



แนวปฏิบัติการวิเคราะห์องค์กร เพื่อการจัดการความเสี่ยงและโอกาส ต่อระบบการจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

Guidelines for Organizational Analysis of Risk and Opportunity
Management according to Occupational Safety and Health
Management System



สถาบันส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (องค์การมหาชน)

Thailand Institute Of Occupational Safety And Health (Public Organization)



ชื่อหนังสือ : แนวปฏิบัติการวิเคราะห์องค์กรเพื่อการจัดการความเสี่ยงและโอกาสต่อระบบการจัดการ
ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
(Guidelines for Organizational Analysis of Risk and Opportunity Management
according to Occupational Safety and Health Management System)
(สสพท. 3-3-02-02-00-2564)

ชื่อผู้แต่ง : คณะทำงานจัดทำแนวปฏิบัติการวิเคราะห์องค์กรเพื่อการจัดการความเสี่ยงและโอกาส
ต่อระบบการจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ปีที่พิมพ์ : พ.ศ. 2564

จัดทำโดย : สถาบันส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (องค์การมหาชน)

ISBN (E-Book) : 978-616-8026-24-3

คณะอนุกรรมการวิชาการ

1.	นายกฤษฎา	ชัยกุล	ประธานคณะอนุกรรมการ
2.	นางสาวสุดิศา	กรงไกรวงศ์	อนุกรรมการ
3.	รศ.สรารุช	สุธรรมมาสา	อนุกรรมการ
4.	ดร.เด่นศักดิ์	ยกยอน	อนุกรรมการ
5.	นางสาวปริญนันท์	ลิขิตสานต์	อนุกรรมการ
6.	นางสาวบุษกร	แสนสุข	อนุกรรมการ
7.	นายพงษ์สิทธิ์	ศิริฤกษ์อุดมพร	อนุกรรมการ
8.	นายชลธิป	อินทรมารุต	อนุกรรมการ
9.	นายบัญชา	ศรีธนาอุทัยกร	อนุกรรมการ
10.	นายพฤทธิ์ฤทธิ์	เลิศลีลาภิจจา	อนุกรรมการและเลขานุการ
11.	ผศ.ดร.ชลฤทธิ์	เหลืองจินดา	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
12.	นายประเสริฐ	เหล่าบุศณอนันต์	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
13.	ดร.พรณทิวา	นวะมะรัตน์	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

**คณะกรรมการจัดทำแนวปฏิบัติการวิเคราะห์ห้้องค์กรเพื่อกำจัดการความเสี่ยงและโอกาส
ต่อระบบการจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน**

1. ดร.เทพพร เจริญรอย ประธานคณะกรรมการ
บริษัท เอ็นพีซี เซฟตี้ แอนด์ เอ็นไวรอนเมนทอล เซอร์วิส จำกัด
2. นายวัฒนา พรมลาย คณะทำงาน
บริษัท เอ็นพีซี เซฟตี้ แอนด์ เอ็นไวรอนเมนทอล เซอร์วิส จำกัด
3. ผศ.ดร.จุฑารัตน์ ชมพันธุ์ คณะทำงาน
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
4. นายศักรินทร์ ลาจ้อย คณะทำงาน
บริษัท สยามคอมเพรสเซอร์อุตสาหกรรม จำกัด
5. นางสาวอภาสี นาคสุข คณะทำงาน
บริษัท ท่อส่งปิโตรเลียมไทย จำกัด (แทปไลน์)
6. ผศ.ดร.ชลฤทธิ เหลืองจินดา คณะทำงานและเลขานุการ
สถาบันส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (องค์การมหาชน)
7. นางสาวสุภารัตน์ คะตา คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
สถาบันส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (องค์การมหาชน)
8. นางสาวกฤตติกา เหล่าวัฒนโรจน์ คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
สถาบันส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (องค์การมหาชน)
9. ดร.ธนวรรณ ฤทธิชัย คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
สถาบันส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (องค์การมหาชน)

คำนำ

สถาบันส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (องค์การมหาชน) หรือ สสปท. เป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยอำนาจหน้าที่หนึ่งของสถาบันส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ การพัฒนาและสนับสนุนการจัดทำมาตรฐาน คู่มือ แนวปฏิบัติ เพื่อส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

แนวปฏิบัติการวิเคราะห์ห้วงการเพื่อการจัดการความเสี่ยงและโอกาส ต่อระบบการจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางให้สถานประกอบกิจการนำไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับการประเมินความเสี่ยงและโอกาสตามข้อกำหนดของระบบการจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้สถานประกอบกิจการสามารถวิเคราะห์และเข้าใจบริบทขององค์กร สามารถที่จะกำหนดปัจจัยภายในและภายนอก ที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการจัดทำระบบการจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรได้ รวมถึงสามารถกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับองค์กร และทราบความต้องการและความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้น รวมถึงชี้แจงความเสี่ยงอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะด้านความปลอดภัยฯ เพื่อทำการประเมินความเสี่ยงและโอกาสที่ได้จากปัจจัยภายในและภายนอก จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ตลอดจนความเสี่ยงอื่น ๆ ที่ได้ทำการชี้แจงไว้ และกำหนดวิธีการจัดการกับความเสี่ยงและโอกาสที่องค์กรพิจารณาเห็นว่ามีมีความสำคัญ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงและโอกาสระดับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยกระดับสมรรถนะด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

แนวปฏิบัติการวิเคราะห์ห้วงการเพื่อการจัดการความเสี่ยงและโอกาสฯ ฉบับนี้ได้จัดทำตามกระบวนการจัดทำแนวปฏิบัติของ สสปท. ดำเนินการร่างโดยคณะทำงานผู้เชี่ยวชาญ ผ่านการระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผ่านการกลั่นกรองโดยคณะอนุกรรมการวิชาการ รวมถึงได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถาบันส่งเสริมความปลอดภัยฯ เรียบร้อยแล้ว

ประกาศ ณ วันที่ 7 กันยายน 2564

(นายวรานนท์ ปีติวรรณ)

ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมความปลอดภัย
อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คณะกรรมการวิชาการ	ก
คณะทำงานคณะทำงานจัดทำแนวปฏิบัติการวิเคราะห์ห้้องค์กรเพื่อกำจัดการความเสี่ยงและโอกาสต่อระบบการจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ข
คำนำ	ค
สารบัญ	ง
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 วัตถุประสงค์	1
1.2 ขอบเขต	2
1.3 คำจำกัดความ	2
บทที่ 2 หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรในการวิเคราะห์ห้้องค์กรเพื่อกำจัดการความเสี่ยงและโอกาสต่อระบบการจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	4
2.1 ผู้บริหารระดับสูง	4
2.2 ผู้บริหารระดับกลาง	4
2.3 ผู้บริหารระดับล่าง	5
2.4 เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน	5
บทที่ 3 ขั้นตอนการวิเคราะห์ห้้องค์กรเพื่อกำจัดการความเสี่ยงและโอกาส ต่อระบบการจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	6
บทที่ 4 บริบทขององค์กร	10
4.1 การกำหนดปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร	10
4.2 เครื่องมือในการกำหนดปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร	12
4.2.1 เครื่องมือในการกำหนดปัจจัยภายใน	12
4.2.2 เครื่องมือในการกำหนดปัจจัยภายนอก	15
4.2.3 เครื่องมือในการกำหนดปัจจัยภายในและภายนอก	18
4.3 การพิจารณาประเด็นภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อระบบการจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	22

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 5 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	25
5.1 การกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	25
5.2 ความต้องการกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กร	25
บทที่ 6 ความเสี่ยงและโอกาสประเภทอื่นๆ ที่มีผลต่อการทำระบบการจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	29
บทที่ 7 แนวทางการประเมินความเสี่ยงและโอกาส	33
7.1 เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงและโอกาส	33
7.1.1 เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง	33
7.1.2 เกณฑ์การประเมินโอกาส	35
7.2 แนวทางการประเมินความเสี่ยงและโอกาส	37
7.2.1 แนวทางการประเมินความเสี่ยงและโอกาสจากบริบทขององค์กร	37
7.2.2 แนวทางการประเมินความเสี่ยงและโอกาสจากความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	41
7.2.3 แนวทางการประเมินความเสี่ยงและโอกาสประเภทอื่นๆ ที่มีผลต่อการทำระบบการจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	45
7.3 การจัดทำทะเบียนความเสี่ยงและโอกาสจากผลการวิเคราะห์องค์กร	49
บทที่ 8 แนวทางการจัดการความเสี่ยงและโอกาส	53
เอกสารอ้างอิง	57
ภาคผนวก	58
ภาคผนวก ก กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร	59
ภาคผนวก ข ตัวอย่างแบบกำหนดปัจจัยภายในและภายนอก ด้วยวิธี SWOT Analysis	63
ภาคผนวก ค ตัวอย่างแบบกำหนดปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อระบบการจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	64
ภาคผนวก ง ตัวอย่างแบบกำหนดความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กร	65
ภาคผนวก จ ตัวอย่างแบบกำหนดความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	66
ภาคผนวก ฉ ตัวอย่างแบบกำหนดประเด็นความเสี่ยงและโอกาสอื่น ๆ ที่มีผลต่อการจัดทำระบบการจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	67

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
ภาคผนวก ข ตัวอย่างแบบประเมินความเสี่ยงจากบริบทขององค์กร	68
ภาคผนวก ช ตัวอย่างแบบประเมินโอกาสจากบริบทขององค์กร	69
ภาคผนวก ฌ ตัวอย่างแบบประเมินความเสี่ยงจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	70
ภาคผนวก ญ ตัวอย่างแบบประเมินโอกาสจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	71
ภาคผนวก ฎ ตัวอย่างแบบประเมินความเสี่ยงอื่น ๆ	72
ภาคผนวก ฏ ตัวอย่างแบบประเมินโอกาสอื่น ๆ	73
ภาคผนวก ฐ ตัวอย่างแบบรายการทะเบียนความเสี่ยง	74
ภาคผนวก ท ตัวอย่างแบบรายการทะเบียนโอกาส	75
ภาคผนวก ฑ ตัวอย่างแบบกำหนดแผนการจัดการความเสี่ยงและโอกาส	76

บทที่ 1**บทนำ**

ในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จทั้งในด้านการเติบโตของธุรกิจ การมีภาพลักษณ์ที่ดีในด้านคุณภาพของสินค้า ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องทราบถึงความเสี่ยงและโอกาสที่จะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจไม่ว่าจะเป็น ความเสี่ยงและโอกาสที่มาจากปัจจัยภายใน และภายนอกองค์กร ตลอดจนการดำเนินการกับความเสี่ยงและ โอกาสที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานทั้งในด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อม ในการทำงาน เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพ ในการดำเนินการขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น

แนวปฏิบัติการวิเคราะห์องค์กรเพื่อการจัดการความเสี่ยงและโอกาส ต่อระบบการจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางให้สถานประกอบการ สามารถกำหนดความเสี่ยงและโอกาส โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการจัดทำระบบ การจัดการความปลอดภัยฯ ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนอกจากนี้ยังพิจารณา ความเสี่ยงและโอกาสจากข้อกำหนดด้านความปลอดภัยฯ ที่องค์กรนำมาประยุกต์ใช้ พร้อมทั้งกำหนดวิธีการ ในการประเมินความเสี่ยงและโอกาสที่ได้ทำการชี้บ่งไว้ ตลอดจนการกำหนดวิธีการในการจัดการกับความเสี่ยง และโอกาสที่องค์กรเห็นว่าส่งผลกระทบต่อจัดทำระบบการจัดการความปลอดภัยฯ ขององค์กร

1.1 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้สถานประกอบการสามารถเข้าใจบริบทขององค์กร โดยพิจารณาจากปัจจัย ภายในและภายนอก ที่สามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อม ในการทำงาน
- 2) เพื่อให้สถานประกอบการสามารถเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้
- 3) เพื่อให้สถานประกอบการสามารถกำหนดความเสี่ยงอื่น ๆ และโอกาสอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 4) เพื่อให้สถานประกอบการทำการประเมินความเสี่ยงและโอกาสที่ได้จากปัจจัยภายใน และภายนอก ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ตลอดจนความเสี่ยงและ โอกาสอื่น ๆ ที่สามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อทำการจัดการกับความเสี่ยงและโอกาสดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ขอบเขต

แนวปฏิบัติการวิเคราะห์องค์กรเพื่อความเสี่ยงและโอกาส ต่อระบบการจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานฉบับนี้ ไม่รวมถึงความเสี่ยงที่ทำให้เกิดการบาดเจ็บและเจ็บป่วยจากการทำงานตามที่ระบุไว้ในมาตรฐานและคู่มือการจัดการความเสี่ยงด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (สสปท. 2-4-02-01-2562) ของ สสปท. โดยมีขอบเขตเนื้อหาที่จะกล่าวถึง วิธีการกำหนดบริบทขององค์กร สำหรับปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความเสี่ยงและโอกาสอื่น ๆ ที่มีผลต่อการจัดทำระบบการจัดการความปลอดภัยฯ รวมถึงการจัดการความเสี่ยงและโอกาสดังกล่าว

1.3 คำจำกัดความและความหมายสำคัญ

1.3.1 บริบทขององค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก และเงื่อนไขที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อระบบและมีความเกี่ยวข้องกัน วัตถุประสงค์ โดยปัจจัยภายในขององค์กร เช่น ค่านิยม วัฒนธรรม ความรู้ และประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร และปัจจัยภายนอกขององค์กร เช่น สังคม วัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางกฎหมาย เทคโนโลยี กฎระเบียบ และการแข่งขัน

1.3.2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง บุคคลที่สามารถส่งผลกระทบ หรือได้รับผลกระทบ หรือเชื่อว่าพวกเขาจะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจหรือกิจกรรม ทั้งนี้บุคคลที่สนใจเป็นบุคคล กลุ่ม หรือองค์กรที่มีประโยชน์หรือมีส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินใจหรือกิจกรรม

1.3.3 ความไม่แน่นอน หมายถึง สภาพหรือเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับการขาดข้อมูล ซึ่งนำไปสู่ความรู้ที่ไม่เพียงพอหรือความไม่สมบูรณ์หรือความไม่เข้าใจ

1.3.4 ความเสี่ยง หมายถึง ผลกระทบจากความไม่แน่นอนหรือความคาดเคลื่อนจากสิ่งที่คาดหวัง

1.3.5 โอกาส หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรมีการดำเนินการและช่วยส่งเสริมให้ระบบการจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น

1.3.6 ความเสี่ยงอื่น ๆ หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับอุบัติเหตุ การบาดเจ็บและเจ็บป่วยของผู้ปฏิบัติงาน ในระหว่างการทำงาน แต่ความเสี่ยงนี้ส่งผลกระทบต่อการจัดทำระบบการจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กร และส่งผลกระทบผลลัพธ์ที่ตั้งใจไว้ (Intended Outcomes) ขององค์กรในด้านความปลอดภัยฯ

1.3.7 โอกาสอื่น ๆ หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรมีการดำเนินการและช่วยส่งเสริมให้ระบบการจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น เช่น การกระตุ้นให้มีการค้นหาสาเหตุของปัญหา เพื่อจัดการกับความไม่สอดคล้องของการจัดทำระบบการจัดการความปลอดภัยฯ ที่เกิดขึ้น การพัฒนากระบวนการให้คำปรึกษา และการมีส่วนร่วมด้านความปลอดภัยสำหรับผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

1.3.8 การชี้บ่งและการประเมินความเสี่ยงและโอกาส หมายถึง การจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและโอกาสที่มีอยู่ โดยการประเมินประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

1.3.9 การจัดการความเสี่ยงและโอกาส หมายถึง การชี้บ่ง การประเมิน และการควบคุมความเสี่ยงและโอกาสด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในด้านการบริหารสถานประกอบกิจการตามระบบการจัดการความปลอดภัยฯ ครอบคลุมวิธีการการกำหนดบริบทขององค์กร สำหรับปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเสี่ยงและโอกาสอื่น ๆ ที่มีผลต่อการจัดทำระบบการจัดการความปลอดภัยฯ ขององค์กร

1.3.10 คณะทำงานจัดการความเสี่ยงและโอกาสระดับองค์กร หมายถึง กลุ่มคนที่องค์กรแต่งตั้งขึ้น เพื่อวิเคราะห์องค์กร โดยดำเนินการกำหนดบริบทขององค์กร ชี้บ่งปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความเสี่ยงและโอกาสอื่น ๆ ที่มีผลต่อการจัดทำระบบการจัดการความปลอดภัยฯ ตลอดจนประเมินและจัดการความเสี่ยงและโอกาส

บทที่ 2

หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรในการวิเคราะห์ห้้องค์กรเพื่อจัดการความเสี่ยงและโอกาส ต่อระบบการจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

เพื่อให้การวิเคราะห์ห้้องค์กรในการจัดการความเสี่ยงและโอกาส ต่อระบบการจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้อง ครอบคลุมในทุกความเสี่ยงและโอกาส ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในระดับต่าง ๆ

คณะกรรมการจัดการความเสี่ยงและโอกาสระดับองค์กร ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับล่าง และเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน โดยสามารถกำหนดบทบาทหน้าที่ ดังนี้

2.1 ผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่ดังนี้

- 1) กำหนดทิศทางขององค์กร โดยการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 2) สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการจัดการความเสี่ยงและโอกาสระดับองค์กร สำหรับระบบการจัดการความปลอดภัยฯ
- 3) ติดตามผลการวิเคราะห์ห้้องค์กร เพื่อจัดการความเสี่ยงและโอกาสระดับองค์กร สำหรับระบบการจัดการความปลอดภัยฯ

2.2 ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้จัดการ มีหน้าที่ดังนี้

- 1) มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กร เพื่อจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 2) กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร
- 3) ให้คำแนะนำในการจัดการความเสี่ยงและโอกาสระดับองค์กร สำหรับระบบการจัดการความปลอดภัยฯ
- 4) ติดตามผลการวิเคราะห์ห้้องค์กร เพื่อจัดการความเสี่ยงและโอกาสระดับองค์กร สำหรับระบบการจัดการความปลอดภัยฯ

2.3 ผู้บริหารระดับล่าง ได้แก่ หัวหน้างาน มีหน้าที่ดังนี้

- 1) ปฏิบัติตามกลยุทธ์ของหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 2) ดำเนินการจัดการความเสี่ยงและโอกาสระดับองค์กร สำหรับระบบการจัดการความปลอดภัยฯ
- 3) จัดทำแผนงาน วิธีการในการวิเคราะห์ห้้องค์กร เพื่อการจัดการกับความเสี่ยงและโอกาสที่พิจารณาว่ามีระดับนัยสำคัญสูง
- 4) ดำเนินการตามแผนงาน วิธีการ และมาตรการควบคุมต่าง ๆ ในการจัดการกับความเสี่ยงและโอกาสขององค์กร

2.4 เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน ได้แก่ จป.ระดับวิชาชีพ จป.เทคนิคชั้นสูง จป.เทคนิค มีหน้าที่ดังนี้

- 1) ประสานงานในการวิเคราะห์ห้้องค์กรเพื่อการจัดการความเสี่ยงและโอกาสระดับองค์กร
- 2) ติดตามการวิเคราะห์ห้้องค์กรเพื่อการจัดการความเสี่ยงและโอกาสระดับองค์กร
- 3) สรุปผลการวิเคราะห์ห้้องค์กรเพื่อการจัดการความเสี่ยงและโอกาสระดับองค์กร เพื่อเสนอต่อผู้บริหาร

บทที่ 3

ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์กรเพื่อจัดการความเสี่ยงและโอกาส ต่อระบบการจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

คณะทำงานจัดการความเสี่ยงและโอกาสระดับองค์กร ชั่งความเสี่ยงและโอกาส รวมถึงการจัดการความเสี่ยงและโอกาสเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า

- 3.1 การดำเนินการด้านความปลอดภัยฯ ขององค์กรจะบรรลุตามผลลัพธ์ที่ได้ตั้งใจไว้ ประกอบด้วย
 - (1) การยกระดับสมรรถนะด้านความปลอดภัยฯ ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง
 - (2) การปฏิบัติให้สอดคล้องตามข้อกำหนดกฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
 - (3) การบรรลุตามวัตถุประสงค์ด้านความปลอดภัยฯ ที่กำหนดไว้
- 3.2 การป้องกัน หรือลดผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์
- 3.3 การปรับปรุงกิจกรรม การดำเนินงานด้านความปลอดภัยฯ อย่างต่อเนื่อง

คณะทำงานจัดการความเสี่ยงและโอกาสระดับองค์กร พิจารณาการชั่งความเสี่ยงและโอกาสสำหรับระบบการจัดการความปลอดภัยฯ ครอบคลุมประเด็น ดังนี้

- (1) บริบทขององค์กร
- (2) ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (3) ความเสี่ยงและโอกาสอื่น ๆ ต่อระบบการจัดการความปลอดภัยฯ
- (4) กฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

การชั่งความเสี่ยงและโอกาสนั้น เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำหรับระบบการจัดการความปลอดภัยฯ องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาประเด็นต่าง ๆ ที่ได้จากการประเมินบริบทองค์กร ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงขอบเขตของระบบการจัดการความปลอดภัยฯ มาเพื่อใช้ในการชั่งความเสี่ยงและโอกาสขององค์กรด้วย เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการจัดการความปลอดภัยฯ ที่องค์กรดำเนินการอยู่ จะบรรลุตามผลลัพธ์ที่ตั้งใจไว้

ทั้งนี้ ขั้นตอนในการวิเคราะห์องค์กรเพื่อจัดการความเสี่ยงและโอกาส ต่อระบบการจัดการความปลอดภัยฯ สามารถอธิบายเป็นขั้นตอนดังตารางที่ 3-1

ตารางที่ 3-1 ขั้นตอนการการวิเคราะห์องค์กรเพื่อจัดการความเสี่ยงและโอกาส ต่อระบบการจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	กิจกรรม	ผู้ปฏิบัติ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
1	<p>การชี้บ่งความเสี่ยงและโอกาสที่มีผลต่อการจัดทำระบบการจัดการความปลอดภัยฯ</p>	คณะทำงานฯ	<ul style="list-style-type: none"> - แบบกำหนดปัจจัยภายในและภายนอก ด้วยวิธี SWOT Analysis - แบบกำหนดปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อระบบการจัดการความปลอดภัยฯ - แบบกำหนดความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กร - แบบกำหนดความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - แบบกำหนดประเด็นความเสี่ยงและโอกาสอื่น ๆ ที่มีผลต่อการจัดทำระบบการจัดการความปลอดภัยฯ
2		คณะทำงานฯ	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความเสี่ยงจากบริบทขององค์กร - แบบประเมินโอกาสจากบริบทขององค์กร - แบบประเมินความเสี่ยงจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - แบบประเมินโอกาสจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - แบบประเมินความเสี่ยงอื่น ๆ - แบบประเมินโอกาสอื่น ๆ - แบบรายการทะเบียนความเสี่ยง - แบบรายการทะเบียนโอกาส
3		คณะทำงานฯ	<ul style="list-style-type: none"> - แบบกำหนดแผนการจัดการความเสี่ยงและโอกาส
4		คณะทำงานฯ	

การวิเคราะห์ห้องค์กรเพื่อจัดการความเสี่ยงและโอกาส ต่อระบบการจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ดังตารางที่ 3-1 สามารถอธิบายได้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การชี้บ่งความเสี่ยงและโอกาสที่มีผลต่อการจัดทำระบบการจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ในขั้นตอนนี้้องค์กรจะต้องพิจารณาเพื่อชี้บ่งความเสี่ยงและโอกาส ซึ่งพิจารณาจากบริบทที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ความต้องการและความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชี้บ่งความเสี่ยงและโอกาสอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดทำระบบการจัดการความปลอดภัยฯ ดังนี้

(1) ทำความเข้าใจบริบทที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

คณะทำงานจัดการความเสี่ยงและโอกาสระดับองค์กร กำหนดและชี้บ่งปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการบรรลุตามผลลัพธ์ที่ตั้งใจไว้ของการจัดทำระบบการจัดการความปลอดภัยฯ รวมถึงต้องทราบว่าองค์กรของตนมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างไรบ้าง ซึ่งจะทำให้สามารถทำความเข้าใจองค์กรและบริบทที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน เพื่อจะได้พิจารณาปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน โดยสามารถดูแนวทางของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ในภาคผนวก ก เรื่องกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และสามารถดูแนวทางการดำเนินการเพื่อทำความเข้าใจองค์กรและบริบทที่เกี่ยวข้องโดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ได้ตามบทที่ 4 เรื่องบริบทองค์กร

(2) ชี้บ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหาความต้องการ และความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คณะกรรมการจัดการความเสี่ยงและโอกาสระดับองค์กร กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการความปลอดภัยฯ รวมถึงการหาความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้นว่ามีความต้องการอย่างไร แนวทางการชี้บ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการหาความต้องการและความคาดหวัง สามารถดำเนินการตามบทที่ 5 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

(3) ชี้บ่งความเสี่ยงและโอกาสอื่น ๆ ต่อการจัดทำระบบการจัดการความปลอดภัยฯ

สำหรับรายละเอียดการชี้บ่งความเสี่ยงและโอกาสอื่น ๆ สามารถดำเนินการตามหัวข้อที่ 6 เรื่องความเสี่ยงและโอกาสประเภทอื่นๆ ที่มีผลต่อการจัดทำระบบการจัดการความปลอดภัยฯ ทั้งนี้กฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆ ถือเป็นความเสี่ยงและโอกาสประเภทอื่น ๆ ด้วย

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินความเสี่ยงและโอกาสเพื่อจัดลำดับความสำคัญ

คณะกรรมการจัดการความเสี่ยงและโอกาสระดับองค์กร ทำการประเมินความเสี่ยงและโอกาส และทำการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและโอกาส โดยจัดการกับความเสี่ยงและโอกาสที่มีความสำคัญสูงก่อน แล้วพิจารณาการจัดการกับความเสี่ยงและโอกาสในระดับถัดไป สำหรับแนวทางการประเมินความเสี่ยงและโอกาสสามารถดำเนินการตามแนวทางในบทที่ 7 เรื่องแนวทางการประเมินความเสี่ยงและโอกาส

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงและโอกาส

คณะกรรมการจัดการความเสี่ยงและโอกาสระดับองค์กร จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและโอกาสตามขั้นตอนที่ 2 แล้ว จะต้องมีการจัดการกับความเสี่ยงและโอกาสที่องค์กรพิจารณาว่ามีความสำคัญ โดยสามารถวางแผนการจัดการตามความเหมาะสม สำหรับแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงและโอกาส สามารถดำเนินการตามแนวทางในบทที่ 8 เรื่องแนวทางการจัดการความเสี่ยงและโอกาส

ขั้นตอนที่ 4 เฝ้าระวังและวัดผลการดำเนินการ

องค์กรจำเป็นต้องกำหนดวิธีการในการเฝ้าระวังและวัดผลการดำเนินการสำหรับการจัดการความเสี่ยงและโอกาส เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าสิ่งที่ได้ดำเนินการไปสามารถจัดการกับความเสี่ยงและโอกาสได้อย่างเหมาะสม และหากพบปัญหาในการจัดการกับความเสี่ยงและโอกาส องค์กรสามารถที่จะกำหนดแนวทางในการแก้ไขที่เหมาะสมต่อไป นอกจากนี้องค์กรควรมีการทบทวนการดำเนินงาน และการวิเคราะห์องค์กรอย่างน้อยปีละครั้ง

บทที่ 4

บริบทขององค์กร

คณะทำงานจัดการความเสี่ยงและโอกาสระดับองค์กร ต้องทราบว่าองค์กรของตนมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างไรบ้าง ทำให้สามารถทำความเข้าใจองค์กรและบริบทที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน เพื่อจะได้พิจารณาปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน โดยสามารถดูแนวทางของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ในภาคผนวก ก

4.1 การกำหนดปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร

การกำหนดปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร จุดประสงค์และเจตนารมณ์ที่ส่งผลต่อความสามารถขององค์กรในการบรรลุผลลัพธ์ที่ตั้งใจไว้ในระบบการจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ เพื่อให้องค์กรสามารถเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่องค์กรต้องพิจารณา เพื่อการจัดทำหรือปรับปรุงระบบการจัดการความปลอดภัยฯ ขององค์กร โดยแนวทางมีหลายรูปแบบในการกำหนดปัจจัยภายในและภายนอก คณะทำงานจัดการความเสี่ยงและโอกาสระดับองค์กร สามารถเลือกแบบที่เหมาะสมกับองค์กร

ทั้งนี้การระบุประเด็นภายในและภายนอกจะมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับองค์กร โดยครอบคลุมถึงวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ขององค์กร (Objective) นำมาพิจารณากำหนดและชี้แจงปัจจัยภายใน และภายนอก

4.1.1 ปัจจัยภายใน เป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถจัดการภายในองค์กร สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มที่ ขึ้นอยู่กับความต้องการและทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ ตัวอย่างประเด็นภายในด้านความปลอดภัยฯ เช่น

- 1) ประเภทของกิจกรรมที่ดำเนินการ เช่น การสัมผัสกับสารเคมีที่เป็นอันตรายทางกายภาพ หรือสารชีวภาพ เป็นต้น
- 2) วิธีการทำงาน และวิธีการว่าจ้าง เช่น ลักษณะการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เงื่อนไขสัญญา การยศาสตร์ เป็นต้น
- 3) ลักษณะแรงงาน เช่น จำนวน ประสบการณ์ อายุของแรงงาน ความหลากหลาย เป็นต้น
- 4) ตำแหน่งที่ตั้ง เช่น สถานที่ที่ดำเนินกิจกรรมขึ้น ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมต่างๆ เช่น อุณหภูมิ หรือการระบายอากาศ เป็นต้น
- 5) บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ

- 6) ระดับการสอดคล้องข้อกำหนดกฎหมาย
- 7) สภาพเครื่องจักร
- 8) สภาพทางการเงิน
- 9) การขยายกิจการ การมี โมเดลการผลิตใหม่ ๆ
- 10) นโยบาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์
- 11) โครงสร้างองค์กร บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ
- 12) ทรัพยากรและความรู้ของบุคคลากร กระบวนการ ระบบที่มีเทคโนโลยี
- 13) ระบบสารสนเทศ และกระบวนการตัดสินใจขององค์กร
- 14) วัฒนธรรมด้านความปลอดภัยฯ ขององค์กร
- 15) สภาพการณ์ทำงาน
- 16) การจัดตารางการทำงานในปัจจุบัน
- 17) กิจกรรมของหน่วยงานภายนอกที่เข้ามาในองค์กร
- 18) มาตรฐาน แนวทาง และต้นแบบด้านความปลอดภัยฯ ในองค์กร
- 19) ความสัมพันธ์และการรับรู้ด้านความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน
- 20) การให้ความรู้ผลิตภัณฑ์ วัตถุดิบ สารเคมี เครื่องมือ สถานที่ อุปกรณ์ ระบบควบคุม
- 21) การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่ส่งผลต่อความปลอดภัยในการทำงาน

4.1.2 ปัจจัยจากภายนอก เป็นประเด็นที่ไม่สามารถควบคุมได้ หรือจัดการได้ยาก โดยองค์กรได้เพียงรับรู้และหาทางรับมือเท่านั้น ตัวอย่างประเด็นภายนอกด้านความปลอดภัยฯ เช่น

- 1) ข้อกำหนดกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ
- 2) ข้อกำหนดด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง
- 3) ข้อกำหนดอื่น ๆ ซึ่งองค์กรเป็นสมาชิก
- 4) การมีเทคโนโลยีใหม่ หรือวัสดุใหม่
- 5) คู่แข่ง ความสามารถในการแข่งขัน ความต้องการลูกค้า
- 6) ปัจจัยทางสังคม ชุมชน การเมือง

4.2 เครื่องมือในการกำหนดปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร

4.2.1 เครื่องมือในการกำหนดปัจจัยภายใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน รูปแบบที่เป็นที่นิยม เช่น

4.2.1.1 PRIMO-F Analysis ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ บุคลากร (People) เช่น ประสิทธิภาพความรู้ ความสามารถ ทักษะ จิตสำนึก ทศนคติ พฤติกรรม เป็นต้น ทรัพยากร (Resources) เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน สถานที่ตั้ง ทำเล ความสำเร็จในอดีต ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง เป็นต้น นวัตกรรมและความคิด (Innovation and Ideas) เช่น เทคโนโลยี นวัตกรรม การวิจัยและพัฒนาเครื่องมือ เครื่องใช้ เป็นต้น การตลาด (Marketing) เช่น ความหลากหลายของรูปแบบผลิตภัณฑ์ การออกงานแสดงสินค้า การจำหน่ายในร้าน เป็นต้น การปฏิบัติการ (Operation) เช่น สมรรถนะหลักขององค์กร ระบบงานเสริมงานประจำ กระบวนการ ขั้นตอน ระบบการทำงาน ระบบการบริหารจัดการ การสื่อสารเครือข่าย เป็นต้น การเงิน (Finance) สถานะทางการเงิน ผลตอบแทน ภาระหนี้สิน เป็นต้น ซึ่งได้ยกตัวอย่างการวิเคราะห์ปัจจัยภายในโดยใช้ PRIMO-F Analysis ดังนี้

1) People – P (ด้านบุคลากร) องค์กรมีบุคลากรที่มี ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญในกระบวนการผลิตที่เป็นไปตามหลักความปลอดภัย ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กร นอกจากนี้สมาชิกขององค์กรจะเป็นบุคลากรที่มีความสัมพันธ์และความร่วมมือในการดำเนินงานด้านความปลอดภัยเป็นอย่างดี

2) Resources – R (ด้านทรัพยากร) วัสดุที่ใช้ในกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ ความสะอาด ปลอดภัย โดยมีรางวัลสินค้ารับรองคุณภาพสินค้า ด้านความปลอดภัยฯ จึงเป็นที่ยอมรับของลูกค้าซึ่งเป็นที่มาของลูกค้าประจำ

3) Innovations and Ideas – I (ด้านนวัตกรรม และ ความคิดสร้างสรรค์) รูปแบบของด้านความปลอดภัยฯ ขององค์กร ยังไม่สามารถสร้างจุดเด่นให้กับองค์กรได้ จึงควรมีการเพิ่มกระบวนการจัดการความเสี่ยงและโอกาส โดยการเพิ่มเทคโนโลยีในการปฏิบัติตามระบบด้านความปลอดภัยฯ ตลอดจนนวัตกรรมการดำเนินงาน หรือกระบวนการผลิต

4) Marketing – M (ด้านการตลาด) องค์กรมีช่องทางการจำหน่ายสินค้าที่หลากหลาย ประกอบด้วย การออกงานแสดงสินค้า การจำหน่ายในร้าน ตลอดจนมีลูกค้าประจำ รวมถึงการพัฒนาตราสินค้าที่แสดงถึงผลิตภัณฑ์ที่ปลอดภัย ตลอดจนรูปแบบของผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย

5) Operations – O (ด้านการดำเนินงาน) ในการบริหารจัดการและการดำเนินงานด้านความปลอดภัยฯ ขององค์กร มีขั้นตอนการดำเนินงานเป็นมาตรฐาน จึงง่ายต่อการบริหารจัดการ ทั้งนี้ สมาชิกจะมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการ และมีกระบวนการในการรักษามาตรฐานของการจัดการด้านความปลอดภัยฯ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

6) Finance – F (ด้านการเงิน) องค์กรมีสภาพคล่องทางการเงินสูง มีการจัดทำบันทึก รายรับ-รายจ่ายที่ชัดเจน มีการกำหนดงบประมาณเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านความปลอดภัย อย่างเหมาะสม

4.2.1.2 4P Analysis ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ บุคลากร (People) หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ เช่น บุคลากรและทักษะ การพัฒนาบุคลากร ทรัพย์สิน (Properties) เช่น อาคาร เครื่องจักร สิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ เป็นต้น กระบวนการ (Processes) เช่น การเงิน การปกครอง การบริหารจัดการ และภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร เป็นต้น ผลิตภัณฑ์และการบริการ (Products and Service) เช่น ลูกค้านวัตกรรม หรือสมรรถนะ เป็นต้น ซึ่งได้ยกตัวอย่างการวิเคราะห์ปัจจัยภายในโดยใช้ 4P Analysis ดังนี้

1) People - P (บุคลากร)

(1) บุคลากรขององค์กรมีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับหลักความปลอดภัย อย่างเหมาะสม องค์กรมีผู้รับผิดชอบด้านความปลอดภัยในการทำงานในระดับต่าง ๆ เหมาะสมครบถ้วน ที่มีองค์ประกอบและวิธีการได้มาตามเกณฑ์ที่กำหนดที่ระบุไว้ในกฎกระทรวงกำหนดมาตรฐานในการบริหารและการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยคณะกรรมการฯ ต้องมีองค์ประกอบทั้งระดับบริหาร ระดับบังคับบัญชา และระดับปฏิบัติการในจำนวนที่ได้มาตรฐาน โดยมีการประชุมสม่ำเสมอ และเสนอผลการประชุมและแนวทางปฏิบัติในคณะกรรมการระดับบริหารต่อไป

(2) องค์กรมีการจัดกิจกรรมการดูแลสุขภาพการทำงานที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ ให้กับบุคลากรทุกระดับ รวมไปถึงผู้รับเหมา รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่ให้ได้รับอันตรายต่อชีวิต ร่างกาย จิตใจ และสุขภาพอนามัย ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร และได้รับการสนับสนุนทรัพยากรบุคคล สนับสนุนงบประมาณ รวมถึงอุปกรณ์ความปลอดภัยต่าง ๆ จากฝ่ายบริหาร

(3) องค์กรจัดให้มีตัวแทนบุคลากรด้านความปลอดภัยฯ ในระดับหน่วยงาน เช่น เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงานในระดับหน่วยงาน และมีเครือข่ายระหว่างหน่วยงาน

2) Properties - P (ทรัพย์สิน)

การกำหนดแผนงาน และแผนงบประมาณของกิจกรรมด้านความปลอดภัยฯ ที่สอดคล้องกับนโยบายที่ได้ประกาศไว้ สอดคล้องกับความเสี่ยงที่แต่ละองค์กรได้มีการประเมินไว้ ตั้งแต่การประเมินความเสี่ยงจากสิ่งคุกคาม การประเมินการสัมผัสสิ่งคุกคาม การจัดการความเสี่ยงสุขภาพ การจัดทำระบบร้องเรียน การจัดการเหตุการณ์ฉุกเฉิน การจัดทำเอกสาร การจัดทำป้ายเตือนอันตราย การจัดหาอุปกรณ์คุ้มครองความปลอดภัย

3) Processes - P (กระบวนการ)

(1) องค์กรมีการประกาศนโยบายความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างเหมาะสม ภายใต้กฎหมายหรือมาตรฐานต่าง ๆ เช่น กฎกระทรวงกำหนดมาตรฐานในการบริหารและการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย สภาพแวดล้อมในการทำงาน มาตรฐานการจัดการความปลอดภัยฯ เป็นต้น

(2) องค์กรกำหนดแผนงานและแผนงบประมาณของกิจกรรมด้านความปลอดภัยฯ ที่สอดคล้องกับนโยบายที่ได้ประกาศไว้ สอดคล้องกับความเสี่ยงที่แต่ละองค์กรได้มีการประเมินไว้ และสอดคล้องกับมาตรฐานตามกฎหมาย กำหนด ตั้งแต่การประเมินความเสี่ยงจากสิ่งคุกคาม การประเมินการสัมผัสสิ่งคุกคาม การจัดการความเสี่ยงสุขภาพ การจัดทำระบบร้องเรียน การจัดการเหตุการณ์ฉุกเฉิน การจัดทำเอกสาร ระบบป้ายเตือนอันตราย กระบวนการจัดหาอุปกรณ์คุ้มครองความปลอดภัยส่วนบุคคล

(3) องค์กรกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญของการบริหารและจัดการความปลอดภัยฯ และการติดตามตัวชี้วัดอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการศึกษาแนวโน้มและการแก้ไข

(4) องค์กรมีระบบการตรวจสอบระบบการบริหารและการจัดการความปลอดภัยฯ และการประเมินผลลัพธ์จากการจัดการ

(5) องค์กรสร้างระบบการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ

(6) องค์กรจัดประชุมคณะกรรมการความปลอดภัยฯ (คปอ.) อย่างสม่ำเสมอ

4) Products and Service – P (ผลิตภัณฑ์และบริการ)

(1) การลดลงของการบาดเจ็บและเจ็บป่วยที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการทำงานของบุคลากรลดลง

(2) การลดลงของจำนวนการลางานจากการบาดเจ็บและเจ็บป่วยที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการทำงาน

(3) การลดความสูญเสียที่เกิดจากภาวะฉุกเฉินในที่ทำงาน

(4) การลดลงของอุบัติเหตุหรือเหตุการณ์เกือบเป็นอุบัติเหตุ

4.2.2 เครื่องมือในการกำหนดปัจจัยภายนอก

ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นคว้าโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กร ที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงินและงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษา อัตรารู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง กรรมวิธีใหม่ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ สำหรับเครื่องมือในการกำหนดปัจจัยภายนอกในรูปแบบที่เป็นที่นิยมและใช้กันมาก ได้แก่

4.2.2.1 PEST Analysis เป็นตัวย่อของปัจจัย 4 ปัจจัย ซึ่งอาจนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของ SWOT หรือสามารถวิเคราะห์แยกต่างหากเป็นเอกเทศก็ได้ ประกอบด้วย ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงผลักดันทางการเมือง การออกกฎหมายและข้อกำหนดต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานทั้งในแง่บวกและแง่ลบ เช่น สถานการณ์ทางการเมือง นโยบายรัฐ เป็นต้น ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic Factors) เช่น สถานการณ์เศรษฐกิจ การเงิน ค่าครองชีพ ภาษี เป็นต้น ปัจจัยทางสังคม (Social Factors) เช่น วัฒนธรรม ความเชื่อ ศาสนา ทักษะคน ชีวิตความเป็นอยู่ อายุ สิ่งแวดล้อม การศึกษา เป็นต้น ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technological Factors) เช่น การผลิต การจำหน่าย นวัตกรรม การสื่อสาร โทรคมนาคม การถ่ายทอดเทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่งได้ยกตัวอย่างการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้ PEST Analysis ดังนี้

1) Politic – P (ปัจจัยด้านนโยบายและการเมือง) รัฐบาลให้ความสำคัญในการยกระดับและขีดความสามารถองค์กร โดยมีมาตรการส่งเสริมทั้งในด้านความปลอดภัยฯ โดยมีกิจกรรมโครงการเพื่อเสริมสร้างศักยภาพผู้ประกอบการด้านความปลอดภัยฯ ในการเข้าสู่องค์กรกลุ่มประเทศประชาคมอาเซียนที่สอดคล้องตามนโยบายจากส่วนกลาง นอกจากนี้ในระดับพื้นที่นั้นหน่วยงานภาครัฐได้มีแผนยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถของผู้ประกอบการตามระบบการจัดการความปลอดภัยฯ

2) Economic – E (ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ) ภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทย หนี้สินภาคครัวเรือนอยู่ในระดับสูงมีผลทำให้อำนาจการซื้อ ภาคครัวเรือนลดต่ำลง นอกจากนี้สถาบันการเงินเพิ่มความเข้มงวดในการปล่อยสินเชื่อที่เกิดจากความกังวลจากตัวเลข NPLs การลงทุนส่วนใหญ่ยังคงต้องรอการเบิกจ่าย งบประมาณของภาครัฐ จึงส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจ และกำลังการซื้อของผู้บริโภค เนื่องจากกลุ่มลูกค้าขององค์กรส่วนใหญ่เป็นกลุ่มประชาชนที่มีรายได้ปานกลางที่มีเงินเดือนประจำ

3) Social – S (ปัจจัยด้านสังคม) กระแสบริโภคนิยม พฤติกรรมของผู้บริโภค ที่ให้ความสนใจสินค้าที่ผลิตจากภูมิปัญญาผสมผสานกับวัฒนธรรมท้องถิ่น สินค้าที่สนับสนุนชุมชน ผลิตภัณฑ์ที่ปลอดภัยเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม แต่ในทางกลับกันยังคงพบว่าผู้ประกอบการยังขาดข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภค แต่อย่างไรก็ตามยังคงมีอุปสรรคในด้านคู่แข่งหรือผู้ผลิตรายอื่นที่มีสินค้าลักษณะเดียวกัน อีกทั้งองค์กรยังไม่เป็นที่รู้จักของลูกค้าในวงกว้าง

4) Technology – T (ปัจจัยด้านเทคโนโลยี) มีโอกาสในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนากระบวนการผลิตที่มีความปลอดภัย เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค นอกจากนี้ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศยังสามารถนำมาเพิ่มช่องทางในการจัดจำหน่ายสินค้าในรูปแบบ E-Commerce บางครั้งการพัฒนาด้านเทคโนโลยีมีค่าใช้จ่ายสูง

4.2.2.2 PESTEL Analysis เป็นการวิเคราะห์ขยายจาก PEST Analysis ซึ่งมีปัจจัยเพิ่มมา 2 ปัจจัยให้มีความชัดเจนมากขึ้น คือ ปัจจัยทางกฎหมาย (Legal Factors) เช่น กฎหมายเฉพาะที่เกี่ยวข้อง กฎหมายใหม่หรือการปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบของท้องถิ่น เป็นต้น และปัจจัยสภาพแวดล้อม (Environmental Factors) ซึ่งปัจจุบันประชาชนให้ความสนใจต่อสภาพแวดล้อมเพิ่มมากขึ้น จึงมีความสำคัญที่เด่นชัดต้องวิเคราะห์แยกออกมา เช่น ปัญหาโลกร้อน ความสนใจของประชาชน ด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

PESTEL Analysis เป็นการวิเคราะห์และตรวจสอบในเชิงมหภาค (Macro) ของปัจจัยภายนอกเข้ามากระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบกับธุรกิจ โดยเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาและวางแผนก่อน หรือระหว่างการทำแผนธุรกิจ โดยพิจารณาว่าปัจจัยภายนอกที่ได้จาก PESTEL นั้นสามารถเป็นอุปสรรคหรือโอกาสกับธุรกิจหรือองค์กร ประกอบไปด้วย 6 ปัจจัย และมีเพิ่มมาอีก 1 ปัจจัย ดังภาพที่ 3-1 ดังนี้

1) Political Factors (P) ปัจจัยด้านการเมือง ปัจจัยทางการเมืองที่มีเข้ามา มีผลต่อภาวะเศรษฐกิจเป็นปัจจัยที่เราต้องให้ความสำคัญอย่างมาก ซึ่งมีผลต่อองค์กรหรือธุรกิจอย่างมาก ซึ่งอาจเป็นผลบวกหรือผลกระทบการองค์กรหรือธุรกิจได้ เช่น นโยบายของภาครัฐ ความมีเสถียรภาพของรัฐบาล นโยบายด้านภาษี สิทธิประโยชน์ด้านภาษี การเข้าร่วมเขตการค้าเสรี ไม่ว่าจะเป็น RCEP หรือ CPTPP เป็นต้น

2) Economic Factors (E) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ นับว่าเป็นอีกหนึ่งตัวแปรสำคัญมากในการวิเคราะห์บริษัท และมีหลายสิ่งในปัจจัยเศรษฐกิจที่ควรให้ความสำคัญ เช่น ตัวเลข GDP ภายในประเทศ อัตราการว่าง อัตราดอกเบี้ย หนี้สินภายในประเทศ ค่าเงินบาท ต้นทุน เป็นต้น

3) Social Factors (S) ปัจจัยด้านสังคม เป็นการวิเคราะห์ถึงสภาพความเป็นอยู่ โครงสร้างประชากร วัฒนธรรม ประเพณีต่างๆ ของคนในประเทศ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อธุรกิจ หรือ การลงทุนอย่างมาก เช่น พฤติกรรมการเลือกซื้อสินค้า จำนวนประชากรผู้สูงอายุ อัตราการเกิด การใส่ใจในสุขภาพ แนวโน้มและทัศนคติทางอาชีพ รูปแบบการใช้ชีวิต (Lifestyle) เป็นต้น

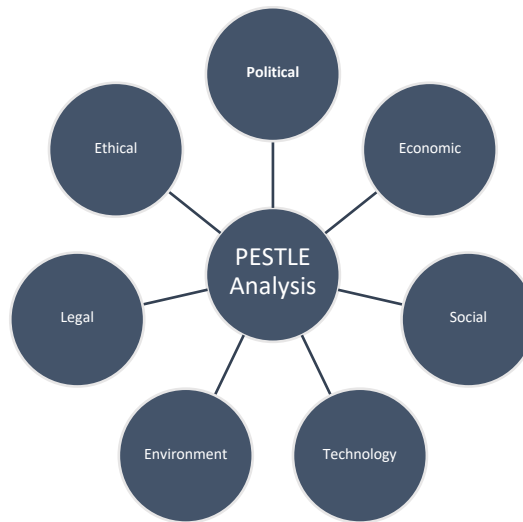
4) Technology Factors (T) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยทางเทคโนโลยี ที่กระทบต่อตลาดและการบริหารจัดการธุรกิจสามารถแบ่งได้เป็น 3 หัวข้อ ดังนี้

- (1) แนวทางใหม่ในการผลิตสินค้า
- (2) แนวทางใหม่ในการส่งสินค้าและบริการให้ถึงมือผู้บริโภค
- (3) แนวทางใหม่ในการส่งสารถึงกลุ่มเป้าหมาย

5) Environment Factors (E) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ปัจจัยนี้มีความสำคัญอย่างมาก ใน 15 ปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะปัญหาโลกร้อน การลดใช้ถุงพลาสติก บางประเทศออกกฎหมาย Carbon Credit การขายรถใหม่ต้องมีการคิดเครดิตคาร์บอน ทำให้รถที่ใช้น้ำมันมีปัญหาอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการขายในประเทศยุโรป โดยในฐานะองค์กรหรือการทำธุรกิจต้องพิจารณาเรื่องนี้ ซึ่งเป็นกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกและผู้บริโภคเริ่มเข้าใจและใส่ใจมากขึ้นเรื่อยๆ

6) Legal Factors (L) ปัจจัยด้านกฎหมาย ปัจจัยด้านกฎหมาย หรือมีข้อจำกัดอะไรมาส่งผลกระทบต่อองค์กรหรือไม่ ตัวอย่างเช่น ค่าแรงขั้นต่ำ กฎหมายเกี่ยวกับความปลอดภัย กฎหมายเกี่ยวกับการคุ้มครองผู้บริโภค โดย อย. หรือ มอก. กฎหมายเกี่ยวกับภาษี กฎหมายเกี่ยวกับการโฆษณา เช่น ห้ามโฆษณาเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ทางออนไลน์

7) Ethical Factors (E) ปัจจัยด้านจริยธรรม เป็นปัจจัยตัวใหม่ของ PESTEL โดยเพิ่มตัว E เข้ามาทำให้เกิดเป็น PESTELE หรือ STEEPLE ซึ่ง Ethical Factors (E) ปัจจัยด้านจริยธรรม เกี่ยวข้องกับจริยธรรมทางธุรกิจ เกี่ยวกับนโยบายการบริหารและวิธีปฏิบัติงานของธุรกิจ และความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากการทำธุรกิจที่ได้กำไรและยอดขายแล้ว ธุรกิจยังต้องอยู่ในบรรทัดฐานของกฎหมายและจริยธรรมที่ดีด้วย การทำธุรกิจไม่ใช่เรื่องของกำไรขาดทุนอย่างเดียวเท่านั้น โดยเฉพาะการค้าขายอย่างเป็นธรรม การไม่ใช้แรงงานเด็ก รวมถึงธุรกิจควรต้องใส่ใจและรับผิดชอบต่อความต้องการของสังคมด้วย หรือภาษาอังกฤษเรียกว่า Corporate Social Responsibility (CSR)



ภาพที่ 4-1 : การกำหนดปัจจัยภายนอกด้วยวิธี PESTLE Analysis

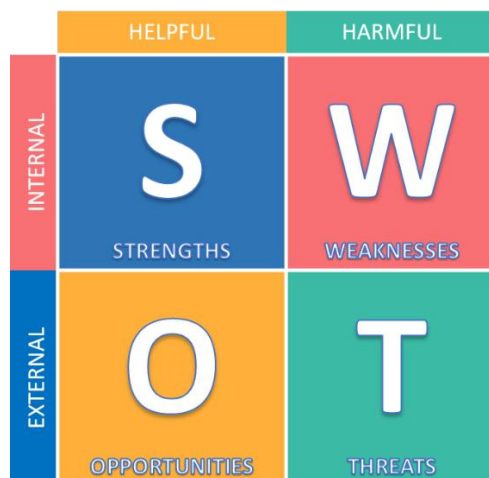
4.2.3 เครื่องมือในการกำหนดปัจจัยภายในและภายนอก

การวิเคราะห์สภาพองค์กรหรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน หรือสิ่งนี้อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต และจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้ว และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนด กลยุทธ์ และการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับที่เหมาะสมต่อไป

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก ด้วยวิธี SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายนอกและภายใน ว่ามีอิทธิพลใดบ้างที่ส่งผลต่อองค์กร จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย โดยการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก มีดังนี้

1) การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Assessment) เป็นการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ประกอบด้วย ทรัพยากร ได้แก่ คน ทรัพย์สิน ข้อมูล สมรรถนะ กลยุทธ์ปัจจุบัน ได้แก่ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป็นต้น ผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผลผลิต ผลลัพธ์

2) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Assessment) เป็นการประเมิน เพื่อหาโอกาสและข้อจำกัดหรือการคุกคามจากภายนอก ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ลูกค้า ผู้รับบริการ เป็นต้น



ภาพที่ 4-2 : การกำหนดปัจจัยภายในและภายนอกวิธี SWOT Analysis

ตารางที่ 4-1 ตัวอย่างการกำหนดปัจจัยภายในและภายนอก ด้วยวิธี SWOT Analysis

จุดแข็ง Strengths	จุดอ่อน Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> (1) บุคลากรและผู้มีส่วนที่เกี่ยวข้องขององค์กรจะได้รับการควบคุม ดูแลด้านความปลอดภัย (2) การสนับสนุนทรัพยากรของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร (3) ฐานะทางการเงินขององค์กรที่สนับสนุนงานความปลอดภัย (4) คณะผู้บริหารมีส่วนร่วม เป็นผู้นำในการผลักดันจัดทำระบบการจัดการความปลอดภัย (5) ผู้บริหารสูงสุดให้การสนับสนุนงบประมาณทรัพยากรเพื่อให้มีการดำเนินการตามระบบอย่างเต็มที่ (6) ฝ่ายกฎหมายที่มีความรู้และเชี่ยวชาญช่วยติดตามกฎหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> (1) ผู้ปฏิบัติงานขาดจิตสำนึกด้านความปลอดภัย (2) ทักษะความรู้ ข้อจำกัดของคนในองค์กร (3) เจ้าหน้าที่ติดตามกฎหมายมีความรู้จำกัด บางครั้งอาจเกิดการตีความผิด (4) มีการหมุนเวียนคณะผู้บริหารขององค์กร ทุก 3 ปี ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน (5) ผู้ปฏิบัติงานใหม่อายุงานไม่เกิน 2 ปี มีความเข้าใจกระบวนการทำงานและความชำนาญในการทำงานน้อย ทำให้เกิดอุบัติเหตุในการทำงานบ่อย (6) องค์กรส่วนใหญ่เป็นประเภทกิจการที่ถูกมองว่าก่อให้เกิดมลพิษหรือผลกระทบต่อชุมชนสูง ได้รับความสนใจจากหน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย และสังคมโดยทั่วไป
โอกาส Opportunities	อุปสรรค Threats
<ul style="list-style-type: none"> (1) นโยบายของรัฐบาล การสนับสนุนการลงทุนของภาครัฐ (2) การขยายตัวทางการค้าขององค์กรได้ทั้งในและต่างประเทศผ่านเว็บไซต์ (3) การพัฒนาของเทคโนโลยีใหม่ หรือ วัสดุใหม่ (4) การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการทำงานของการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรมีการปรับตัวให้อยู่รอดและทันต่อการเปลี่ยนแปลง 	<ul style="list-style-type: none"> (1) กฎหมายด้านความปลอดภัย ของประเทศไทย มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (2) การคมนาคมของประเทศไทยหนาแน่น ส่งผลให้เกิดอุบัติเหตุจากการเดินทางได้ง่าย (3) สถานการณ์ของโรคระบาดที่แพร่กระจายไปทั่วโลกและยังไม่มีวัคซีนป้องกัน (4) ภาวะการขาดแคลนวัตถุดิบ หรือทรัพยากรในการผลิต เช่น ก๊าซแล้ง (5) กระแสการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การลดการใช้พลาสติก (6) การแบน หรือห้ามนำเข้าของสารบางอย่างที่อาจส่งผลต่อธุรกิจ (7) การควบรวมกิจการของกลุ่มธุรกิจรายใหญ่ ส่งผลกระทบกับการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย

การกำหนดปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร เป็นการค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคตขององค์กร ซึ่งเครื่องมือที่ได้รับความนิยมในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกอย่างมาก ได้แก่ การวิเคราะห์ SWOT ร่วมกับ การวิเคราะห์ PESTEL ซึ่งเป็นเทคนิคหนึ่งที่สามารถทำให้องค์กรทราบถึงสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ส่งผลให้เกิดความเข้าใจและยอมรับสภาพต่าง ๆ ขององค์กร มากขึ้น และสามารถนำไปสู่การเตรียมความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรตามสถานการณ์ในอนาคต

ตารางที่ 4-2 ตัวอย่างการวิเคราะห์ PESTLE Analysis ร่วมกับ SWOT

ปัจจัย	S	W	O	T
P (Political)	คนส่วนใหญ่ในสังคมปัจจุบันมีความคิดทางการเมืองในทิศทางเดียวกัน	มีการคอร์รัปชันในแทบทุกระบบงานการเมืองที่มีความก้าวร้าวรุนแรง	มีความสัมพันธ์กับองค์กรอื่น ๆ ในการจัดการด้านความปลอดภัย	มีระบบอุปถัมภ์ ซึ่งอาจส่งผลเสียต่อธุรกิจ
E (Economic)	(1) เปิดรับวัฒนธรรมใหม่ ๆ (2) มีกำลังซื้อสูง	มีหนี้สาธารณะอยู่ค่อนข้างมาก	เปิดรับการค้าการลงทุนจากต่างประเทศ	ปัญหาความไม่ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
S (Social/ Cultural)	ผู้ปฏิบัติงานมีจำนวนมาก	ขาดความรู้ในด้านความปลอดภัย	การหมุนเวียนของผู้ปฏิบัติงานทุก ๆ ปีขาดความต่อเนื่อง	มีการจ้างบริษัทที่ปรึกษามาให้ความรู้กับผู้ปฏิบัติงาน
T (Technological)	ให้ความสำคัญกับระบบความปลอดภัย	ให้ความสำคัญในการพัฒนาของด้านความปลอดภัย โดยการปรับใช้ในหลากหลายวิธี	มีองค์กรมากมายที่ใช้ระบบด้านความปลอดภัย	องค์กรมีการจัดการที่สามารถตรวจสอบได้อย่างเข้มงวด
L (Legal)	เรื่องกฎและธรรมเนียมที่ต้องปฏิบัติให้ถูกต้อง	(1) มีช่องโหว่ที่เอื้ออำนวยต่อการละเมิดกฎหมาย (2) มีความซับซ้อน	มีกฎหมายที่ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการดำเนินงานด้านความปลอดภัย	ต้องใช้ผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านกฎหมาย เพื่อติดต่อและจัดการ
E (Environment)	องค์กรที่มีระบบการจัดการด้านความปลอดภัยได้รับการยอมรับมาก	องค์กรขนาดใหญ่ มักส่งผลให้เกิดมลพิษหรือผลกระทบต่อชุมชนสูง	การกระจายตัวของตลาดกว้างขึ้น	กระแสการพัฒนา ระบบอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมตามหลักการความปลอดภัย

ที่มา : เนติมา พงษ์ทอง (2560)

4.3 การพิจารณาประเด็นภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อระบบการจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

คณะกรรมการจัดการความเสี่ยงและโอกาสระดับองค์กร ทำการพิจารณากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เชิงปัจจัยภายในและภายนอกแล้ว นำประเด็นที่เกี่ยวข้องมาทำการศึกษาผลกระทบต่อระบบการจัดการความปลอดภัยฯ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรเกิดความเข้าใจและยอมรับสภาพต่าง ๆ ขององค์กรมากขึ้น และสามารถนำไปสู่การเตรียมความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรตามสถานการณ์ในอนาคต

ตารางที่ 4-3 ตัวอย่างการพิจารณาประเด็นภายในที่ส่งผลต่อระบบการจัดการความปลอดภัยฯ

ปัจจัยภายใน	ผลกระทบต่อระบบความปลอดภัยฯ
เครื่องจักรมีสภาพเก่า ใช้งานมาหลายปี	ทำให้เกิดปัญหาเครื่องจักรชำรุดบ่อย เกิดการหยุดผลิตบ่อยครั้ง เป็นเหตุให้ต้องมีการหยุด เพื่อทำการแก้ไข หรือบางครั้งระบบความปลอดภัยฯ เกิดการชำรุด ทำให้เพิ่มความเสี่ยงในการเกิดอุบัติเหตุ
ลักษณะแรงงานซึ่งมีแนวโน้มในการใช้ผู้ปฏิบัติงานชั่วคราว (ผู้รับเหมา) หรือแรงงานต่างด้าวเพิ่มขึ้น	ลักษณะการจ้างงานแบบนี้บางครั้งทำให้อัตรา Turn Over สูงขึ้น การอบรมให้ความรู้ การเพิ่มทักษะ รวมถึงการกำกับดูแล ทำได้ยาก อาจทำให้เกิดการปฏิบัติงานลัดขั้นตอน รวมถึงการละเมิดกฎหมายด้านความปลอดภัยฯ
ตำแหน่งที่ตั้งขององค์กร อยู่ใกล้แหล่งชุมชน และท่าเรือขนส่งสินค้า	เนื่องจากที่ตั้งของโรงงาน อยู่ใกล้แหล่งชุมชน และท่าเรือ ทำให้มีการจราจรหนาแน่น ทั้งกลางวันและกลางคืน โดยเฉพาะรถบรรทุกสินค้าขนาดใหญ่ หรือรถพ่วง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่ใช้รถจักรยานยนต์ในการเดินทางมาทำงานอาจได้รับอันตราย โดยเฉพาะในการเวลากลางคืน (เข้ากะหรือออกกะ) เนื่องจากวิสัยทัศน์ไม่ดี รวมถึงบางครั้งมีรถพ่วงจอดเสียข้างทาง เป็นต้น

ปัจจัยภายใน	ผลกระทบต่อระบบความปลอดภัยฯ
ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุมาก มีจำนวนเพิ่มขึ้น	<p><u>ข้อดี</u> คือ มีผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะในการปฏิบัติงาน ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น ทำให้เกิดของเสียน้อยลง รวมถึงการมีความรู้ด้านความปลอดภัยที่เพียงพอ</p> <p><u>ข้อเสีย</u> คือ การมีผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการที่อายุมากจำนวนเพิ่มขึ้น บางครั้งอาจจะส่งผลกระทบต่อปัญหาเรื่องสุขภาพ เช่น ปัญหาการยศาสตร์ เนื่องจากความแข็งแรง ทนทานของร่างกายที่ลดลง อาจส่งผลให้การทำงานเป็นระยะเวลานานๆ เกิดความเมื่อยล้า</p>
การสนับสนุนทรัพยากรของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร	<p>ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนด้านความปลอดภัยฯ ทำให้มีงบประมาณ และทรัพยากร ที่เพียงพอต่อความจำเป็นในการดำเนินกิจกรรมด้านความปลอดภัยฯ ให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงการเป็นผู้นำและแบบอย่างที่ดีด้านความปลอดภัยฯ และมีส่วนร่วมในกิจกรรมส่งเสริมความปลอดภัยฯ สม่าเสมอ</p>

ตารางที่ 4-4 ตัวอย่างการพิจารณาประเด็นภายนอกที่ส่งผลต่อระบบการจัดการความปลอดภัยฯ

ปัจจัยภายนอก	ผลกระทบต่อระบบความปลอดภัยฯ
ข้อกำหนดกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ	บางครั้งการบังคับใช้กฎหมายในทางปฏิบัติทำได้ยาก เช่น โรงงานมีการก่อสร้างมาหลายปีแล้ว และไม่ค่อยมีพื้นที่ แต่กฎหมายบังคับให้ พื้นที่สุขุบทหรือต้องมีระยะห่างจากตัวอาคารตามที่กำหนด ซึ่งในความเป็นจริงไม่สามารถทำได้ หรือทำได้ยาก และต้องใช้เงินลงทุน และใช้ระยะเวลานานในการดำเนินงาน เป็นต้น
นโยบายด้านความปลอดภัยฯ จากบริษัทแม่ที่ต่างประเทศ	การมีนโยบายฯ จากบริษัทแม่ ช่วยให้เกิดกระบวนการตรวจติดตาม กิจกรรมความปลอดภัยฯ ให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงอาจจะช่วยให้มีกิจกรรมใหม่ที่ส่งเสริมความปลอดภัยให้กับผู้ปฏิบัติงาน
การเกิดโรคระบาดร้ายแรง	การเกิดโรคระบาดไม่เพียงแต่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจเท่านั้น แต่ยังส่งผลถึงการดูแลสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงาน ตั้งแต่การเดินทางมาทำงาน การใช้สาธารณูปโภคร่วมกันในที่ทำงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ซึ่งองค์กรต้องหามาตรการป้องกันเพิ่มเติมในเรื่องดังกล่าว
ข้อกำหนดด้านความปลอดภัยฯ ของลูกค้า	บางครั้งข้อกำหนดด้านความปลอดภัยฯ ของลูกค้าอาจมีความขัดแย้งกับมาตรฐานความปลอดภัยฯ เดิมที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจจะทำให้เกิดความสับสนในทางปฏิบัติ และ ต้องใช้เวลาในการอบรม ทบทวนทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานอีกครั้ง
ปัญหาขาดแคลนแรงงาน	ปัญหาการขาดแคลนแรงงานบางครั้งส่งผลให้องค์กรได้ผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามที่ต้องการ ทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการความรู้ รวมถึงการประเมินขีดความสามารถที่สอดคล้องกับสถานการณ์ และยกระดับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานให้ได้ตามที่ต้องการ

บทที่ 5

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

5.1 การกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

การดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันให้ความสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ควบคู่ไปกับความยั่งยืนขององค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถส่งผลกระทบต่อการทำงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร หากการดำเนินกิจการงานขององค์กรเกิดความเสี่ยง เกิดผลกระทบต่างๆ หรือไม่เป็นที่พึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ย่อมมีโอกาสที่การดำเนินงานขององค์กรจะไม่ราบรื่น ไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้คาดหวังไว้

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรคาดหวังไว้ คณะทำงานจัดการความเสี่ยงและโอกาส ระดับองค์กร ต้องทำการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งจากภายในองค์กร เช่น ผู้ปฏิบัติงาน ผู้รับเหมา เป็นต้น และจากภายนอกองค์กร เช่น คู่ค้าตลอดจนห่วงโซ่อุปทาน สังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม สื่อมวลชน เป็นต้น เพื่อนำมาจัดเตรียมแผนการดำเนินงาน ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติตามแผนการดำเนินงาน

5.2 ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กร

ตารางที่ 5-1 ตัวอย่างความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง
ผู้ปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> - การมีส่วนร่วมให้คำปรึกษาของผู้ปฏิบัติงานด้านความปลอดภัยฯ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงด้านการทำงาน - มีข้อกำหนดและเงื่อนไขสำหรับผู้ทำงานเกี่ยวกับความปลอดภัยฯ ที่เหมาะสม - ได้รับการอบรมที่เกี่ยวข้องด้านความปลอดภัยฯ ที่เหมาะสม และสอดคล้องกับบทบาทที่ได้รับมอบหมาย
ผู้ปฏิบัติงานทั่วไปรวมถึงผู้บริหาร	<ul style="list-style-type: none"> - ภาพลักษณ์ด้านชื่อเสียงที่ดีเกี่ยวกับความปลอดภัยฯ - การฝึกอบรมด้านความปลอดภัยฯ ที่เหมาะสม - สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ในการบริหารจัดการด้านความปลอดภัยฯ - ความต่อเนื่องของการจ้างงาน ผลตอบแทนที่เป็นธรรมเหมาะสม - โอกาสในการเสนอแนะความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องด้านความปลอดภัยฯ - การจัดให้มีการให้คำปรึกษาและการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง
ผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร สำนักงานใหญ่	<ul style="list-style-type: none"> - องค์กรมีชื่อเสียง ภาพลักษณ์ที่ดีด้านความปลอดภัยฯ - องค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) - องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ - องค์กรสามารถให้ผลตอบแทนทางการเงินที่เหมาะสม - องค์กรปฏิบัติตามกฎหมายครบถ้วน - องค์กรมีศักยภาพที่สามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ตารางที่ 5-2 ตัวอย่างความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง
ลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> - การได้รับสินค้า และบริการที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการ และมีราคาเหมาะสม - องค์กรพัฒนาประสิทธิภาพ หรือการให้บริการของผลิตภัณฑ์ สินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง - องค์กรปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง - องค์กรรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรม
คู่ค้า ผู้รับเหมา ผู้ส่งมอบ	<ul style="list-style-type: none"> - การประกาศที่ชัดเจนเกี่ยวกับข้อกำหนดของความปลอดภัยฯ ในขั้นตอนการประกวดราคาการระบุในสัญญา - วิธีการปฏิบัติงานขององค์กรที่สอดคล้องกับรูปแบบสัญญาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติด้านความปลอดภัยฯ - การปฏิบัติตามข้อตกลงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคู่ค้า ผู้รับเหมาอย่างเคร่งครัด - กำหนดข้อกำหนดด้านความปลอดภัยฯ ในทางปฏิบัติที่สมเหตุสมผล
ผู้มาติดต่อ	<ul style="list-style-type: none"> - การให้ข้อมูลเกี่ยวกับทางออกฉุกเฉิน จุลรวมพล การปฏิบัติตนเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉินต่าง ๆ - การจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการเยี่ยมชมโดยมีอุปกรณ์คุ้มครองความปลอดภัยส่วนบุคคล (PPE) ที่เพียงพอ - องค์กรมีการดำเนินการควบคุมความปลอดภัยให้ผู้ที่มาติดต่อ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง
ธนาคาร สถาบันทางการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> - องค์กรปฏิบัติตามเงื่อนไขทางการเงินที่สถาบันทางการเงินกำหนด - องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี - องค์กรปฏิบัติตามกฎหมาย - องค์กรไม่มีอุบัติเหตุ ต้องจ่ายค่าปรับ หรือค่าใช้จ่ายทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัยฯ
หน่วยงานราชการ องค์กรภาครัฐที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - องค์กรปฏิบัติตามกฎหมาย และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด - องค์กรป้องกันผลกระทบต่างๆ จากการปฏิบัติงานที่จะส่งผลกระทบต่อชุมชน
ชุมชน สังคม	<ul style="list-style-type: none"> - องค์กรปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด - องค์กรไม่มีอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นที่จะส่งผลกระทบต่อชุมชน สังคม - องค์กรรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรม สนับสนุนสังคม - องค์กรป้องกันผลกระทบต่างๆ จากการปฏิบัติงานต่อสังคม ชุมชน
สื่อมวลชน	<ul style="list-style-type: none"> - องค์กรให้ข้อมูลที่รวดเร็ว และถูกต้องเกี่ยวกับผลกระทบด้านความปลอดภัยฯ หรืออุบัติการณ์ให้กับสื่อมวลชน - องค์กรเปิดเผยข้อมูล และมีความโปร่งใส

ตารางที่ 5-3 ตัวอย่างแบบกำหนดความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การจัดลำดับความสำคัญ	ภายใน หรือ ภายนอกองค์กร	ข้อกำหนด/สิ่งที่ต้องการ	ความต้องการ และความคาดหวัง
ผู้ถือหุ้น	A	ภายในองค์กร	การบริหารจัดการองค์กร	องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการ (CG) ที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้
ผู้ปฏิบัติงาน	A	ภายในองค์กร	ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ผู้ปฏิบัติงานทำงานในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย
ผู้รับเหมา	A	ภายนอกองค์กร	ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ปลอดภัย มีส่วนในการให้คำแนะนำด้านความปลอดภัยฯ
บริษัทประกันภัย	C	ภายนอกองค์กร	การบริหารจัดการสถานการณ์ฉุกเฉิน	องค์กรมีความสามารถในการควบคุม และโต้ตอบสถานการณ์ฉุกเฉิน
ชุมชน และสังคม	B	ภายนอกองค์กร	การบริหารจัดการสถานการณ์ฉุกเฉิน	องค์กรมีความสามารถในการควบคุม และโต้ตอบสถานการณ์ฉุกเฉิน ไม่ส่งผลกระทบต่อชุมชนสังคมในวงกว้าง
รัฐบาล	C	ภายนอกองค์กร	การปฏิบัติตามกฎหมาย	องค์กรมีการปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องครบถ้วน
ลูกค้า	A	ภายนอกองค์กร	การส่งมอบสินค้าและบริการ	สินค้า และบริการที่ได้รับมอบมีความถูกต้อง มาจากกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม หรือสังคม
ผู้มาติดต่อเยี่ยมชม	D	ภายนอกองค์กร	การบริหารจัดการสถานการณ์ฉุกเฉิน	การให้ข้อมูลเกี่ยวกับทางออกฉุกเฉิน จุดรวมพล การปฏิบัติตนเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉินต่าง ๆ

คำอธิบาย การจัดลำดับความสำคัญ

A ความสนใจมาก ความมีอิทธิพลมาก

B ความสนใจมาก ความมีอิทธิพลน้อย

C ความสนใจน้อย ความมีอิทธิพลมาก

D ความสนใจน้อย ความมีอิทธิพลน้อย

PC-XXX-FR-XXX Rev. XX Date XX/YY/ZZZZ

ผู้จัดทำ	ผู้ตรวจสอบ	ผู้อนุมัติ
ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....

บทที่ 6

ความเสี่ยงและโอกาสอื่น ๆ ที่มีผลต่อการทำระบบการจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

นอกจากความเสี่ยงข้างต้น ยังมีความเสี่ยงอีกรูปแบบหนึ่งในการทำระบบการจัดการความปลอดภัยฯ คือ ความเสี่ยงและโอกาสอื่น ๆ ที่มีผลต่อระบบการจัดการความปลอดภัยฯ การพิจารณาความเสี่ยงและโอกาสอื่น ๆ นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับระบบการจัดการความปลอดภัยฯ ช่วยเปิดมุมมองในการพิจารณาความเสี่ยงและโอกาสให้ครอบคลุมทุกมิติ

การกำหนดความเสี่ยงและโอกาสอื่น ๆ ที่มีผลต่อการทำระบบการจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ความเสี่ยงและโอกาสอื่น ๆ ที่มีผลต่อการจัดทำระบบการจัดการความปลอดภัยฯ หมายถึง การประเมินความเสี่ยงและโอกาสในภาพรวมของระบบการจัดการความปลอดภัยฯ เพื่อมองหาความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของระบบการจัดการความปลอดภัยฯ ในองค์กร และโอกาสที่จะสามารถพัฒนาปรับปรุงระบบการจัดการความปลอดภัยฯ ให้ดียิ่งขึ้น

ขั้นตอนการกำหนดความเสี่ยง และโอกาสอื่น ๆ ที่มีผลต่อระบบการจัดการความปลอดภัยฯ องค์กรส่วนใหญ่ดำเนินการโดยผ่านการจัดประชุมเพื่อระดมสมองจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันวิเคราะห์ปัจจัย และนำเข้าสู่ข้อมูลให้ครบถ้วน โดยที่มาของสารสนเทศต่างๆ ที่ใช้ในการประชุม ระดมสมองนั้นอาจมาจากหลายแหล่ง ดังตารางที่ 6-1

ตารางที่ 6-1 ตัวอย่างแหล่งข้อมูลการกำหนดความเสี่ยงและโอกาสอื่น ๆ ที่มีผลต่อระบบการจัดการความปลอดภัยฯ

ที่มาของสารสนเทศ	ข้อมูลที่น่ามาพิจารณาความเสี่ยงและโอกาสอื่น ๆ
การประชุมคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (คปอ.) หรือ คณะกรรมการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความปลอดภัยฯ ขององค์กร	ประเด็นข้อปรึกษาหารือที่เกี่ยวข้องด้านความปลอดภัยฯ การดำเนินงานที่ยังไม่ครบถ้วนที่อาจเป็นความเสี่ยง
การลงเดินสำรวจพื้นที่ด้านความปลอดภัยฯ ของผู้บริหาร	สภาพการปฏิบัติงานที่สามารถมองเห็นทั้งความเสี่ยงอื่น ๆ จากการดำเนินระบบการจัดการความปลอดภัยฯ ตลอดจนมองเห็นโอกาสในการปรับปรุงพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

ที่มาของสารสนเทศ	ข้อมูลที่น่ามาพิจารณาความเสี่ยงและโอกาสอื่นๆ
ข้อเสนอแนะจากการตรวจประเมินโดยหน่วยงานผู้ให้การรับรองภายนอก	ข้อเสนอแนะจากหน่วยงานผู้ให้การรับรองภายนอกสามารถนำมาเป็นโอกาสอื่น ๆ ในการปรับปรุงระบบ
การไปศึกษา ดูงาน เยี่ยมชมสถานประกอบการอื่นๆ	สิ่งที่เป็นมาตรฐานใหม่ๆ เทคโนโลยีใหม่ๆ หรือตัวอย่างที่ดี (Best Practice) ของการดำเนินงานด้านความปลอดภัยฯ เพื่อนำมาเป็นโอกาสอื่น ๆ ในการปรับปรุงระบบ

การนำข้อมูลต่าง ๆ จากแหล่งที่ระบุข้างต้นมาพิจารณาเพื่อหิยบายว่ามีประเด็นความเสี่ยงและโอกาสใดบ้างที่อาจส่งผลกระทบต่อ

- 1) ความสามารถขององค์กรในการยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยฯ
- 2) การปฏิบัติให้สอดคล้องตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- 3) การบรรลุตามวัตถุประสงค์ด้านความปลอดภัยฯ

หลังจากชี้บ่งเพื่อกำหนดประเด็นความเสี่ยงและโอกาสอื่นๆ มีผลต่อระบบการจัดการความปลอดภัยฯ ออกมาแล้ว จากนั้นนำประเด็นความเสี่ยงและโอกาสอื่น ๆ ไปประเมินตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดไว้เพื่อจัดลำดับความสำคัญ ตลอดจนพิจารณาคัดเลือกเพื่อและนำมาจัดทำแผนงานเพื่อการพัฒนาปรับปรุงต่อไป

ตารางที่ 6-2 ตัวอย่างประเด็นความเสี่ยงและโอกาสอื่น ๆ ที่มีผลต่อการจัดทำระบบความปลอดภัยฯ

ความเสี่ยงอื่น ๆ	โอกาสอื่น ๆ
การขาดความเข้าใจเรื่องบริบทองค์กร ซึ่งอาจทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดทำระบบการจัดการความปลอดภัยฯ	การเพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในการให้คำปรึกษา และดำเนินงานด้านความปลอดภัยฯ โดยการตั้งคณะกรรมการ จัดทำแผนการดำเนินงาน ตลอดจนริเริ่มดำเนินโครงการต่างๆ เพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในระบบการจัดการด้านความปลอดภัยฯ
ความล้มเหลวในการจัดการกับความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอาจทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดทำระบบการจัดการความปลอดภัยฯ ได้	การปรับปรุงกระบวนการทำงาน เช่น เพิ่มการตรวจสอบ และตรวจประเมินการปฏิบัติตามหน้าที่ที่ เกี่ยวข้องด้านความปลอดภัยฯ ผ่านหัวหน้างาน หรือผู้บริหาร
การไม่มีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดทำระบบด้านความปลอดภัยฯ ทั้งทั้งองค์กรอาจทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดทำระบบการจัดการความปลอดภัยฯ ได้	การปรับปรุงกระบวนการทำงาน เช่น การประเมินการยศาสตร์ การลดอัตราการทำงานซ้ำ ๆ ที่สามารถก่อให้เกิดอันตราย ตลอดจนการป้องกันการบาดเจ็บจากการทำงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์กร
งบประมาณไม่เพียงพอที่จะจัดทำระบบความปลอดภัยฯ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรปฏิบัติไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดทำระบบการจัดการความปลอดภัยฯ ได้	การปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านความปลอดภัยฯ โดยการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะด้านความปลอดภัยฯ กับองค์กรอื่นที่มี ลักษณะใกล้เคียงกับองค์กรตนเอง เพื่อการปรับปรุง และยกระดับขีดความสามารถในการดำเนินการด้านความปลอดภัยฯ ขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น

ความเสี่ยงอื่น ๆ	โอกาสอื่น ๆ
การตรวจประเมินภายในไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดทำระบบการจัดการความปลอดภัยฯ	การปรับปรุงกระบวนการสอบสวนอุบัติการณ์ โดยการใช้เทคโนโลยีต่างๆ การนำระบบออนไลน์ มาช่วยดำเนินงานด้านความปลอดภัยฯ ให้มีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น ตลอดจนการกำหนดทีมงานที่มีความเหมาะสมในการสอบสวนอุบัติการณ์
การทบทวนการจัดการที่ไม่ครบถ้วน ซึ่งอาจทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดทำระบบการจัดการความปลอดภัยฯ	การบูรณาการขยายขีดความสามารถขององค์กร ที่เกี่ยวข้องกับระบบความปลอดภัยฯ โดยบูรณาการกับมาตรฐานอื่น ๆ ที่ใช้อยู่ในองค์กรให้มีความสะดวก หรือบูรณาการกับระบบความปลอดภัยอื่น ๆ เช่น Process Safety Management (PSM)
การขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้องด้านความปลอดภัยฯ ซึ่งอาจทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดทำระบบการจัดการความปลอดภัยฯ ได้	การจัดอบรม หรือจ้างผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ความรู้เรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้องด้านความปลอดภัยฯ เพื่อสร้างความเข้าใจเรื่องกฎหมาย พร้อมตั้งคณะทำงานด้านกฎหมาย เพื่อดำเนินงานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพ

บทที่ 7

แนวทางการประเมินความเสี่ยงและโอกาส

คณะทำงานจัดการความเสี่ยงและโอกาสระดับองค์กร ดำเนินการประเมินความเสี่ยงและโอกาสจากบริบทขององค์กรสำหรับปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามระบบการจัดการความปลอดภัยฯ เพื่อกำหนดมาตรการในดำเนินการควบคุมเสี่ยง และเพื่อยกระดับสมรรถนะด้านความปลอดภัยฯ รวมทั้งการปรับปรุงการดำเนินงานด้านความปลอดภัยฯ ให้ดีขึ้น

7.1 เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงและโอกาส

7.1.1 เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงหาได้จากการนำค่าคะแนนโอกาสเกิดขึ้น คูณ คะแนนความรุนแรง

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{คะแนนโอกาสเกิดขึ้น} \times \text{คะแนนความรุนแรง}$$

ตารางที่ 7-1 ตัวอย่างเกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง

คะแนน	โอกาสเกิดขึ้น	ความรุนแรง
1	เกิดขึ้นน้อย - มีการกำหนดการควบคุมหรือวิธีปฏิบัติที่ดี - มีการปฏิบัติสอดคล้องกับที่กำหนด - ปัญหาไม่เคยเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้น 1 ครั้ง/ปี	- มีผลกระทบต่อธุรกิจเล็กน้อย มูลค่า < 100,000 บาท - ไม่มีคนบาดเจ็บ, - มีกฎหมายหรือกฎระเบียบให้ปฏิบัติตาม - ภาพลักษณ์องค์กรไม่เสียหาย
2	เกิดขึ้นปานกลาง - มีการกำหนดวิธีการควบคุมแต่ไม่มีการปฏิบัติ - ปัญหาเกิด 2-3 ครั้ง/ปี	- มีผลกระทบต่อธุรกิจปานกลาง มูลค่า 100,001 – 300,000 บาท - มีคนบาดเจ็บ - มีกฎหมายหรือกฎระเบียบให้ปฏิบัติตามและมีการปฏิบัติตาม - ภาพลักษณ์องค์กรเสียหายในระดับชุมชน - ไม่มีข้อร้องเรียนจากลูกค้า

คะแนน	โอกาสเกิดขึ้น	ความรุนแรง
3	เกิดขึ้นเป็นประจำ - ไม่มีการควบคุม, - ปัญหาเกิด 3 ครั้ง/ปี ขึ้นไป	<ul style="list-style-type: none"> - มีผลกระทบต่อธุรกิจมาก มูลค่า > 300,001 บาท - มีคนบาดเจ็บ พิการ และเสียชีวิต, - ไม่ปฏิบัติตามการกฎหมายหรือ กฎระเบียบ - ภาพลักษณ์องค์กรเสียหายในระดับชาติ หรือนานาชาติ - มีข้อร้องเรียนจากลูกค้า

หมายเหตุ : กรณีที่เป็นมูลค่าของผลกระทบที่มีผลต่อธุรกิจ องค์กรสามารถกำหนดได้เองตามความเหมาะสมของขนาด ลักษณะ
ประเภทของธุรกิจ ตามผลกระทบที่เกิดขึ้น (ดัดแปลงมาจาก COSO Enterprise Risk Management 2017)

ตารางที่ 7-2 ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินนัยสำคัญของความเสี่ยง

ระดับคะแนน	ระดับนัยสำคัญ	การดำเนินการ
6 – 9	สูง	เร่งดำเนินการโดยด่วน เพื่อลดความเสี่ยงขององค์กร โดยจัดทำแผนการดำเนินงาน
1-5	ต่ำ	ควบคุมไม่ให้ความเสี่ยงมีระดับนัยสำคัญเพิ่มขึ้น

7.1.2 เกณฑ์การประเมินโอกาส

ระดับโอกาสในการปรับปรุงหาได้จากการนำค่าคะแนนเงินลงทุน บวก คะแนนระยะเวลา บวก คะแนนความสามารถในการกำจัดความเสี่ยงอื่นๆ บวก คะแนนความสามารถในการกำจัดแหล่งอันตราย บวก คะแนนความยากง่ายในการปรับปรุงสมรรถนะของระบบการจัดการความปลอดภัยฯ (Occupational Health and Safety Management System: OH&SMS)

ระดับโอกาส = คะแนนเงินลงทุน + คะแนนระยะเวลา + คะแนนความสามารถในการกำจัดความเสี่ยงอื่นๆ
+ คะแนนความสามารถในการกำจัดแหล่งอันตราย + คะแนนความยากง่ายในการปรับปรุง
ระบบการจัดการความปลอดภัยฯ

ตารางที่ 7-3 ตัวอย่างเกณฑ์การให้คะแนนโอกาส

คะแนน	เงินลงทุน	ระยะเวลา	ความสามารถในการกำจัดความเสี่ยงอื่น ๆ	ความสามารถในการกำจัดแหล่งอันตราย	ความยากง่ายในการปรับปรุง OH&SMS
1	> 300,001 บาท	มากกว่า 3 เดือน	ลดระดับความเสี่ยงอื่น ๆ เป็นระดับยอมรับได้	ยังไม่สามารถกำจัดแหล่งอันตรายในสถานที่ปฏิบัติงานที่อาจทำให้เกิดการบาดเจ็บและเจ็บป่วยต่อสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานได้	ดำเนินการปรับปรุงโดยผู้แทนฝ่ายบริหาร ร่วมกับหลายหน่วยงาน
2	100,001 – 300,000 บาท	1-3 เดือน	ลดระดับความเสี่ยงอื่น ๆ เป็นระดับเล็กน้อย	สามารถกำจัดแหล่งอันตรายในสถานที่ปฏิบัติงาน ที่อาจทำให้เกิดการบาดเจ็บและเจ็บป่วยต่อสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานได้บางส่วนเท่านั้น	ดำเนินการปรับปรุงโดยต้องใช้หลายหน่วยงานร่วมกัน

คะแนน	เงินลงทุน	ระยะเวลา	ความสามารถในการกำจัดความเสี่ยงอื่น ๆ	ความสามารถในการกำจัดแหล่งอันตราย	ความยากง่ายในการปรับปรุง OH&SMS
3	<100,000 บาท	น้อยกว่า 1 เดือน	กำจัดแหล่งที่ทำให้เกิดความเสี่ยงอื่น ๆ ให้หมดไปได้	สามารถกำจัดแหล่งอันตรายในสถานที่ปฏิบัติงาน ที่อาจจะทำให้เกิดการบาดเจ็บและเจ็บป่วยต่อสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานให้หมดได้	ดำเนินการปรับปรุงได้โดยเพียงหน่วยงานเดียว

หมายเหตุ : กรณีที่เป็นมูลค่าของผลกระทบที่มีผลต่อธุรกิจ องค์กรสามารถกำหนดได้เองตามความเหมาะสมของขนาด ลักษณะประเภทของธุรกิจ ตามผลกระทบที่เกิดขึ้น (ดัดแปลงมาจาก COSO Enterprise Risk Management 2017)

ตารางที่ 7-4 ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินนัยสำคัญของโอกาส

ระดับคะแนน	ระดับนัยสำคัญ	การดำเนินการ
9 – 15	สูง	จัดทำแผนการดำเนินงาน หรือเร่งดำเนินการเพื่อสร้างโอกาสขององค์กร
1 – 8	ต่ำ	เฝ้าระวังโอกาส เมื่อระดับนัยสำคัญเพิ่มขึ้น

7.2 แนวทางการประเมินความเสี่ยงและโอกาส

7.2.1 แนวทางการประเมินความเสี่ยงและโอกาสจากบริบทขององค์กร

- 1) ระบุความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกและภายใน และบันทึกในแบบประเมินความเสี่ยงจากบริบทขององค์กร และแบบประเมินโอกาสจากบริบทขององค์กร
- 2) ประเมินนัยสำคัญของทั้งความเสี่ยงและโอกาส โดยใช้เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงตามข้อ 7.1.1 และเกณฑ์การประเมินโอกาส ตามข้อ 7.1.2
- 3) สำหรับความเสี่ยงและโอกาสที่มีนัยสำคัญระดับสูงและต่ำ ให้ดำเนินการจัดการตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงและโอกาส ในบทที่ 8
- 4) คณะทำงานจัดการความเสี่ยงและโอกาสระดับองค์กร ส่งเอกสารบริบทขององค์กร และการจัดการความเสี่ยงและโอกาสให้ผู้บริหารระดับสูงอนุมัติ
- 5) คณะทำงานจัดการความเสี่ยงและโอกาสระดับองค์กร ตรวจสอบการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงและโอกาส ในกรณีที่พบปัญหาให้คณะทำงานฯ แจ้งผู้บริหารระดับสูง สำหรับการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

ตารางที่ 7-5 ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงจากบริบทขององค์กร

ปัจจัย	ประเด็น	ความเสี่ยง	โอกาส	ความรุนแรง	คะแนน	นัยสำคัญ	การดำเนินการกับความเสี่ยง
ทรัพยากรบุคคล	ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความรู้ความสามารถตามที่องค์กรต้องการด้านความปลอดภัยฯ	ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้ถูกอบรมให้มีความสามารถตามที่ต้องการด้านความปลอดภัยฯ	1	3	3	ต่ำ	-
เทคโนโลยี	มีเครื่องจักรที่ใช้ในบริษัทที่อาจก่อให้เกิดอันตรายต่อผู้ปฏิบัติงาน	เครื่องจักรเก่าชำรุด	2	3	6	สูง	ทำบัญชีเครื่องจักร กำหนดอายุการใช้งานที่เหมาะสม จัดทำแผน PM และมอบหมายความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับกำลังคน
เศรษฐกิจ	ดำเนินการด้านความปลอดภัยฯ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ถึงแม้จะมีปริมาณการผลิตเพิ่มขึ้น	ระบบการจัดการด้านความปลอดภัยฯ ภายในไม่มีประสิทธิภาพ	2	2	4	ต่ำ	-
ทรัพยากรบุคคล	ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถตามที่องค์กรต้องการด้านความปลอดภัยฯ	ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้ถูกอบรมให้มีความสามารถตามที่ต้องการ ด้านความปลอดภัยฯ	1	3	3	ต่ำ	-
กฎหมาย	การดำเนินการตามกฎหมายยังไม่สอดคล้องทั้งหมด	ผู้ปฏิบัติไม่ทราบถึงวิธีการปฏิบัติตามกฎหมาย	2	3	6	สูง	อบรมให้ความรู้บุคคลที่เกี่ยวข้อง
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติงานตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน และมีความปลอดภัยในการทำงาน	ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นระดับแรงงานไม่เข้าใจการปฏิบัติงานตาม Procedure มักได้รับอันตรายจากสารเคมี	1	2	2	ต่ำ	-

PC-XXX-FR-XXX Rev. Date.....

ผู้จัดทำ	ผู้ตรวจสอบ	ผู้อนุมัติ
ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....

หมายเหตุ : กรณีที่ความเสี่ยงมีนัยสำคัญระดับต่ำ ให้ควบคุมความเสี่ยงตามมาตรการที่กำหนดไว้ในข้อ 7.3

ตารางที่ 7-6 ตัวอย่างการประเมินโอกาสจากบริบทขององค์กร

ปัจจัย	ประเด็น	โอกาส	เงินทุน	ระยะเวลา	ความสามารถ ในการกำจัด ความเสี่ยง อื่นๆ	ความสามารถ ในการกำจัด แหล่ง อันตราย	ความยาก ง่ายใน การ ปรับปรุง OH&SMS	คะแนน	นัยสำคัญ	การดำเนินการกับโอกาส
สังคมและ วัฒนธรรม	มีบุคลากรเชี่ยวชาญเฉพาะ ด้านในแต่ละด้าน	สร้างบุคลากรภายในให้มี Multi skill	3	2	2	1	1	9	สูง	กำหนด Training need สำหรับตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้อง
เทคโนโลยี	รัฐบาลให้การช่วยเหลือ สนับสนุนด้านการเงินในการ จัดซื้อเทคโนโลยีใหม่ ๆ	จัดซื้อเทคโนโลยีใหม่ ๆ	1	1	3	2	1	8	ต่ำ	-
เทคโนโลยี	นำระบบ HR Portal เข้ามา ใช้ในองค์กร	การกำหนดความจำเป็นใน การฝึกอบรม การวางแผน การฝึกอบรม และการ ประเมินผลการฝึกอบรม สะดวกมากยิ่งขึ้น	1	2	2	2	1	8	ต่ำ	-
เศรษฐกิจ	รัฐบาลมีนโยบายในการที่จะ ส่งเสริมธุรกิจขนาดกลาง และขนาดเล็้อย่างจริงจัง	แหล่งเงินทุนในการขยาย ธุรกิจ	1	2	2	1	1	7	ต่ำ	-

ปัจจัย	ประเด็น	โอกาส	เงินทุน	ระยะเวลา	ความสามารถ ในการกำจัด ความเสี่ยง อื่นๆ	ความสามารถ ในการกำจัด แหล่ง อันตราย	ความยาก ง่ายใน การ ปรับปรุง OH&SMS	คะแนน	นัยสำคัญ	การดำเนินการกับโอกาส
กฎหมาย	รัฐบาลออกกฎหมายใหม่ ด้านความปลอดภัยฯ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	ปรับปรุงมาตรฐานในการ ปฏิบัติงานให้ปลอดภัยมาก ยิ่งขึ้น	3	2	3	2	2	12	สูง	ดำเนินการปรับปรุง ขั้นตอน การปฏิบัติด้านความปลอดภัยที่ เกี่ยวข้อง
กฎหมาย	รัฐบาลออกกฎหมายใหม่ ด้านความปลอดภัยฯ เกี่ยวกับการฝึกอบรม	การกำหนดการอบรมกฎหมาย ด้านความปลอดภัยฯ ใน แผนประจำปีให้สอดคล้อง กฎหมาย	3	3	2	2	1	11	สูง	เพิ่มแผนอบรมด้านกฎหมาย ความปลอดภัยฯ เข้าไปในแผน ฝึกอบรมประจำปี
สภาพแวดล้อม ในการทำงาน	กำหนดให้ผู้รับเหมาจัดทำ JSA ทุกงาน ก่อนเริ่มงาน	การกำหนดมาตรการด้าน ความปลอดภัยฯ สำหรับ ผู้รับเหมา	3	3	3	2	3	14	สูง	ดำเนินการปรับปรุง ขั้นตอน การปฏิบัติการควบคุมผู้รับเหมา

ผู้จัดทำ	ผู้ตรวจสอบ	ผู้อนุมัติ
ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....

PC-XXX-FR-XXX Rev. Date.....

7.2.2 แนวทางการประเมินความเสี่ยงและโอกาสจากความต้องการและความคาดหวังของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- 1) คณะทำงานจัดการความเสี่ยงและโอกาสระดับองค์กร ระบุความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวข้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบันทึกในแบบประเมินความเสี่ยงจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแบบประเมินโอกาสจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) ประเมินนัยสำคัญของทั้งความเสี่ยงและโอกาส โดยใช้เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงตามข้อ 7.1.1 และเกณฑ์การประเมินโอกาส ตามข้อ 7.1.2
- 3) สำหรับความเสี่ยงและโอกาสที่มีนัยสำคัญระดับสูงและต่ำ ให้ดำเนินการจัดการตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงและโอกาส ในบทที่ 8
- 4) คณะทำงานจัดการความเสี่ยงและโอกาสระดับองค์กร ส่งเอกสารความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดการความเสี่ยงและโอกาสให้ผู้บริหารระดับสูงอนุมัติ
- 5) คณะทำงานจัดการความเสี่ยงและโอกาสระดับองค์กร ตรวจสอบการดำเนินการจัดการของความเสี่ยงและโอกาส ในกรณีที่พบปัญหาให้คณะทำงานฯ แจ้งผู้บริหารระดับสูง สำหรับการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงต่อไป

ตารางที่ 7-7 ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและ ความคาดหวัง	ความเสี่ยง	โอกาส	ความ รุนแรง	คะแนน	นัยสำคัญ	การดำเนินการ กับความเสี่ยง
ผู้ปฏิบัติงาน	สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยใน การปฏิบัติงานในพื้นที่	ไม่มีการปฏิบัติตามระบบการจัดการ ด้านความปลอดภัยฯ อย่างเคร่งครัด	2	2	4	ต่ำ	-
ผู้รับเหมาช่วง	สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยใน การปฏิบัติงานในพื้นที่	ไม่มีการปฏิบัติตามระบบการจัดการด้าน ความปลอดภัยฯ อย่างเคร่งครัด	1	2	2	ต่ำ	-
ผู้รับเหมาช่วง	ความปลอดภัยในกรณีที่เกิดเหตุ ฉุกเฉิน	ผู้รับเหมาช่วงไม่ได้รับการสื่อสารก่อนเข้ามา ในพื้นที่	2	3	6	สูง	อบรมให้ความรู้ก่อนเริ่มงาน
ลูกค้า	การดำเนินงานของบริษัทไม่ ก่อให้เกิดปัญหาด้านเสียงดัง	ไม่มีการสื่อสารข้อกำหนดด้าน ความปลอดภัยของลูกค้าให้กับทีมงาน	1	2	2	ต่ำ	-
การนิคมและบริษัท ข้างเคียง	บริษัทสามารถควบคุมเหตุการณ์ ฉุกเฉิน ไม่ทำให้เกิดปัญหากับชุมชน	ไม่สามารถดำเนินการตามแผนได้จริงในกรณี ที่เกิดเหตุ	1	3	3	ต่ำ	-
รัฐบาล	บริษัทมีการปฏิบัติตามกฎหมายที่ เกี่ยวข้อง	ผู้รับผิดชอบไม่ทราบรายละเอียดสิ่งที่ต้อง ปฏิบัติตามกฎหมาย	2	3	6	สูง	สื่อสารข้อกำหนดให้ ทราบอย่างทั่วถึง
บริษัทประกันภัย	มีความสามารถในการรองรับ เหตุการณ์ฉุกเฉินเพลิงไหม้	ไม่สามารถดำเนินการตามแผนได้จริงในกรณี ที่เกิดเหตุ	1	2	2	ต่ำ	-

ผู้จัดทำ	ผู้ตรวจสอบ	ผู้อนุมัติ
ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....

PC-XXX-FR-XXX Rev. Date.....

หมายเหตุ : กรณีที่ความเสี่ยงมีนัยสำคัญระดับต่ำ ให้ออกแบบความเสี่ยงตามมาตรการที่กำหนดไว้ในข้อ 7.3

ตารางที่ 7-8 ตัวอย่างการประเมินโอกาสจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง	โอกาส	เงินลงทุน	ระยะเวลา	ความสามารถในการกำจัดความเสี่ยงอื่นๆ	ความสามารถในการกำจัดแหล่งอันตราย	ความยากง่ายในการปรับปรุง OH&SMS	คะแนน	นัยสำคัญ	การดำเนินการกับโอกาส
ผู้รับเหมา	พื้นที่ในการปฏิบัติงานมีสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัย	มีระบบการจัดการด้านความปลอดภัยฯ และติดตามโดยผู้แทนฝ่ายบริหารอย่างสม่ำเสมอ	3	1	2	2	2	10	สูง	จัดให้มีการตรวจติดตามภายในตามช่วงเวลาที่เหมาะสม
ผู้รับเหมา	ความปลอดภัยในกรณีที่เกิดเหตุฉุกเฉิน	การกำหนดหัวข้ออบรมให้กับผู้รับเหมา	3	2	2	2	2	11	สูง	หัวข้ออบรมให้กับผู้รับเหมาตามความเสี่ยง
การนิคมและบริษัทข้างเคียง	บริษัทสามารถควบคุมเหตุการณ์ฉุกเฉิน ไม่ทำให้เกิดปัญหากับชุมชน	กำหนดแผนการป้องกันเพลิงไหม้ขั้นสูง และซ้อมร่วมกับหน่วยงานราชการและชุมชน	2	1	2	1	1	7	ต่ำ	-
ผู้ปฏิบัติงาน	สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการปฏิบัติงานในพื้นที่	มีระบบการจัดการด้านความปลอดภัยฯ และติดตามผู้แทนฝ่ายบริหารอย่างสม่ำเสมอ	3	2	2	2	1	10	สูง	จัดให้มีการตรวจติดตามภายในตามช่วงเวลาที่เหมาะสม

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง	โอกาส	เงินลงทุน	ระยะเวลา	ความสามารถในการกำจัดความเสี่ยงอื่นๆ	ความสามารถในการกำจัดแหล่งอันตราย	ความยากง่ายในการปรับปรุง OH&SMS	คะแนน	นัยสำคัญ	การดำเนินการกับโอกาส
รัฐบาล	บริษัทมีการปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	กำหนดให้มีการติดตามกฎหมาย	3	2	2	2	2	11	สูง	กำหนดระยะเวลาให้มีการติดตามกฎหมายอย่างชัดเจนและดำเนินการตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
บริษัทประกันภัย	มีความสามารถในการรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉินเพลิงไหม้	กำหนดแผนการป้องกันเพลิงไหม้ขั้นสูง และซ้อมร่วมกับหน่วยงานราชการและชุมชน	2	1	2	1	1	7	ต่ำ	-

ผู้จัดทำ	ผู้ตรวจสอบ	ผู้อนุมัติ
ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....

PC-XXX-FR-XXX Rev. Date.....

7.2.3 แนวทางการประเมินความเสี่ยงและโอกาสประเภทอื่น ๆ ที่มีผลต่อการทำระบบการจัดการความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

- 1) คณะทำงานจัดการความเสี่ยงและโอกาสระดับองค์กร ระบุความเสี่ยงและโอกาสประเภทอื่นๆ ที่มีผลต่อการทำระบบการจัดการความปลอดภัยฯ และบันทึกในแบบประเมินความเสี่ยงอื่น ๆ และแบบประเมินโอกาสอื่น ๆ
- 2) ประเมินนัยสำคัญของทั้งความเสี่ยงและโอกาส โดยใช้เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงตามข้อ 6.1.1 และเกณฑ์การประเมินโอกาส ตามข้อ 7.1.2
- 3) สำหรับความเสี่ยงและโอกาสที่มีนัยสำคัญระดับสูงและต่ำ ให้ดำเนินการจัดการตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงและโอกาส ในบทที่ 8
- 4) คณะทำงานจัดการความเสี่ยงและโอกาสระดับองค์กร ส่งเอกสารความเสี่ยงและโอกาสประเภทอื่น ๆ และการจัดการความเสี่ยงและโอกาสให้ผู้บริหารระดับสูงอนุมัติ
- 5) คณะทำงานจัดการความเสี่ยงและโอกาสระดับองค์กร ตรวจสอบการดำเนินการจัดการของความเสี่ยงและโอกาส ในกรณีที่พบปัญหาให้คณะทำงานฯ แจ้งผู้บริหารระดับสูง สำหรับการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงต่อไป

ตารางที่ 7-9 ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงอื่น ๆ

ข้อกำหนด	ความเสี่ยงอื่นๆ	โอกาส	ความรุนแรง	คะแนน	นัยสำคัญ	การดำเนินการกับความเสี่ยง
4.1	ขาดความเข้าใจในบริบทองค์กร	1	3	3	ต่ำ	-
4.2	ความล้มเหลวในการจัดการกับความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1	3	3	ต่ำ	-
5.4	การให้คำปรึกษาและการมีส่วนร่วมที่ไม่เพียงพอ	3	3	9	สูง	จัดทำแผนการการให้คำปรึกษาและการมีส่วนร่วม
7.1	การจัดสรรทรัพยากรในการจัดทำระบบการจัดการไม่เพียงพอ	1	2	2	ต่ำ	-
9.2	การตรวจประเมินภายในไม่มีประสิทธิภาพ	2	3	6	สูง	จัดอบรม Internal Auditor ทุกปี
9.3	การทบทวนการจัดการที่ไม่ครบถ้วน	1	3	3	ต่ำ	-

ผู้จัดทำ	ผู้ตรวจสอบ	ผู้อนุมัติ
ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....

PC-XXX-FR-XXX Rev. Date.....

หมายเหตุ : กรณีที่ความเสี่ยงมีนัยสำคัญระดับต่ำ ให้ควบคุมความเสี่ยงตามมาตรการที่กำหนดไว้ในข้อ 7.3

ตารางที่ 7-10 ตัวอย่างการประเมินโอกาสอื่น ๆ

ข้อกำหนด	โอกาสอื่น ๆ	เงินลงทุน	ระยะเวลา	ความสามารถ ในการกำจัด ความเสี่ยงอื่น ๆ	ความสามารถใน การจัดแหล่ง อันตราย	ความยาก ง่ายในการ ปรับปรุง OH&SMS	คะแนน	นัยสำคัญ	การดำเนินการกับโอกาส
5.4	การปรับปรุงกระบวนการให้ คำปรึกษาและการมีส่วนร่วม ของผู้ปฏิบัติงาน	3	2	2	2	2	11	สูง	จัดทำแผนการให้คำปรึกษา และการมีส่วนร่วม
7.2	การตรวจสอบ และตรวจ ประเมินการปฏิบัติตามหน้าที่	3	1	2	2	2	10	สูง	จัดทำแผนการตรวจสอบ และ ตรวจประเมินการปฏิบัติตามหน้าที่
6.1.2.2	การประเมินการยศาสตร์ และการป้องกันการบาดเจ็บ อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	1	1	2	2	2	8	ต่ำ	-
8.1.1	การลดอัตราการทำงานที่ ต้องทำซ้ำ ๆ หรืองานที่มี โอกาสก่อให้เกิดอันตรายที่ ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า	1	1	2	2	2	8	ต่ำ	-

ข้อกำหนด	โอกาสอื่น ๆ	เงินลงทุน	ระยะเวลา	ความสามารถในการกำจัดความเสี่ยงอื่น ๆ	ความสามารถในการกำจัดแหล่งอันตราย	ความยากง่ายในการปรับปรุง OH&SMS	คะแนน	นัยสำคัญ	การดำเนินการกับโอกาส
8.1.4.2	กำหนดขั้นตอนการขออนุญาตทำงานสำหรับผู้ปฏิบัติงานและผู้รับเหมา	3	2	2	2	2	11	สูง	จัดทำขั้นตอนการขออนุญาตทำงาน
10.2	กำหนดทีมในการสอบสวนการสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดหรืออุบัติการณ์และการปฏิบัติการแก้ไข	3	1	1	2	1	8	ต่ำ	-

ผู้จัดทำ	ผู้ตรวจสอบ	ผู้อนุมัติ
ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....

PC-XXX-FR-XXX Rev. Date.....

7.3 การจัดทำทะเบียนความเสี่ยงและโอกาสจากผลการวิเคราะห์ห้้องค์กร

1) คณะทำงานจัดการความเสี่ยงและโอกาสระดับองค์กร จัดทำเป็นทะเบียนความเสี่ยงลงในแบบรายการทะเบียนความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ห้้องค์กร โดยนำผลการประเมินความเสี่ยงที่มีระดับนัยสำคัญสูงมาจัดเรียงจากค่าคะแนนความเสี่ยงมากไปหาน้อย และจัดทำเป็นทะเบียนโอกาสลงในแบบรายการทะเบียนโอกาสจากผลการวิเคราะห์ห้้องค์กร โดยนำผลการประเมินโอกาสที่มีระดับนัยสำคัญสูงมาจัดเรียงจากค่าคะแนนโอกาสมากไปหาน้อย

2) ดำเนินการจัดการความเสี่ยงและโอกาสในทะเบียนความเสี่ยงและในทะเบียนโอกาสตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงและโอกาส ในบทที่ 8

3) คณะทำงานจัดการความเสี่ยงและโอกาสระดับองค์กร ส่งเอกสารจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงและโอกาสขององค์กร และการจัดการความเสี่ยงและโอกาสให้ผู้บริหารระดับสูงอนุมัติ

4) คณะทำงานจัดการความเสี่ยงและโอกาสระดับองค์กร ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินการจัดการของความเสี่ยงและโอกาส ในกรณีที่พบปัญหาให้คณะทำงานฯ แจ้งผู้บริหารระดับสูง สำหรับการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงต่อไป

ตารางที่ 7-11 ตัวอย่างรายการทะเบียนความเสี่ยง

ลำดับที่	ประเภทความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ความถี่	ความรุนแรง	คะแนน	นัยสำคัญ	การดำเนินการกับความเสี่ยง
1	ความเสี่ยงอื่นๆ	การให้คำปรึกษาและการมีส่วนร่วมที่ไม่เพียงพอ	3	3	9	สูง	แผนการจัดการที่.....
2	ความเสี่ยงอื่นๆ	การตรวจประเมินภายในไม่มีประสิทธิภาพ	2	3	6	สูง	แผนการจัดการที่.....
3	บริบทขององค์กร	เครื่องจักรเก่าชำรุด	2	3	6	สูง	แผนการจัดการที่.....
4	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผู้รับเหมาช่วงไม่ได้รับการสื่อสารก่อนเข้ามาในพื้นที่	2	3	6	สูง	แผนการจัดการที่.....
5	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผู้รับผิดชอบไม่ทราบรายละเอียดสิ่งที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย	2	3	6	สูง	แผนการจัดการที่.....

PC-XXX-FR-XXX Rev. Date.....

ผู้จัดทำ	ผู้ตรวจสอบ	ผู้อนุมัติ
ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....

หมายเหตุ : กรณีที่ความเสี่ยงมีนัยสำคัญระดับต่ำ ให้ควบคุมความเสี่ยงตามมาตรการที่กำหนดไว้ในข้อ 7.3

ตารางที่ 7-12 ตัวอย่างรายการทะเบียนโอกาส

ลำดับที่	ประเภทโอกาส	รายการโอกาส	เงินลงทุน	ระยะเวลา	ความสามารถ ในการกำจัด ความเสี่ยงอื่น ๆ	ความสามารถ ในการกำจัด แหล่งอันตราย	ความยาก ง่ายในการ ปรับปรุง OH&SMS	คะแนน	นัยสำคัญ	การดำเนินการ กับโอกาส
1	บริบทขององค์กร	การกำหนดมาตรการด้านความปลอดภัย สำหรับผู้รับเหมา	3	3	3	2	3	14	สูง	แผนการจัดการที่
2	บริบทขององค์กร	ปรับปรุงมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้ ปลอดภัยมากยิ่งขึ้น	3	2	3	2	2	12	สูง	แผนการจัดการที่
3	บริบทขององค์กร	การกำหนดการอบรมด้านกฎหมาย ความปลอดภัยฯ ในแผนประจำปีให้ สอดคล้องกฎหมาย	3	3	2	2	1	11	สูง	แผนการจัดการที่
4	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การกำหนดหัวข้ออบรมให้กับผู้รับเหมา	3	2	2	2	2	11	สูง	แผนการจัดการที่
5	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กำหนดให้มีการติดตามกฎหมาย	3	2	2	2	2	11	สูง	แผนการจัดการที่
6	โอกาสอื่นๆ	การปรับปรุงกระบวนการให้คำปรึกษา และการมีส่วนร่วม ของพนักงาน	3	2	2	2	2	11	สูง	แผนการจัดการที่

ลำดับที่	ประเภทโอกาส	รายการโอกาส	เงินลงทุน	ระยะเวลา	ความสามารถ ในการกำจัด ความเสี่ยงอื่น ๆ	ความสามารถ ในการกำจัด แหล่งอันตราย	ความยาก ง่ายในการ ปรับปรุง OH&SMS	คะแนน	นัยสำคัญ	การดำเนินการ กับโอกาส
7	โอกาสอื่นๆ	กำหนดขั้นตอนการขออนุญาตทำงาน สำหรับผู้ปฏิบัติงานและผู้รับเหมา	3	2	2	2	2	11	สูง	แผนการจัดการที่
8	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	มีระบบการจัดการด้านความปลอดภัยฯ และติดตามโดย OH&SMR อย่างสม่ำเสมอ	3	1	2	2	2	10	สูง	แผนการจัดการที่
9	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	มีระบบการจัดการด้านความปลอดภัยฯ และติดตามโดย OH&SMR อย่างสม่ำเสมอ	3	2	2	2	1	10	สูง	แผนการจัดการที่
10	โอกาสอื่นๆ	การตรวจสอบ และตรวจประเมินการ ปฏิบัติตามหน้าที่	3	1	2	2	2	10	สูง	แผนการจัดการที่
11	บริบทขององค์กร	สร้างบุคลากรภายในให้มี Multi skill	3	2	2	1	1	9	สูง	แผนการจัดการที่

PC-XXX-FR-XXX Rev. Date.....

ผู้จัดทำ	ผู้ตรวจสอบ	ผู้อนุมัติ
ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....

บทที่ 8

แนวทางการจัดการความเสี่ยงและโอกาส

เมื่อองค์กรได้ผลการประเมินความเสี่ยงและโอกาส จากบทที่ 7 แล้ว องค์กรต้องพิจารณาจัดการความเสี่ยงและโอกาส โดยสามารถดำเนินการได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

8.1 กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ในการจัดการกับความเสี่ยงและโอกาส และการวางแผน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว สำหรับการกำหนดเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมทั้งการกำหนดรายละเอียดวิธีการจัดการที่ชัดเจน ประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

- (1) อะไรคือสิ่งที่ต้องดำเนินการบ้าง เพื่อจัดการกับความเสี่ยงและโอกาสดังกล่าว
- (2) ต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้างในการดำเนินการ
- (3) ใครเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ
- (4) กำหนดเสร็จเมื่อไหร่
- (5) จะทำการประเมินผลว่าบรรลุตามเป้าหมายอย่างไร

8.2 การกำหนดวิธีการเพื่อจัดการความเสี่ยงและโอกาส

การกำหนดวิธีการเพื่อจัดการกับความเสี่ยงและโอกาส สามารถดำเนินการในรูปแบบที่มีความหลากหลาย เช่น จัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ การฝึกอบรม การจัดทำแผนการสื่อสาร เป็นต้น

8.3 การกำหนดวิธีการในการควบคุมการดำเนินการ โดยมีเกณฑ์ในการควบคุมการดำเนินการอย่างชัดเจน

การกำหนดวิธีในการควบคุมการดำเนินการจะมุ่งเน้นที่การควบคุมการปฏิบัติงาน ซึ่งมีการกำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน เช่น การจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจว่าจัดการกับความเสี่ยงและโอกาสที่ได้วางแผนไว้ กรณีที่องค์กรต้องจัดการกับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่ำ องค์กรสามารถเลือกวิธีการควบคุมการดำเนินการในกิจกรรมนั้น ๆ โดยการตรวจสอบมาตรการควบคุมที่ดำเนินการอยู่ว่ายังมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันไม่ให้อุบัติการณ์ในการเกิดความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะช่วยควบคุมให้ความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับนัยสำคัญที่ต่ำอยู่เสมอ

ทั้งนี้ องค์กรไม่จำเป็นต้องจัดการกับทุกโอกาส ขึ้นอยู่กับการพิจารณาถึงความพร้อมขององค์กรในการดำเนินการ ส่วนการจัดการความเสี่ยงให้ดำเนินการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงก่อน จึงพิจารณาจัดการกับความเสี่ยงในระดับต่ำ โดยขึ้นอยู่กับการตัดสินใจขององค์กร

นอกจากนี้ องค์กรจำเป็นต้องกำหนดวิธีการในการเฝ้าระวังและวัดผลการดำเนินการ เช่น การประชุมเพื่อติดตามผลการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ การสุ่มตรวจสอบการปฏิบัติงานที่หน้างาน เป็นต้น และหากพบว่ามีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการเพื่อจัดการกับความเสี่ยงและโอกาส องค์กรจะต้องมีการดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถยกระดับสมรรถนะด้านความปลอดภัยได้อย่างต่อเนื่องต่อไป

ตัวอย่างแผนการจัดการความเสี่ยงและโอกาส

ตารางที่ 8-1 แผนที่ 1: การจัดการกับความเสี่ยงอื่น ๆ

ชื่อโปรแกรม	การให้ปรึกษาและการส่งเสริมการมีส่วนร่วมด้านความปลอดภัยฯ
วัตถุประสงค์	เพื่อส่งเสริมการให้คำปรึกษาและการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในด้านความปลอดภัยฯ
เป้าหมาย	การดำเนินการเป็นไปตามแผน 100% ภายในปี 2564
ผู้รับผิดชอบ	ผู้จัดการความปลอดภัยฯ

กิจกรรม	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	แผนการดำเนินการ			
			Q1	Q2	Q3	Q4
1. แต่งตั้งคณะกรรมการ Consultation & Participation	-	ผู้จัดการความปลอดภัยฯ	/			
2. จัดทำแผน Consultation & Participation	-	คณะกรรมการฯ	/			
3. อบรมให้ความรู้เพื่อส่งเสริมกระบวนการให้คำปรึกษาและการมีส่วนร่วม	-	ผู้จัดการฝ่ายบุคคล	/	/	/	
4. จัดกิจกรรม “Care for you”	50,000 บาท	คณะกรรมการฯ			/	
5. สรุปผลการดำเนินงาน	-	ผู้จัดการความปลอดภัยฯ				/

ตารางที่ 8-2 แผนที่ 2 : การจัดการกับโอกาสอื่น ๆ

ชื่อโปรแกรม	การประเมินปัญหาการยศาสตร์ (Ergonomic assessment)
วัตถุประสงค์	เพื่อทำการประเมินการยศาสตร์ในองค์กร
เป้าหมาย	ประเมินการยศาสตร์ครบทุกกิจกรรมภายในเดือน มิ.ย. 2564
ผู้รับผิดชอบ	ผู้จัดการความปลอดภัยฯ

กิจกรรม	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	แผนการดำเนินการ			
			Q1	Q2	Q3	Q4
1. แต่งตั้งคณะทำงาน	-	ผู้จัดการความปลอดภัยฯ	/			
2. อบรมหลักสูตรด้านการยศาสตร์ให้กับคณะทำงาน	20,000 บาท	ผู้จัดการความปลอดภัยฯ	/			
3. ทำการประเมินการยศาสตร์	-	คณะทำงาน	/			
4. จัดทำแผนลดความเสี่ยงการยศาสตร์ และดำเนินการตามแผน	500,000 บาท	คณะทำงาน	/			
5. สรุปผลการดำเนินงาน	-	ผู้จัดการความปลอดภัยฯ		/		

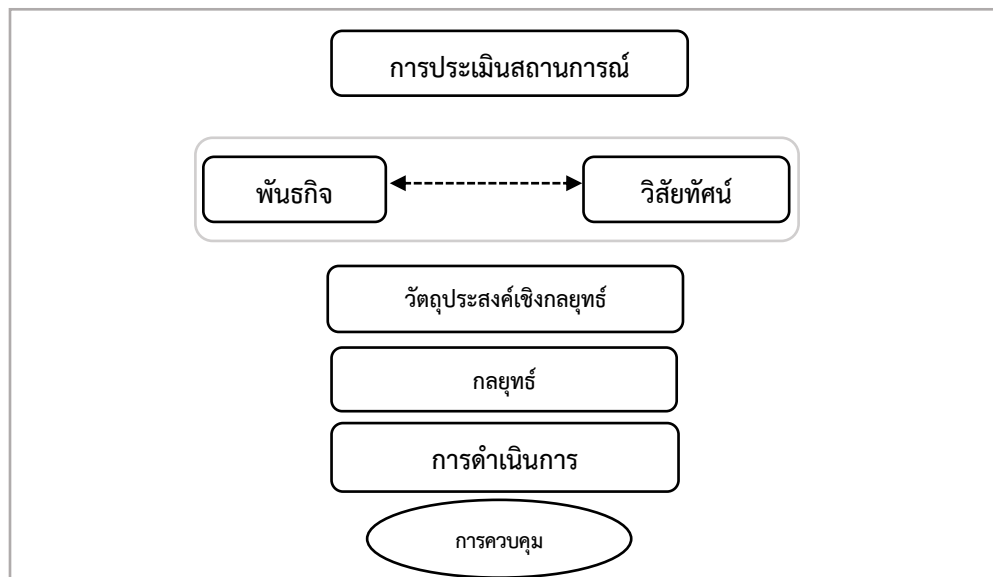
เอกสารอ้างอิง

- กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, ณัฐชัย สิริธนาณี, ภคสิริกาญจน์ สิริธนาณี. (ม.ป.ป.) การจัดการความเสี่ยงและ
ตราสารอนุพันธ์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ McGrawHill.
- กนกวรรณ แก้วประเสริฐ. (ม.ป.ป.). การบริหารเชิงกลยุทธ์. สืบค้น 6 กุมภาพันธ์ 2564, จาก
http://www.elfms.ssru.ac.th/routsukol/file.php/1/Textbook/1-2562/TEXT_HRM4102.pdf
- คุณภาพ นามปากกา. (2552). Stakeholder Analysis การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.; *วารสาร For Quality*
(145) สืบค้นจาก https://www.tpa.or.th/publisher/pdfFileDownload5/FQ145_p40-43.pdf
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2556). การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO (พิมพ์ครั้งที่ 10).
กรุงเทพมหานคร: บริษัท พี.เพรส จำกัด.
- พิบูล ทีปะपाल, และธนวัฒน์ ทีปะपाल. (2559). การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management (ฉบับ
ปรับปรุงใหม่). กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์.
- อุดมศักดิ์ สันธิฐิวกวศ์. (2564). ISO45001 ข้อ 4.2 เข้าใจความต้องการ และ ความคาดหวังของ ผู้ทำงาน
(Worker) และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ. *บทความด้าน ISO*. สืบค้นจาก
<https://www.isotoyou2.com/index.php/327-iso45001-4-2-understanding-the-needs-and-expectations-of-workers-and-other-interested-parties>
- International Organization for Standardization (ISO). 2018. Occupational Health and Safety
Management Systems-Requirements with Guidance for Use. (ISO/45001:2018(E)). Switzerland: ISO.
- International Organization for Standardization (ISO). 2015. Environmental Management
Systems-Requirements with Guidance for Use. Retrieved April 10, 2016 from
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:en>
- Mark Hammar. (2018). What are the new requirements for risks and opportunities according to
ISO 45001?. Retrieved 24 March 2019 from
<https://advisera.com/45001academy/blog/2018/04/25/what-are-the-new-requirements-for-risks-and-opportunities-according-to-iso-45001>

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานประกอบการ

จากสภาพแวดล้อมของการแข่งขันทางธุรกิจที่นับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ตลอดจน การให้ความสำคัญด้านสิ่งแวดล้อมของผู้บริโภค ทำให้สถานประกอบการต่าง ๆ จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อให้มั่นใจว่าสถานประกอบการจะสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนในอนาคต โดยกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานประกอบการ มีกระบวนการดังในภาพที่ 3



ภาพที่ ก-1 : กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

1. การประเมินสถานการณ์ (Context)

เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทั้งที่มีอยู่ภายนอกและภายในองค์กร เพื่อทราบถึงโอกาสและอุปสรรค ซึ่งระบุรายละเอียดไว้ในบทที่ 3 บริบทขององค์กร

2. วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นการฉายภาพองค์กรหรือกิจการไปข้างหน้าภายหลังจากการประเมินสถานการณ์แวดล้อมแล้ว เห็นว่าภายใต้การเปลี่ยนแปลงจากภายนอก และจากศักยภาพของสถานประกอบการภายในที่จะพัฒนาให้มีขึ้น สถานประกอบการควรจะมุ่งหน้าไปในทิศทางใด จึงจะสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ตัวอย่างวิสัยทัศน์

- 1) ธุรกิจประเภทธนาคาร
 - ธนาคารที่น่าชื่นชมที่สุด
- 2) ธุรกิจประเภทศูนย์การค้า ห้างสรรพสินค้า
 - ผู้พัฒนาศูนย์การค้าในระดับภูมิภาคที่ได้รับการชื่นชมสูงสุดจากทุกคน และไม่หยุดนิ่งในการสร้างประสบการณ์แห่งความสุขระดับโลก
- 3) ธุรกิจประเภทบริการสาธารณสุขูปโภค
 - เป็นผู้นำในเอเชีย ด้านธุรกิจสาธารณสุขูปโภคและธุรกิจพลังงานอย่างครบวงจร ภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี และความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม
- 4) ธุรกิจประเภทอุตสาหกรรม
 - มุ่งมั่นที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นเลิศ เพื่อสร้างแบรนด์ให้เป็นที่รู้จักในระดับโลก

3. พันธกิจ (Mission)

เป็นสิ่งที่องค์กรตั้งใจที่จะบรรลุภายในขอบเขตที่ชัดเจน ทั้งนี้จะกำหนดภายหลังที่ได้ทำการประเมินสถานการณ์และกำหนดวิสัยทัศน์แล้ว เนื่องจากพันธกิจเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ การบรรลุพันธกิจจึงนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์นั่นเอง

ตัวอย่างพันธกิจ

- 1) ธุรกิจประเภทบริการสาธารณสุขูปโภค
 - การพัฒนาระบบสาธารณสุขูปโภคและธุรกิจพลังงานอย่างครบวงจรด้วยมาตรฐานระดับโลกที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า โดยคำนึงถึงความปลอดภัยฯ
- 2) ธุรกิจประเภทอุตสาหกรรม
 - บริษัทจะผลิตสินค้าที่มีประโยชน์ต่อผู้บริโภคและสังคม หรือ เราจะเป็นบริษัทผู้ผลิตเบเกอรี่ที่มีความเป็นมืออาชีพสูง หรือ เราจะส่งเสริมอย่างจริงจังให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขในการทำงาน
 - เป็นสถานประกอบกิจการที่น่าเชื่อถือสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความรับผิดชอบต่อในด้านความปลอดภัยฯ และให้ความสำคัญในการรักษาสิ่งแวดล้อม

4. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives)

หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องการบรรลุทำนองเดียวกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ แต่ชัดเจนกว่าและมีกรอบเวลาที่ใกล้กว่า วัตถุประสงค์นิยมตั้งเป็นตัวเลขที่สามารถวัดได้ เรียกอีกอย่างว่า “เชิงปริมาณ” เพื่อให้การติดตามและประเมินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตัววัดที่กำหนดขึ้นเมื่อตั้งวัตถุประสงค์เรียกว่า ดัชนีชี้วัด (Indicators) ซึ่งสามารถมีได้หลายตัวและเมื่อเลือกตัวที่สำคัญขึ้นมาพิจารณาจะกลายเป็นตัวชี้วัด

5. กลยุทธ์ (Strategies)

กลยุทธ์ของบริษัท คือ แผนแม่บทที่องค์กรจัดทำขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร กลยุทธ์ธุรกิจโดยทั่วไป แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

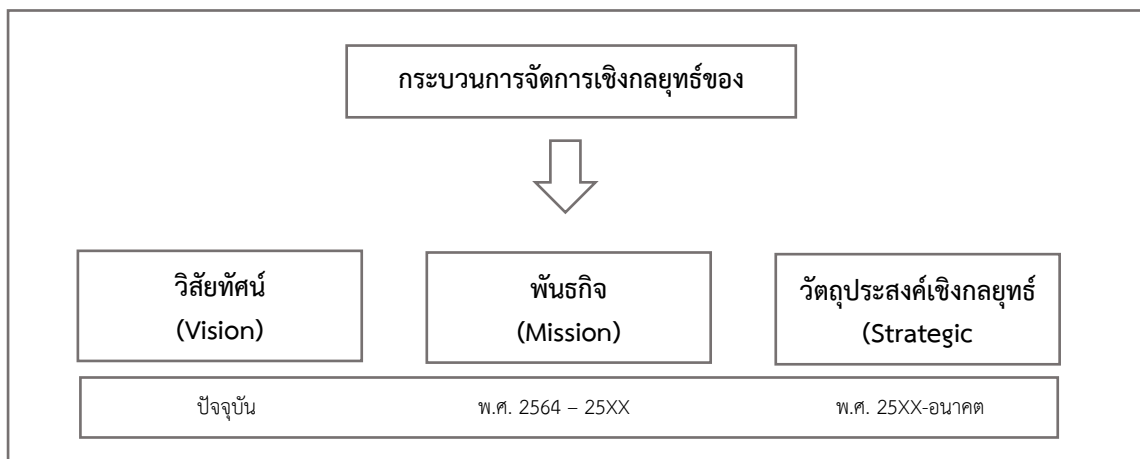
- 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่แสดงให้เห็นทิศทางการดำเนินงานของบริษัทโดยรวมที่ฝ่ายบริหารระดับสูง มีต่อหน่วยธุรกิจต่าง ๆ รวมทั้งสายการผลิต ว่ามีทิศทางที่จะดำเนินงานต่อไปอย่างไร
- 2) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ เป็นกลยุทธ์ที่จัดทำเพื่อดำเนินการปรับปรุง และพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการของสถานประกอบการ
- 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ หรือ กลยุทธ์ปฏิบัติการ เป็นกลยุทธ์ในระดับแผนกหรือฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร โดยมีจุดมุ่งเน้นที่การปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติการ ทั้งในแง่กิจกรรมและกระบวนการดำเนินงาน

ทั้งนี้ องค์กรที่จะบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้นั้น ปัจจัยที่สำคัญซึ่งจะผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการคือ ค่านิยมองค์กร (Core Value) องค์กรจำเป็นต้องมีการกำหนดค่านิยมเพื่อให้เป็นกรอบความคิดหลักในการแสดงถึงความเชื่อ หรืออัตลักษณ์ขององค์กร และเป็นบรรทัดฐานในการกำหนดรากฐานหรือพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ ตลอดจนเป็นแนวทางในการปฏิบัติตัวของผู้ปฏิบัติงานอันจะก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Culture) การที่บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมเดียวกัน สอดประสานจนเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวอย่างค่านิยม เช่น

- เป็นองค์กรที่มีค่านิยมพื้นฐานด้านความปลอดภัย คุณภาพ และสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การลดอุบัติเหตุ ลดข้อบกพร่อง และลดการปล่อยมลพิษให้เป็นศูนย์
- เราส่งเสริมการมีส่วนร่วมในด้านความปลอดภัย โดยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานดูแลความปลอดภัยของตนเอง และเพื่อนร่วมงานภายใต้แนวคิดครอบครัวเดียวกัน
- เราส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าเปลี่ยนแปลง มีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม ให้เกียรติและเป็นทีมเดียวกัน ตลอดจนให้บริการเป็นเลิศด้วยจิตสำนึกความปลอดภัย

โดยสามารถสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ จัดได้ว่าเป็นสิ่งที่องค์กร ต้องการที่จะบรรลุ โดยสามารถพิจารณาจากระยะเวลา ดังในภาพที่ 4



ภาพที่ ก-2 : สรุปกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานประกอบการ

ภาคผนวก ข ตัวอย่างแบบการกำหนดปัจจัยภายในและภายนอก ด้วยวิธี SWOT Analysis

จุดแข็ง Strengths	จุดอ่อน Weaknesses
โอกาส Opportunities	อุปสรรค Threats

ผู้จัดทำ	ผู้ตรวจสอบ	ผู้อนุมัติ
ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....

PC-XXX-FR-XXX Rev. Date.....

ภาคผนวก ค ตัวอย่างแบบกำหนดปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผล
ต่อระบบการจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ปัจจัยภายใน/ภายนอก	ผลกระทบต่อระบบความปลอดภัยฯ

ผู้จัดทำ	ผู้ตรวจสอบ	ผู้อนุมัติ
ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....

PC-XXX-FR-XXX Rev. Date.....

ภาคผนวก ง ตัวอย่างแบบกำหนดความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ภายในและภายนอกองค์กร

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง

ผู้จัดทำ	ผู้ตรวจสอบ	ผู้อนุมัติ
ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....

PC-XXX-FR-XXX Rev. Date.....

ภาคผนวก จ ตัวอย่างแบบกำหนดความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การจัดลำดับความสำคัญ	ภายใน หรือ ภายนอกองค์กร	ข้อกำหนด/สิ่งที่ต้องการ	ความต้องการ และความคาดหวัง

คำอธิบาย การจัดลำดับความสำคัญ

- A ความสนใจมาก ความมีอิทธิพลมาก
- B ความสนใจมาก ความมีอิทธิพลน้อย
- C ความสนใจน้อย ความมีอิทธิพลมาก
- D ความสนใจน้อย ความมีอิทธิพลน้อย

PC-XXX-FR-XXX Rev. Date.....

ผู้จัดทำ	ผู้ตรวจสอบ	ผู้อนุมัติ
ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....

ภาคผนวก จ ตัวอย่างแบบกำหนดประเด็นความเสี่ยงและโอกาสอื่น ๆ
ที่มีผลต่อการจัดทำระบบการจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ความเสี่ยงอื่น ๆ	โอกาสอื่น ๆ

ผู้จัดทำ	ผู้ตรวจสอบ	ผู้อนุมัติ
ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....

PC-XXX-FR-XXX Rev. Date.....

ภาคผนวก ข ตัวอย่างแบบประเมินความเสี่ยงจากบริบทขององค์กร

ปัจจัย	ประเด็น	ความเสี่ยง	โอกาส	ความรุนแรง	คะแนน	นัยสำคัญ	การดำเนินการกับความเสี่ยง

PC-XXX-FR-XXX Rev. Date.....

ผู้จัดทำ	ผู้ตรวจสอบ	ผู้อนุมัติ
ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....

ภาคผนวก ข ตัวอย่างแบบประเมินโอกาสจากบริบทขององค์กร

ปัจจัย	ประเด็น	โอกาส	เงินลงทุน	ระยะเวลา	ความสามารถในการกำจัดความเสี่ยงอื่นๆ	ความสามารถในการกำจัดแหล่งอันตราย	ความยากง่ายในการปรับปรุง OH&SMS	คะแนน	นัยสำคัญ	การดำเนินการกับโอกาส

ผู้จัดทำ	ผู้ตรวจสอบ	ผู้อนุมัติ
ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....

PC-XXX-FR-XXX Rev. Date.....

ภาคผนวก ฅ ตัวอย่างแบบประเมินความเสี่ยงจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและ ความคาดหวัง	ความเสี่ยง	โอกาส	ความรุนแรง	คะแนน	นัยสำคัญ	การดำเนินการกับความ เสี่ยง

PC-XXX-FR-XXX Rev. Date.....

ผู้จัดทำ	ผู้ตรวจสอบ	ผู้อนุมัติ
ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....

ภาคผนวก ญ ตัวอย่างแบบประเมินโอกาสจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง	โอกาส	เงินลงทุน	ระยะเวลา	ความสามารถในการกำจัดความเสี่ยงอื่นๆ	ความสามารถในการกำจัดแหล่งอันตราย	ความยากง่ายในการปรับปรุง OH&SMS	คะแนน	นัยสำคัญ	การดำเนินการกับโอกาส

ผู้จัดทำ	ผู้ตรวจสอบ	ผู้อนุมัติ
ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....

ภาคผนวก ก ตัวอย่างแบบประเมินความเสี่ยงอื่น ๆ

ข้อกำหนด ด	ความเสี่ยงอื่นๆ	โอกาส	ความรุนแรง	คะแนน	นัยสำคัญ	การดำเนินการกับความเสี่ยง

PC-XXX-FR-XXX Rev. Date.....

ผู้จัดทำ	ผู้ตรวจสอบ	ผู้อนุมัติ
ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....

ภาคผนวก ก ตัวอย่างแบบประเมินโอกาสอื่น ๆ

ข้อกำหนด	โอกาสอื่น ๆ	เงินลงทุน	ระยะเวลา	ความสามารถในการกำจัดความเสี่ยงอื่น ๆ	ความสามารถในการกำจัดแหล่งอันตราย	ความยากง่ายในการปรับปรุง OH&SMS	คะแนน	นัยสำคัญ	การดำเนินการกับโอกาส

PC-XXX-FR-XXX Rev. Date.....

ผู้จัดทำ	ผู้ตรวจสอบ	ผู้อนุมัติ
ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....

ภาคผนวก รู ตัวอย่างแบบรายการทะเบียนความเสี่ยง

ลำดับที่	ประเภทความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ความถี่	ความรุนแรง	คะแนน	นัยสำคัญ	การดำเนินการ กับ ความเสี่ยง

PC-XXX-FR-XXX Rev. Date.....

ผู้จัดทำ	ผู้ตรวจสอบ	ผู้อนุมัติ
ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....

ภาคผนวก ๗ ตัวอย่างแบบรายการทะเบียนโอกาส

ลำดับที่	ประเภทโอกาส	รายการโอกาส	เงินลงทุน	ระยะเวลา	ความสามารถ ในการกำจัด ความเสี่ยงอื่น ๆ	ความสามารถ ในการกำจัด แหล่งอันตราย	ความยากง่าย ในการ ปรับปรุง OH&SMS	คะแนน	นัยสำคัญ	การ ดำเนินการ กับโอกาส

ผู้จัดทำ	ผู้ตรวจสอบ	ผู้อนุมัติ
ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....

PC-XXX-FR-XXX Rev. Date.....

ภาคผนวก ฅ ตัวอย่างแบบกำหนดแผนการจัดการความเสี่ยงและโอกาส

แผนที่ 1:.....

ชื่อโปรแกรม	
วัตถุประสงค์	
เป้าหมาย	
ผู้รับผิดชอบ	

กิจกรรม	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	แผนการดำเนินการ			
			Q1	Q2	Q3	Q4

ผู้จัดทำ	ผู้ตรวจสอบ	ผู้อนุมัติ
ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....	ว/ด/ป.....

PC-XXX-FR-XXX Rev. Date.....



สถาบันส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (องค์การมหาชน)
เลขที่ 18 ถนนบรมราชชนนี แขวงจิมพลี เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ 10170



www.tosh.or.th



สสจท-TOSH



TOSHThailand



02 448 9111



@TOSH