

การพัฒนามาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กรอุตสาหกรรมบริการ
: กรณีศึกษา ศูนย์บำบัดสุขภาพธารน้ำแร่
Development of Risk Management Standard
For Service Industry
: A Case study of “Ranong Medical Spa Center”

จรัสวรรณ โกยวานิช

ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

254 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กทม. 10330

E-mail: mimie_070@hotmail.com

บทคัดย่อ

การพัฒนามาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กรอุตสาหกรรมบริการ โดยทำการศึกษามาตรฐานการบริหารความเสี่ยงของออสเตรเลีย/นิวซีแลนด์ (AS/NZS 4360) แล้วนำข้อกำหนดในแต่ละข้อมาทำการเปรียบเทียบกับมาตรฐานการบริหารจัดการต่างๆที่เกี่ยวกับความเสี่ยงในงานอุตสาหกรรมบริการของประเทศไทยและศึกษามาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการประกอบกิจการสปาเพื่อสุขภาพ เพื่อทำการปรับปรุงข้อกำหนดที่มีอยู่เดิมให้มีความสมบูรณ์และเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น หลังจากนั้น นำมาตราฐานการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญ โดยผลจากการประเมินสรุปได้ว่ามาตรฐานการบริหารความเสี่ยงมีความเหมาะสม จากนั้นจึงทำการปรับปรุงแก้ไขแล้วนำมาตราฐานดังกล่าวไปประยุกต์ใช้กับศูนย์บำบัดสุขภาพธารน้ำแร่โรงพยาบาลระนอง เพื่อประเมินว่ามาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กรอุตสาหกรรมบริการที่ได้ทำการปรับปรุงและพัฒนาขึ้น สามารถนำไปใช้จริงได้ดีเพียงใด ซึ่งทำการประเมินใน 3 ด้าน คือ ด้านเอกสาร, ด้านบุคลากร และด้านวัสดุ อุปกรณ์ โดยด้านเอกสาร มีการใช้จริงเพียง 32 ฉบับ จาก 40 ฉบับ ด้านบุคลากร เข้าใจข้อกำหนดเพียง 32 ข้อ จาก 40 ข้อ และด้านวัสดุ อุปกรณ์ มีการใช้จริงทุกชนิด ซึ่งมีอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องมีทั้งสิ้น 11 ชนิด

คำสำคัญ : ระบบมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง, การบริหารจัดการความเสี่ยง, องค์กรอุตสาหกรรมบริการ

ABSTRACT

Development of risk management standard for service industry is made by studying risk management standard of Australia New Zealand (AS/NZS 4360). Then, it is compared to Thai risk management standard for service industry in each rule in order to improve the Thai service industries risk management standard include standard of spa, in order to improve former risk management standard. Better and more specified risk management standard is expected after the improvement. Developed risk management standard was examined by specialists. And examination results indicated that new risk management standard was more suitable than former one. These weaknesses were enhanced and improved risk management standard was practical used in Ranong Medical Spa Center. It is also evaluated for improving and developing in this organization. Evaluations of risk management standard are done in 3 terms which include documentation, authority and material/equipment. It is found that there

are 32 useable papers from 40 papers in document term, 32 from 40 rules of understanding of authority and 11 useable types of material/equipment.

KEY WORD : RISK MANAGEMENT STANDARD / RISK MANAGEMENT / SERVICE INDUSTRY

1. บทนำ

ในการดำเนินงานโครงการทุกประเภท มีโอกาสที่จะเกิดความสูญเสียหรือก่อให้เกิดสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ การตัดสินใจที่ดี ที่เล็งเห็นถึงความไม่แน่นอนในโลกแห่งความเป็นจริง สามารถทำให้เกิดความปลอดภัยและส่งผลถึงกำไรของโครงการ ความเสี่ยงหรืออะไรก็ตามที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร จะเริ่มเกิดขึ้นกับขั้นตอนต่างๆ ได้ตลอดเวลา ตั้งแต่ การวางแผนงาน การจัดองค์กรของโครงการ ความคุ้มค่าในเชิงเศรษฐกิจ ตลอดจนการเลือกใช้เทคโนโลยีต่างๆและความแปรปรวนจากผลกระทบที่มาจากปัจจัยภายนอกองค์กร [1]

พื้นฐานของการบริหารโครงการ ที่จะช่วยลดความล้มเหลวที่อาจจะเกิดขึ้นได้ มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ การจัดการกับความเสี่ยง การเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง และการมองเห็นภาพวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างชัดเจน ดังนั้น องค์ประกอบที่เกี่ยวกับการจัดการกับความเสี่ยง จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างดี

การจัดการเกี่ยวกับความเสี่ยงนั้น จะต้องมีการบริหารจัดการที่ดี เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ โดยการบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ “ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการต่างๆโดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ ตรวจสอบได้อย่างมีระบบ “ [2] แต่หากองค์กร ไม่มีการศึกษาและให้ความสำคัญเกี่ยวกับความเสี่ยงแล้ว ก็จะไม่เกิดการเตรียมแผนรองรับความเสียหายหรือเตรียมความพร้อมในการป้องกันที่อาจเกิดขึ้น

ส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด เกิดการตัดสินใจที่ผิดพลาด เป็นการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ ซึ่งจะก่อให้เกิดความสูญเสียทรัพยากรและค่าใช้จ่ายต่างๆโดยไม่จำเป็น

หากองค์กรสามารถล่วงรู้เหตุแห่งภัย ณ ที่ใกล้และที่ไกลได้แล้วนั้น ก็สามารถที่จะบริหารจัดการกับเหตุต่างๆให้ดับสิ้นลง เพื่อนำมาซึ่งความปลอดภัยขององค์กร อีกทั้งยังสามารถป้องกันและลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นจากเหตุที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ อันจะส่งผลกระทบต่อความสามารถที่จะดำรงอยู่ต่อไปขององค์กร

2. การพัฒนาและจัดทำระบบมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอุตสาหกรรมบริการตัวอย่าง

เริ่มต้นการพัฒนากระบวนการมาตรฐานบริหารความเสี่ยง โดยทำการศึกษามาตรฐานการบริหารความเสี่ยงของออสเตรเลีย/นิวซีแลนด์ (The Australian/New Zealand Standard on Risk Management ; AS/NZS 4360) ซึ่งพบว่าเป็นระบบมาตรฐานบริหารความเสี่ยงที่เน้นไปในด้านมาตรฐานการปฏิบัติเพื่อบริหารความเสี่ยงเท่านั้น แต่ยังคงข้อกำหนดที่ใช้สำหรับการควบคุมภายในเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของระบบบริหารความเสี่ยง AS/NZS 4360 ซึ่งเมื่อพิจารณาควบคู่ไปกับมาตรฐานการบริหารจัดการต่างๆที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงในงานอุตสาหกรรมของประเทศไทย ที่เป็นที่ยอมรับและสามารถนำไปใช้ได้จริงทั่วทั้งองค์กร ทั้ง 3 ระบบมาตรฐานร่วมกัน คือ มาตรฐาน ISO 14001 , ISO 9001 , TIS 18001 พบว่า จำเป็นต้องจัดทำข้อกำหนดเพิ่มเติม เพื่อให้ระบบมาตรฐานบริหารความเสี่ยงมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยสามารถสรุปข้อกำหนดที่จะต้องจัดทำเพิ่มเติมได้ 15 หัวข้อ ดังนี้

1. นโยบาย
2. กฎหมาย
3. วัตถุประสงค์
4. โครงสร้างความรับผิดชอบ
5. ผู้แทนฝ่ายบริหาร

6. การฝึกอบรมการสร้างจิตสำนึกและความสามารถ
7. การสื่อสาร
8. ระบบเอกสาร
9. การควบคุมเอกสาร
10. การจัดซื้อและการจัดจ้าง
11. การบำรุงรักษาสิ่งอำนวยความสะดวก
12. การตรวจสอบ แก้ไข และการป้องกัน
13. การบันทึก
14. การตรวจประเมิน
15. การทบทวนโดยฝ่ายบริหาร

อีกทั้งยังนำมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับงานบริการ ซึ่งประกอบด้วย มาตรฐาน ISO 9004:2000, QS9000, ISO 9002 มาเป็นข้อกำหนดเพิ่มเติมจากมาตรฐานรวมทั้ง 3 มาตรฐานด้วย โดยมีข้อกำหนดที่จำเป็นสำหรับงานบริการเพิ่มเติม ดังนี้

1. ทรัพยากรมนุษย์
2. การสร้างส่วรค์วัฒนธรรมบริการ
3. การบริการ
4. ผู้รับบริการ
5. การให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการรับบริการ

เมื่อได้พัฒนาระบบมาตรฐานบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสมกับองค์กรอุตสาหกรรมบริการเป็นที่เรียบร้อยแล้วนั้น ก็ยังไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรอุตสาหกรรมบริการตัวอย่างได้ อันเนื่องจากระบบมาตรฐานบริหารความเสี่ยงที่พัฒนาขึ้นสำหรับองค์กรอุตสาหกรรมบริการ ยังมีเนื้อหาที่กว้างเกินไปและไม่เฉพาะเจาะจงกับงานบริการของศูนย์บำบัดสุขภาพธารน้ำแร่ โรงพยาบาลระนอง ดังนั้นทางผู้ดำเนินงานวิจัย จึงเพิ่มเติมกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบกิจการสปาเพื่อสุขภาพ คือ มาตรฐานของสถานที่ การบริการ ผู้ให้บริการ หลักเกณฑ์ และวิธีการตรวจสอบตามพระราชบัญญัติสถานบริการ พ.ศ. 2509 (ประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่อง กำหนดสถานที่เพื่อสุขภาพหรือเพื่อเสริมสวย มาตรฐานของสถานที่การบริการ ผู้ให้บริการ

หลักเกณฑ์และวิธีการตรวจสอบเพื่อการรับรอง ให้เป็นไปตามมาตรฐานสำหรับสถานที่เพื่อสุขภาพหรือเพื่อเสริมสวย ตามพระราชบัญญัติสถานบริการ พ.ศ. 2509) และประกาศกระทรวงสาธารณสุข (ฉบับที่ 2) เข้าไปในระบบมาตรฐานบริหารความเสี่ยง เพื่อก่อให้เกิดความสมบูรณ์และเหมาะสมต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรอุตสาหกรรมบริการตัวอย่างมากที่สุด โดยมีมาตรฐานด้านกิจการสปาเพื่อสุขภาพ ดังนี้

1. ข้อ 1 “สถานประกอบการ”
2. ข้อ 2 สถานที่เพื่อสุขภาพหรือ เสริมสวย
3. ข้อ 3 มาตรฐานสถานที่ของสถานประกอบการกิจการสปาเพื่อสุขภาพ
4. ข้อ 4 มาตรฐานผู้ดำเนินการ
5. ข้อ 5 ผู้ดำเนินการมีหน้าที่และความรับผิดชอบ
6. ข้อ 6 ในกรณีที่มีการตรวจสอบพบว่า สถานประกอบการใดมีผู้ดำเนินการขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้ามตามที่กำหนดในข้อ 4 หรือไม่ดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในข้อ 5 ให้คณะกรรมการผู้ตรวจสอบแจ้งต่อคณะกรรมการตรวจและประเมินมาตรฐานสถานประกอบการกลางเพื่อพิจารณาเพิกถอนใบประเมินความรู้ความสามารถของผู้ดำเนินการ
7. ข้อ 7 มาตรฐานผู้ให้บริการ กิจการสปาเพื่อสุขภาพ
8. ข้อ 8 มาตรฐานการบริการกิจการสปาเพื่อสุขภาพ
9. ข้อ 9 มาตรฐานความปลอดภัยกิจการสปาเพื่อสุขภาพ

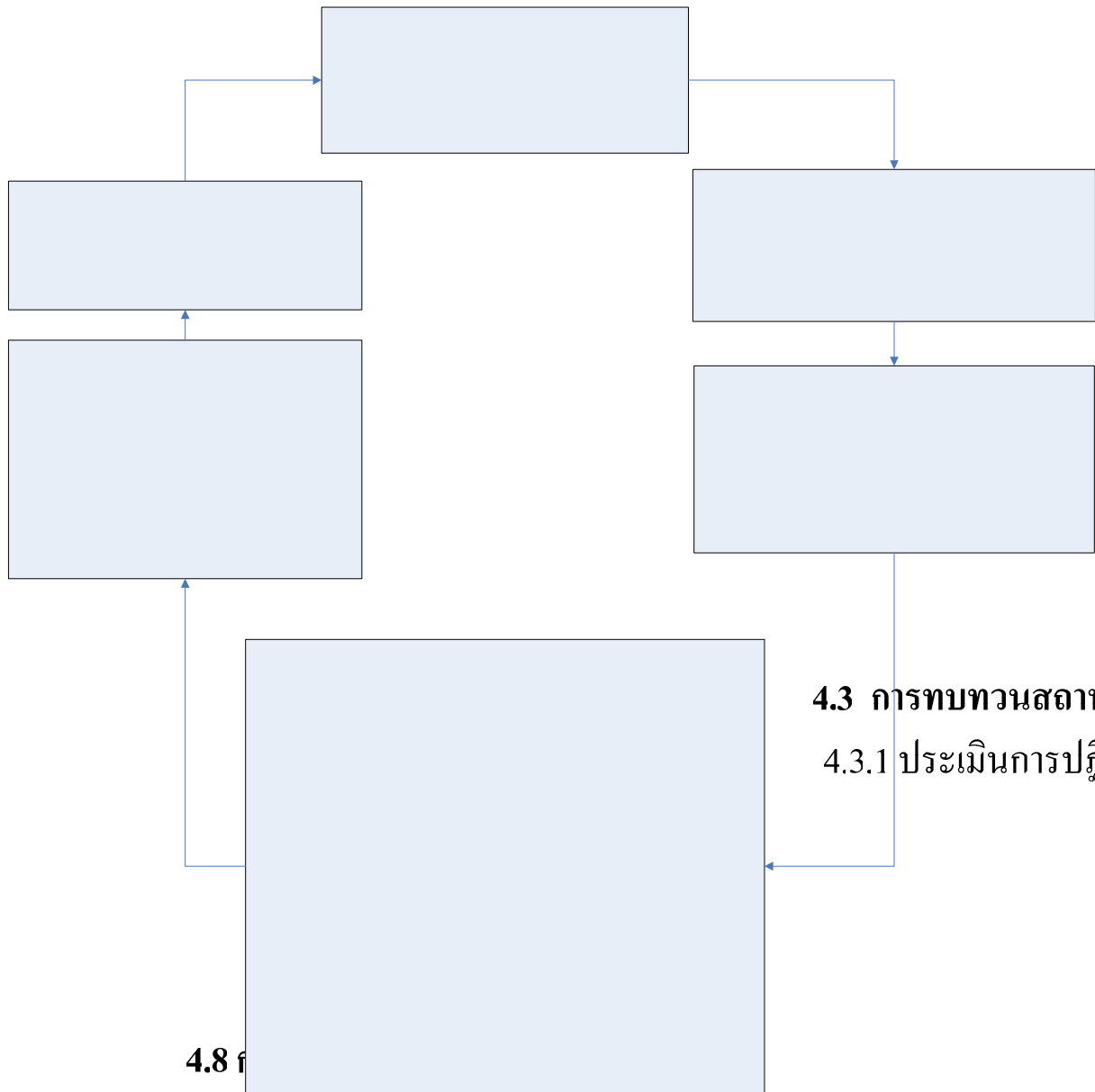
แต่เนื่องจากมาตรฐานข้อที่ 9 มาตรฐานความปลอดภัยกิจการสปาเพื่อสุขภาพ ข้อย่อยที่ 10 ในกรณีที่ผู้ให้บริการอาจมีการหายใจบริเวณใบหน้าผู้รับบริการ เช่น ในการดูแลและนวดบริเวณใบหน้า ผู้ให้บริการต้องสวมอุปกรณ์ที่ถูกสุขลักษณะเพื่อป้องกันการหายใจบริเวณใบหน้าผู้รับบริการและการแพร่กระจายเชื้อระบบทางเดิน

หายใจไปสู่ผู้รับบริการ ในขณะที่มีการให้บริการทุกครั้งนั้น
 กิจกรรมสปาเพื่อสุขภาพดังกล่าวข้างต้น ทางศูนย์บำบัด
 สุขภาพธารน้ำแร่และสปาอื่นๆในจังหวัดระนองอีก 2-3
 แห่ง ไม่ได้นำมาตราฐานข้อนี้ไปใช้ ทางผู้ดำเนินงานจึงได้ตัด
 มาตรฐานข้อที่ 9 ข้อย่อยที่ 10 นี้ออกจากระบบมาตรฐาน
 บริหารความเสี่ยงขององค์กรอุตสาหกรรมบริการตัวอย่าง

ซึ่งจากการนำมาตราฐานการบริหารความเสี่ยงที่
 พัฒนาขึ้นไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญด้านการรับรองระบบ

มาตรฐาน จากสำนักงานรับรองมาตรฐานไอเอสไอ เมื่อ
 พิจารณาระบบมาตรฐานบริหารความเสี่ยงแล้ว เห็นควรมี
 ความเหมาะสมและได้รับการอนุญาตให้สามารถนำระบบ
 มาตรฐานบริหารความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้ในศูนย์บำบัด
 สุขภาพธารน้ำแร่ได้

โดยสามารถแสดงองค์ประกอบของระบบบริหาร
 ความเสี่ยงที่ได้พัฒนาขึ้นได้ดังรูปที่ 1 ดังนี้



รูปที่ 1 : แสดงองค์ประกอบของระบบบริหารความเสี่ยง

4.7 การตรวจสอบและแก้ไข

4.7.1 การติดตามตรวจสอบและการวัดผลปฏิบัติ

3. การนำมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอุตสาหกรรมบริการไปประยุกต์ใช้กับองค์กรตัวอย่าง

เมื่อทำการรวมข้อกำหนดต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในระบบมาตรฐานบริหารความเสี่ยงขององค์กรอุตสาหกรรมบริการตัวอย่างเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้นนำระบบมาตรฐานบริหารความเสี่ยงที่ได้พัฒนาขึ้นไปประยุกต์ใช้กับศูนย์บำบัดสุขภาพธารน้ำแร่ โดยการนำระบบมาตรฐานบริหารความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้นั้น ดำเนินงานตามขั้นตอน 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาข้อกำหนดของระบบมาตรฐานบริหารความเสี่ยงและทบทวนสถานภาพปัจจุบันด้านการบริหารความเสี่ยง
2. การจัดทำแผนการดำเนินงานและจัดทำระบบเอกสาร
3. การนำเอกสารระบบบริหารงานความเสี่ยงไปปฏิบัติ
4. การตรวจสอบระบบบริหารความเสี่ยง (ที่มา:สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม , 2549)

1. การศึกษาข้อกำหนดของระบบมาตรฐานบริหารความเสี่ยงและทบทวนสถานภาพปัจจุบันด้านการบริหารความเสี่ยง

การศึกษาข้อกำหนดของระบบมาตรฐานบริหารความเสี่ยงนั้น จะทำการศึกษาข้อกำหนดร่วมกับปัจจัยที่มีผลต่อการนำระบบมาตรฐานบริหารความเสี่ยงไปใช้ โดยมีทั้งสิ้นใน 3 ด้าน คือ

1.1 ด้านเอกสาร

ทำการสำรวจ และเปรียบเทียบเอกสารที่ควรมีในระบบมาตรฐานบริหารความเสี่ยงกับเอกสารที่ใช้จริงในศูนย์บำบัดสุขภาพธารน้ำแร่ เพื่อตรวจสอบว่าเอกสารที่ใช้จริงในศูนย์บำบัดสุขภาพธารน้ำแร่ มีเอกสารใดนอกเหนือไปจากเอกสารที่ควรมีในระบบมาตรฐานบริหารความเสี่ยง ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าเอกสารที่ใช้จริงในศูนย์บำบัดสุขภาพธารน้ำแร่ ทั้ง 12 ฉบับนั้น ไม่มีเอกสารอันใด

ที่มีเนื้อหาออกเหนือไปจากเอกสารที่ควรมีในระบบมาตรฐานบริหารความเสี่ยง ทั้ง 40 ฉบับเลย ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า เอกสารที่ควรมีในระบบมาตรฐานบริหารความเสี่ยง มีจำนวนทั้งสิ้น 40 ฉบับ

1.2 ด้านบุคลากร

ทำการทบทวนความรู้ ความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับระบบมาตรฐานบริหารความเสี่ยง เพื่อทดสอบว่าบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจมากน้อยเพียงใด และมีสิ่งใดที่ควรจัดทำเพิ่มเติม เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบมาตรฐานบริหารความเสี่ยงมากยิ่งขึ้น ซึ่งการทบทวนนี้ใช้วิธีการสอบถามถึงสิ่งที่ควรปฏิบัติในการนำระบบมาตรฐานบริหารความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้ โดยสอบถามพนักงานในศูนย์บำบัดสุขภาพธารน้ำแร่ ทั้ง 22 คน หลังจากนั้นจึงทำการรวบรวมคะแนนและเลือกใช้ค่าฐานนิยม (mode) เป็นตัวแทนของข้อมูล เนื่องจากการใช้ฐานนิยมเปรียบเสมือนความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดและเป็นการหลีกเลี่ยงค่าคะแนนที่ผิดปกติ (ตัวอย่างแบบสอบถามแสดงดังตารางที่ 1) จากการสอบถามพนักงานในศูนย์บำบัดสุขภาพธารน้ำแร่ สามารถสรุปได้ว่าบุคลากรเข้าใจข้อกำหนดเพียง 32 ข้อ จาก 40 ข้อ

ตารางที่ 1: ตารางแสดงตัวอย่างแบบสอบถามความรู้ความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับระบบมาตรฐานบริหารความเสี่ยง ก่อนนำไปประยุกต์ใช้

สิ่งที่ควรปฏิบัติในระบบมาตรฐานบริหารความเสี่ยง	ความเข้าใจ	
	เข้าใจ	ไม่เข้าใจ
1. การปฏิบัติตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง		
2. การทบทวนสถานะเริ่มต้น		
3. การกำหนดนโยบายความเสี่ยง		
4. การพัฒนาและสื่อสารนโยบายการบริหารความเสี่ยง		
5. การดำเนินงานตามขั้นตอนของแผนการบริหารความเสี่ยง		

1.3 ด้านวัตถุประสงค์

ทำการตรวจสอบ วัตถุประสงค์ที่ใช้เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงในตอนเริ่มต้น เปรียบเทียบกับ วัตถุประสงค์ที่ควรมีในระบบบริหารความเสี่ยง โดยมีการใช้จริงทุกชนิด ซึ่งมีอุปสรรคที่จำเป็นต้องมีทั้งสิ้น 11 ชนิด

2. การจัดทำแผนการดำเนินงานและจัดทำระบบเอกสาร โดยมีขั้นตอนการจัดทำแผนการดำเนินงานและจัดทำระบบเอกสาร ดังนี้

1. การจัดทำแผนการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงของศูนย์บำบัดสุขภาพธารน้ำแร่

2. การจัดทำระบบเอกสารที่ใช้ในระบบมาตรฐานบริหารความเสี่ยงของศูนย์บำบัดสุขภาพธารน้ำแร่

ในขั้นตอนนี้เป็นการจัดทำระบบเอกสาร เพื่อใช้ในระบบมาตรฐานบริหารความเสี่ยงของศูนย์บำบัดสุขภาพธารน้ำแร่ และเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติตามขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยงได้ดีและมีระเบียบมากยิ่งขึ้น โดยเอกสารสำหรับองค์กรขนาดเล็ก ดังเช่นศูนย์บำบัดสุขภาพธารน้ำแร่ นี้ จำเป็นจะต้องมีเอกสาร 2 ชนิด คือ

2.1 คู่มือความเสี่ยง (Risk Manual)

เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นคู่มือหรือเอกสารอ้างอิงในการปฏิบัติงานภายใต้ระบบบริหารความเสี่ยงที่ศูนย์บำบัดสุขภาพธารน้ำแร่ได้ประกาศและจัดทำขึ้น โดยบรรจุเนื้อหาของสาระของหัวข้อต่าง ๆ ที่กำหนดในระบบมาตรฐานบริหารความเสี่ยงและในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างครบถ้วน โดยการจัดทำคู่มือความเสี่ยงของศูนย์บำบัดสุขภาพธารน้ำแร่ จะมีคณะทำงาน 1 คณะ ที่ร่วมดำเนินการจัดทำคู่มือความเสี่ยงรวม 1 ฉบับ

2.2 เอกสารสนับสนุน

คือ เอกสารที่ใช้ในการช่วยทำให้การดำเนินงานตามระบบมาตรฐานบริหารความเสี่ยงเป็นไปด้วยความสะดวก สามารถค้นหาข้อมูลที่ต้องการได้โดยง่าย

3. การนำเอกสารระบบบริหารงานความเสี่ยงไปปฏิบัติ

คือ การนำเอกสารตามขั้นตอนที่ 2 ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากเพราะเป็นการทดสอบว่าเอกสารที่เราจัดทำขึ้นใช้ได้หรือไม่เพียงไร

ในกรณีที่เอกสารยังไม่สมบูรณ์หรือนำไปปฏิบัติไม่ได้ก็ต้องปรับปรุงแก้ไข และหากพิจารณาแล้วเห็นว่าการปฏิบัติยังไม่ดีพอก็ต้องทำความเข้าใจกับพนักงานซึ่งอาจต้องฝึกอบรมและปรับปรุงให้ดีขึ้น

4. การตรวจสอบระบบบริหารความเสี่ยง

เป็นขั้นตอนสุดท้ายในการจัดทำระบบคุณภาพเป็นขั้นตอนการตรวจสอบระบบทั้งหมดว่าระบบที่จัดทำขึ้นเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร หากพบว่ามีข้อบกพร่องต้องปรับปรุงแก้ไข ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าระบบขององค์กรถูกต้องเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะชอกล่าวถึงในหัวข้อถัดไป

4. ประเมินผลการทดสอบองค์กรหลังนำรูปแบบมาตรฐานบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารจัดการ

โดยทำการประเมินผลการทดสอบหลังนำระบบมาตรฐานบริหารความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้กับศูนย์บำบัดสุขภาพธารน้ำแร่ โรงพยาบาลระนอง ซึ่งประเมินใน 3 ด้าน คือ

1.ด้านเอกสาร

ทำการสัมภาษณ์ผู้ดูแลศูนย์บำบัดสุขภาพธารน้ำแร่ โรงพยาบาลระนองและตรวจสอบเอกสารที่มีและใช้จริงในศูนย์บำบัดสุขภาพธารน้ำแร่ โรงพยาบาลระนอง สามารถสรุปได้ว่า เอกสารที่ควรมีในระบบมาตรฐานบริหารความเสี่ยง จำนวน 40 ฉบับนั้น ทางศูนย์บำบัดสุขภาพธารน้ำแร่ โรงพยาบาลระนองได้มีการนำไปใช้จริงเพียง 32 ฉบับ ซึ่งเมื่อทำการวิเคราะห์และสำรวจถึงความจำเป็นต้องมีเอกสารในระบบมาตรฐานบริหารความเสี่ยงได้ว่าเอกสารที่จำเป็นต้องมีในระบบมีจำนวน 31 ฉบับ ส่วนเอกสารที่ควรมีในระบบมีจำนวน 9 ฉบับ โดย

เอกสารที่จำเป็นต้องมีในระบบมาตรฐานบริหารความเสี่ยง แต่ศูนย์บำบัดสุขภาพธารน้ำแร่ยังไม่มีและต้องจัดทำเพิ่มเติม มีจำนวน 5 ฉบับ

2. ด้านบุคลากร

ทำการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบในด้านการดูแลการปฏิบัติงานของพนักงาน เกี่ยวกับความเข้าใจและความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน สรุปได้ว่าพนักงานมีความเข้าใจในสิ่งที่ควรปฏิบัติและสามารถนำไปปฏิบัติได้ มีจำนวนทั้งสิ้น 32 หัวข้อ โดยอีก 6 หัวข้อ ที่พนักงานมีความเข้าใจแต่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ และมีอีก 2 หัวข้อ ที่พนักงานไม่เข้าใจจึงไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ดังนั้น จึงได้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงานที่จำเป็นต้องมีในระบบมาตรฐานบริหารความเสี่ยง โดยจัดฝึกอบรมให้ความรู้ด้านการวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เพื่อไม่ให้เกิดข้อบกพร่องซ้ำอีก (การกำหนดมาตรการเพื่อป้องกันมิให้เกิดข้อบกพร่องซ้ำอีก) ส่วนปัญหาที่เหลืออีก 7 ข้อ ได้แก่

1. ระยะเวลาการนำมาตรฐานไปประยุกต์ใช้ ยังไม่มีการปรับปรุงนโยบายความเสี่ยง
2. ไม่มีบุคลากรออก ในระหว่างการนำมาตรฐานไปประยุกต์ใช้
3. การตีพิมพ์มีความยุ่งยาก เพราะองค์กรขนาดเล็กสามารถสื่อสารได้โดยใช้ปากเปล่าในการสื่อสาร
4. พนักงานไม่ชอบการมีกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน
5. การชี้แจงและดำเนินกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับการทวนสอบผลิตภัณฑ์ที่จัดซื้อ ข้อกำหนดนี้ทางฝ่ายพัสดุของโรงพยาบาลระนองเป็นผู้รับผิดชอบ
6. การดำเนินการเพื่อควบคุมดูแลการทำงานของ ผู้รับเหมาและผู้รับเหมาช่วง ข้อกำหนดนี้ทางฝ่ายพัสดุของโรงพยาบาลระนองเป็นผู้รับผิดชอบ

7. พนักงานมีความคุ้นชินในการแก้ไขปัญหาจากประสบการณ์ที่ตนเองมีอยู่

ซึ่งปัญหาดังกล่าวข้างต้น มีข้อจำกัดทางด้านระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัย ขอบเขตของงาน และวัฒนธรรมขององค์กรที่เข้าไปทำการวิจัย ดังนั้น ทางผู้ดำเนินงานวิจัยจึงไม่สามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้

3. ด้านวัสดุอุปกรณ์

ทำการสังเกตเกี่ยวกับการนำวัสดุและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้ในศูนย์บำบัดสุขภาพธารน้ำแร่ โรงพยาบาลระนองได้ สรุปได้ว่า วัสดุและอุปกรณ์ที่ควรมีในระบบมาตรฐานบริหารความเสี่ยงมีการนำไปใช้ทั้งสิ้น 11 ชนิด ซึ่งวัสดุและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงทุกชนิดที่นำไปใช้ในศูนย์บำบัดสุขภาพธารน้ำแร่ โรงพยาบาลระนองทำให้เกิดจากความเสี่ยงลดน้อยลง นั่นก็หมายความว่า วัสดุและอุปกรณ์ที่นำไปใช้ก่อให้เกิดผลดีต่อการป้องกันการเกิดปัญหาในด้านต่างๆ ของศูนย์บำบัดสุขภาพธารน้ำแร่ โรงพยาบาลระนอง

5. เปรียบเทียบผลก่อนและหลังการนำรูปแบบมาตรฐานบริหารความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้ในองค์กรตัวอย่าง

จากการนำพัฒนาและจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กรอุตสาหกรรมบริการ กรณีศึกษา ศูนย์บำบัดสุขภาพธารน้ำแร่ โรงพยาบาลระนอง การนำระบบมาตรฐานบริหารความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้ ตลอดจนการประเมินผลหลังนำระบบมาตรฐานไปประยุกต์ใช้ ซึ่งสามารถเปรียบเทียบผลก่อนและหลัง ได้ดังตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2: แสดงการเปรียบเทียบผลก่อนและหลังการนำมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้

ความเสี่ยง	ผลของการนำมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้	
	ก่อนนำไปประยุกต์ใช้	หลังนำไปประยุกต์ใช้
1. กระบวนการบริหารความเสี่ยง		
1.1 การสื่อสารและปรึกษาหารือ	1.1 ใช้การสื่อสารทางเดียวจากพนักงานระดับล่างไปสู่ผู้บริหาร	1.1 ใช้การสื่อสาร 2 ทาง ร่วมปรึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง
1.2 การทบทวนสภาพองค์กร	1.2 ไม่มีการทบทวนองค์กรว่ามีความพร้อมในการบริหารความเสี่ยงหรือไม่	1.2 รับรู้ถึงสถานะขององค์กรว่ามีความพร้อมต่อการบริหารความเสี่ยงหรือไม่
1.3 การระบุความเสี่ยง	1.3 ระบุความเสี่ยง โดยพิจารณาจากข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ	1.3 ค้นหาและระบุความเสี่ยงที่มาจากทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน โดยการประชุมเพื่อค้นหาต้นขี้นิวัดความเสี่ยง
1.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยง	1.4 วิเคราะห์ความเสี่ยงในมุมมองของความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น (Consequences)	1.4 วิเคราะห์ความเสี่ยงในมุมมองของโอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น(Consequences)
1.5 การประเมินค่าความเสี่ยง	1.5 ไม่มีการประเมินค่าความเสี่ยง	1.5 ประเมินค่าความเสี่ยง เพื่อให้ทราบว่ามีแต่ความเสี่ยงมีความสำคัญอยู่ในระดับใด
1.6 การตอบสนองต่อความเสี่ยง	1.6 ใช้วิธีการตอบสนองตามประสบการณ์ที่มีอยู่	1.6 กำหนดมาตรการที่เหมาะสม เพื่อลดระดับโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
1.7 การติดตามและทบทวน	1.7 ไม่มีการติดตามและทบทวนความเสี่ยง	1.7 ติดตามและทบทวนผลการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
2. การทบทวนสถานะเริ่มต้น	ไม่มีการทบทวนสถานะเริ่มต้น	มีการทบทวน ทำให้ศูนย์รับรู้ถึงสถานะขององค์กรว่ามีความพร้อมต่อการนำมาตรฐานไปใช้หรือไม่
3. การกำหนดนโยบายความเสี่ยง	ไม่มีการกำหนดนโยบายความเสี่ยง	มีการกำหนดนโยบาย ทำให้พนักงานทุกคนเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงร่วมกัน

ตารางที่ 2 (ต่อ): แสดงการเปรียบเทียบผลก่อนและหลังการนำมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้

ความเสี่ยง	ผลของการนำมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้	
	ก่อนนำไปประยุกต์ใช้	หลังนำไปประยุกต์ใช้
4. การวางแผนการจัดการความเสี่ยง	ไม่มีการวางแผนการจัดการความเสี่ยง	มีการวางแผนการจัดการความเสี่ยง ทำให้สามารถดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเป็นระเบียบ ไม่สับสน
5. การนำไปใช้และการปฏิบัติ	มีการนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้เพียงเพื่อแก้ปัญหาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในศูนย์เท่านั้น แต่ยังคงขาดกระบวนการบริหารงานด้านบุคลากร และการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> ทำให้เกิดการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม เข้าใจในสิ่งที่พนักงานต้องการ เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงการบริหารงานด้านบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถนำข้อมูลไปปรับปรุงงานบริการให้ดียิ่งขึ้น แน่ใจได้ว่าผู้รับบริการได้รับบริการในสิ่งที่ต้องการจริงๆ ทำให้สามารถติดตามผลการดำเนินงานย้อนหลัง หาสาเหตุของปัญหาได้
6. การตรวจสอบและแก้ไข	ไม่มีการติดตามตรวจสอบ การแก้ไข การป้องกัน และการวัดผลปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> ทำให้แบ่งหน้าที่การตรวจสอบได้เหมาะสมตามความสามารถ ไม่ก่อให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อน ทำให้ทราบวิธีการในการดำเนินการแก้ไขในแต่ละวิธี ทำให้เอกสารมีการปรับปรุงให้เป็นไปตามสถานการณ์ปัจจุบัน ก่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม ทำให้เอกสารมีการจัดทำและเก็บบันทึกอย่างเป็นระเบียบ ค้นหาได้ง่าย
7. การทบทวนโดยฝ่ายบริหาร	มีเพียงการประชุมเรื่องความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ในศูนย์ฯ เพื่อหาทางแก้ไข แต่ไม่มีการทบทวนว่าความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นนั้นเป็นอย่างไร	<ul style="list-style-type: none"> ทำให้สามารถทบทวนข้อตกลงในการดำเนินงานและแก้ไขในแต่ละครั้งได้ เพื่อให้แน่ใจได้ว่าข้อเสนอแนะทุกข้อได้นำไปปรับใช้

6. ข้อจำกัดของการวิจัย

1. เนื่องจากมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงที่ทางผู้ดำเนินงานวิจัยพัฒนาขึ้นนั้น ได้นำไปประยุกต์ใช้เฉพาะองค์กรอุตสาหกรรมบริการเพียงแห่งเดียวเท่านั้น คือ ศูนย์บำบัดสุขภาพธารน้ำแร่ โรงพยาบาลระนอง ซึ่งผลจากการนำมาตราฐานการบริหารความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้อาจเปลี่ยนแปลงไป หากนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรอุตสาหกรรมบริการอื่นๆ โดยผลจากการประยุกต์ใช้ในศูนย์บำบัดสุขภาพธารน้ำแร่ โรงพยาบาลระนองนั้น เป็นเพียงมาตรฐานในการนำมาตราฐานการบริหารความเสี่ยงที่พัฒนาขึ้นไปประยุกต์ใช้เท่านั้น

2. มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงที่ทางผู้ดำเนินงานวิจัยพัฒนาขึ้น เป็นมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้ในองค์กร

3. อุตสาหกรรมบริการเท่านั้น ไม่สามารถนำไปใช้ในองค์กรอุตสาหกรรมการผลิตได้

7. ปัญหาและอุปสรรค

1. เนื่องจากศูนย์บำบัดสุขภาพธารน้ำแร่ โรงพยาบาลระนองไม่เคยมีการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในด้านโอกาสในการเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นมาก่อน ดังนั้น ผลลัพธ์ที่ได้จากการทบทวนสภาพเบื้องต้น จึงอยู่ภายใต้กรอบความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจมีความคลาดเคลื่อนได้บ้าง

2. ในการประยุกต์ใช้มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงนั้น ต้องอาศัยระยะเวลาค่อนข้างนาน ตั้งแต่ การศึกษาหาข้อมูล การเตรียมความพร้อม การทดลองปฏิบัติ และการปรับมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสม จึงทำให้เห็นผลได้ช้า และเนื่องจากเวลาในการวิจัยที่ค่อนข้างจำกัด จึงไม่สามารถประยุกต์ใช้มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงในทุกพื้นที่ของศูนย์บำบัดสุขภาพธารน้ำแร่ โรงพยาบาลระนองได้ ดังนั้น การประเมินผลหลังจากการนำมาตราฐานการบริหารความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้จึงเป็นเพียงการประเมินผลเบื้องต้นเท่านั้น

3. เนื่องจากพนักงานในศูนย์บำบัดสุขภาพธารน้ำแร่ โรงพยาบาลระนองไม่มีพื้นฐานในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงมาก่อน การเข้าไปดำเนินงานวิจัยจึงเกิดอุปสรรคในการอธิบาย ทำความเข้าใจให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงการบริหารจัดการความเสี่ยง

4. ในการเสนองบประมาณเพื่อจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ ในการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้น จำเป็นที่จะต้องใช้เวลาพอสมควร เนื่องจากศูนย์บำบัดสุขภาพธารน้ำแร่ โรงพยาบาลระนองเป็นองค์กรราชการ การเสนอของบประมาณจะเป็นไปตามขั้นตอนมากกว่าองค์กรเอกชน

8. สรุป

ในการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กรอุตสาหกรรมบริการนั้น ผู้ดำเนินงานวิจัยได้นำข้อกำหนดของมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงของออสเตรเลีย/นิวซีแลนด์ (The Australian/New Zealand Standard on Risk Management ; AS/NZS 4360) มาผนวกรวมกับข้อกำหนดร่วมของมาตรฐานการบริหารจัดการต่างๆที่เกี่ยวกับความเสี่ยงในงานอุตสาหกรรมบริการของประเทศไทย พร้อมทั้งเพิ่มเติมข้อกำหนดของมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมสปาเพื่อสุขภาพ เพื่อให้มาตรฐานที่ได้พัฒนาขึ้น เกิดความเหมาะสมกับองค์กรตัวอย่าง คือ ศูนย์บำบัดสุขภาพธารน้ำแร่ โรงพยาบาลระนอง

ซึ่งภายหลังจากการนำมาตราฐานการบริหารความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้กับองค์กรตัวอย่างแล้วนั้น สามารถสรุปผลการปฏิบัติงานในมุมมองของความสูญเสียก่อนและหลังการนำมาตราฐานการบริหารความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้ ดังนี้

ตารางที่ 3 : แสดงเปอร์เซ็นต์การเกิดความสูญเสียก่อน และหลังการจัดความเสี่ยง

อุบัติเหตุจากการเกิดความ เสี่ยง	จำนวนครั้ง		ลดลง ร้อยละ
	ก่อนมี แผน จัดการ ความ เสี่ยง	หลังมี แผน จัดการ ความ เสี่ยง	
ปวดกล้ามเนื้อจากการนวด	2	1	33.33
ข้าเขียวจากการนวด	8	2	60
เป็นลมขณะอบสมุนไพร	2	1	33.33
เป็นลมขณะแช่น้ำแร่	1	0	100
เวียนศีรษะขณะแช่น้ำแร่	3	1	50
บาดเจ็บจากการใช้อุปกรณ์ ชำรุด	2	0	100
บาดเจ็บจากการปฐม พยาบาลไม่ถูกวิธี	2	0	100
นวดบริเวณที่ผู้รับบริการเคย มีปัญหา	3	0	100
ติดเชื้จากลูกประคบ	3	0	100
ติดเชื้ทางผิวหนัง	3	1	50
บาดเจ็บจากการใช้อุปกรณ์ ไม่ถูกวิธี	5	2	42.86
		เฉลี่ย	64.13

จากการเปรียบเทียบเปอร์เซ็นต์การเกิดความสูญเสียก่อนและหลังมีแผนจัดการความเสี่ยงสามารถสรุปได้ว่าศูนย์บำบัดสุขภาพธารน้ำแร่สามารถจัดการกับความเสี่ยงที่มีอยู่ให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้

9. เอกสารอ้างอิง

- [1] เจนเนตร มณีนาถ, กรรณก วงศ์พานิช, ปัญจมน แก้วมีแสง และ ดร.ณรัตน์ พึ่งตน “การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร จากหลักการสู่ภาคปฏิบัติ” พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพมหานคร, ชัม ชีสเท็ม, 2548
- [2] ประชุม โพธิกุล “การบริหารความเสี่ยง” กรุงเทพฯ สายใจ, 2539
- [3] สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม. บันได 4 ขั้นคุณภาพ [Online]. Available from: www.tisi.go.th
- [4] Australian Capital Territory Insurance Authority The Australian/New Zealand Standard on Risk Management; AS/NZS 4360 : 2004 [Online]. Available from: <http://www.treasury.act.gov.au> [2007, January 21]