

# บทที่ 1

## บทนำ

ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแต่ละองค์กรนั้น แม้ว่าบุคลากรทุกคนจะได้ปฏิบัติหน้าที่และดำเนินการตามระเบียบวิธีที่กำหนดไว้โดยเคร่งครัดแล้วก็ตาม แต่เราก็คงจะปฏิเสธไม่ได้ว่า ในการปฏิบัติงานนั้นๆ จะยังคงเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดความเสียหาย ขึ้นอยู่เสมอ ทั้งที่เกิดจากตัวผู้ปฏิบัติงาน จากลักษณะงาน หรือจากสภาพแวดล้อม ทำให้ไม่สามารถ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ได้อย่างราบรื่น โอกาสหรือเหตุการณ์ที่จะประสบกับความ สูญเสียหรือสิ่งที่ไม่พึงประสงค์นี้ เรียกว่า ความเสี่ยง ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาไม่ว่ากับงาน ประเภทใด ส่งผลให้เกิดความสูญเสียต่าง ๆ ตามมา ไม่ว่าจะเป็น ความสูญเสียต่อทรัพย์สิน การ สูญเสียโอกาส เสียเวลาปฏิบัติงาน สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย ทรัพยากร และพลังงาน นอกจากนี้ ยังรวม ไปถึงการส่งผลเสียต่อสุขภาพกายและสุขภาพจิตของทั้งบุคลากรและผู้รับบริการอีกด้วย

โดยทั่วไปแล้ว เราไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ทั้งหมดหรือได้เสมอไป แต่การมี ระบบบริหารความเสี่ยง ก็จะช่วยในการค้นหา การลดระดับความรุนแรง การควบคุมและป้องกัน ความเสี่ยงต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานลงได้ องค์กรที่มีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดี จะสามารถ ปฏิบัติงานได้บรรลุหรือเกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและรวดเร็ว สามารถระบุและจัดการกับความสูญเสียต่าง ๆ อันเป็นอุปสรรคในการทำงานได้ รวมถึงสามารถ ตอบสนองและปรับตัวเพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี

ในทางตรงกันข้าม องค์กรหรือหน่วยงานที่ไม่ได้มีการศึกษาและให้ความสำคัญกับ ความเสี่ยง จะไม่มีการเตรียมความพร้อมในการป้องกันหรือเตรียมแผนรองรับความเสียหายที่ อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ตัดสินใจผิดพลาดและไม่ ทันต่อเหตุการณ์ เสียเปรียบคู่แข่งจน เป็นการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุหลังเกิดปัญหาขึ้นแล้ว โดยไม่ได้ มีแผนป้องกันที่ต้นเหตุ ทำให้เสียค่าใช้จ่ายและทรัพยากรโดยไม่จำเป็น

การบริหารความเสี่ยงนั้น เป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยในการบริหารองค์กร ซึ่งเป็นที่รู้จักและ แพร่หลายในหลาย ๆ วงการ เช่น บริษัทธุรกิจทั่วไป บริษัทอุตสาหกรรม ธนาคาร และโรงพยาบาล เป็นต้น แต่ในภาครัฐบาล ซึ่งส่วนมากเป็นหน่วยงานบริการนั้น ที่ผ่านมา กลับมีความตื่นตัวและ ประยุกต์ใช้ระบบบริหารความเสี่ยงกันน้อยมาก ดังนั้น การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงภายใน หน่วยงานบริการของราชการ จึงนับเป็นเรื่องที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิรูประบบ ราชการตามนโยบายของรัฐบาลเป็นอย่างยิ่ง

## 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากบทบาทและความสำคัญของระบบบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว นั้น ทำให้การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงนี้ ถูกบรรจุเป็นดัชนีชี้วัดตัวหนึ่งในการประเมินผล การปฏิบัติราชการของส่วนราชการ คือ ระดับความสำเร็จในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ใน ประเด็นการพัฒนาระบบควบคุมภายใน ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ ราชการไทย (พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550) และร่างพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งเสนอโดยคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) และได้รับความ เห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้น ก็ถือเป็นหน่วยราชการหนึ่งในระดับกรม ที่ควรต้องยึดถือการ ประเมินผลดังกล่าวเป็นหลักปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล แต่เนื่องจากการจัดทำ ระบบบริหารความเสี่ยงนั้นเป็นดัชนีชี้วัดในระดับทำทนาย จึงมีความยากและความซับซ้อนมากกว่า ในระดับบังคับ ดังนั้น การเริ่มจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง จึงควรเริ่มต้นกระทำกับหน่วยงานเพียง บางหน่วยงานก่อนเพื่อเป็นหน่วยงานนำร่อง ก่อนที่จะมีการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงนี้ต่อไป ยังหน่วยงานอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัย และทั่วทั้งองค์กรในที่สุด

ในการวิจัยนี้ได้คัดเลือกการปฏิบัติงานของ สายงานทะเบียนและตรวจสอบพัสดุ ส่วนการ พักพิสดู สำนักบริหารแผนและการคลัง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นกรณีศึกษาในการพัฒนาระบบ บริหารความเสี่ยง เนื่องจากสายงานทะเบียนและตรวจสอบพัสดุนี้ เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่สำคัญ ในการกำกับดูแลและบริหารพัสดุซึ่งเป็นสินทรัพย์ของมหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานที่ต้องให้บริการ แก่หน่วยงานต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงนอกจากจะช่วยลดและ ป้องกันความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นกับสายงานนี้โดยตรงแล้ว ยังจะส่งผลให้ผู้รับบริการจาก หน่วยงานอื่น ๆ มีความมั่นใจในบริการที่ถูกต้อง โปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความ รับผิดชอบ และสามารถตรวจสอบได้ อันจะก่อให้เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการมากขึ้น และยังสามารถใช้เป็นตัวอย่างสำหรับการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานอื่น ๆ ได้ต่อไปใน อนาคตอีกด้วย

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงภายในสายงานทะเบียนและตรวจสอบพัสดุ ส่วนการ พักพิสดู สำนักบริหารแผนและการคลัง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 1.3 ขอบเขตของการศึกษาวิจัย

- 1.3.1 แผนจัดการความเสี่ยงจะครอบคลุมเฉพาะการปฏิบัติงานด้านการควบคุม และการจำหน่ายพัสดุ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 ซึ่งประกอบด้วย 3 หน้าที่หลัก คือ การขี้ม การควบคุม และการจำหน่ายพัสดุ
- 1.3.2 การศึกษาและวิเคราะห์ความเสี่ยงจะกระทำเฉพาะรายการในหมวดวัสดุ และหมวดครุภัณฑ์เท่านั้น โดยจะไม่ศึกษาเกี่ยวกับหมวดที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง
- 1.3.3 ผลจากการวิจัยจะได้แผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินการตามระบบบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ จะยังไม่มีการปฏิบัติจริงตามแผนดังกล่าวในช่วงเวลาที่ทำการศึกษาวิจัย

### 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.4.1 สายงานทะเบียนและตรวจสอบพัสดุมีแผนจัดการความเสี่ยงที่จะช่วยป้องกัน และลดโอกาสการเกิดความสูญเสียด้านต่าง ๆ ลงได้
- 1.4.2 สายงานทะเบียนและตรวจสอบพัสดุสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยความถูกต้อง รัคคุม โปร่งใส และมีความน่าเชื่อถือในสายตาของผู้รับบริการมากยิ่งขึ้น
- 1.4.3 เป็นตัวอย่างของการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานอื่น ๆ ต่อไป
- 1.4.4 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความพร้อมมากขึ้น สำหรับรองรับการเปลี่ยนสถานะจากหน่วยงานรัฐบาลไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้วยการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นเลิศในอนาคต

### 1.5 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

- 1.5.1 ศึกษาทฤษฎี บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งเครื่องมือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น Failure Modes and Effect Analysis (FMEA) และ Fault Tree Analysis (FTA) เป็นต้น
- 1.5.2 ทำการศึกษาและทบทวนถึง โครงสร้างองค์กร วัตถุประสงค์ ขั้นตอนการทำงาน และสำรวจปัญหาที่พบในปัจจุบันของสายงานทะเบียนและตรวจสอบพัสดุ
- 1.5.3 จัดการประชุมภายในหน่วยงานเพื่อวิเคราะห์ ค้นหา และระบุความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงาน
- 1.5.4 ประเมินความรุนแรง มูลค่าความสูญเสีย และโอกาสในการเกิดความเสียหายต่าง ๆ เพื่อจัดลำดับความสำคัญโดยใช้แบบสอบถามจากผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 1.5.5 สร้างแผนเพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่มีค่าอยู่ภายในช่วง RPN ที่กำหนด

- 1.5.6 นำเสนอแผนปฏิบัติการที่ได้ ให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องทำการประเมิน และทำการปรับแก้แผนตามความเหมาะสม
- 1.5.7 ร่างแนวทางสร้างระบบบริหารความเสี่ยงที่มีการประสานงาน การติดตามและสอบกลับผลอย่างเป็นระบบ
- 1.5.8 สรุปขั้นตอนการดำเนินงานและจัดทำรายงานวิทยานิพนธ์