการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงให้ครบวงจร กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และพัฒนาองค์กรภายใต้ภาวะ กลยุทธ์เชิงรุก (SO) ด้วย กลยุทธ์ที่ 1.1 เพิ่มขีดความสามารถด้านการบริหารความเสี่ยงให้บุคลากร ทุกระดับ คาดว่ากลยุทธ์ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้จะช่วยส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 มีความสามารถในการลดความสูญเสีย และเพิ่มโอกาสต่อองค์กร ช่วย ให้ผลการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงที่สำคัญได้ทันเวลา

สรุป

ข้อเสนอแนะ

สำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในสังกัด เขต 2 ภาคเหนือ ควรเร่งรัดดำเนินปรับปรุงตามกลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มขีดความสามารถด้านการบริหารความเสี่ยงให้บุคลากรทุกระดับเป็นลำดับแรก เนื่องจากเป็นการพัฒนาบุคลากรทั้งใหม่และเก่า ซึ่งจะเป็นกลยุทธ์ที่สามารถปรับพื้นฐานของบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในกระบวนการบริหารความเสี่ยง และเพื่อให้มีแนวดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของการไฟฟ้าสาขา และการไฟฟ้าจังหวัด สามารถนำเอากลยุทธ์ทั้ง 3 กลยุทธ์ที่ได้จากการพัฒนาไปปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานให้มีความเป็นระบบ มีความต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพและคุณภาพ จนเป็นวัฒนธรรมขององค์กรได้ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีความเป็นระบบ มีทิศทางการดำเนินงานที่ถูกต้อง และอาจเป็นต้นแบบให้กับหน่วยงานอื่นได้

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขตอื่น สามารถเลือกนำเอากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับศักยภาพและบริบทขององค์กร ภายใต้การวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรของแต่ละแห่งให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ เพราะกลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้นนั้นได้มาจากปัญหาที่แท้จริงจากการระดมสมองของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งการตอบแบบสอบถาม การสนทนากลุ่ม โดยแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของการศึกษาคั้งนี้ สามารถเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มกับองค์กร เพราะพิจารณาจากการนำโอกาสขององค์กร ที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT มาบริหารความเสี่ยงที่ครบทุกโอกาส

เอกสารอ้างอิง

- การไฟฟ้านครหลวง. (2553). *การบริหารความเสี่ยงองค์กรของ กฟน.* ค้นเมื่อ 25 มิถุนายน, 2553, จาก เว็บไซต์ http://www.mea.or.th/internet/hdd/data_information1.pdf.
- ฉลอง ชาตฐประชีวิน. (2551). *การพัฒนากลยุทธ์การส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างคุณธรรมที่พึงประสงค์ของนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.* ปริญญาโททางการศึกษาดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยนเรศวร. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). *Risk Management การบริหารความเสี่ยง.* กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- ธงชัย มีนวล. (2543). *เอกสารประกอบการฝึกอบรมปฏิบัติการและบำรุงรักษาสายส่ง.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์กองฝึกอบรม.
- นฤมล สะอาดโหม. (2550). *การบริหารความเสี่ยงกับเศรษฐกิจพอเพียง.* วารสารบริหารธุรกิจ นิต้า. 2(กุมภาพันธ์), 46-64.

- นวนพร เรืองกุล. (2551). *กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณะ: แนวทางการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- นิรภัย จันทร์สวัสดิ์. (2551). *การบริหารความเสี่ยง Risk Management*. กรุงเทพฯ: สุตรไฟศาล.
- ณรงค์ชัย ปฎิกรัษต์. (ม.ป.ป.). *ทฤษฎีความสอดคล้องกับการวิจัยขั้นสูง*. ค้นเมื่อ 9 มกราคม, 2555, จากเว็บไซต์ <http://www.smusichome.com/index.php>.
- ปราชญา กล้าผจญ. (2551). *การบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ปราชญาพับบลิชชิง.
- ปัญญา แก้วกียูร. (ม.ป.ป.). *แผนกลยุทธ์ในการบริหารงาน*. ค้นเมื่อ 25 มกราคม, 2553, จากเว็บไซต์ <http://www.ipad.edupolice.org/knowledge/starPlan.ppt>.
- มานิต ลอศิริกุล. (2553). *ระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรรัฐวิสาหกิจด้านพลังงานไฟฟ้าไทย. ปรินูณานิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต*. มหาวิทยาลัยรามคำแหง. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ยุดา รักไทย. (2553). *Regbtsizing: ปรับขนาดเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- วิเชียร วิชยอุดม. (2551). *องค์กรและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธนธัชการพิมพ์.
- วิภาดา คุปตานนท์. (2551). *การจัดการและพฤติกรรมขององค์กร: เทคนิคการจัดการสมัยใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2545). *คุณภาพคือการบูรณาการ*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี.
- สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์. (2541). *การประกันคุณภาพการศึกษา*. วารสารวิชาการ, 1(4), 30-36.
- สมยศ นาวิการ. (2544). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991.
- สำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค. (2543). *เอกสารประกอบการประชุมชี้แจงมาตรฐานคุณภาพบริหารของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค*. กรุงเทพฯ: กองการพิมพ์ฝ่ายโยธาและสถาปัตยกรรม.
- _____. (2543). *คู่มือขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงานมาตรฐานคุณภาพบริการ ข้อ 2 มาตรฐานการให้บริการทั่วไปของ กฟภ. (Overall Standards)*. เอกสาร OSD – 01 กรุงเทพฯ: กองการพิมพ์ฝ่ายโยธาและสถาปัตยกรรม.
- _____. (2551). *คู่มือการบ่งชี้อันตรายและการประเมินความเสี่ยงวิธี มอก. 18001 สำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค*. กรุงเทพฯ: กองการพิมพ์ฝ่ายโยธาและสถาปัตยกรรม.
- _____. (2552). *ค่าเกณฑ์วัดผลการดำเนินงานด้านการแก้ไขปัญหากระแสไฟฟ้าขัดข้องภายในระยะเวลาที่กำหนดประจำปี 2552*. กรุงเทพฯ: กองการพิมพ์ฝ่ายโยธาและสถาปัตยกรรม.
- สำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2. (2552). *แผนปฏิบัติประจำปี 2552*. พิษณุโลก: ม.ป.ท.
- _____. เลขที่ กมก.(วภ) 140/2553. *สรุปสถิติอุบัติภัยของ กฟภ.ไตรมาสที่ 4 ปี 2552 (1 ต.ค.-31 ธ.ค. 2552) และรวมทั้งปี 2552 (1 ม.ค.-31 ธ.ค. 2552)*. ลงวันที่ 27 ม.ค. 2553.
- สุพจน์ ทรายแก้ว. (2549). *การบริหารผลการปฏิบัติงานในองค์กรภาครัฐ*. วารสารวิชาการ วไลยอลงกรณ์, 1(มกราคม), 18-32.

- อดิศร เกียรติโชควิวัฒน์. (2552). *สายใจไฟฟ้า*. วารสารการไฟฟ้า. 4(พฤศจิกายน): 22-24.
- ศิริชัย กาญจนवासี. (2545). *ทฤษฎีการประเมิน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เศรษฐีญา เปรื่องพิชญาธร. (2553). *การบริหารแบบคุณภาพ*. ค้นเมื่อ 11 กรกฎาคม, 2555, จากเว็บไซต์ http://www.seitthiya.blogspot.com/2010/01/blog-post_18.html.
- Blyth, M. (2008). *Risk and Security Management*. New Jersey: John Wiley&Son.
- Drew, M. (2007). *Information Risk Management and Compliance: Expect the Unexpected*. BT Technology Journal, 25(1), 19-29.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). *Determining sample size for research activities*. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 608.
- Stufflebleam, D.L. (1981). *Educational Evaluation and Decision Making*. Illinois: Peacock.
- Vaughan, E.J. & Vaughan, T.M. (2001). *Essentials of Risk Management and Insurance*. (2nd ed.). New Jersey: Wiley.

Translated Thai References

- Adisorn, K. (2009). *Risk Management EPA*. *Saijaiifaifa Electricity Journal*, 4(11), 22-24. (In Thai)
- Chalong, C. (2008). *The developing of strategies for promoting the desirable moral student activities in the government universities*. Doctor of Philosophy Educational Administration. Naresuan University, Phitsanulok. (In Thai)
- Chaised, P. (2007). *Risk Management*. Bangkok: Expernet. (In Thai)
- Chong Chai, M. (2000). *Documentation, training, operation and maintenance of transmission lines*. Bangkok: Training Division presses. (In Thai)
- Metropolitan Electricity Authority. (2010). *Risk management organization of MEA*. Online 25 June, 2010, from Website http://www.mea.or.th/internet/hdd/data_information1.pdf. (In Thai)
- Manit, R. (2010). *The risk management system of state enterprise organizations in the Thai electricity sector*. Doctor of Philosophy Public Administration. Ramkhamhaeng University, Bangkok. (In Thai)
- Narumol, S. (2007). *Sufficiency economy and enterprise risk management*. NIDA Business Journal, 2(2), 46-64. (In Thai)

- Narongchai, P. (n.d.). *Theory accordance with advanced research*. Retrieved January 9, 2012, from Website <http://www.smusichome.com/index.php?lay=show&Id=4>. (In Thai)
- Nawaporn, R. (2008). *Enterprise risk management framework oriented restoration: a practical approach*. Bangkok: The Securities Exchange of Thailand. (In Thai)
- Nirapai, C. (2008). *Risk Management*. Bangkok: Sudpisan presses. (In Thai)
- Phatchaya, K. (2008). *Risk Management*. Bangkok: Parya Public Leasing presses. (In Thai)
- Phagchaya, ka. (n.d.) *Strategic Planning Broad processes*. Retrieved January 25, 2010, from Website <http://www.ipad.edupolice.org/knowledge/starPlan.ppt>. (In Thai)
- Provincial Electricity Authority. (2000). *Documents for meeting quality standards, Executive Office of the Provincial Electricity Authority*. Bangkok: Department of Civil Engineering and Architecture presses. (In Thai)
- _____. (2000). Manual, standard operating procedures and service quality (Overall Standards). Documents OSD – 01. Bangkok: Department of Civil Engineering and Architecture presses. (In Thai)
- _____. (2008). Manual, Hazard identification and risk assessment, OHSAS 18001 EPA. Bangkok: Department of Civil Engineering and Architecture presses. (In Thai)
- Somsak, S. (1998). *Educational Quality Assurance*. Academic Journal, 1(4), 30-36. (In Thai)
- Somyot, N. (2001). *Strategic Management*. Bangkok: Bannakit 1991. (In Thai)
- Suphot, S. (2007). *Management performance public organizations*. The academic journal of Valaya Alongkorn, 1(1), 18-32. (In Thai)
- Sirichai, k. (2002). *Evaluation Theory*. Bangkok: Chulalongkorn University presses. (In Thai)
- Sedtiya, P. (2010). *Quality Management*. Retrieved July 11, 2012, from Website http://www.seitthiya.blogspot.com/2010/01/blog-post_18.html. (In Thai)
- Vitton, S. (2002). *Quality is integrated*. Bangkok: Technology Promotion Association. New Jersey: Wiley. (In Thai)

- Yuda, R. (2010). *Rightsizing for Organization*. Bangkok: SR center. (In Thai)
- Wichian, W. (2008). *Organization and Management*. (edition 2). Bangkok: Tanaratkanpim. (In Thai)
- Wipada, K. (2008). *Organization and organizational behavior: modern management techniques*. (3rd ed.). Bangkok: Rangsit University. (In Thai)