

การจัดการความเสี่ยงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการองค์กร ของหน่วยงานสนับสนุนการศึกษาและบริการวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ

Risk Management for Organization Efficiency of Organization
Education Support and Academic Service in Government
University

จิตพนธ์ ชุมเกตุ¹, รศ. นียดา สวัสดิ์พงษ์²

บทคัดย่อ

การจัดการความเสี่ยงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการองค์กรของหน่วยงานสนับสนุนการศึกษาและบริการวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐนั้น ได้จัดทำขึ้นประกอบด้วย 5 ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ฝ่ายงานประกันคุณภาพ ฝ่ายวิชาการและห้องปฏิบัติการฝ่ายสนับสนุนการเรียนการสอน ฝ่ายบริหารงาน ส่วนกลางฝ่ายการตลาดและประชาสัมพันธ์ในส่วนนี้ได้ดำเนินการประเมินระดับความเสี่ยงในการบริหาร และดำเนินงานขององค์กร ปรากฏว่า ฝ่ายงานประกันคุณภาพมีค่าความเสี่ยงสูงสุดในด้านขาดผู้เชี่ยวชาญ/ที่ปรึกษาในการตรวจสอบ ให้คำแนะนำในการเขียนแผนโครงการ ในส่วนของฝ่ายวิชาการและห้องปฏิบัติการ มีค่าความเสี่ยงสูงสุดในด้านถังแก๊ส เครื่องมือไม่มีโซ่รัดหรือคล้องถังแก๊สเพื่อป้องกันการล้ม และด้าน สถานที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการขยายขอบข่ายงาน สำหรับฝ่ายสนับสนุนการเรียนการสอนนั้น พบว่า ปัจจัย ความเสี่ยงด้านขาดความพร้อมด้านบุคลากร เนื่องจากบุคลากรมีจำนวนจำกัด ไม่เหมาะสมกับ ปริมาณงาน จนส่งผลให้การดำเนินงานไม่เป็นไปในแผนงานที่ต้องการได้ หากพิจารณาถึงฝ่ายบริหาร งานส่วนกลางมีปัจจัยความเสี่ยงด้านการเบิกเงินจากหน่วยงานล่าช้า (ไม่มีเงินหมุนเวียน) ไม่มีการวิเคราะห์ ความคุ้มค่าของงานบริการทดสอบ และด้านบุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่มีทักษะ/ความรู้ ตลอดจนฝ่ายการตลาด และประชาสัมพันธ์นั้น พบว่าในปัจจุบันด้านการขาดบุคลากรด้าน PR/Marketing และไม่มีการวิเคราะห์และ การวางแผนการตลาดที่ชัดเจน แต่เมื่อได้มีการจัดการความเสี่ยงตามแนวทางที่ได้วางไว้ก็พบว่า ค่าระดับ ความเสี่ยงเมื่อผ่านการจัดการความเสี่ยงแล้วมีค่าคะแนนที่แตกต่างจากค่าระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ ความเสี่ยงโดยมีค่าระดับความเสี่ยงที่ลดลง

คำสำคัญ : การจัดการความเสี่ยง, ประสิทธิภาพ, ภาครัฐ

¹อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี

²รองศาสตราจารย์ ประจำคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

Abstract

The risk management to increase the organization management of an education support organization and academic services government institution of education were 5 related works; Quality insurance, Academic and Laboratory, Support learning, Central Office Management, Marketing and public relations. The process of risk assessment administrator found that the quality insurance was the most risk/missing professional, academic and laboratory needed to project planning, and the laboratory was the highest of gas budget, and no gas, the tools without chain. The area was not appropriate place, the support learning found the risk factor of limited personal and the working process was not on time that effected to the process did not follow plan. The consideration of center management, there were factor of delay financial withdraw (no cycling money), no breakeven analysis of test service, and personnel work almost had no skills/knowledge. Including to marketing and public relations found that, there was not enough of PR/Marketing personnel, and no the evaluation and marketing plan, but when there was the risk management, there was different levels of previous risk by decreasing.

Keywords : Risk Management, Efficiency, Government

บทนำ

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยจะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร ภายใต้สภาวะการดำเนินงานของทุก ๆ องค์กรล้วนแต่มีความเสี่ยง ซึ่งก็คือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบโดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่กระทบต่อการดำเนินงาน

หรือเป้าหมายขององค์กร วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงแล้วกำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง โดยต้องคำนึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

ด้วยเหตุดังกล่าวระบบบริหารความเสี่ยงจึงมีความสำคัญและเป็นเครื่องมือในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น องค์กรต่าง ๆ จึงได้ผลักดันให้มีกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ จนสามารถทำให้เกิดการบูรณาการเชื่อมโยงการควบคุมการบริหารจัดการ ให้เกิดการผิดพลาดอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้หรือให้องค์กรมีความเสี่ยงในการดำเนินงานน้อยที่สุดจนกระทั่งสามารถควบคุมไม่ให้เกิดภาวะที่มีความเสี่ยงขึ้นอีก ซึ่งการจัดการความเสี่ยงนี้เป็นส่วนหนึ่ง

ของการมุ่งบริหารงานให้ลดความสูญเสียทั้งด้านเวลาและทรัพยากรภายใต้แนวคิดแบบลีน

จากปรากฏการณ์เบื้องต้น คณะผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาคู่มือการจัดการความเสี่ยงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการองค์กรภาครัฐสำหรับใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการจัดการคุณภาพขององค์กรต่อไป

หน่วยงานสนับสนุนการศึกษาและบริการวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ

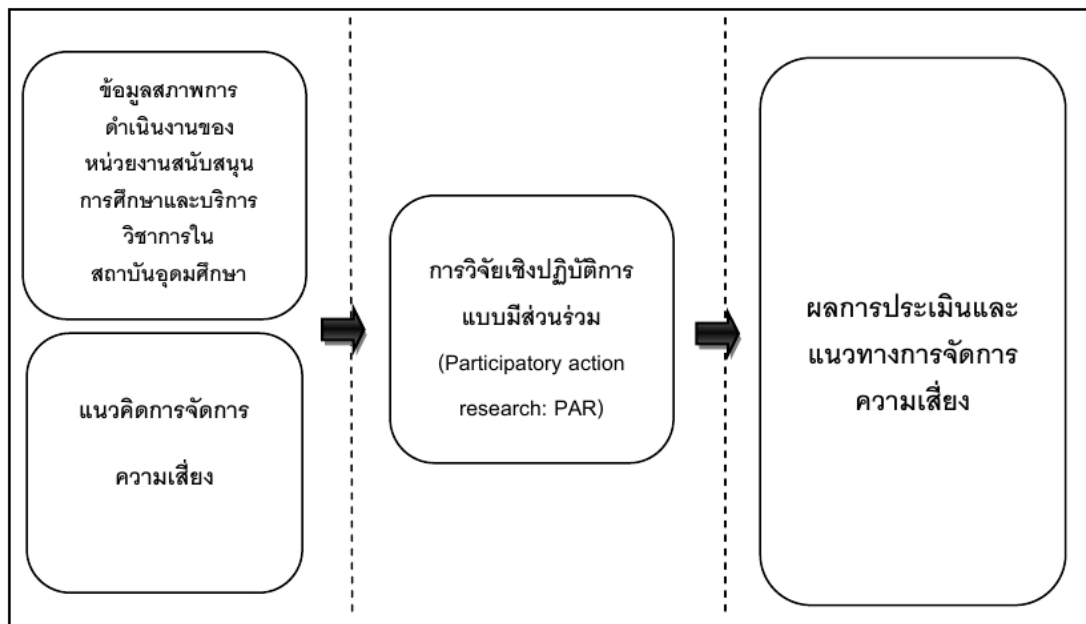
2. เพื่อประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานสนับสนุนการศึกษาและบริการวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ

3. เพื่อหาแนวทางการจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานสนับสนุนการศึกษาและบริการวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อคัดเลือกตัวบ่งชี้ความเสี่ยงของ

กรอบแนวคิด



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดของการวิจัย

วิธีการวิจัย

การวิจัยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research: PAR)

พื้นที่เป้าหมาย (Unit of analysis)

องค์กรของหน่วยงานสนับสนุนการศึกษาและบริการวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับการดำเนินงานระบบการบริหารความเสี่ยง คือ แบบวิเคราะห์ความเสี่ยง

การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ

(ไพโรจน์ชลารักษ์, 2549 อ้างถึงใน ดวงพร ศุภพิชน์, 2555) ได้แก่

1. ระยะเวลาเตรียมการวิจัย (Pre-research phase) ในระยะเตรียมการวิจัย คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรด้านการจัดการความเสี่ยง จากนั้นจึงได้ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการความเสี่ยงเพื่อควบคุมและติดตามกระบวนการทำงาน

2. ระยะดำเนินการวิจัย (Research Phase) เมื่อแต่งตั้งคณะกรรมการความเสี่ยงแล้วจึงดำเนินการประชุมระดมความคิดเห็นเพื่อสกัดตัวบ่งชี้ความเสี่ยง จากนั้นจึงร่วมกันประเมินความเสี่ยง และหาแนวทางการแก้ไขความเสี่ยง

ระยะพัฒนา (Development phase) ดำเนินการตามแนวทางการแก้ไขความเสี่ยงแล้วประเมินความเสี่ยงอีกครั้ง เพื่อหาแนวทางการแก้ไขที่ยั่งยืนต่อไป

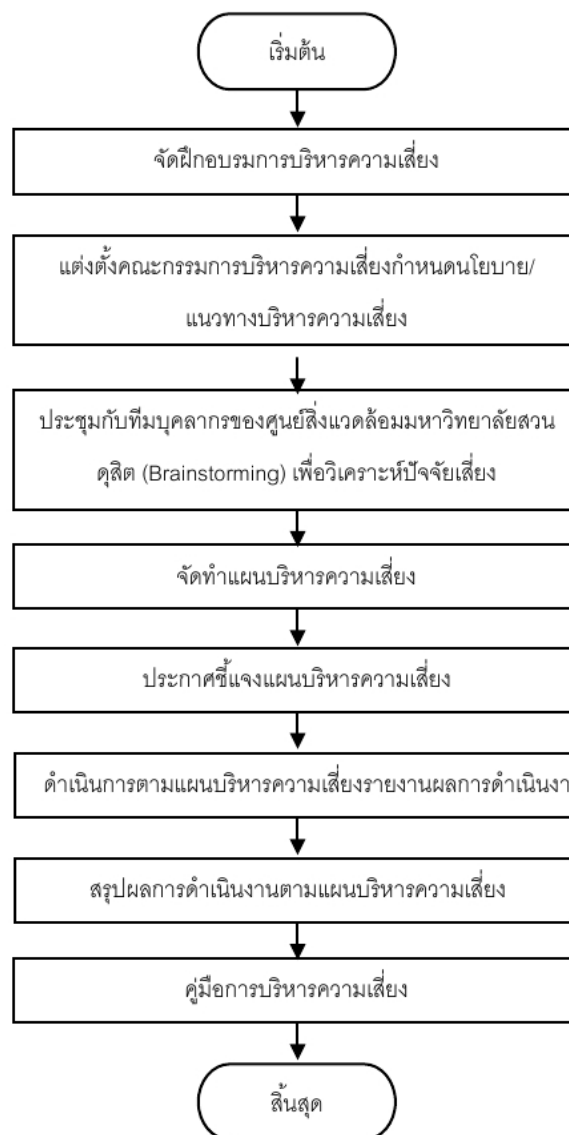
เก็บรวบรวมข้อมูล

แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากการสอบถามเจ้าหน้าที่

แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัย แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ข้อมูล

เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบปริมาณ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) การวิเคราะห์โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) (ชูศรี วงศ์รัตน, 2544) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และสถิติอนุมาน ได้แก่ T-test Independent (ประสพชัย พสุนนท์, 2553) โดยสามารถแสดงขั้นตอนการดำเนินงานได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 Flow Chart การดำเนินงานวิจัย

สรุปผลการวิจัย

1. การคัดเลือกตัวบ่งชี้ความเสี่ยงของหน่วยงานสนับสนุนการศึกษาและบริการวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ

จากการศึกษาทำให้ได้ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงจำนวน 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านฝ่ายงานประกันคุณภาพ

2. ด้านฝ่ายวิชาการและห้องปฏิบัติการ
3. ด้านฝ่ายสนับสนุนการเรียนการสอน
4. ด้านฝ่ายบริหารงานส่วนกลาง
5. ด้านฝ่ายการตลาดและประชาสัมพันธ์

2. การประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานสนับสนุนการศึกษาและบริการวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ

สำหรับการประเมินระดับความเสี่ยงในการบริหารและดำเนินงานขององค์กรภาครัฐ ได้มีการรวบรวมปัจจัยความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ของแต่ละฝ่ายงานจากกิจกรรมการจัดประชุมระดมความคิดเห็นภายในองค์กร รวมถึงการสัมภาษณ์บุคลากรซึ่งมีผลการประเมินระดับความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยง แบ่งได้ตามฝ่ายงานดังนี้

ฝ่ายงานประกันคุณภาพมีค่าความเสี่ยงสูงสุดในด้านขาดผู้เชี่ยวชาญ/ที่ปรึกษาในการตรวจสอบ ให้คำแนะนำในการเขียนแผนโครงการด้านความไม่ชัดเจนของนโยบายการบริหารงานของหน่วยงาน และด้านแผนการปฏิบัติงานไม่ชัดเจนในคะแนนที่เท่ากัน คือ 16 คะแนน รองลงมาได้แก่ ด้านเอกสารการประกันคุณภาพเกิดการสูญหาย ด้านเอกสารการประกันคุณภาพมีการจัดวางที่ไม่ถูกต้องตามระเบียบงานประกันคุณภาพ และมาตรฐาน ISO และบุคลากรขาดความรู้และทักษะในการจัดทำเอกสารเกี่ยวกับการประกันคุณภาพในคะแนนที่เท่ากัน คือ 9 คะแนน

ฝ่ายวิชาการและห้องปฏิบัติการมีค่าความเสี่ยงสูงสุดในด้านถังแก๊สสำหรับเครื่องมือไม่มีไซรัดหรือคล็องถังแก๊สเพื่อป้องกันการล้ม และด้านสถานที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการขยายขอบข่ายงาน ในคะแนนที่เท่ากัน คือ 20 คะแนน รองลงมาได้แก่ ด้านอุปกรณ์ด้านการป้องกันตนเอง

ไม่เพียงพอและไม่เหมาะสม ด้าน Hood ดูดกรดภายในห้องปฏิบัติการไม่มีประสิทธิภาพที่ดีพอและบางตัวเกิดการชำรุด ด้านการขาดการตรวจเช็คและการฝึกซ้อมอุปกรณ์ฉุกเฉินภายในห้องปฏิบัติการ ด้านไม่มีอุปกรณ์ปฐมพยาบาล และข้อมูลการปฐมพยาบาลเบื้องต้นเวลาเกิดอุบัติเหตุ ด้านการจัดเก็บสารเคมีที่รอกำจัดไม่เป็นระเบียบพื้นของห้องปฏิบัติการไม่สม่ำเสมอ ด้านไม่มีระบบสำรองไฟไว้ใช้ยามฉุกเฉิน ด้าน เครื่องแก้วบางชนิดที่ชำรุดก็ยังมีเก็บไว้ใช้ ด้าน ขาดการตรวจวัดสถานะแวดล้อมในการทำงานของห้องและพื้นที่ในการปฏิบัติการ เช่น ไออกรด, ความร้อน, แสง ฯลฯ ด้านไม่มีการจำแนกประเภทของขยะในห้องปฏิบัติการ ด้านหลักการจัดเก็บสารเคมียังไม่ถูกต้องและไม่มีเอกสาร MSDS ด้านเครื่องมือ/อุปกรณ์ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน ด้านปฏิบัติงานมีความสับสนในขั้นตอนการทำงานเนื่องจากปฏิบัติหน้าที่หลายด้านอย่างในเวลาเดียวกัน ด้านขาดยานพาหนะที่เป็นของหน่วยงานในการปฏิบัติงานนอกสถานที่ ด้านไม่มีบุคลากรดูแลและบำรุงรักษาอุปกรณ์ ด้านผู้ปฏิบัติงานไม่มีความรู้ในการใช้อุปกรณ์ไฟฟ้า ด้านสถานที่ไม่เพียงพอต่อการจัดเก็บอุปกรณ์ และด้านเครื่องมือขาดการตรวจเช็คเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับงานต่อไป/กลับจากภาคสนาม ในคะแนนที่เท่ากัน คือ 16 คะแนน ในด้านผู้ปฏิบัติงานขาดความเชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือและด้านผู้ปฏิบัติงานขาดความเชี่ยวชาญทางด้านงานทดสอบ คะแนนที่เท่ากัน คือ 12 คะแนน

ฝ่ายสนับสนุนการเรียนการสอน ในปัจจัยความเสี่ยงด้านขาดความพร้อมด้านบุคลากรเนื่องจากบุคลากรมีจำนวนจำกัด ไม่เหมาะสม

กับปริมาณงาน ด้านแผนปฏิบัติการ/โครงการ ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ ด้านขาดข้อมูล จากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่ หลักสูตร การจัดการสิ่งแวดล้อมเมืองและอุตสาหกรรม นักศึกษา และบริษัทที่ปรึกษา ด้านผู้เข้าร่วมอบรม มีจำนวนน้อย และด้านการดำเนินงานไม่เป็น ไปในแผนงานที่ต้องการ มีค่าความเสี่ยงในระดับ 16 คะแนน เท่ากันทั้งหมด

ฝ่ายบริหารงานส่วนกลางมีค่าความเสี่ยง ในระดับ 25 คะแนน ในปัจจัยความเสี่ยงด้านการเบิกเงินจากหน่วยงานล่าช้า (ไม่มีเงินหมุนเวียน) ด้านไม่มีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของงานบริการ ทดสอบ และด้านบุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่มีทักษะ/ ความรู้ ในเรื่องการจัดการองค์ความรู้อย่างชัดเจน และในด้านการพิมพ์ข้อมูลลูกค้าผิดพลาด ด้าน ไม่มี Messenger รับส่งเอกสาร ด้านลูกค้าค้างชำระค่าบริการเกินระยะเวลาที่กำหนด ด้าน ข้อมูลด้านรายรับ รายจ่ายไม่มีความชัดเจน ด้าน งบประมาณไม่สามารถเบิกจ่ายได้ ด้านการ ประสานงานกับภาคธุรกิจไม่มีความต่อเนื่อง ด้าน จำนวนลูกค้าในด้านการสอบเทียบมีจำนวนน้อย ทำให้ไม่คุ้มค่าด้านจำนวนบุคลากรไม่เหมาะสม กับปริมาณงาน และระบบการจัดการด้านบุคลากร ไม่มีความชัดเจน มีค่าความเสี่ยงในระดับ 20

คะแนน สำหรับด้านบุคลากรปฏิบัติงานไม่ตรงกับวุฒิการศึกษา ด้านบุคลากรด้านการเงินมีจำนวนน้อย ทำให้ไม่สามารถนำส่งเงินได้ทุกวัน ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด ด้านแผนงานด้านการจัดการความรู้ไม่ชัดเจน ด้านบุคลากรส่วนใหญ่ ยังไม่มีทักษะ/ความรู้ ในเรื่องการจัดการความรู้ อย่างชัดเจน ด้านขาดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายใน และด้านข้อมูลการเงินไม่ครบ มีค่า ความเสี่ยงอยู่ในระดับ 16 คะแนน

ฝ่ายการตลาดและประชาสัมพันธ์มีค่า ความเสี่ยงในระดับ 25 คะแนน ในปัจจัยด้านขาด บุคลากรด้าน PR/Marketing และไม่มีการวิเคราะห์ และการวางแผนการตลาดที่ชัดเจน และปัจจัย ด้านขาดการประชาสัมพันธ์หน่วยงานและบุคลากร ไม่มีทักษะ และความเชี่ยวชาญด้าน IT มีค่า ความเสี่ยงในระดับ 20 คะแนน สำหรับปัจจัย ด้านหน่วยงานยังไม่ได้รับความน่าเชื่อถือและ ความมีชื่อเสียงเท่าที่ควร มีค่าความเสี่ยงในระดับ 12 คะแนน

หลังจากได้มีการประเมินความเสี่ยงแล้ว คณะผู้จัดทำได้นำผลคะแนนจากการประเมินความ เสี่ยงมาตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของ ค่าระดับความเสี่ยง ดังนี้

ตารางที่ 1 ผล t-test dependent ของการเปลี่ยนแปลงค่าระดับความเสี่ยงก่อนและหลังการจัดการความเสี่ยง

กลุ่ม	N	\bar{X}	SD	t	p-value	ยอมรับสมมติฐาน	การแปลความหมาย
ก่อนการจัดการความเสี่ยง	10	15.80	5.28	6.166**	.000	H ₁	ค่าระดับความเสี่ยงเมื่อผ่านการจัดการความเสี่ยงแล้วมีค่าคะแนนที่แตกต่างจากค่าระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการความเสี่ยงโดยมีค่าระดับความเสี่ยงที่ลดลง
หลังการจัดการความเสี่ยง	10	4.70	2.11				

**p<.01

จากตารางที่ 1 พบว่า ผลการทดสอบสมมติฐานมีค่า p-value เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 สรุปได้ว่าการทดสอบยอมรับ H₁ ปฏิเสธ H₀ แสดงให้เห็นว่า ค่าระดับความเสี่ยงเมื่อผ่านการจัดการความเสี่ยงแล้วมีค่าคะแนนที่แตกต่างจากค่าระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการความเสี่ยงโดยมีค่าระดับความเสี่ยงที่ลดลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. เพื่อหาแนวทางการจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานสนับสนุนการศึกษาและบริการวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ

สำหรับแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านฝ่ายงานประกันคุณภาพ พบว่า ความเสี่ยงที่น่ากังวลมากที่สุด ได้แก่ ขาดบุคลากรและผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรงตามสายงานโดยตรงมาปฏิบัติหน้าที่ประจำศูนย์สิ่งแวดล้อมอย่างเพียงพอด้านการประกันคุณภาพ โดยมีแนวทางแก้ไข คือ 1) เพิ่มหรือแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิเข้ามาดูแลงานประกันคุณภาพ และ 2) รวบรวมข้อมูลสำหรับวางแผนเพิ่มอัตรา

กำลังของศูนย์สิ่งแวดล้อม

ด้านฝ่ายวิชาการและห้องปฏิบัติการพบว่า ความเสี่ยงที่น่ากังวลมากที่สุด ได้แก่ สถานที่ปฏิบัติงานมีจำกัด และสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานคับแคบ ไม่ได้รับความสะดวกในการทำงาน โดยมีแนวทางแก้ไข คือ 1) ปรับปรุงสภาพแวดล้อมของห้องปฏิบัติการไม่ให้มีการจัดวางอุปกรณ์ขวางทางกัน เพื่อความเหมาะสมและความสะดวกในการทำงาน และ 2) จัดทำแผนขอเพิ่มห้องปฏิบัติการตามความจำเป็น

ด้านฝ่ายสนับสนุนการเรียนการสอน พบว่า ความเสี่ยงที่น่ากังวลมากที่สุด ได้แก่ ขาดการควบคุมระมัดระวังในการใช้วัสดุอุปกรณ์ที่เปราะบางให้ไม่ชำรุดและไม่มีความเสียหายโดยมีแนวทางแก้ไข คือ 1) มอบหมายผู้เชี่ยวชาญควบคุมการเบิกจ่ายวัสดุอุปกรณ์ในการทดลองทุกครั้ง และ 2) การติดป้ายวิธีการใช้งานของอุปกรณ์ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้ความรู้แก่ผู้เข้าใช้ห้องปฏิบัติการ

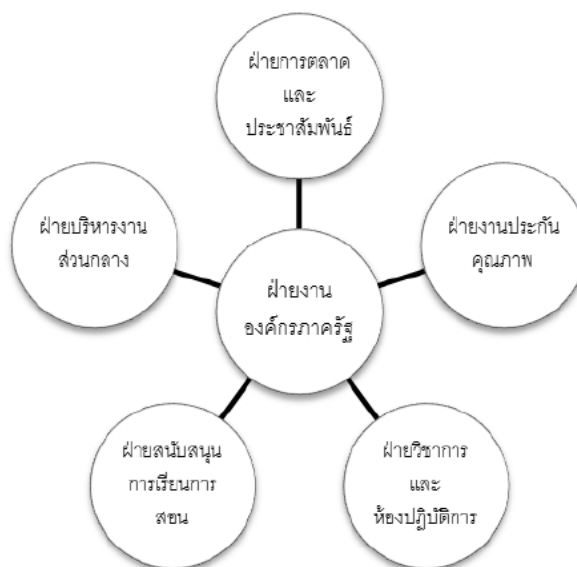
ในขณะที่ด้านฝ่ายบริหารงานส่วนกลาง

พบว่า ความเสี่ยงที่น่ากังวลมากที่สุด ได้แก่ การเบิกจ่ายงบประมาณมีความล่าช้าหรือไม่สามารถเบิกจ่ายได้โดยมีแนวทางแก้ไข คือ 1) ศูนย์ฯ วางแผนการเงินไว้ล่วงหน้าเพื่อประมาณการค่าใช้จ่ายและตั้งเบิกล่วงหน้า และ 2) มีการประสานเป็นการภายในในกรณีมีงานเร่งด่วน

และหากพิจารณาถึงด้านฝ่ายการตลาดและประชาสัมพันธ์พบว่า ความเสี่ยงที่น่ากังวลมากที่สุด ได้แก่ ขาดแผนพัฒนาบุคลากรให้เป็นนักขายมืออาชีพโดยมีแนวทางแก้ไข คือ 1) จัดทำแผนการฝึกอบรมบุคลากรให้เป็นนักขายมืออาชีพ และ 2) มีการสร้างแรงจูงใจในการกำหนดเงินค่าตอบแทนนอกเหนือเงินเดือนเป็นค่าคอมมิชชั่นจากการขาย

อภิปรายผล

สำหรับการประเมินระดับความเสี่ยงในการบริหารและดำเนินงานขององค์กรภาครัฐ ได้มีการรวบรวมปัจจัยความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ของแต่ละฝ่ายงานจากกิจกรรมการจัดประชุมระดมความคิดเห็นภายในองค์กร รวมถึงการสัมภาษณ์บุคลากรซึ่งมีผลการประเมินระดับความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยง แบ่งได้ตามฝ่ายงานดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แสดงฝ่ายงานขององค์กรภาครัฐในการจัดการความเสี่ยง

จากการประเมินระดับความเสี่ยงในการบริหารและดำเนินงานขององค์กรภาครัฐ ปรากฏว่าฝ่ายงานประกันคุณภาพมีค่าความเสี่ยงสูงสุดในด้านขาดผู้เชี่ยวชาญ/ที่ปรึกษาในการตรวจสอบให้คำแนะนำในการเขียนแผนโครงการ ด้านความไม่ชัดเจนของนโยบายการบริหารงานของศูนย์สิ่งแวดล้อม และด้านแผนการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ดังนั้นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุง คือ ทางหน่วยงานจะต้องเชิญผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถเข้ามาเป็นที่ปรึกษา สำหรับในด้านการจัดโครงการหรือกิจกรรมควรให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการเขียนแผนโครงการเพื่อนำไปพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้สอดคล้องกับ Bass, B. M., & Barrett, G. V. (1981) ที่กล่าวไว้ว่า การที่เราให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรได้ให้เขาเหล่านั้นได้แสดงความสามารถจะส่งผลให้เขามีความตั้งใจในการทำงานมากขึ้น ในส่วน

ของฝ่ายวิชาการและห้องปฏิบัติการมีค่าความเสี่ยงสูงสุดในด้านถังแก๊ส เครื่องมือไม่มีไซรัดหรือคล่องถังแก๊สเพื่อป้องกันการล้ม และด้านสถานที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการขยายขอบข่ายงาน การจัดเก็บสารเคมีที่รอกำจัดไม่เป็นระเบียบพื้นของห้องปฏิบัติการไม่สม่ำเสมอ ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานขาดความเชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือ เป็นต้น โดยในส่วนนี้ทางหน่วยงานจะต้องมีการตรวจสอบ และบำรุงรักษาอุปกรณ์อยู่เสมอ รวมถึงมีการแยกห้องจัดเก็บถังแก๊สโดยเฉพาะ และจัดซื้อไซรัดเพื่อรัดถังแก๊ส ติดป้ายเตือนอันตรายจากแก๊ส และแยกประเภทของถังแก๊สออกทั้งเพื่อทำความเข้าใจให้กับบุคลากรอย่างตรงกันควรมีการปฐมนิเทศผู้ที่เข้าทำงานใหม่ ตลอดจนการจัดฝึกอบรมการให้ความรู้ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรเป็นประจำทุกปี

สำหรับฝ่ายสนับสนุนการเรียนการสอนนั้นพบว่า ปัจจัยความเสี่ยงด้านขาดความพร้อมด้านบุคลากร เนื่องจากบุคลากรมีจำนวนจำกัดไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน จนส่งผลให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนงานที่ต้องการมีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูง ดังนั้นทางหน่วยงานจะต้องดำเนินการวิเคราะห์ภาระงานและจัดทำแผนอัตรากำลัง ประกอบกับรับบุคลากรเพิ่มในส่วนงานที่ไม่เพียงพอและคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะทางเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพได้สอดคล้องกับ Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1975) ที่กล่าวไว้ว่าองค์กรทุกองค์กรจะต้องมีการวิเคราะห์งาน และพิจารณาความสามารถของพนักงานอยู่เป็นระยะ ๆ เพื่อจะได้ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างเท่าทัน หากพิจารณาถึงฝ่ายบริหารงานส่วนกลางมีปัจจัยความเสี่ยงด้าน

การเบิกเงินจากมหาวิทยาลัยล่าช้า (ไม่มีเงินหมุนเวียนในศูนย์) ไม่มีกรวิเคราะห์ความคุ้มค่าของงานบริการทดสอบ และด้านบุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่มีทักษะ/ความรู้ ในเรื่องการจัดการองค์ความรู้อย่างชัดเจน และในด้านการพิมพ์ข้อมูลลูกค้าผิดพลาด เป็นต้น ดังนั้นทางหน่วยงานจึงควรมุ่งเน้นการจัดทำโครงการหลักที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรหลักเป็นอันดับแรก รวมถึงจัดการประชุมร่วมกันในศูนย์เพื่อสร้างระบบการจัดการด้านบุคลากรให้มีความชัดเจน โดยการสร้าง Career Path เพื่อเป็นแนวทางการเติบโต และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้สอดคล้องกับ Heizer, J. and Render, B., (2006) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการองค์กรที่ดีจะต้องมีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือ และวิเคราะห์ผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง หากพิจารณาถึงฝ่ายการตลาดและประชาสัมพันธ์นั้น ในปัจจัยด้านการขาดบุคลากรด้าน PR/Marketing และไม่มีกรวิเคราะห์และการวางแผนการตลาดที่ชัดเจน ตลอดจนขาดการประชาสัมพันธ์หน่วยงานและบุคลากรนั้นมีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง ดังนั้น ควรมีการจัดตั้งทีมงานการตลาดเพื่อประชาสัมพันธ์หน่วยงานจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการตลาดเชิงรุกและเพิ่มการกระจายศูนย์ย่อยเพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ตลอดจนพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าโดยการจัดทำฐานข้อมูลลูกค้าและกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

ด้านฝ่ายงานประกันคุณภาพนั้นพบว่ามีความเสี่ยงในด้านของเอกสาร ดังนั้น จึงควร

มีการจัดเก็บเอกสารเข้าแฟ้มโดยเรียงลำดับก่อน-หลัง และมอบหมายผู้รับผิดชอบการบันทึกจัดเก็บเอกสาร จัดทำทะเบียนการยืม-คืนเอกสารที่อยู่ในความควบคุม ตลอดจนจัดให้มีผู้บังคับบัญชาตรวจสอบเอกสารอีกทั้งยังพบว่าในด้านนโยบายและแผนการปฏิบัติงานก็ยังไม่มีความชัดเจน ดังนั้น จึงควรมีการจัดทำเอกสารในการออกนโยบายต่าง ๆ และประกาศให้รับรู้จัดให้มีการประชุมกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานให้ทุกฝ่ายเข้าใจกันอย่างชัดเจน รวมถึงปรับปรุงมาตรฐานกำหนดตำแหน่งงานระบุทักษะความสามารถที่จำเป็นต่อตำแหน่งงานให้ชัดเจน

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

ควรดำเนินการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลที่ได้มาแก้ไขปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2544). การวิจัยเพื่อการเรียนรู้.
กรุงเทพฯ : ทิปพับลิเคชั่น

ประสพชัย พสุนนท์. (2553). **สถิติธุรกิจ**.
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ท็อป.

ไพโรจน์ ชลารักษ์. (2549). การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม. **วารสารราชภัฏตะวันตก** ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 ประจำเดือนกรกฎาคม-ธันวาคม. หน้า 17-23.

Bass, B. M., & Barrett, G. V. (1981). **People, work and organizations: An introduction to industrial and organizational psychology**. Boston: Allyn & Bacon.

Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. **Journal of Applied Psychology**, 60, 159-170.

Heizer, J. and Render, B. ; (2006). **Operations Management**. 8th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall in the European Union and the United States. Harvard Business School.