



การศึกษาปัจจัยกำหนดความเสี่ยงในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ กรณีศึกษาสำนักงาน
เลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์

สำนักหอสมุดกลาง



โดย

นางพนิดา ตันต้อำนวย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

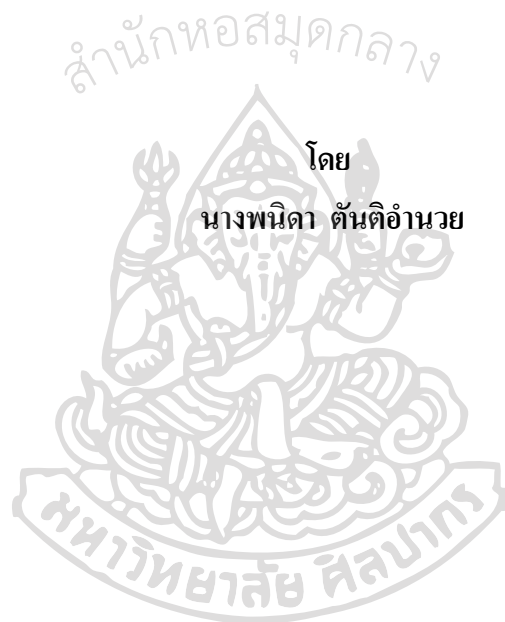
สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การศึกษาปัจจัยกำหนดความเสี่ยงในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ กรณีศึกษาสำนักงาน
เลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

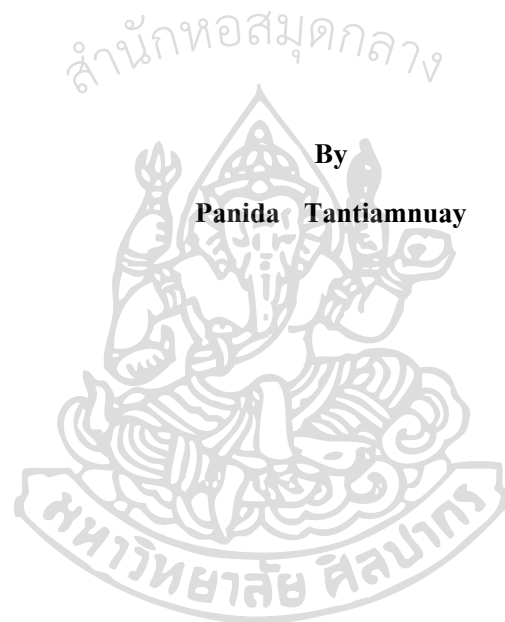
สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**THE STUDY DETERMINED RISK FACTORS IN THE OPERATIONS OF GOVERNMENT
AGENCIES, A CASE STUDY, OFFICE OF SECRETARY OF THE FACULTY IN
SILPAKORN UNIVERSITY SANAMCHANDRA PALACE CAMPUS**



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF ARTS

Program of public and private management

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2011

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ การศึกษาปัจจัยกำหนดความเสี่ยงในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ กรณีศึกษาสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ ” เสนอโดย นางพนิดา ตันติอำนาจ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

อาจารย์ ดร.ธนินท์รัฐ รัตนพงษ์ภิญโญ

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.พรธิดา วิเศษศิลปานนท์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ธนินท์รัฐ รัตนพงษ์ภิญโญ)

...../...../.....

50601315 : สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

คำสำคัญ : การดำเนินงาน, ความเสี่ยง, ปัจจัยความเสี่ยง, ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก, ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน, หน่วยงานภาครัฐ

พินิตา ต้นดีอำนาจ : การศึกษาปัจจัยกำหนดความเสี่ยงในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ กรณีศึกษาสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการคณาจารย์ มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : อ.ดร.ชนินทร์รัฐ รัตนพงษ์ภิญโญ. 126 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยกำหนดความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการคณาจารย์ มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ งานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา และลูกจ้างชั่วคราว สายสนับสนุนที่กำลังปฏิบัติราชการอยู่ในสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการคณาจารย์ มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ จำนวน 156 คน

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน เป็นปัจจัยเสี่ยงในระดับปานกลาง โดยปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงในการดำเนินงานมากที่สุด คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการดำเนินการภายใน คน และระบบ ตามลำดับ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน เป็นปัจจัยเสี่ยงในระดับปานกลาง โดยปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงในการดำเนินงานมากที่สุด คือ ความเสี่ยงจากภาวะการแข่งขัน ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ และภัยธรรมชาติ ตามลำดับ ความเสี่ยงในการดำเนินงานของ สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการคณาจารย์ มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ พบว่า มีความเสี่ยงในการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยการดำเนินงานที่มีความเสี่ยงมากที่สุด คือ การวางแผน และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การนำ และการควบคุม ตามลำดับ และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความเสี่ยงในการดำเนินงานของหน่วยงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากผลการศึกษาที่ได้ครั้งนี้ หน่วยงานในลักษณะเดียวกันควรมีการวิเคราะห์ระบบงานของสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการคณาจารย์ เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินการภายใน เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการคณาจารย์ และพัฒนาให้เกิดระบบบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ

การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2554

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

50601315 : MAJOR : PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT

KEY WORD : OPERATIONS/RISK/RISK FACTORS/EXTERNAL

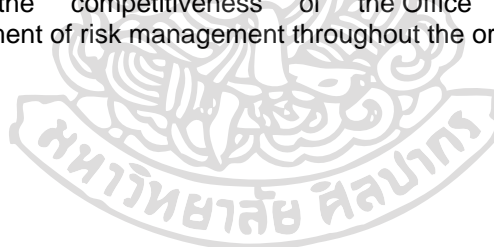
ENVIRONMENT/INTERNAL ENVIRONMENT/GOVERNMENT
AGENCIES

PANIDA TANTIAMNUAY : THE STUDY DETERMINED RISK FACTORS IN THE OPERATIONS OF GOVERNMENT AGENCIES, A CASE STUDY, OFFICE OF SECRETARY OF THE FACULTY IN SILPAKORN UNIVERSITY SANAMCHANDRA PALACE CAMPUS. THESIS ADVISOR : TANINRAT RATTANAPONGPINO,Ph.D. 126 pp.

The purposes of this research were to investigate risk factors in the operations of the Office of the Secretary of the Faculty in Silpakorn University, Sanam Chandra Palace Campus. This research is quantitative research. A questionnaire was used as the primary research instrument. The population used in this research were Support Employees in the Office of the Secretary of the Faculty in Silpakorn University, Sanam Chandra Palace Campus of 156 people.

The results showed that the internal environment were parameters that were affected at a normal level. Factors that affected the risk of the most popular was the risk of internal processes, the risk of human resources and the risk of working systems respectively. The external environment were parameters that were affected at a normal level. Factors that affected the risk of the most popular was the risk of competition, the risk of economic crisis and the risk of natural disasters respectively. The risk of the Office of the Secretary of the Faculty in Silpakorn University, Sanam Chandra Palace Campus were in a normal level. The operations that were most at risk was plan management and human resource management, leadership management and control management respectively. Furthermore, when subjected to a Pearson's correlation analysis it demonstrated that internal environment factors and external environmental factors have a positive relationship with the level of risk in the operation of the organization, statistical significance at 0.05.

Recommendation of this research were units in the same manner should have a systematic analysis of the Office of the Secretary of the Faculty to improve the internal process, enhance the competitiveness of the Office of the Secretary of the Faculty and development of risk management throughout the organization.



Program of public and private management Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2011

Student's signature

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร. ธนินทร์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์ และอาจารย์ ดร.พรธิดา วิเศษศิลปานนท์ ซึ่งเป็นอาจารย์ควบคุมงานวิจัยที่กรุณาให้คำปรึกษาในการดำเนินงานวิจัย และคณาจารย์ที่ร่วมเป็นกรรมการในการสอบ อีกทั้งอนุเคราะห์เอกสารทางวิชาการประกอบการดำเนินงานวิจัย ตลอดจนให้คำแนะนำการแก้ปัญหาต่างๆ อันเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยทำให้งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ขอขอบคุณเพื่อน และบุคคลท่านอื่นๆ ที่มีได้กล่าวไว้ในที่นี้ ที่กรุณาตอบแบบสอบถาม ให้คำแนะนำ และข้อคิดเห็น ตลอดจนช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินการ ประโยชน์อันใดอันเกิดจากงานวิจัยนี้ ย่อมเป็นผลมาจากความกรุณาของท่าน ผู้เขียนจึงใคร่ขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้



สารบัญ

		หน้า
	บทคัดย่อภาษาไทย	ง
	บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
	กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
	สารบัญตาราง	ฉ
	บทที่	
1	บทนำ.....	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	วัตถุประสงค์การวิจัย	4
	สมมติฐานการวิจัย.....	4
	ขอบเขตการวิจัย.....	4
	การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล	5
	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
	นิยามศัพท์	6
	ประโยชน์ที่ได้รับ	7
2	วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	8
	ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยศิลปากร	8
	องค์การและโครงสร้างองค์การ	10
	บทบาทหน้าที่และความสำคัญของสำนักงานเลขานุการคณะ	14
	การจัดการสำนักงาน.....	19
	การบริหารความเสี่ยง	39
	การระบุความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะ	55
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	64
3	วิธีการดำเนินการวิจัย.....	68
	การกำหนดประชากร.....	68
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	69
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	71
	การวิเคราะห์ข้อมูล	72
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	72

บทที่		หน้า
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	73
	ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	74
	ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานต่อความเสี่ยงในการ ดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัย ศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์.....	76
	ตอนที่ 3 ระดับความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์.....	88
	ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน.....	97
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	101
	สรุปผลการวิจัย.....	102
	อภิปรายผล	105
	ข้อจำกัดของการวิจัย.....	108
	ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย.....	108
	ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาต่อไป	109
	บรรณานุกรม.....	110
	ภาคผนวก	113
	ประวัติผู้วิจัย	126

สารบัญญัตินำ

ตารางที่		หน้า
1	ค่าระดับคะแนนและความหมายของโอกาสที่จะเกิด	49
2	ผลกระทบต่อชื่อเสียง/ภาพลักษณ์องค์กร	49
3	ผลกระทบต่อการค้าดำเนินงาน	50
4	ผลกระทบต่อทรัพย์สิน/การเงิน	50
5	ผลกระทบต่อบุคลากร	51
6	ผลกระทบต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	51
7	การจัดกลุ่มตามกระบวนการของการจัดการ	59
8	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	74
9	คะแนนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัย สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานต่อความเสี่ยงในการ ดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ โดยรวม	76
10	คะแนนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัย สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานต่อความเสี่ยงในการ ดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ ราชด้านความเสี่ยงจากกระบวนการ ดำเนินงานภายในองค์กร	77
11	คะแนนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัย สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานต่อความเสี่ยงในการ ดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ ราชด้านความเสี่ยงจากคน	79
12	คะแนนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัย สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานต่อความเสี่ยงในการ ดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ ราชด้านความเสี่ยงจากระบบ	80

ตารางที่		หน้า
13	คะแนนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานต่อความเสี่ยงในการ ดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ โดยรวม.....	82
14	คะแนนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานต่อความเสี่ยงในการ ดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ ภัยด้านความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ และนโยบายสาธารณะ.....	82
15	คะแนนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานต่อความเสี่ยงในการ ดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ ภัยด้านความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงด้าน เทคโนโลยี.....	84
16	คะแนนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานต่อความเสี่ยงในการ ดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ ภัยด้านความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ.....	84
17	คะแนนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานต่อความเสี่ยงในการ ดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ ภัยด้านความเสี่ยงจากความขัดแย้งทาง การเมือง.....	85
18	คะแนนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานต่อความเสี่ยงในการ ดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ ภัยด้านความเสี่ยงจากภาวะวิกฤติทาง เศรษฐกิจ.....	86

ตารางที่		หน้า
19	คะแนนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานต่อความเสี่ยงในการ ดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ ราชด้านความเสี่ยงจากภาวะการแข่งขัน.....	87
20	คะแนนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ โดยรวม.....	88
21	คะแนนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ ราชด้านการวางแผน.....	89
22	คะแนนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ ราชด้านการจัด องค์การ.....	90
23	คะแนนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ ราชด้านการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์.....	92
24	คะแนนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ ราชด้านการนำ.....	94
25	คะแนนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ ราชด้านการควบคุม.....	95
26	คะแนนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ ราชด้านเหตุการณ์ ภายนอก.....	96
27	ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน.....	98

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันประเทศไทยต้องเผชิญกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลกซึ่งมีผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดต่อการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้แนวโน้มของบริบทการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมี 5 บริบท (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2549 : บ-ป) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของกระแสเศรษฐกิจและการเงินโลก การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด การเปลี่ยนแปลงด้านสังคม การเคลื่อนย้ายของคนอย่างเสรี และการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ดังนั้นการพัฒนาประเทศให้สามารถดำรงอยู่อย่างมั่นคงในกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว สลับซับซ้อน และมีแนวโน้มทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น จำเป็นต้องเสริมสร้างความแข็งแกร่งของระบบและโครงสร้างต่างๆ ภายในประเทศให้สามารถพึ่งตนเองได้ แข่งขันได้ และสร้างฐานความรู้ให้เป็นภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างรู้เท่าทัน กระบวนทรรศน์การพัฒนาประเทศไทยในระยะ 10-15 ปีข้างหน้า จึงเป็นการพัฒนาแบบองค์รวมที่ยึด “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” อยู่บนพื้นฐานของ “คุณภาพเชิงพลวัต” ที่เชื่อมโยงทุกมิติอย่างบูรณาการ ทั้งมิติตัวคน สังคมและวัฒนธรรม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและการเมือง ดังที่ปรากฏในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติตั้งแต่ฉบับที่ 8 เป็นต้นมา

การขับเคลื่อนแผนการพัฒนาประเทศข้างต้น ไปสู่การปฏิบัตินำไปสู่การปรับตัวเพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของระบบราชการให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล(High Performance) เนื่องจากองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงจะเป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว

มหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ(มหาวิทยาลัยศิลปากร 2552 : 1) ในฐานะที่เป็นหน่วยราชการ จึงต้องปรับตัวเพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของมหาวิทยาลัยให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากลเช่นกัน อย่างไรก็ตามถึงแม้มหาวิทยาลัยศิลปากรจะมีฐานะเป็นหน่วยราชการ แต่โดยธรรมชาติขององค์กรแล้วสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ รวมถึงมหาวิทยาลัยศิลปากรนั้นแตกต่างไปจากหน่วยงานราชการทั่วไป กล่าวคือสถาบันอุดมศึกษาค่อนข้างมีอิสระในการบริหารงานของตนเอง มีความสามารถในการแสวงหารายได้ของตนเองนอกเหนือจาก

งบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากรัฐ และด้วยการเปลี่ยนแปลงของโลกในหลายด้านตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น รัฐบาลจึงมีนโยบายผลักดันให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐปรับเปลี่ยนสถานภาพจากส่วนราชการไปเป็นในกำกับของรัฐ เพื่อแก้ไขปัญหาเรื้อรังของสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ ปัญหาด้านคุณภาพของบัณฑิต ปัญหางบประมาณไม่เพียงพอ ปัญหาด้านบุคลากร และปัญหาการบริหารไม่คล่องตัว ค่อยประสิทธิภาพ ทำให้อัตราส่วนงบประมาณเงินรายได้ (เงินรายได้และเงินรายรับโครงการพิเศษ) ต่องบประมาณแผ่นดินมีแนวโน้มสูงขึ้น จากอัตราส่วน 39 : 61 ในปีงบประมาณ 2550 (มหาวิทยาลัยศิลปากร 2551 : 43) เป็นอัตราส่วน 49.1 : 50.9 ในปีงบประมาณ 2552 (มหาวิทยาลัยศิลปากร 2552 : 49) จากแนวโน้มดังกล่าวทำให้มหาวิทยาลัยศิลปากรต้องเริ่มตระหนักถึงความสามารถในการแข่งขันของตนเองในการแสวงหารายได้ให้เพียงพอต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย แต่เป้าหมายของมหาวิทยาลัยศิลปากร ซึ่งยังคงเป็นส่วนราชการนั้น ไม่ใช่ผลตอบแทนทางธุรกิจเหมือนกับองค์กรเอกชนทั่วไป การเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยศิลปากรจึงเน้นที่การพัฒนาผลิตภัณฑของมหาวิทยาลัยศิลปากรคือการบริการตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ “การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ” และ “การสร้างองค์ความรู้” ให้โดดเด่นแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ

การบริหารมหาวิทยาลัยศิลปากรให้มีความโดดเด่น มีความได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากการพัฒนาทางด้านวิชาการของคณะวิชาต่างๆ แล้ว จำเป็นต้องอาศัยสำนักงานเลขานุการคณะเป็นกลไกสำคัญ ในการสนับสนุนการดำเนินงานของคณะวิชาเนื่องจากสำนักงานเลขานุการคณะมีหน้าที่ในการให้บริการแก่หน่วยงานอื่นๆ ทั้งในเรื่องการประสานงาน การบริการเกี่ยวกับข้อสนเทศ การหาข้อมูล และเก็บข้อมูลทุกชนิดของคณะ ตลอดจนบริการสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะฯ ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ย่อมส่งผลกระทบต่อการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ของคณะวิชาและมหาวิทยาลัย คณะวิชาจึงต้องมีเตรียมการบริหารความเสี่ยงการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะ ซึ่งอาจเกิดจากสภาพแวดล้อมภายในหรือสภาพแวดล้อมภายนอก และหากคณะวิชาไม่ได้ให้ความสนใจเตรียมการแก้ไขหรือควบคุมปัจจัยเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะอย่างถูกต้องอาจก่อให้เกิดปัญหาและสร้างความเสียหายต่อคณะวิชาและมหาวิทยาลัยได้มากเกินกว่าที่จะรับมือได้ไหว

ที่ผ่านมาได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง โดย ชฎาธร เผือกหอม (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามแนวคิด COSO กับความสำเร็จทางการเงินขององค์กรของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า องค์กรที่นำระบบบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด COSO มาใช้จะช่วยให้ผล

ประกอบการศึกษา อภิชาติ อินโท และประเสริฐ อัครประดมพงศ์ (2553) ได้ศึกษาเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของโครงการจัดตั้งศูนย์ซ่อมอากาศยาน : กรณีศึกษา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่าโครงการมีความเสี่ยงที่จำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยง และภายหลังการประยุกต์ใช้แผนจัดการความเสี่ยงพบว่าระดับความเสี่ยงของโครงการแต่ละด้านลดลงจากระดับสูงเป็นระดับปานกลาง ซึ่งอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มนติชา แสงวิง (2553) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่าในภาพรวมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย ซึ่งหมายถึงมีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ แต่อย่างไรก็ตามจะต้องมีกิจกรรมควบคุมในทุกๆ ด้าน อัมมร นาคแก้ว (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ด้านสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของศูนย์บริหารและจัดการธนบัตร พบว่าปัจจัยเสี่ยงสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกมีความสัมพันธ์กับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของศูนย์บริหารและจัดการธนบัตร หทัยรัตน์ กาญจนเจตนิ (2552) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงการดำเนินงานการคลังองค์การบริหารส่วนตำบลบางรักน้อย อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี พบว่า มีความเสี่ยงในการดำเนินงานคลังขององค์การบริหารส่วนตำบลบางรักน้อย และได้เสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานคลังขององค์การบริหารส่วนตำบลบางรักน้อยเพื่อจัดการความเสี่ยงดังกล่าว ธร สุนทรายุทธ (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยความเสี่ยงภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่าปัจจัยความเสี่ยงภายในและภายนอกมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการบริหารจัดการของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ กฤษดา พิสิษฐ์ไพบูลย์ (2548) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เชิงบูรณาการกับตัวชี้วัด สำหรับหน่วยงานสนับสนุน : กรณีศึกษา สำนักบริหารวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าสามารถระบุความเสี่ยงของหน่วยงานได้ถึง 64 ความเสี่ยง นอกจากนั้น ธารชуда อมรเพชรกุล (2546) ได้ศึกษาเพื่อพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงในส่วนการพัสดุ สำนักบริหารแผนและการคลัง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าระบบบริหารความเสี่ยงสามารถลดค่าความวิกฤตของความเสี่ยงของส่วนงานนี้ได้ถึงร้อยละ 76.70

จากความสำคัญของการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชาที่มีต่อการประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ของคณะวิชาและมหาวิทยาลัย ปัญหาและข้อเสนอแนะจากการวิจัยของนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยซึ่งปฏิบัติงานในส่วนงานที่เกี่ยวข้องจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยกำหนดความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ โดยจำแนกเป็นความเสี่ยงจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน คือ กระบวนการดำเนินการภายใน คน และระบบ และความเสี่ยงจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก คือ การ

เปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ และนโยบายสาธารณะ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ ความขัดแย้งทางการเมือง ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ และภาวะการแข่งขัน เพื่อให้ได้ทราบ ความสัมพันธ์ของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อความ เสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคณะวิชามหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนาม จันทร อันจะเป็นประโยชน์ที่คณะวิชาจะนำผลการวิจัยไปพัฒนากลยุทธ์การตอบสนองเพื่อแก้ไข หรือควบคุมปัจจัยเสี่ยงนั้น ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อนำไปสู่การบรรลุพันธกิจ ตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยศิลปากร

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยกำหนดความเสี่ยงในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ กรณีศึกษา สำนักงานเลขาธิการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์

สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ความเสี่ยงใน การดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ
2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ความเสี่ยง ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

ขอบเขตการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พนักงาน ในสถาบันอุดมศึกษา และลูกจ้างชั่วคราว สายสนับสนุนที่กำลังปฏิบัติราชการอยู่ในสำนักงาน เลขาธิการคณะวิชาต่างๆ ในมหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ จำนวน 156 คน จำแนก เป็น คณะอักษรศาสตร์ จำนวน 31 คน คณะศึกษาศาสตร์ จำนวน 29 คน คณะเกษตรศาสตร์ จำนวน 54 คน คณะวิทยาศาสตร์ จำนวน 23 คน และคณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม จำนวน 19 คน

2. การศึกษาเกี่ยวข้องกับปัจจัย 2 ด้านใหญ่ ได้แก่ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายใน หน่วยงาน ได้แก่ กระบวนการดำเนินงานภายใน คน และระบบ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอก หน่วยงาน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ และนโยบายสาธารณะ การเปลี่ยนแปลงด้าน เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ ความขัดแย้งทางการเมือง ภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ และภาวะการแข่งขันซึ่ง ปัจจัยวัดผลคือ ระดับความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคณะวิชาในมหาวิทยาลัย

ศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการนำ ด้านการควบคุม และด้านเหตุการณ์ภายนอก

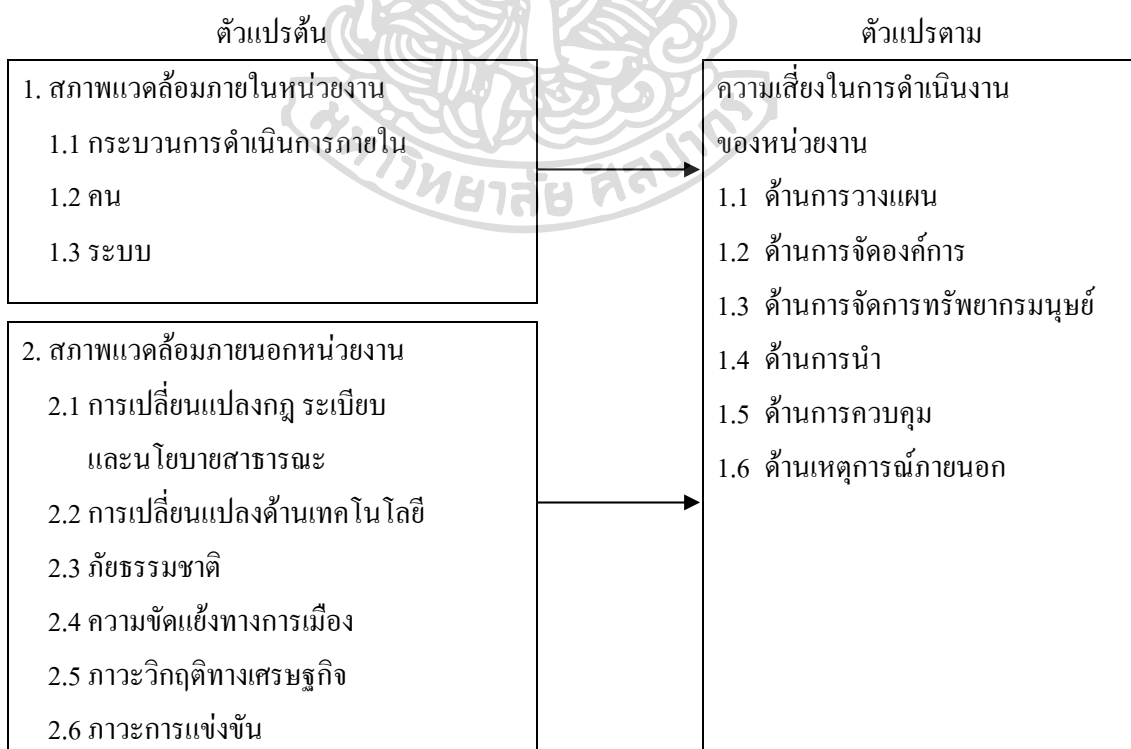
3. ระยะเวลาที่ศึกษาคือ เดือนตุลาคม 2553 – เดือนกุมภาพันธ์ 2554 รวมระยะเวลา 6 เดือน

การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และหลังจากเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วนำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม แล้วจึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์และแปลความหมายของคะแนนเพื่อการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS for WINDOWS โดยใช้คะแนนค่าเฉลี่ยเป็นตัวชี้วัดในการประเมินว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับใด ใช้การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน เพื่อทดสอบสมมติฐาน “ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน และ ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับ ความเสี่ยงในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ”

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรม งานวิชาการ และบทความที่เกี่ยวข้อง สามารถสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์

1. ความเสี่ยงในการดำเนินงานของหน่วยงาน หมายถึง โอกาสที่สำนักงานเลขานุการคณะวิชาจะเกิดการดำเนินงานผิดพลาดเสียหายไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในด้านต่างๆ โดยมีสาเหตุมาจากความล้มเหลวหรือความไม่เหมาะสมของกระบวนการดำเนินการภายในบุคลากร และระบบต่างๆ หรือเหตุการณ์ภายนอก

1.1 ด้านการวางแผน หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

1.2 ด้านการจัดองค์กร หมายถึง การจัดแบ่งงาน บุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามแผนงานที่กำหนด

1.3 ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการค้นหาทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทำงาน พัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ชำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมให้อยู่กับองค์กรตลอดอายุการทำงาน

1.4 ด้านการนำ หมายถึง การกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การจูงใจ ภาวะผู้นำ และการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร

1.5 ด้านการควบคุม หมายถึง การตรวจสอบโดยพิจารณาผลการทำงานกับเป้าหมายที่วางไว้ และเป็นข้อมูลป้อนกลับให้ผู้บริหารว่าองค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายหรือไม่

1.6 ด้านเหตุการณ์ภายนอก หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กรแต่อาจส่งผลต่อการดำเนินการขององค์กรได้

2. สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา ที่สำนักงานเลขานุการคณะวิชาสามารถควบคุมตัวแปรเหล่านี้ได้ ประกอบด้วย กระบวนการดำเนินการภายใน คน และระบบ

2.1 กระบวนการดำเนินการภายใน หมายถึง การมีส่วนร่วมของบุคลากร การจัดองค์กร การบริหารทรัพยากรของสำนักงานเลขานุการคณะ

2.2 คน หมายถึง เจ้าหน้าที่ในสำนักงานเลขานุการคณะ

2.3 ระบบ หมายถึง ระบบงาน และนโยบายของสำนักงานเลขานุการคณะ

3. สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกของการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา ที่สำนักงานเลขานุการคณะวิชาไม่สามารถควบคุมตัวแปรเหล่านี้ได้ ได้แก่ กฎ ระเบียบ และนโยบายสาธารณะ เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ ความขัดแย้งทางการเมือง ภาวะเศรษฐกิจ และภาวะการแข่งขัน

3.1 การเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ และนโยบายสาธารณะ หมายถึง ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ และนโยบายสาธารณะ โดยในส่วนของการศึกษา ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พ.ร.บ.มหาวิทยาลัย นโยบายของรัฐบาล นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ

3.2 การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี หมายถึง ผลกระทบจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่สำคัญหากสำนักงานเลขาธิการคณะไม่สามารถตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงใหม่ได้ทันจะทำให้สำนักงานเลขาธิการคณะตกอยู่ในความเสี่ยง

3.3 ภัยธรรมชาติ หมายถึง ผลกระทบจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคณะ

3.4 ความขัดแย้งทางการเมือง หมายถึง ผลกระทบจากความขัดแย้งทางการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคณะ เช่นการเปลี่ยนรัฐบาล การเปลี่ยนผู้บริหาร การประท้วง

3.5 ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ หมายถึง ผลกระทบที่มีต่อการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคณะเมื่อเกิดภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ ได้แก่ จำนวนนักศึกษาที่ลดลง อัตราการกู้ยืมเพื่อการศึกษา และได้รับจัดสรรงบประมาณน้อยลง

3.6 ภาวะการแข่งขัน หมายถึง ผลกระทบที่มีต่อการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคณะเนื่องจากการเปิดเสรีทางการศึกษา การแข่งขันกันรับนักศึกษา จำนวนนักศึกษาเข้าศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัยลดลง

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ประโยชน์ในเชิงวิชาการ ทำให้ทราบปัจจัยกำหนดความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ เพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ความเสี่ยงการดำเนินงานของหน่วยงานและนำไปพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงการดำเนินงานของหน่วยงาน

2. ประโยชน์ในเชิงปฏิบัติ คณะวิชาสามารถนำปัจจัยต่างๆ ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปประเมินโอกาสที่จะเกิด และประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหากปัจจัยต่างๆ นั้นเกิดขึ้น เพื่อนำไปประกอบการกำหนดกลยุทธ์ที่จะตอบสนองเพื่อแก้ไขหรือควบคุมปัจจัยต่างๆ นั้น เพื่อลดโอกาสที่สำนักงานเลขาธิการคณะวิชาจะเกิดความเสียหายหรือไม่บรรลุเป้าหมายในการบริหารงาน

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าวรรณกรรม และสาระสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง คือ การจัดการสำนักงาน ระบบบริหารความเสี่ยง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดได้แก่

1. ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยศิลปากร
2. องค์การและโครงสร้างองค์การ
3. บทบาทหน้าที่และความสำคัญของสำนักงานเลขานุการคณะ
4. การจัดการสำนักงาน
5. การบริหารความเสี่ยง
6. การระบุความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะ
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยศิลปากร

มหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศที่มีประวัติความเป็นมาที่ยาวนานจนถึงปัจจุบัน (มหาวิทยาลัยศิลปากร 2551 : 10 - 11) อันจะกล่าวได้ตามลำดับดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากรก่อตั้งขึ้นครั้งแรกภายใต้ชื่อ โรงเรียนประณีตศิลปกรรม สังกัดกรมศิลปากร เมื่อปี พ.ศ. 2476 โดยในระยะแรกมีศาสตราจารย์ศิลป์ พีระศรี (Professor Corrade Feroci) เป็นหัวหน้าแรงสำคัญในการก่อตั้ง ทั้งนี้มีแนวคิดให้การศึกษาอบรมวิชาด้านจิตรกรรมและประติมากรรมแก่ข้าราชการและเยาวชนไทยโดยไม่เก็บค่าเล่าเรียน

ปี พ.ศ. 2478 โรงเรียนประณีตศิลปกรรมได้รวมกันกับโรงเรียนนาฏดุริยางคศาสตร์และเปลี่ยนชื่อใหม่ว่า โรงเรียนศิลปากร แบ่งการศึกษาเป็น 3 แผนก คือ แผนกประณีตศิลปกรรม แผนกศิลปอุตสาหกรรม และแผนกนาฏดุริยางค์

ในสมัยพระบาทสมเด็จพระปรเมนทรมหาอานันทมหิดล ซึ่งเป็นของรัฐบาลจอมพล ป. พิบูลสงคราม ได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยศิลปากร ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 12 ตุลาคม 2486 และถือเอาวันที่ 12 ตุลาคมของทุกปีเป็นวันคล้ายวันสถาปนา

มหาวิทยาลัย โดยเปิดการเรียนการสอนในคณะจิตรกรรมและประติมากรรม (ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็น คณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์) เป็นคณะแรก ปี พ.ศ. 2498 จัดตั้งคณะสถาปัตยกรรม ไทย (ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็น คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์) และคณะโบราณคดี ปี พ.ศ. 2499 จัดตั้งคณะมัณฑนศิลป์ขึ้น

ต่อมามหาวิทยาลัยศิลปากรมีนโยบายในการขยายการศึกษาให้ครอบคลุมในสาขาวิชาด้าน มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ จึงได้จัดตั้งวิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ เมื่อปี พ.ศ. 2509 ที่จังหวัดนครปฐม เป็นวิทยาเขตแห่งใหม่ และเปิดการเรียนการสอน ในคณะวิชา ตามลำดับดังนี้

พ.ศ. 2511 จัดตั้งคณะอักษรศาสตร์

พ.ศ. 2513 จัดตั้งคณะศึกษาศาสตร์

พ.ศ. 2515 จัดตั้งคณะวิทยาศาสตร์ และในปีเดียวกันนี้ ได้จัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อรองรับ การเปิดสอนหลักสูตรในระดับปริญญาโทและปริญญาเอกในหลากหลายสาขาวิชา

พ.ศ. 2529 จัดตั้งคณะเภสัชศาสตร์

พ.ศ. 2534 จัดตั้งคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม (ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็น คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม)

พ.ศ. 2542 จัดตั้งคณะดุริยางคศาสตร์ โดยทำการเรียนการสอนที่สำนักงานอธิการบดี ตลิ่งชัน

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยศิลปากรได้ขยายการจัดการศึกษาไปยังวิทยาเขตแห่งใหม่ที่จังหวัด เพชรบุรี ภายใต้ชื่อวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี ซึ่งเน้นความรับผิดชอบในเขตพื้นที่ภูมิภาค ตะวันตก เพื่อพัฒนาการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับภูมิปัญญา คติชนวิทยา ประวัติศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในพื้นที่ และผสมผสานกัน กับสภาพสังคมไทย โดยวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรีได้เปิดการเรียนการสอนตามลำดับดังนี้

พ.ศ. 2544 จัดตั้งคณะสัตวศาสตร์และเทคโนโลยีการเกษตร

พ.ศ. 2545 จัดตั้งคณะวิทยาการจัดการ

พ.ศ. 2546 จัดตั้งคณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และวิทยาลัยนานาชาติ ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยศิลปากรตระหนักถึงการมีส่วนร่วมกับชุมชนในการพัฒนาศักยภาพของท้องถิ่นให้มีความเจริญก้าวหน้า จึงได้ดำเนินกิจกรรมส่งเสริมความรู้แก่ประชาชนในบริเวณใกล้เคียงกับที่ตั้ง ของวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี ภายใต้การดำเนินงานของศูนย์ส่งเสริมการศึกษาและฝึกอบรม

สรุป ปัจจุบันมหาวิทยาลัยศิลปากรมีสำนักงานอธิการบดี ตั้งอยู่ที่ 22 ถนนบรมราชชนนี เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร และจัดการเรียนการสอนใน 4 แห่ง คือ

วังท่าพระ ตั้งอยู่ที่เลขที่ 31 ถนนหน้าพระลาน แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร

วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ตั้งอยู่เลขที่ 6 ถนนราชมรรคาใน ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม

บริเวณสำนักงานอธิการบดี คลิ่งชัน เลขที่ 22 ถนนบรมราชชนนี เขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร เป็นที่จัดการเรียนการสอนของคณะครุศึกษาศาสตร์

วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี ตั้งอยู่เลขที่ 1 ถนนชะอำ – ปรามบุรี ตำบลสามพระยา อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี

มหาวิทยาลัยศิลปากร มีฐานะเทียบเท่ากรม สังกัดอยู่ในทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งต่อมาได้เปลี่ยนเป็นสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสังกัดอยู่ในกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีภารกิจหลัก 4 ประการ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

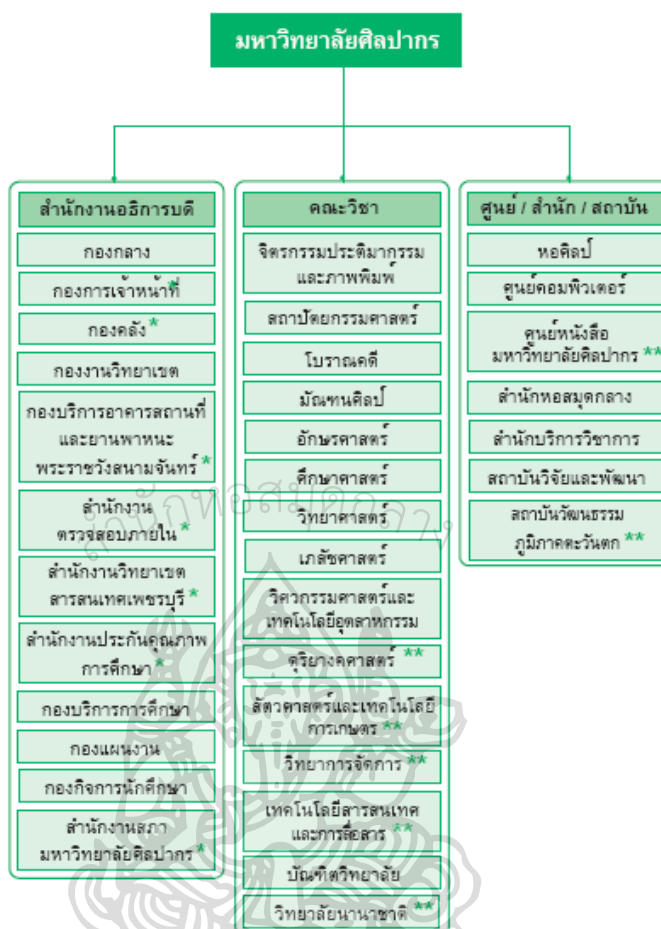
2. องค์กรและโครงสร้างองค์กร

องค์กร เป็นการจัดรวมบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่าง หรือเป็นกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ลักษณะขององค์กรที่สำคัญ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ 2550 : 25) คือ

1. ในแต่ละองค์กรจะต้องมีจุดมุ่งหมายที่เด่นชัด ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการ โดยอาจเป็นจุดมุ่งหมายในการก่อตั้งองค์กรขึ้นมา
2. ในองค์กรจะต้องมีผู้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน
3. องค์กรจะต้องมีโครงสร้างซึ่งสมาชิกสามารถทำงานได้ โครงสร้างจะต้องมีความชัดเจน รัดกุม และยืดหยุ่นได้

มหาวิทยาลัยศิลปากรมีลักษณะเป็นองค์กรเป็นทางการ มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารจัดการทางการศึกษา(ชร สุนทรายุทธ 2550 : 5) ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาบุคคล ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เพื่อสร้างความมั่นคงด้านต่างๆ ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรม ให้กับประเทศ การบริหารจัดการทางการศึกษาดังกล่าวเป็นการจัดการทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับกิจการทางการศึกษา จำแนกเป็นการบริหารงานธุรการ ซึ่งหมายถึงการบริหารการศึกษาทั่วไป และการบริหารทางวิชาการ ได้แก่ โปรแกรมการเรียน การสอน กิจกรรม หลักสูตร วิธีการสื่อการเรียนการสอน เป็นต้น

โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการมหาวิทยาลัยศิลปากร



*เป็นหน่วยงานในกำกับในสำนักงานอธิการบดี

**เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเป็นการภายใน

ภาพที่ 2 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการมหาวิทยาลัยศิลปากร

ที่มา : มหาวิทยาลัยศิลปากร, สารสนเทศเพื่อการบริหาร ปีการศึกษา 2551 [Online], Accessed 10 April 2009. Available from <http://www.plan.su.ac.th>

โครงสร้างองค์กร เป็นกระบวนการของการกำหนดความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างบุคคลและทรัพยากรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง ลักษณะการแบ่งงานอย่างเป็นทางการ เป็นกลุ่ม หรือความร่วมมือ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2550 : 116) โครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัยศิลปากร(ภาพที่ 2) เรียกว่า “การแบ่งส่วนราชการ” ซึ่งในปีการศึกษา 2551 มหาวิทยาลัยศิลปากรมีการแบ่งส่วนราชการเป็นหน่วยงานภายใน ประกอบด้วย สำนักงานอธิการบดี คณะวิชา จำนวน 13 คณะวิชา บัณฑิตวิทยาลัย 1 แห่ง วิทยาลัยนานาชาติ 1 แห่ง และหน่วยงานประเภทศูนย์ สถาบัน สำนัก 5 แห่ง โดยมีสภามหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นองค์กร

จากภาพที่ 2 และ ภาพที่ 3 แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยศิลปากรมีโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการตามรูปแบบของผลิตภัณฑ์ที่มหาวิทยาลัยดำเนินการผลิต คือ มีการแบ่งส่วนราชการเป็นคณะวิชาต่างๆ ซึ่งมีหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการแก่ชุมชนในศาสตร์ที่คณะวิชาที่มีความเชี่ยวชาญโดยผลผลิตที่ได้ ได้แก่ บัณฑิต งานวิจัย และงานบริการวิชาการแก่ชุมชนในศาสตร์ต่างๆ ทั้งนี้ในระดับคณะวิชาก็มีโครงการสร้างการแบ่งส่วนราชการตามรูปแบบของผลิตภัณฑ์เช่นเดียวกันกับของมหาวิทยาลัย โดยมีการแบ่งส่วนราชการเป็นภาควิชาต่างๆ ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาเฉพาะ ตัวอย่างเช่น คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มีภาควิชาต่างๆ ซึ่งเป็นสาขาวิชาในกลุ่มของวิศวกรรมศาสตร์และวิทยาศาสตร์ประยุกต์ โดยแต่ละคณะวิชาจะมีสำนักงานซึ่งเป็นหน่วยงานกลางทำหน้าที่ในการบริหารงานธุรการเพื่อให้บริการประสานงานและสนับสนุนการดำเนินงานการบริหารจัดการทางการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของคณะวิชา สำนักงานดังกล่าว ได้แก่ สำนักงานเลขานุการคณะ

ภายในสำนักงานเลขานุการคณะวิชายังมีการแบ่งส่วนราชการภายในจำแนกตามหน้าที่ของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา ได้แก่ งานบริหารและธุรการ งานคลังและพัสดุ งานบริการการศึกษา งานแผนและประกันคุณภาพการศึกษา แต่ในบางคณะวิชาอาจแบ่งส่วนราชการขยายออกไปตามลักษณะของคณะวิชาที่แตกต่างกัน สายการบังคับบัญชาภายในสำนักงานเลขานุการคณะ หรือทิศทางของอำนาจหน้าที่เป็นแบบระบบราชการ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2550 : 116) คือเป็นระบบการปฏิบัติงานที่มีกฎระเบียบที่เป็นแบบแผน รวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง มีลำดับการตัดสินใจตามสายบังคับบัญชา ซึ่งเป็นระบบการควบคุมที่มีทิศทางแนวดิ่งจากระดับบนมายังระดับล่าง โดยใช้กฎเกณฑ์ ข้อกำหนด และนโยบายเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนด

โดยสรุป มหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นองค์กรที่มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารจัดการทางการศึกษาซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาบุคคลให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เพื่อสร้างความมั่นคงด้านต่างๆ ทั้งในสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรม ให้กับประเทศ มหาวิทยาลัยศิลปากร และคณะวิชาต่างๆ มีโครงการสร้างการแบ่งส่วนราชการตามรูปแบบของผลิตภัณฑ์ คือแบ่งส่วนราชการตามศาสตร์และสาขาวิชาที่มีความเชี่ยวชาญ โดยในคณะวิชาจะมีสำนักงานเลขานุการคณะเป็นสำนักงานที่เป็นหน่วยงานกลางซึ่งทำหน้าที่ในการบริหารงานธุรการเพื่อให้บริการ ประสานงาน และสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการทางการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของคณะวิชา

3. บทบาทหน้าที่และความสำคัญของสำนักงานเลขานุการคณะ

พูลสุข สังข์รุ่ง (2551 : 8) อธิบายความหมายของสำนักงาน ว่าหมายถึงสถานที่ทำการซึ่งใช้เป็นที่ทำงานของเจ้าหน้าที่รัฐบาล พนักงานรัฐวิสาหกิจ และพนักงานของหน่วยธุรกิจต่างๆ เป็นสถานที่ที่ใช้ในการบริหารงาน สั่งการ ให้คำแนะนำปรึกษา โต้ตอบจดหมาย จัดเตรียมแบบฟอร์ม จัดทำรายงานข้อมูล จัดเก็บเอกสารและบริหารงานเอกสาร

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้อธิบายความหมายของสำนักงาน ว่าหมายถึงหน่วยงานซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับการติดต่อประชาสัมพันธ์ ติดตามและควบคุมการทำงานขององค์กร ซึ่งหมายรวมถึงลายลักษณ์อักษร จดหมายที่มีไปมาและเอกสาร มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการงานต่างๆ เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานในองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (จินตนา บุญบงการ, จรัสวัฒน์ ไตรรัตน์ และ ปรียา หิรัญประคิษฐ์ 2535 : 22)

ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า สำนักงาน หมายถึงหน่วยงานซึ่งปฏิบัติงานบริหาร สั่งการ ให้คำแนะนำปรึกษา ติดตาม และควบคุมการดำเนินงานขององค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การบริหารงานต่างๆ ช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานในองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

หน้าที่ของสำนักงานอาจแบ่งเป็นงานด้านต่างๆ (จินตนา บุญบงการ และคณะ 2535 : 22 - 25 ; พูลสุข สังข์รุ่ง 2551 : 6) คือ

1. งานด้านการบริการผู้บริหาร งานสำนักงานเป็นงานให้บริการ ให้ความสะดวกสบายกับงานในหน่วยงานอื่นๆ ขององค์กรในรูปแบบต่างๆ ทุกรูปแบบที่ยังมีงานบางอย่างที่ต้องให้บริการแก่ผู้บริหารเป็นการเฉพาะ คล้ายกับงานของเลขานุการในกรณีที่ดิน โยบายขององค์กรต้องการให้สำนักงานช่วยทำงานด้านเลขานุการให้กับผู้บริหารด้วย การให้บริการผู้บริหารนี้ อาจแยกออกได้ดังนี้

1.1 งานด้านข้อมูล เพื่อให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลเพื่อการบริหารและการตัดสินใจ อันเป็นงานสำคัญงานหนึ่งสำหรับการบริหารงานที่ต้องมีข้อมูล เพื่อการบริหารและการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

1.2 งานด้านการผลิตเอกสารสำหรับผู้บริหาร เพื่อประโยชน์ในการติดต่อของผู้บริหาร

1.3 งานด้านการติดต่อประสานงานภายในและภายนอกองค์กร

1.4 งานด้านการจัดการเดินทางให้กับผู้บริหารขององค์กร ทั้งการเดินทางภายในและภายนอกประเทศ

2. งานด้านข้อมูลและเอกสาร กิจกรรมต่างๆ ของสำนักงานมีความเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารอยู่ไม่น้อย สำนักงานเป็นศูนย์กลางรวบรวมข้อมูลต่างๆ และช่วยให้ข้อมูลหมุนเวียนอยู่ในองค์กร ปัจจุบันอยู่ใน “ยุคสารสนเทศ” หรือยุคข้อมูลข่าวสาร ความรวดเร็วของการจัดหาข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจโดยเฉพาะในวงการธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญมาก จึงจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานจึงต้องมีความรู้ในเรื่องของแหล่งข้อมูลเพื่องานสำนักงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

3. งานด้านสถานที่ พัสตและอุปกรณ์ งานสำคัญประการแรกของผู้บริหารสำนักงาน คือ การจัดการด้านสถานที่ปฏิบัติงาน การจัดสภาพแวดล้อมในสำนักงาน พัสต และอุปกรณ์ ทั้งนี้เพราะความเหมาะสมของสถานที่และพัสตในสำนักงานจะก่อให้เกิดความประทับใจแก่ผู้มาติดต่อ และเกิดความภูมิใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นสำนักงานของราชการหรือเอกชน งานด้านนี้ประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ดังนี้

3.1 งานด้านสำนักงานและสภาพการทำงาน ผู้บริหารสำนักงานต้องมีความรู้ด้านการพิจารณาเลือกสถานที่ตั้งของสำนักงานให้เหมาะสมกับลักษณะงานขององค์กรและผู้จะมาติดต่อพิจารณาจัดพื้นที่ใช้สอยภายในสำนักงาน อีกทั้งการจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานภายในสำนักงานอันเน้นเรื่องของสี แสง เสียง และการถ่ายเทอุณหภูมิของอากาศ

3.2 งานด้านการบริหารพัสตสำนักงาน เพื่อให้ได้พัสตมาใช้ในสำนักงาน เพียงพอกับความต้องการใช้ และเคลื่อนย้ายพัสตให้ถึงมือผู้ใช้ในเวลาที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 งานด้านอุปกรณ์สำนักงาน เพื่อให้ได้อุปกรณ์สำนักงานที่เหมาะสมกับองค์กรงบประมาณ ขนาดและมีประโยชน์กับผู้ใช้อย่างแท้จริง

งานสำนักงานด้านสถานที่ พัสต และอุปกรณ์ทั้งหมดนี้จะต้องยึดหลักในการตัดสินใจเลือก 4 ประการ คือ

1. ความประหยัด คือประหยัดเวลา แรงงาน และค่าใช้จ่าย นั่นคือการใช้งานของสถานที่ พัสต และอุปกรณ์ทุกๆ ประเภทอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การควบคุม คือ สามารถให้ความสะดวกรวดเร็วในการจะควบคุม บังคับบัญชาการทำงานภายในได้ ติดต่อสื่อสารกันได้อย่างดี

3. ความสะดวก คือ ผู้ปฏิบัติงานใช้สถานที่ พัสตและอุปกรณ์ได้อย่างสะดวกปลอดภัย สภาพแวดล้อมภายในสำนักงานทำให้สุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตของผู้ปฏิบัติงานดี

4. ความสะดวกสวยงาม คือ มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยสวยงาม สะอาดตา อันจะทำให้เกิดความประทับใจแก่ผู้ที่มาติดต่อกับงานและผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจ สบายใจ

4. งานด้านการจัดการประชุม การประชุมเป็นวิธีการระดมความคิดเห็นและเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อระหว่างผู้บริหาร เพื่อการตัดสินใจในนโยบายหรือปัญหาสำคัญๆ ขององค์กร ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานย่อมต้องมีส่วนร่วมในงานด้านการประชุมต่างๆ ทั้งนี้เพราะจำเป็นต้องเตรียมการและอำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้าประชุมในการประชุมแต่ละครั้ง ทั้งด้านจัดเตรียมสถานที่ให้มีขนาดเหมาะสมกับชนิดของการประชุม และกลุ่มผู้เข้าประชุม อาจต้องจัดเตรียมกำหนดการ เอกสาร ข้อมูล อุปกรณ์ วัสดุเพื่อการประชุม

ในบางครั้งผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานอาจดำเนินการเพียงการจัดเตรียมการประชุม แต่ในบางครั้งจำเป็นต้องมีส่วนเข้าประชุมเพื่อร่วมออกความคิดเห็น ให้ข้อมูลหรืออาจเข้าไปมีส่วนร่วมในฐานะผู้ร่วมประชุม ผู้จัดบันทึกรายงานการประชุม เป็นต้น

5. งานด้านการประชาสัมพันธ์ งานประชาสัมพันธ์ การติดต่อ ต้อนรับ เป็นงานสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสำนักงาน เพราะผู้ต้องการจะติดต่อกับองค์กรย่อมมาติดต่อที่สำนักงานก่อนเป็นแห่งแรก ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานต้องให้ความสำคัญในเรื่องบุคลิกภาพ มารยาท และการสมาคม และการติดต่อที่สำคัญสำหรับงานสำนักงานนอกจากด้านข้อมูลเอกสารคือการติดต่อด้วยการพูดเพื่องานของสำนักงาน

6. งานด้านการจัดระบบและวิธีการปฏิบัติงาน หมายถึง การปรับปรุงระบบงานเพื่อหาทางประหยัดแรงงาน เวลา และลดค่าใช้จ่าย ตลอดจนการวัดผลงาน การควบคุมงบประมาณ การออกแบบฟอร์ม และควบคุมแบบฟอร์ม

จากหน้าที่ของงานสำนักงานข้างต้นทำให้เกิดกิจกรรมที่ปฏิบัติในสำนักงาน ได้แก่ งานสารบรรณ งานพิมพ์ดีด งานทะเบียน สถิติ งานประชาสัมพันธ์ งานประชุม งานเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติงาน จัดซื้อ งานด้านการรักษาความปลอดภัย งานด้านอาคารสถานที่ ระบบสาธารณูปโภค และการซ่อมแซมทรัพย์สิน งานรักษาความสะอาด เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าสำนักงานมีหน้าที่ในการให้บริการและอำนวยความสะดวกแก่หน่วยงานอื่น ๆ งานสำนักงานเป็นงานส่วนหนึ่งในองค์กร ซึ่งจะต้องทำเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กร มีระเบียบ วิธีปฏิบัติงานโดยทั่วๆ ไปที่กำหนดไว้แน่นอน เช่น เวลาปฏิบัติงาน วิธีรายงานผลงาน วิธีพิจารณาการให้บำเหน็จรางวัล ความดีความชอบและการลงโทษ เช่นเดียวกับงานอื่นๆ ขององค์กร แต่งานสำนักงานมีลักษณะพิเศษของงานแตกต่างจากงานของหน่วยงานอื่นๆ (พูลสุขสังข์รุ่ง 2551 : 3 ; ขอร์จ อาร์ เทอร์ อังใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ ม.ป.ป. : 4 - 5 ; จินตนา บุญบงการ และคณะ 2535 : 20 - 21) ดังนี้

1. งานสำนักงานเป็นงานที่อำนวยความสะดวกให้กับหน่วยงานอื่น เป็นผลให้หน่วยงานอื่นๆ อันอาจเป็นหน่วยงานหลักขององค์กรปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทำให้มีผลงาน

ผลผลิตเต็มที่ ต้นทุนต่ำลงและกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจดีขึ้น ที่สำคัญอย่างยิ่งคือทำให้ความสะดวกในการตัดสินใจ โดยเป็นศูนย์เก็บรวบรวมข้อมูล หลักฐานอ้างอิง วิเคราะห์ และเสนอข้อมูลแก่ฝ่ายต่างๆ ให้ครบถ้วนสมบูรณ์และทันสมัย ทำให้การตัดสินใจถูกต้องมีประสิทธิภาพ เช่น แผนกให้สินเชื่อจะปฏิบัติงานไม่ได้ดี ถ้าไม่มีบันทึกประวัติของลูกค้านี้แต่ละคนว่าปัจจุบันเป็นหนี้เท่าไร ในอดีตเคยมีประวัติการชำระหนี้ตรงเวลาหรือไม่

2. งานสำนักงานเป็นงานให้บริการ เป็นผลให้หน่วยงานอื่นๆ ปฏิบัติงานได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลักษณะส่วนใหญ่ของงานสำนักงานเป็นงานเอกสาร ประกอบด้วย งานพิมพ์งานเขียน จดหมายโต้ตอบ งานคิดคำนวณ งานออกแบบและวางแผน เช่น ช่วยในการผลิตเอกสารต่างๆ พนักงานขายทำหน้าที่ขายเพียงอย่างเดียว ช่วยจัดเตรียมใบกำกับสินค้า ใบเสร็จรับเงิน ดังนั้นงานสำนักงานจึงไม่ใช่มีแต่การพิมพ์ดีด และการคิดคำนวณ งานสำนักงานจะเป็นงานบริการและให้ความสะดวกในทุกๆ สิ่งซึ่งไม่ใช่หน้าที่โดยตรงในหน่วยงานใด นั่นคือทำให้ความสะดวกด้านสถานที่ อุปกรณ์ วัสดุ ด้านข้อมูลเอกสาร การจัดการประชุม การติดต่อประชาสัมพันธ์ และการให้บริการอื่นๆ ทั่วไป งานสำนักงานอาจเป็นหน่วยงานหนึ่งหรืออาจแทรกในทุกๆ หน่วยขององค์กร นั่นคือทุกๆ หน่วยงานต้องมีผู้ทำการผลิตเอกสาร มีการเก็บรักษาเอกสารและข้อมูล มีการรับส่งจดหมาย โทรศัพท์ และให้ข้อมูลประชาสัมพันธ์ แม้ว่าแนวความคิดการบริหารสำนักงานจะพยายามรวมงานเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด

3. งานสำนักงานเป็นงานที่ไม่อาจกำหนดปริมาณงานได้ เนื่องจากงานสำนักงานเป็นงานให้ความสะดวก ให้บริการ และติดต่อกับบุคคล โดยเฉพาะบุคคลภายนอกสำนักงาน ปริมาณของงานจึงถูกกำหนดโดยปัจจัยภายนอกสำนักงาน เช่น จำนวนผู้มาติดต่อ และขอรับบริการ จำนวนจดหมายติดต่อที่มีเข้ามาหรือต้องส่งออกไป และจำนวนบุคลากรภายในองค์กร สิ่งเหล่านี้ผู้บริการหรือผู้ปฏิบัติงานสำนักงานไม่อาจควบคุมจำนวนให้มากนักน้อยได้

4. งานสำนักงานเป็นงานที่ช่วยทำกำไรให้องค์กรทางอ้อม เนื่องจากการให้ความสะดวก ให้บริการ ไม่อาจวัดกำไรที่สำนักงานทำให้องค์กรได้ชัดเจน แต่การให้ความสะดวก ให้บริการนี้จะทำให้แผนกอื่นๆ ปฏิบัติงานที่เป็นงานอันก่อให้เกิดกำไรโดยตรงได้ง่ายขึ้นมีประสิทธิภาพขึ้น จึงนับได้ว่าเป็นการช่วยทำกำไรทางอ้อม

5. งานสำนักงานเป็นงานที่ต้องให้คุณภาพส่วนบุคคลในการปฏิบัติงาน เพราะงานสำนักงานเป็นงานที่ต้องการความเรียบร้อย สะอาด สวยงาม ประณีต ละเอียด ถี่ถ้วน แม่นยำ รวมทั้งต้องการผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดีมาทำงาน ในอดีตผู้ปฏิบัติงานสำนักงานจึงเป็นผู้หญิงเป็นส่วนมาก แต่ในปัจจุบันมีแนวโน้มจะเป็นทั้งผู้ชายและผู้หญิง เพราะมีงานบางอย่างที่แล้วแต่ความสามารถของบุคคลซึ่งเป็นผู้ชายหรือผู้หญิงก็ได้ เช่น นักวิเคราะห์การเงิน นักเขียนโปรแกรม ผู้วิเคราะห์เอกสาร

และพนักงานติดต่อทั่วไป แต่ก็ยังมีบางงานเหมาะสมสำหรับผู้หญิง เช่น พนักงานพิมพ์ดีดป้อนข้อมูลเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ พนักงานต้อนรับ ประชาสัมพันธ์ และพนักงานรับโทรศัพท์

จากลักษณะที่สำคัญของงานสำนักงานข้างต้นทำให้สำนักงานเป็นศูนย์กลางของกิจกรรมทุกอย่างขององค์การ การติดต่อธุรกรรมใดๆ ก็ตามจึงต้องติดต่อกันที่สำนักงานเป็นหลัก และผลการปฏิบัติงานของสำนักงานมีความสำคัญต่อความเจริญเติบโตและความสำเร็จขององค์การเป็นอย่างยิ่ง

เป้าหมายของการปฏิบัติงานสำนักงาน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ ม.ป.ป. : 6 ; พูลสุข สังข์รุ่ง 2551 : 4) คือ

1. มุ่งถึงการให้บริการที่สะดวก รวดเร็วและเป็นที่เชื่อถือแก่หน่วยงานอื่นๆ ตามที่หน่วยงานนั้นต้องการ

2. ประหยัดเวลา กำลังคน และควบคุมค่าใช้จ่ายของสำนักงาน

3. เพิ่มคุณภาพและปริมาณงานให้ดีขึ้น

4. สามารถส่งมอบบริการที่มีคุณภาพเพื่อสร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่องค์กรได้

ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าในระดับคณะวิชาของมหาวิทยาลัยศิลปากร สำนักงานเลขานุการคณะก็คือสำนักงานในความหมายข้างต้น โดยสำนักงานเลขานุการคณะได้จัดกิจกรรมของสำนักงานแยกเป็นงานต่างๆ ประกอบด้วย

1. งานบริหารและธุรการ รับผิดชอบงานเกี่ยวกับเรื่องการบริหารทั่วไป การบริหารบุคคล การเจ้าหน้าที่สารบรรณ การประชุม การพัฒนาและการฝึกอบรม ควบคุมการใช้อาคารสถานที่และยานพาหนะ ดูแลงานภูมิทัศน์ การประชาสัมพันธ์และเผยแพร่กิจกรรม

2. งานคลังและพัสดุ รับผิดชอบงานเกี่ยวกับการเงินและบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง พัสดุ การบำรุงรักษาอาคารและระบบต่างๆ รวมถึงการซ่อมแซมให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน

3. งานบริการการศึกษา รับผิดชอบงานเกี่ยวกับเรื่องทะเบียนและการประเมินผล การบริการกิจการนักศึกษา ควบคุมการใช้อุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ ควบคุมการให้บริการคอมพิวเตอร์แก่นักศึกษา

4. งานตรวจสอบและประกันคุณภาพการศึกษา รับผิดชอบงานเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาของคณะฯ การจัดทำงบประมาณ การติดตามตรวจสอบการบริการข้อมูลสารสนเทศ การสนับสนุนการวิจัย วิเทศสัมพันธ์

โดยสรุป งานของสำนักงานเลขานุการคณะคืองานธุรการในคณะ มีลักษณะเป็นการให้บริการแก่หน่วยงานอื่นๆ ทั้งในเรื่องการประสานงาน การบริการเกี่ยวกับข้อสนเทศ การหาข้อมูล และเก็บข้อมูลทุกชนิดของคณะ ตลอดจนบริการสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณภาพการให้บริการของสำนักงานเลขานุการคณะ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ของคณะ การจัดระบบการทำงาน หรือการบริหารงานภายในสำนักงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดด้วยวิธีการที่ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ จึงเป็นสิ่งที่หน่วยงานควรตระหนักถึง และให้ความสำคัญ

ทั้งนี้ การให้บริการของสำนักงานเลขานุการอาจไม่ประสบความสำเร็จ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุส่วนหนึ่งคือ คณะไม่ได้เตรียมการบริหารความเสี่ยงการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะ และยังไม่ได้ให้ความสนใจเตรียมการแก้ไขหรือควบคุมไว้อย่างถูกต้อง ส่วนใหญ่มักมองว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องยุ่งยาก ไม่มีความจำเป็น และเป็นการเพิ่มภาระงานให้กับคณะมากกว่าที่จะคิดว่าการบริหารความเสี่ยงจะช่วยลดมูลเหตุของ โอกาสที่คณะจะเกิดความเสียหายหรือไม่บรรลุเป้าหมายในการบริหารงานตามยุทธศาสตร์

4. การจัดการสำนักงาน

การจัดการ คือ การประสมประสานทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Hitt, Michael A. and others, อ้างถึงในพิมลจรรย์ นามวัฒน์, เสน่ห์ จุ้ยโต และ ธนชัย ยมจินดา 2544 : 16 - 17)

การจัดการ ยังมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ออกแบบสำหรับบุคคลเพื่อการทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือเป็นกระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากร หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสถานะแวดล้อม ซึ่งบุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2550 : 9)

การจัดการสำนักงานให้มีประสิทธิภาพควรมีการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการงานที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ การวางแผนงาน การจัดสายงาน การอำนวยความสะดวก และการควบคุม (จินตนา บุญบงการ และคณะ 2535 : 36 - 38)

กล่าวได้ว่ามีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการอยู่ 5 ประการ (พิมลจรรย์ นามวัฒน์ และคณะ 2544 : 17 ; เนตรพัฒน์ ยาวีราช 2550 : 3) คือ

1. วัตถุประสงค์ คือ เหตุผลเบื้องต้นในการดำเนินงานขององค์การทุกองค์การ คือ ความคงอยู่ หรืออยู่รอดขององค์การ ดังนั้นองค์การต่างๆ ย่อมต้องมีเป้าหมายในการดำเนินงานซึ่งหมายถึงวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารต้องดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จนั่นเอง
2. ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

3. ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานโดยสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายโดยเกิดความสิ้นเปลืองทรัพยากรน้อยที่สุด

4. ทรัพยากร หมายถึง ทรัพยากรทางการบริหาร ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ และการจัดการ หรือที่เรียกโดยย่อว่า 4 M's (man money material and management)

5. การประสมประสาน คือการสร้างความสมดุล และความสอดคล้องต่อเนื่องระหว่างทรัพยากรต่างๆ เพื่อความสำเร็จขององค์การ

การจัดการจึงมีลักษณะและองค์ประกอบ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ ม.ป.ป. : 6) ดังนี้

1. การจัดการมีลักษณะเป็นศาสตร์และศิลป์ มีลักษณะเป็นศาสตร์ เพราะมีองค์ความรู้ซึ่งอธิบายการจัดการโดยอ้างอิงถึงหลักความจริงต่างๆ ไป ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ทางการจัดการ เป็นสิ่งที่เชื่อถือได้ และเป็นหลักการที่นำไปใช้ได้อย่างกว้างขวาง และยังจำเป็นต้องมีการวิจัยปรับปรุงหลักการให้สอดคล้องกับความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอเช่นเดียวกับศาสตร์อื่นๆ ที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงทำให้ความรู้กว้างไกลและลึกซึ้งขึ้น ส่วนลักษณะเป็นศิลป์ หมายถึง การรู้ว่าต้องใช้เทคนิคอะไรจึงจะเหมาะสมและประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ ศิลปะของการจัดการเป็นทักษะที่ได้มาจากประสบการณ์ การสังเกต การศึกษา และความสามารถในการประยุกต์ใช้ศาสตร์ทางการจัดการ

2. การจัดการมีลักษณะเป็นกระบวนการของการดำเนินกิจกรรมที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ คือ การวางแผน(Planning) การจัดองค์การ(Organizing) การจัดบุคคลเข้าทำงาน(Staffing) การสั่งการ(Directing) และการควบคุม(Controlling)

3. การจัดการเน้นที่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ

4. การจัดการมีการประสมประสานทรัพยากรการบริหารเพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งเรียกย่อๆ ว่า 6 M's ประกอบด้วย คน(Men) เงิน(Money) วิธีการ(Method) เครื่องจักรและวัสดุ(Machine & Material) ตลาด(Market) และการจัดการ(Management) นอกจากนี้การจัดการยังเกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจ(Moral) ของบุคลากรและรวมถึงทรัพยากรด้านเวลา(Time) ซึ่งต้องมีการวางแผนการใช้เวลาให้เหมาะสมด้วย

โดยสรุป เมื่อนำความหมายของคำว่าจัดการมารวมกับความหมายของงานสำนักงานที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น จึงสามารถสรุปความหมายของการจัดการสำนักงาน ได้ กล่าวคือ การจัดการสำนักงาน หมายถึง การประสมประสานทรัพยากรทางการบริหารของสำนักงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสำนักงาน โดยมีลักษณะเป็นกระบวนการของการจัดการ ที่มีความสัมพันธ์

กันเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนได้แก่ การวางแผน(Planning) การจัดองค์การ(Organizing) การจัดบุคคลเข้าทำงาน(Staffing) การสั่งการ(Directing) และการควบคุม(Controlling)

4.1 กระบวนการของการจัดการ (Management process)

การจัดการมีหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2550 : 13 ; เนตร์พัฒนา ยาวีราช 2550 : 3) ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ (การจัดบุคคลเข้าทำงานรวมไว้กับการจัดองค์การ) การนำ และการควบคุม หน้าที่ดังกล่าวเป็นการจัดสรรทรัพยากรและใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เพื่อเป้าหมายขององค์การ ดังนี้

4.1.1 การวางแผน เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น กำหนดวิธีทำงานและกำหนดว่าควรทำงานเมื่อใด(ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2550 : 13)

การวางแผนคือกระบวนการกำหนดวิธีการในการดำเนินการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างไร ด้วยวิธีใด เมื่อไร ช่วยให้ทราบทิศทางการทำงาน การกำหนดแผนการไว้ล่วงหน้าช่วยลดความเสี่ยงในการดำเนินการที่ปราศจากแผน(เนตร์พัฒนา ยาวีราช 2550 : 78)

ดังนั้น การวางแผนจึงหมายถึงขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และกระบวนการกำหนดวิธีการในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้น

การวางแผนมีขั้นตอนต่างๆ 6 ขั้นตอน (พิมลจรรย์ นามวัฒน์ และคณะ 2544 : 103 ; เนตร์พัฒนา ยาวีราช 2550 : 78) คือ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ คือ การกำหนดว่าจะทำอย่างไรจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 2 การค้นหาทางเลือก คือ การค้นหาทางเลือกหลายๆ ทางที่ทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ทางเลือกแต่ละทางเลือก คือ การศึกษาความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก การศึกษาข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือกให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 4 การเลือกทางเลือก คือการเลือกทางเลือกที่มีความเหมาะสมที่สุด มีเหตุผลและสามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้

ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนากลยุทธ์ของทางเลือก คือ การพัฒนากลยุทธ์ต่างๆ ในการวางแผน เช่น กลยุทธ์และเทคนิควิธีในการนำเอาแผนไปปฏิบัติในระยะสั้นและระยะยาว

ขั้นตอนที่ 6 การนำแผนไปปฏิบัติ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ประโยชน์ของการวางแผน

1. ช่วยให้เกิดความยืดหยุ่นต่อองค์การ การวางแผนเป็นเรื่องของการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตโดยอาศัยข้อมูลจากอดีตและปัจจุบัน และพัฒนาเครื่องมือเพื่อให้องค์การสามารถป้องกันหรือรับมือกับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลาได้

2. ช่วยให้องค์การมีเป้าหมายและแนวทาง การวางแผนเป็นการให้แนวทางและแนวปฏิบัติในการตัดสินใจและในการปฏิบัติงานแก่ทั้งผู้บริหารและพนักงาน แผนทำให้สามารถประหยัดเวลาและแรงงานในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ และทำให้การติดต่อสื่อสารตลอดจนการประสานงานเป็นไปได้โดยง่าย เนื่องจากทุกคนรู้ว่าอะไรเป็นวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ และรู้หน้าที่ของแต่ละคนว่าจะต้องทำอะไรให้กับองค์การทำให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ช่วยให้เกิดการประสานงานของฝ่ายต่างๆ การวางแผนทำให้ทุกฝ่ายในองค์การรู้หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน และทำให้เกิดการประสานงานที่ดี ช่วยลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน และการสูญเสียทรัพยากรไปโดยเปล่าประโยชน์ นอกจากนี้การวางแผนยังสามารถบอกให้ทราบถึงความสำคัญก่อนหลังของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดทำให้การกำกับการใช้ทรัพยากรขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ช่วยให้การควบคุมทำได้ง่ายและเห็นผล การวางแผนช่วยกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานที่ทำให้การควบคุมสามารถทำได้โดยง่าย กล่าวคือหากปราศจากวัตถุประสงค์ขององค์การหรือมาตรฐานของงานแล้ว การควบคุมงานก็ไม่สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะไม่มีเครื่องวัดความสำเร็จของการทำงาน

5. ช่วยให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลา การวางแผนก่อให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย เพราะการวางแผนเน้นที่การบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยวิธีที่ดีที่สุด และพยายามให้การบรรลุภารกิจในการกระทำกิจกรรมต่างๆ เป็นไปอย่างมีระบบ มีเหตุผล เกิดความสัมพันธ์ต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ จึงทำให้สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้อย่างมาก

โดยสรุป การวางแผนมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ เพราะการวางแผนทำให้ผู้บริหารมีทิศทางในการบริหารองค์การ ความล้มเหลวขององค์การอาจเกิดจากการขาดการวางแผนที่ดี

4.1.2 การจัดองค์การ เป็นขั้นตอนในการจัดบุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้น หรือเป็นการจัดแบ่งงานเพื่อการปฏิบัติให้เป็นไปตาม

แผน หรือเป็นกระบวนการของการกำหนดความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างบุคคลและทรัพยากรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ กล่าวคือเป็นลักษณะการแบ่งงานอย่างเป็นทางการเป็นกลุ่มหรือความร่วมมือ(ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2550 : 13)

การจัดองค์การ หมายถึง การนำเอาแผนงานที่กำหนดไว้มากำหนดหน้าที่สำหรับบุคลากรหรือกลุ่มบุคคลที่จะปฏิบัติภายในองค์การ เป็นการเริ่มต้นของกลไกในการนำเอาแผนงานไปสู่การปฏิบัติ(เนตร์พัฒนา ยาวีราข 2550 : 3)

ดังนั้น การจัดองค์การจึงหมายถึงขั้นตอนในการจัดบุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานอย่างเป็นทางการเพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป็นการเริ่มต้นของกลไกในการนำเอาแผนงานไปสู่การปฏิบัติ

กระบวนการจัดองค์การประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ 5 ขั้นตอน ซึ่งต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อสะท้อนผลของการทำงานและนำมาปรับปรุงการจัดองค์การให้ดีขึ้น(พิมลจรรย์ นามวัฒน์ และคณะ 2544 : 312 ; เนตร์พัฒนา ยาวีราข 2550 : 97 – 110) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดแผนงานและวัตถุประสงค์

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดภาระกิจหลักที่จะต้องกระทำออกเป็นกลุ่ม

ขั้นตอนที่ 3 การแบ่งงานใหญ่ออกเป็นกลุ่มย่อยๆ

ขั้นตอนที่ 4 การจัดสรรทรัพยากรไปสู่หน่วยงานย่อยๆ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นว่าใครจะเป็นผู้รับคำสั่งไปปฏิบัติ ใครจะเป็นผู้กำหนดตารางการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ระหว่างรายละเอียดของงานต่างๆ ในการประสานเข้าด้วยกัน

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินกลยุทธ์ที่ใช้ในการปฏิบัติว่ามีผลดีมีผลน้อยเพียงใดเพื่อใช้ในการปรับปรุงการทำงานต่อไป

การจัดองค์การมีปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้อง คือ (1) โครงสร้างองค์การ (2) การแบ่งงานกันทำตามความถนัด (3) ขนาดของการควบคุม และ (4) สายการบังคับบัญชา

1. โครงสร้างองค์การ หมายถึง การจัดความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โครงสร้างองค์การสามารถแสดงให้เห็นได้ด้วยแผนภูมิองค์การ (Organization chart) แผนกงานในกล่องของแผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่างงาน ซึ่งการจัดแผนกงาน นั้นเป็นกระบวนการของการจัดกลุ่มงานไว้เป็นหมวดหมู่ โดยสามารถจัดแผนกงานได้หลายวิธี เช่น การจัดแผนกงานตามหน้าที่ การจัดแผนกงานตามผลิตภัณฑ์หรือกลุ่มธุรกิจ การจัดแผนกงานตามภูมิศาสตร์ การจัดแผนกงานตามลูกค้า การจัดแผนกงานตามกระบวนการผลิต เป็นต้น และเส้นที่เชื่อมโยงระหว่างแผนกงานต่างๆ หมายถึงสายการบังคับบัญชาที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล

การจัดโครงสร้างองค์กร จะช่วยให้การทำงานขององค์กรเป็นไปโดยสะดวก ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนกัน ไม่มีปัญหาการเกี่ยวกันทำงาน ไม่ก้าวกายงานของผู้อื่น ทำให้มีการแบ่งงานกันอย่างสมดุล เกิดการประสานงานที่ดี ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การจัดโครงสร้างองค์กร ยังทำให้ผู้บริหารทราบปริมาณงาน และกำลังคนที่ต้องการ บุคลากรทราบสายการบังคับบัญชาภายในองค์กร ทราบอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ของงานในองค์กร

2. การแบ่งงานกันทำตามความถนัด หมายถึง การกำหนดหน้าที่สำหรับพนักงานแต่ละคนมากกว่าที่จะให้ทำงานหลายๆ อย่างพร้อมกัน ประโยชน์ของการแบ่งงานกันทำประการแรก ช่วยให้พนักงานมีความชำนาญเฉพาะด้านในการทำงาน ประการที่สอง พนักงานไม่ต้องเสียเวลาในการเปลี่ยนเครื่องมือและสถานที่ในการทำงาน ประการที่สาม พนักงานสามารถปรับปรุงหาวิธีการทำงานให้ง่ายและมีประสิทธิภาพมากขึ้น และประการสุดท้าย พนักงานสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ขนาดของการควบคุม หมายถึง จำนวนพนักงานภายใต้การบังคับบัญชา ซึ่งเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร ขนาดของการควบคุมหรือจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุดเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงและให้ความสำคัญ ทั้งนี้การกำหนดขนาดของการควบคุมพิจารณาได้จากลักษณะของงาน ได้แก่ ความคล้ายคลึงกันของงาน ความยากง่ายของงาน และระยะเวลาในการการประสานงานของภาระกิจต่างๆ เช่น งานที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกันสามารถเพิ่มขนาดของการควบคุมได้กว้างกว่างานที่มีลักษณะสลับซับซ้อน เป็นต้น

4. สายการบังคับบัญชา หมายถึง การกำหนดลำดับชั้นในการบังคับบัญชา เพื่อที่จะบ่งชี้ว่าตำแหน่งใดหรือหน่วยงานใดอยู่ในลำดับอำนาจหน้าที่ชั้นใด อยู่สูงกว่าหรือต่ำกว่าตำแหน่งใดหรือหน่วยงานใดบ้าง การมีสายการบังคับบัญชาทำให้เกิดระบบการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ผู้บังคับบัญชาสามารถสอน แนะนำ และควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้

สายการบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพต้องมีหลักเอกภาพในการบังคับบัญชา หมายถึง การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหนึ่งคนจะมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เนื่องจากจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทางและเป้าหมายที่สอดคล้องกันทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน อีกทั้งการมีผู้บังคับบัญชาหลายคนจะก่อให้เกิดความสับสนแก่ผู้ปฏิบัติงานในการรับคำสั่ง และเกิดความยากลำบากในการปฏิบัติงาน และบางครั้งก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ด้วย ตัวอย่างเช่น การที่ผู้จัดการไปสั่งการให้คนงานทำความสะอาดมากขึ้นเนื่องจากสถานที่ทำงานสกปรกซึ่งไม่ถูกต้องตามหลักเอกภาพในการบังคับบัญชา กล่าวคือคนงานทำความสะอาดควรต้องรับคำสั่งจากหัวหน้าคนงานทำความสะอาดเพราะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง เป็นต้น

การบังคับบัญชาเกี่ยวข้องกับการมอบหมายงาน การมอบหมายงานเป็นการมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่ำกว่า โดยผู้ใต้บังคับบัญชารายงานความคืบหน้าและผลการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

ความรับผิดชอบ หมายถึง ข้อผูกพันสัญญาในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ หน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานจะกำหนดไว้ในคำอธิบายลักษณะงาน คำอธิบายลักษณะงานและหน้าที่งานที่ชัดเจนจะช่วยให้พนักงานประสบความสำเร็จในการทำงานที่ตนรับผิดชอบ ตรงกันข้ามคำอธิบายลักษณะงานและหน้าที่งานที่ไม่ชัดเจนจะทำให้เกิดความสับสนในการทำงาน อาจเกิดความซ้ำซ้อนและทำให้เกิดการสูญเปล่าในงาน

อำนาจหน้าที่ หมายถึง การให้อำนาจอย่างชอบธรรมในการตัดสินใจได้ ออกคำสั่งได้ และใช้ทรัพยากรต่างๆ ได้ เพื่อให้การทำงานที่รับผิดชอบสำเร็จ

การมอบหมายงานมีความสำคัญเพราะจะทำให้ผู้บริหารสามารถทำงานในระดับที่สูงกว่าได้ เช่น ในเรื่องของการวางแผน การวางแผนนโยบายและกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ นอกจากนี้การมอบหมายงานยังทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาทักษะและเพิ่มศักยภาพในการทำงาน เป็นการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความก้าวหน้า

โดยสรุป การจัดการองค์การมีความสำคัญต่อความสำเร็จทางการบริหาร เพราะการจัดการองค์การที่ดีจะช่วยการทำงานขององค์การเป็นไปโดยสะดวก เกิดการประสานงานที่ดี ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพมีการใช้ทรัพยากรทางการบริหารเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และช่วยให้เกิดระบบการจัดการที่ดี

4.1.3 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการค้นหา การพัฒนา และการรักษาบุคคลที่เหมาะสมเพื่อสร้างกำลังแรงงานที่มีคุณภาพ(Williams, อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2550 : 138)

เป้าหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์(พิมลจรรย์ นามวัฒน์ และคณะ 2544 : 98) จึงได้แก่

1. มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ คือมีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ได้ประโยชน์สูงสุด ประหยัด บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ
2. มีการทำงานอย่างได้ประสิทธิผล คือได้ผลงานตามเป้าหมาย แล้วเสร็จทันเวลา
3. ทรัพยากรมนุษย์มีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน คือ ทรัพยากรมนุษย์ทุกคนมีความพึงพอใจกับการปฏิบัติงานที่ปลอดภัย และผลประโยชน์ตอบแทนจากการทำงาน

จากความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นทำให้ขอบข่ายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ การหา

ทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทำงาน พัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ไปจนกระทั่งทรัพยากรมนุษย์
 พ้นไปจากองค์การ(ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2550 : 139 ; พิมลจรรย์ นามวัฒน์ และคณะ 2544 :
 98) ซึ่งสามารถจำแนกเป็นขั้นตอนได้ดังนี้

1. การดึงดูดใจทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน ประกอบด้วย
 - 1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการ
 ทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ประกอบด้วย จำนวนพนักงานที่ต้องการ ส่วนประกอบของงานที่ต้องมี
 คุณสมบัติและลักษณะของพนักงานที่เหมาะสมเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การ
 - 1.2 การสรรหา เป็นกระบวนการดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสู่
 องค์การ
 - 1.3 การคัดเลือก เป็นการคัดกรองผู้มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมออกไป และคัด
 เอาผู้ที่เหมาะสมที่สุดไว้
2. พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย
 - 2.1 การปฐมนิเทศพนักงาน เป็นการหล่อหลอมบุคคลากรใหม่ให้มีความรู้ความ
 เข้าใจนโยบาย กฎระเบียบขององค์การ และสร้างความคุ้นเคยต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน
 - 2.2 การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเปลี่ยนทัศนคติ
 เสริมสร้างและพัฒนาความคิด ความรู้ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานของ
 ทรัพยากรมนุษย์
 - 2.3 การพัฒนาสายอาชีพ เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้
 มีความรู้ ความสามารถ และเจริญเติบโตในสายอาชีพของตน
3. ชำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย
 - 3.1 การรักษาและการลดการออกจากงาน เป็นการสร้างความพึงพอใจและ
 ความสุขในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานเพื่อรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าเอาไว้ตลอดอายุการ
 ทำงาน และมีการออกจากงานน้อยที่สุด
 - 3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์
 ในแง่ของผลการปฏิบัติงานและในแง่ของโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น
 - 3.3 การให้ผลตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล เป็นการจัดค่าตอบแทนทั้งใน
 ส่วนที่เป็นเงินค่าตอบแทนการปฏิบัติงาน และค่าตอบแทนลักษณะอื่นที่นอกเหนือจากเงินที่ได้รับ
 อยู่แล้วเป็นประจำจากการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติ

3.4 การแรงงานสัมพันธ์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง นายจ้างกับลูกจ้าง ความสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์ในการทำงาน และความสัมพันธ์ของ ทรัพยากรมนุษย์กับองค์การภายนอก เช่น สหภาพแรงงาน สถาบันวิชาชีพและอื่นๆ

โดยสรุป การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมจะช่วยให้พนักงานมีความรู้สึกใน การทำงานที่ดีและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.1.4 การนำ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การจูงใจ ภาวะผู้นำ และการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การเพื่อช่วยให้องค์การบรรลุ วัตถุประสงค์ตามต้องการ(ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2550 : 14 ; เนตร์พัฒนา ยาวีราช 2550 : 3)

4.1.4.1 การจูงใจ หมายถึงการกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา การ จูงใจโดยการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานเพื่อให้พนักงานแสดงพฤติกรรมตอบสนอง ต่อวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นปัจจัยในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จ (เนตร์พัฒนา ยาวี ราช 2550 : 139)

การจูงใจมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและสูงขึ้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2550 : 167) ซึ่งจะให้องค์การมีข้อได้เปรียบในการดำเนินงานด้าน บุคคลากร เป้าหมายของการจูงใจจึงเน้นให้การทำงานของพนักงานมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำ ได้

ดังนั้น การจูงใจจึงหมายถึง การกระตุ้นให้พนักงานแสดงพฤติกรรม ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยการมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและสูงขึ้น ซึ่งจะให้อ องค์กรมีข้อได้เปรียบในการดำเนินงานด้านบุคคลากร และเป็นปัจจัยทำให้องค์การประสพ ความสำเร็จ

การจูงใจมีความสำคัญทั้งต่อองค์การ ผู้บริหาร และตัวบุคคลเอง(ชนชัย ชมจินดา, เสน่ห์ จัยโต และ จุมพล หนิมพานิช 2544 : 42 ; เนตร์พัฒนา ยาวีราช 2550 : 139 – 154 ; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2550 : 167, 192-194) กล่าวคือ

1. การจูงใจมีความสำคัญต่อองค์การ เนื่องจากช่วยให้องค์การได้คนดีมี ความสามารถมาร่วมทำงานด้วย ช่วยธำรงรักษาคนดีมีความสามารถให้อยู่กับองค์การ และนำไปสู่ การทำให้คนดีมีความสามารถตั้งใจทุ่มเททำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่

2. การจูงใจมีความสำคัญต่อผู้บริหาร ในแง่ที่ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน และช่วย เอื้ออำนวยต่อการสั่งการหรืออำนวยการได้

3. การจูงใจมีความสำคัญต่อบุคลากร คือช่วยให้บุคลากรสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรและสนองความต้องการของตนได้พร้อมๆ กัน นอกจากนี้ยังช่วยทำให้บุคคลได้รับความยุติธรรมจากองค์กรและฝ่ายบริหารที่นำไปสู่การมีขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในการทำงาน

การจูงใจแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. การจูงใจภายใน เป็นการจูงใจที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลเป็นแรงผลักดันที่ไปกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมหรือมีการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อตอบสนองความต้องการของตน

2. การจูงใจภายนอก เป็นการจูงใจที่เกิดจากการให้สิ่งเร้าภายนอกที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ และไปเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมหรือการกระทำในสิ่งที่ต้องการ

หลักในการจูงใจคือผู้บริหารต้องเลือกสิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ ต้องใช้การจูงใจอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้การจูงใจนั้นเกิดประสิทธิผล และประเด็นสำคัญคือผู้บริหารจะต้องพยายามประสานความต้องการหรือเป้าหมายส่วนบุคคลของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้พนักงานมีผลประโยชน์ร่วมในผลประโยชน์ขององค์กร ซึ่งเทคนิคที่จะนำมาใช้ในการจูงใจเพื่อการปรับพฤติกรรมของพนักงานสามารถทำได้หลายอย่าง ดังนี้

1. การจูงใจด้วยงาน มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องาน และเกิดความรู้สึกว่างานนั้นมีคุณค่า ทำให้เกิดความรับผิดชอบ และก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งตนเองและสังคม พนักงานจะมีความภาคภูมิใจ กระตือรือร้น เกิดความพยายาม ทุ่มเท และอุทิศตนให้กับงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ในขณะที่เดียวกันพนักงานก็จะรู้สึกเป็นอิสระในการใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตนอย่างเต็มที่ ซึ่งจะทำให้พนักงานทำงานอย่างตั้งใจและมีความสุข การจูงใจด้วยงานประกอบด้วย

1.1 ลักษณะของงานซึ่งน่าสนใจ ทำทาย ตรงกับความรู้ ความถนัด
1.2 การมอบหมายงานที่สอดคล้องกับลักษณะนิสัยและความต้องการ
1.3 รายละเอียดของงานที่ชัดเจน สะดวกในการปฏิบัติ มีมาตรฐาน และประเมินผลงานได้

1.4 สนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสเพิ่มพูนพัฒนาความรู้และความชำนาญ

1.5 ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

2. การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน เป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างกระตือรือร้น เพราะเงินเป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการด้านต่างๆ ของพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทนเป็นเงินจึงเป็นสิ่งจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับผลงานโดยตรง ทำให้พนักงานกระตือรือร้น ตั้งใจ เสียสละ ทุ่มเท ทำงานอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานให้ดีขึ้น ผลตอบแทนที่เป็นเงิน ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส การแบ่งปันผลกำไร บำเหน็จ ค่าล่วงเวลา การให้สิทธิซื้อหุ้น ค่านายหน้า(Commission)

3. การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน คือการตอบสนองความต้องการของบุคคลในระดับสูงขึ้นไป เช่นความต้องการได้รับการยกย่อง ต้องการความมีชื่อเสียง ต้องการมีเกียรติ ต้องการความผูกพัน ต้องการอำนาจ เป็นต้น การตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ การยกย่องชมเชยอาจเป็นการประกาศเกียรติคุณ มอบรางวัล การเลื่อนตำแหน่ง การให้โอกาสการพัฒนาศักยภาพ การให้ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน เช่นให้อิสระในการทำงานตามขอบเขตของงาน ระบบการจ้างงานตลอดไป การให้ความใส่ใจ ทักทาย พูดคุย จะทำให้พนักงานซึ่งใจผูกพันกับองค์กรและอุทิศตนในการทำงาน

4. การจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีจะทำให้พนักงานกระตือรือร้น รู้สึกสะดวกสบาย รู้สึกอยากทำงาน และขยันทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานควรมีลักษณะ ดังนี้ สถานที่ทำงานมีลักษณะที่เอื้อต่อการทำงาน สะอาด กว้างขวางเพียงพอ แสงสว่างเพียงพอ อากาศเย็นสบาย มีความพร้อมในด้านอุปกรณ์ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกบรรยากาศในที่ทำงานที่ดี

5. การจูงใจด้วยสวัสดิการต่างๆ ทำให้พนักงานรู้สึกพอใจ รู้สึกสะดวกสบาย และมีความมั่นคงปลอดภัย เป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานทำงานด้วยความเต็มใจ และเป็นสุขในการทำงาน สวัสดิการมีหลายลักษณะ ดังนี้ การอำนวยความสะดวกทั่วไป เช่น การบริการด้านร้านอาหาร ที่จอดรถ รถรับส่ง การบริการด้านสุขภาพ เช่น ห้องพยาบาล การตรวจสุขภาพประจำปี บริการด้านการออกกำลังกาย การบริการด้านนันทนาการ เช่น มีสโมสร จัดกิจกรรมรื่นเริงตามเทศกาล จัดทัศนศึกษา เพื่อช่วยให้พนักงานได้มีโอกาสพักผ่อน คลายเครียด การจัดสวัสดิการด้านเศรษฐกิจสังคม เช่น การทำประกันสังคม การประกันชีวิต ตลอดจนการจัดให้มีสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การจูงใจที่กล่าวมาทั้งหมดเป็นการจูงใจในแง่บวก แต่โดยปกติแล้วการจูงใจไม่ได้มีเฉพาะในแง่บวกเท่านั้น ยังมีการจูงใจในแง่ลบซึ่งก็คือเรื่องการลงโทษ การจูงใจในแง่ลบมีวัตถุประสงค์เพื่อตึงและตักเตือนสติของพนักงานให้พนักงานหันมาสนใจในเรื่องการทำงาน วิธีการลงโทษมักกระทำจากระดับเบาและเพิ่มความรุนแรงมากขึ้นหากผลการปฏิบัติงานยัง

ไม่เป็นที่น่าพอใจ ได้แก่ การดำเนิน ตัดเงินเดือน ให้ออกจากงาน การลดชั้นลดตำแหน่ง และที่รุนแรงที่สุดคือการไล่ออกจากงาน

โดยสรุป การจงใจมีผลต่อการปรับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ในการวางแผนกำหนดสิ่งจูงใจและเลือกรูปแบบการจูงใจที่เหมาะสม ผู้บริหารควรต้องทำความเข้าใจในความต้องการของพนักงาน เพราะพนักงานแต่ละคนมีความต้องการแตกต่างกัน และมีองค์ประกอบในการจูงใจแตกต่างกัน นอกจากนี้ความสำเร็จในการจูงใจยังขึ้นอยู่กับบรรยากาศในองค์กร และความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของผู้บริหาร การจูงใจต้องมีความเสมอภาคและสัมพันธ์กับผลการทำงานของพนักงาน การจูงใจ จึงจะเป็นการเสริมสร้างให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานและจะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ

4.1.4.2 ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการใช้อำนาจอิทธิพลของบุคคลในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้(ชนชัย ยมจินดา และคณะ 2544 : 42)

ความเป็นผู้นำ หมายถึง การใช้ความสามารถส่วนบุคคลในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นยินดีปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ มีศิลป์ในการเป็นผู้นำ สามารถประสานพฤติกรรมให้สอดคล้องกับลักษณะของงาน ลักษณะของพนักงาน สร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน คือผู้นำที่ประสบความสำเร็จในองค์กร(เนตร์พัฒนา ยาวีราช 2550 : 188)

ความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร(ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2550 : 196)

ดังนั้น ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ จึงหมายถึงความสามารถในการโน้มน้าวชักจูง หรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามได้จนงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ด้วยความเต็มใจ

องค์ประกอบของการเป็นผู้นำ มี 4 ประการ (ชนชัย ยมจินดา และคณะ 2544 : 42 ; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2550 : 196) คือ

1. ความสามารถในการใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับ
2. ความสามารถในการใช้แรงจูงใจบุคคลทุกระดับและทุกสถานการณ์
3. ความสามารถในการชักนำให้ผู้อื่นตามใช้ความสามารถในการทำงานของกลุ่ม
4. ความสามารถใจการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่างๆ

ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อองค์กร ด้วยเหตุผล 4 ประการ ดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวคือ ผู้บริหารแม้จะมีความรู้และประสบการณ์ต่างๆ มากมายเพียงใด แต่ผู้บริหารจะทำงานทั้งหลายทั้งปวงให้เสร็จตามกำหนดเวลาเพียงคนเดียวนั้นเป็นไปไม่ได้ ผู้บริหารจึงต้องมีภาวะผู้นำซึ่งจะเป็นพาหนะนำหาความรู้ความสามารถในตัวผู้บริหารออกมาทำประโยชน์ให้แก่องค์กรทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในหน่วยงาน เนื่องจากหน่วยงานจะประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกัน บุคคลย่อมมีความแตกต่างกันและหลีกเลี่ยงการเกิดความขัดแย้งไปไม่พ้น ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้ที่มีคนยอมรับนับถือจะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่างๆ ในหน่วยงานมีความสามัคคีและร่วมกันทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์กร

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร กล่าวคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ ศรัทธาและเชื่อมั่นในผู้บริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชาจะโน้มน้าวใจที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถเพื่อทำงานตามเป้าหมายที่ผู้บริหารกำหนดอย่างเต็มที่

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อองค์กรเผชิญสภาวะคับขัน กล่าวคือ ในสถานการณ์ที่คับขันภาวะผู้นำของผู้บริหารจะเป็นที่ยึดเหนี่ยว สามารถเรียกขวัญ กำลังใจ และนำพาให้พนักงานร่วมมือช่วยเหลือให้หน่วยงานอยู่รอดปลอดภัยได้

สรุป ผู้นำและผู้บังคับบัญชา มีลักษณะที่แตกต่างกัน กล่าวผู้บังคับบัญชา คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการจากองค์กรให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหรือให้มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดตามกฎหมายขององค์กร แต่ในความเป็นจริงผู้นำอาจใช่หรือไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาก็ได้ แต่ผู้บังคับบัญชาที่มีความเป็นผู้นำจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะความเป็นผู้นำจะทำให้เกิดการชักนำซึ่งก็คือกระบวนการในการจูงใจบุคคลอื่นให้ ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่มีประสิทธิผล

4.1.4.3 การติดต่อสื่อสาร เป็นการสื่อความหมายเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร ความรู้สึก ความคิดเห็นจากบุคคลหนึ่ง ไปยังอีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจ การติดต่อสื่อสารมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ผู้ส่งสารได้ส่งข้อมูลข่าวสารไปยังผู้รับสาร ซึ่งทำให้เกิดการถ่ายทอดความหมายและการทำความเข้าใจความหมาย หรือเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร(ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2550 : 361 – 365 ; เนตรพัฒนา ยาวีราช 2550 : 189 - 192)

การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรจะมีหน้าที่ที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. การควบคุม การติดต่อสื่อสารจะทำหน้าที่ในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิก ซึ่งจะอยู่ในรูปของการจัดลำดับขั้นการทำงานตามสายการบังคับบัญชา การกำหนดแนวทางการทำงาน การติดตามงาน การประเมินผลงาน เพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ
2. การจูงใจ การติดต่อสื่อสารจะทำหน้าที่ในการจูงใจสมาชิกขององค์กร โดยการบอกถึงความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น การเลื่อนขั้น การขึ้นเงินเดือน หรือการใช้คำพูดที่เป็นการเสริมแรงทางบวก เช่น การชมเชย เป็นต้น
3. การแสดงออกด้านอารมณ์ การติดต่อสื่อสารสามารถที่จะช่วยลดความคับข้องใจทางด้านอารมณ์ โดยการพูดกับผู้อื่น เช่น ผู้ร่วมงาน การปรึกษาพ่อแม่
4. การให้ข้อมูลข่าวสาร การติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นนั้นจะทำให้องค์กรได้รับทราบข้อมูลต่างๆ ความต้องการของลูกค้า หรือข้อมูลของกลุ่มแข่งขัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กร

กระบวนการติดต่อสื่อสาร หมายถึง ขั้นตอนในการติดต่อสื่อสารระหว่างแหล่งข่าวสาร กับผู้รับข่าวสาร ซึ่งทำให้เกิดการสื่อสารและการเข้าใจความหมายของข่าวสาร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. แหล่งข่าวสาร หรือผู้ส่งสาร เป็นผู้นำเสนอข่าวสารโดยการใส่รหัสซึ่งในการใส่รหัสข่าวสารผู้ส่งข่าวสารที่ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัย ทักษะด้านการพูด ฟัง อ่าน เขียน และทักษะการใช้เหตุผลที่ดี ทักษะคิด ความรู้ และระบบวัฒนธรรมของสังคม
2. การใส่รหัส คือการเปลี่ยนใจความที่จะสื่อสาร (Message) ให้อยู่ในรูปของสัญลักษณ์ (ภาษาพูด ภาษาเขียน สัญลักษณ์ต่างๆ) ซึ่งการใส่รหัสจะต้องอาศัยทักษะ ทักษะคิด ความรู้ และระบบวัฒนธรรมของสังคม
3. ข่าวสาร หมายถึง สิ่งที่เราต้องการสื่อสาร ข่าวสารเกิดจากแหล่งข่าวสาร หรือผู้ส่งสารทำการใส่รหัสหรือสัญลักษณ์ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของคำพูด ตัวอักษร รูปภาพ ลักษณะท่าทาง เพื่อถ่ายทอดหรือโยกย้ายข้อมูลข่าวสารจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง
4. ช่องทาง คือ เครื่องมือ (สื่อ) ซึ่งนำข่าวสารไปยังผู้รับ ประกอบด้วยช่องทางที่เป็นทางการซึ่งองค์กรสร้างขึ้น และช่องทางที่ไม่เป็นทางการที่เกิดจากการติดต่อเป็นการส่วนตัว ช่องทางข่าวสารอาจใช้คนหรือสื่อก็ได้
5. การถอดรหัส คือ การแปลความหมายสัญลักษณ์ต่างๆ ในข่าวสารตามความเข้าใจของผู้รับสาร ซึ่งการแปลข่าวสารจะถูกจำกัดด้วยทักษะ ทักษะคิด ความรู้ และระบบวัฒนธรรมของสังคมของทั้งผู้ส่งข่าวสารและผู้รับข่าวสาร

6. ผู้รับข่าวสาร คือ บุคคล หรือกลุ่มบุคคลซึ่งเป็นผู้รับข่าวสารโดยการถอดรหัสออกมา ซึ่งจะถูกจำกัดด้วยทักษะ ทักษะคิด ความรู้ และระบบวัฒนธรรมของสังคมของผู้รับ

7. การป้อนกลับข้อมูล เป็นการตรวจสอบถึงความสำเร็จในการถ่ายทอดข่าวสารของบุคคลว่าตรงกับความตั้งใจหรือไม่

รูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การแบ่งได้เป็น 2 ชนิด คือ

1. การสื่อสารที่เป็นทางการ หมายถึง การสื่อสารที่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา มี 3 แบบ คือ

1.1 การสื่อสารจากบนลงล่าง เป็นการสื่อสารจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งที่อยู่ต่ำกว่าในสายการบังคับบัญชา การสื่อสารชนิดนี้เกี่ยวกับการสั่งการและการควบคุมพนักงานในเรื่องเกี่ยวกับการทำงานที่เน้นในเรื่องภาระกิจที่ทำและต้องการให้พนักงานกระทำ เช่น การสอนงาน ซึ่งถือเป็นการสื่อสารจากบนลงล่างวิธีหนึ่ง

1.2 การสื่อสารจากล่างขึ้นบน เป็นไปเพื่อการประเมินผลการทำงานของพนักงานในเรื่องเกี่ยวกับผลการทำงาน ปัญหา อุปสรรคในการทำงาน การสื่อสารจากล่างขึ้นบนจะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จมากขึ้นในอนาคต

1.3 การสื่อสารตามแนวนอน เน้นที่การประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ และการพัฒนาแผนงานใหม่ๆ การสื่อสารตามแนวนอนทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดี ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีขึ้นในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการสื่อสารที่ไม่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา แต่อาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของสมาชิกในองค์การ เช่น การสื่อสารระหว่างเพื่อนที่ไม่ได้เกิดขึ้นจากการทำงานตามตำแหน่งหน้าที่ การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ คือ เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการในองค์การ ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ และไม่มีอิทธิพลที่จะกระทำใดๆ ได้กับการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการนั้น และกลุ่มการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการจะขยายใหญ่ขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการหรือผลประโยชน์ของแต่ละคน ทั้งนี้ประมาณกว่า 70% ของการสื่อสารทั้งหมดในองค์การเป็นแบบไม่เป็นทางการ นอกจากนี้การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการไม่เพียงแต่จะมีจำนวนมากแล้วยังมีความเร็วและพนักงานให้ความเชื่อถือและเชื่อมั่นในข่าวสารที่ไม่เป็นทางการนั้นมากด้วย ผู้บริหารจึงควรทำความเข้าใจในการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนี้ซึ่งจะทำให้สามารถได้ข้อมูลย้อนกลับจากพนักงานเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้น

อุปสรรคที่ทำให้การสื่อสารไม่ประสบความสำเร็จ ไม่มีประสิทธิภาพในสิ่งที่ต้องการสื่อ ประกอบด้วย

1. การกรองข่าวสาร ข้อมูลข่าวสารจะผ่านการกรองจากผู้ได้บังคับบัญชาในระดับล่างก่อนที่จะส่งต่อไปยังผู้บริหารระดับสูง โดยจะเลือกเฉพาะประเด็นสำคัญๆ เพื่อไม่ให้เป็นการแกล้งผู้บริหารมากเกินไป การกรองข่าวสารจะมีอยู่ในทุกระดับขององค์กร หากลำดับชั้นการบังคับบัญชามีมาก การกรองข่าวสารก็จะมีมากขึ้นเท่านั้น ผู้ได้บังคับบัญชาจะเป็นผู้กรองข่าวสาร และบอกผู้บังคับบัญชาในสิ่งที่เขาคิดว่าผู้บังคับบัญชาต้องการได้ยิน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ และมักจะไม่นำเสนอข่าวร้ายหรือข้อผิดพลาดของตนเอง เพราะเกรงกลัวความผิด ซึ่งอาจส่งผลทำให้ผู้บริหารในระดับสูงเกิดการตัดสินใจที่ผิดพลาด เพราะข้อมูลที่ได้รับจากผู้ได้บังคับบัญชานั้นมีอคติ ไม่ถูกต้อง หรือบิดเบือนไปจากความเป็นจริง

2. การรับรู้แบบเลือกสรร หมายถึง การที่ผู้รับสารเลือกรับข่าวสารโดยขึ้นอยู่กับความต้องการ การสนใจ ประสบการณ์ ภูมิหลัง และลักษณะส่วนตัวอื่นๆ

3. อารมณ์ ในการติดต่อสื่อสารผู้ส่งข่าวสารควรต้องระมัดระวังเกี่ยวกับอารมณ์ของตนไม่ควรแสดงอารมณ์หรือความรู้สึกรุนแรงเมื่อเกิดความไม่พึงพอใจ เพราะจะทำให้ผู้รับข่าวสารเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีตอบ อาจจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ และนำมาซึ่งความขัดแย้งในที่สุด

4. ภาษา ในองค์กรต่างๆ จะประกอบไปด้วยพนักงานที่มาจากภูมิภาคที่แตกต่างกัน คนที่มาจากภูมิภาคที่แตกต่างกัน เช่น ประเทศ จังหวัด ท้องถิ่น ฯลฯ ก็จะใช้ภาษาที่แตกต่างกัน ซึ่งมีผลทำให้การตีความหมายของภาษาแตกต่างกัน ทำให้เกิดความเข้าใจที่ต่างกััน ดังนั้นองค์กรจึงต้องสร้างผู้ชำนาญงานและพัฒนาศัพท์เฉพาะหรือศัพท์เทคนิคขึ้นเพื่อจะได้เข้าใจตรงกัน และเพื่อไม่ให้เกิดความยากลำบากในการติดต่อสื่อสาร

5. การสื่อสารที่มีอุปสรรคขัดขวาง เช่น การพูดกับพนักงานในขณะที่พนักงานกำลังเหนื่อยอ่อน หรือกำลังมีงานยุ่ง ดังนั้นการสื่อสารควรพยายามสื่อสารในขณะที่ผู้รับข่าวสารมีความพร้อมและมีความตั้งใจที่จะฟัง

โดยสรุปการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพจะทำให้คนในองค์กรมีความเข้าใจเป้าหมายขององค์กร มีการประสานการทำงานระหว่างสมาชิกในกลุ่ม และมีความมุ่งมั่นในงานขององค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรนั้น

4.1.5 การควบคุมเป็นการติดตามผลการดำเนินงาน และแก้ไขปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็นหรือเป็นขั้นตอนของการวัดผลการดำเนินงาน และดำเนินการแก้ไข เพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ หรือ

หน้าที่การควบคุมเป็นการวัดและการแก้ไขการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่วางไว้(ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2550 : 14)

การควบคุม หมายถึง หน้าที่ของผู้บริหารในการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นมาตรวัดผลการทำงานในองค์การ รวมทั้งการวัดผลการทำงานในปัจจุบัน เพื่อให้มีมาตรฐาน เกิดประสิทธิภาพ ลดการสูญเสีย สิ้นเปลือง(เนตร์พัฒนา ยาวีราช 2550 : 3)

ดังนั้น การควบคุมจึงหมายถึง การรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานเพื่อใช้วัดผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ตามแผนที่วางไว้ และดำเนินการแก้ไขการปฏิบัติงานที่จำเป็น เพื่อให้การทำงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่วางไว้

หน้าที่ของการควบคุมมีความสำคัญและเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ใช้เพื่อพิจารณาว่าองค์การสามารถบรรลุเป้าหมายหรือไม่ การติดตามเป้าหมายขององค์การ และใช้การป้อนกลับการปฏิบัติงาน การควบคุมจะช่วยให้ผู้บริหารมีวิธีการที่จะปรับปรุงแผน และช่วยให้องค์การเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ การควบคุมที่ไม่เพียงพอจะทำให้้องค์การปราศจากข้อมูลที่ระบุถึงแนวโน้มของปัญหาที่ต้องเริ่มพัฒนา ทำให้้องค์การขาดความสามารถที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดภาวะวิกฤต ทั้งนี้ระบบการควบคุมไม่สามารถใช้ในการดำเนินงานขององค์การได้โดยตรง แต่เป็นลักษณะของการให้ข้อมูลแก่ผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลได้อย่างเหมาะสมระบบการควบคุมก็จะได้ผลดี แต่ถ้าไม่ระบบการควบคุมก็จะไม่ได้ผลดี

การควบคุมมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ซึ่งช่วยให้องค์การเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่ต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน(ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2550 : 221 - 236) คือ

1. การกำหนดมาตรฐาน
2. การวัดผลการปฏิบัติงาน
3. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
4. การปฏิบัติการแก้ไข

ระบบการควบคุมที่มีประสิทธิผลมีลักษณะ

1. เชื่อมโยงกับการวางแผน คือ สามารถให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความก้าวหน้าที่ได้จากการวัดการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
2. ความถูกต้อง คือ สามารถให้ข้อมูลป้อนกลับที่เชื่อถือได้และถูกต้อง
3. ทันเวลา คือสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างทันท่วงทีเพื่อตอบโต้กับปัญหาได้ก่อนที่สถานการณ์ของปัญหาจะร้ายแรง

4. มีความสำคัญ คือ สามารถให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีความสำคัญและเหมาะสมในการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน

5. สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสามารถวัดได้

โดยสรุป การควบคุม เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการ ที่จะบ่งบอกถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวในการบริหารจัดการ เพราะการควบคุมเป็นการตรวจสอบโดยพิจารณาผลการทำงานกับเป้าหมายที่วางไว้ว่าองค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายหรือไม่ การควบคุมที่ดีและมีประสิทธิผลจะช่วยให้องค์กรเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่ต้องการและบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 แรงกดดันจากสภาพแวดล้อมขององค์กร

การจัดการองค์กรในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐหรือธุรกิจเอกชนหลีกเลี่ยงไม่พ้นที่จะต้องเผชิญกับแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจและการดำเนินการและนำมาซึ่งความเสี่ยงและความไม่แน่นอนให้กับองค์กร การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ อาจเกิดขึ้นได้ทั้งจากสาเหตุภายนอกและภายในองค์กร (พิมลจรรย์ นามวัฒน์ และคณะ 2544 : 98 ; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2550 : 67 ; ธร สุนทรายุทธ 2550 : 159)

4.2.1 การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดจากอิทธิพลภายนอกองค์กร (External environment)

ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ 2545 สรุปสภาพแวดล้อมที่เกิดจากอิทธิพลภายนอกองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาหลักๆ มี 4 ด้าน(ธร สุนทรายุทธ 2550 : 159) ได้แก่

1. ความเสี่ยงจากปัจจัยด้านเทคโนโลยี เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ และข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง หากไม่มีการปรับตัวหรือตามไม่ทัน ย่อมเป็นองค์กรที่ตกอยู่ในความเสี่ยงที่สำคัญ

2. ความเสี่ยงจากปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม ได้แก่ จำนวนประชากร และคุณภาพชีวิต ระบบการศึกษา การกระจายโอกาสทางการศึกษา ระดับการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงการบริหารการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อทางศาสนา อิทธิพลของวัฒนธรรมต่างชาติ ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวโน้มทางสังคม การคมนาคมการสื่อสาร อาชีพและปัญหาสังคม นับเป็นความเสี่ยงต่อหน่วยงานทางการศึกษาทั้งสิ้น

3. ความเสี่ยงจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจเป็นปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะเมื่อเกิดภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ ในการวิเคราะห์ที่

เกี่ยวข้องกับสถานที่ศึกษานั้นมุ่งไปที่รายได้ของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน อัตราการว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย การลงทุนต่างๆ

4. ความเสี่ยงจากปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย เป็นผลกระทบจากการเมือง การบริหารของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลง กฎและระเบียบที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงการดำเนินงาน โดยในส่วนของการศึกษา ได้แก่ พ.ร.บ.การศึกษา หลักสูตร นโยบายแห่งรัฐ นโยบายหน่วยงานต้นสังกัด กฎหมายและระเบียบต่างๆ การแทรกแซงทางการเมือง การต่อต้านของกลุ่มต่างๆ เป็นต้น

4.2.2 การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดจากอิทธิพลภายในองค์กร (Internal environment) เป็นแรงกดดันซึ่งมีอิทธิพลต่อองค์กรและการทำงานขององค์กร มี 3 ด้าน ได้แก่

1. ความเสี่ยงทางการเงิน เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพทางการเงิน เช่น ความพอเพียงของงบประมาณในการดำเนินการ การขาดสภาพคล่องทางการเงิน ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินและการใช้ทรัพยากรขององค์กร

2. ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงาน เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากระบบการปฏิบัติงาน การบริหารการดำเนินงาน รวมถึงระบบการบริหารบุคคลด้วย เช่น การวางระบบการปฏิบัติงานที่ไม่มีความสอดคล้องในการรับช่วงงานอย่างต่อเนื่อง สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานไม่พอเพียงหรือไม่มีความเหมาะสมกับการใช้งาน บุคลากรขาดความรู้ ขาดทักษะในการปฏิบัติงาน การสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพ ความทุ่มเทให้การทำงาน ความซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากร

3. ความเสี่ยงในด้านนโยบายหรือกลยุทธ์การดำเนินงาน เช่น นโยบายของผู้บริหารแต่ละส่วนงานไม่มีความสอดคล้องกันและไม่ตระหนักถึงนโยบายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรในภาพรวมเป็นหลัก หรือการดำเนินงานที่เน้นกลยุทธ์เดิม โดยไม่มีการพิจารณาสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและไม่มีการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสม หรือการพึ่งพาผู้สัญญาที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติงานสำคัญขององค์กร

ความเสี่ยงจากปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างยิ่ง ซึ่งหากผู้บริหารละเลยเพิกเฉยต่อสภาพแวดล้อมในการจัดการดังกล่าวแล้วจะเกิดความเสี่ยงและอาจทำให้องค์กรล้มเหลวได้

โดยสรุป การจัดการสำนักงาน คือการประสานประสานทรัพยากรทางการบริหารของสำนักงานเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีลักษณะเป็นกระบวนการของการจัดการ ที่มีความสัมพันธ์กันเป็นระบบ ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ได้แก่

การวางแผน คือการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารมีทิศทางในการบริหารองค์การ การขาดการวางแผนที่ดี อาจทำให้องค์การล้มเหลวได้

การจัดองค์การคือการจัดแบ่งงาน บุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามแผนงานที่กำหนด การจัดองค์การที่ดีจะช่วยให้การใช้ทรัพยากรทางการบริหารเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการค้นหาทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทำงาน พัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ศึกษารักษาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมให้อยู่กับองค์การตลอดอายุการทำงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมจะช่วยให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีในการทำงานและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การนำเป็นการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การจูงใจ ภาวะผู้นำ และการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ การนำที่มีประสิทธิภาพจะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ

การควบคุมเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการสำนักงาน เป็นการตรวจสอบโดยพิจารณาผลการทำงานกับเป้าหมายที่วางไว้ และเป็นข้อมูลป้อนกลับให้ผู้บริหารว่า องค์การจะสามารถบรรลุเป้าหมายหรือไม่ การควบคุมที่ดีและมีประสิทธิผลจะช่วยให้องค์การเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่ต้องการและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ในการจัดการสำนักงานจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่นำมาซึ่งความเสี่ยงและความไม่แน่นอน โดยสาเหตุของความเสี่ยงนั้นสามารถเกิดได้จากทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งหากไม่ได้เตรียมการบริหารความเสี่ยงไว้อย่างถูกต้อง อาจเกิดความเสียหายและทำให้องค์การล้มเหลวได้ และจากการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการสำนักงานนี้เองทำให้ผู้วิจัยได้ส่วนประกอบของตัวแปรตาม ซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การนำ การควบคุม ซึ่งเป็นองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ และเหตุการณ์ภายนอก ซึ่งเป็นสิ่งเดียวกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ผู้วิจัยจึงได้นำส่วนประกอบของตัวแปรตามเหล่านี้มาพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของความเสี่ยงในการดำเนินงานของหน่วยงาน

5. การบริหารความเสี่ยง

5.1 ความหมายของความเสี่ยง

คำว่า ความเสี่ยง (Risk) ได้มีผู้ให้คำนิยามไว้หลายประการด้วยกัน ดังนี้

1. สุรพงษ์ มาลี (2548 : 36) ให้คำนิยามว่าความเสี่ยง หมายถึง ความไม่แน่นอนว่าผลลัพธ์จะเกิดขึ้นตามเป้าหมายที่ตั้งใจหรือไม่ และความไม่แน่นอนดังกล่าวเกิดจากการกระทำหรือเหตุการณ์ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งโอกาส หรือ “อุปสรรค/สิ่งคุกคาม” ซึ่งจะต้องพิจารณาถึงแนวโน้มที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบหากเหตุการณ์อุบัติขึ้นจริง

2. นฤมล สอาดโคม (2550 : 13) ให้คำนิยามว่าความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอนที่อาจนำไปสู่ความสูญเสีย

3. เจนเนตร มณีนาค และคณะ (2548 : 5) ให้คำนิยามว่าความเสี่ยง คือ สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุถึงเป้าหมาย

4. ไพรัชชวอเตอร์เฮ้าส์คูเปอร์ส (2547 : 2) ให้คำนิยามว่าความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

จากความหมายต่างๆ ของความเสี่ยงข้างต้น จะเห็นได้ว่าความเสี่ยงมีประเด็นสำคัญ ซึ่งอาจสรุปเป็นความหมายของความเสี่ยงในงานวิจัยนี้ คือ ความเสี่ยง หมายถึง “ความไม่แน่นอนของการเกิดเหตุการณ์ที่จะเป็นอุปสรรคทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้”

5.2 ประเภทของความเสี่ยง

ความเสี่ยงสามารถแบ่งเป็นประเภทได้ตามมุมมองต่างๆ (นฤมล สอาดโคม 2550 : 17-19) ได้แก่

1. ความเสี่ยงตามที่ปรากฏ และความเสี่ยงตามความคิดความรู้สึก

ความเสี่ยงตามที่ปรากฏ คือ ความเสี่ยงที่วัดค่าความเบี่ยงเบนที่ต่างไปจากค่าที่คาดหวังไว้ นั่นคือเป็นความเสี่ยงที่แสดงอยู่ในรูปของการแจกแจงของตัวแปรสุ่มความเสี่ยงได้

ความเสี่ยงตามความคิดความรู้สึก คือ ความเสี่ยงที่เป็นไปตามความรู้สึก ไม่สามารถประมาณค่าทางสถิติได้ ความเสี่ยงตามความคิดความรู้สึกจะแตกต่างกันไปตามความรู้สึกของแต่ละคน และยังสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามประสบการณ์ที่เปลี่ยนไปของแต่ละคน

2. ความเสี่ยงที่แท้จริง และความเสี่ยงจากการเก็งกำไร

ความเสี่ยงที่แท้จริง คือ ความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติ ไม่ใช่ความเสี่ยงที่เกิดจากการสร้างขึ้น มี 3 ประเภท คือ ความเสี่ยงที่แท้จริงเกี่ยวกับตัวบุคคล ความเสี่ยงที่แท้จริงเกี่ยวกับทรัพย์สิน และความ

เสี่ยงที่แท้จริงจากระบบกฎหมาย ความเสี่ยงที่แท้จริงนี้จะนำไปสู่ความสูญเสียหรือไม่สูญเสียเท่านั้น ไม่สามารถนำไปสู่กำไรได้

ความเสี่ยงที่เกิดจากการเก็งกำไร เป็นความเสี่ยงที่ไม่ได้มีอยู่ตามธรรมชาติ แต่ถูกสร้างขึ้นมา เพื่อหวังผลกำไรจากความเสี่ยงนั้น ซึ่งรวมถึงความเสี่ยงจากการลงทุน ความเสี่ยงจากการพนัน ความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจ ความเสี่ยงประเภทนี้สามารถนำไปสู่การทำกำไร การทำทุน หรือ การขาดทุนได้

3. ความเสี่ยงพื้นฐานและความเสี่ยงเฉพาะ

ความเสี่ยงพื้นฐาน คือ ความเสี่ยงที่นำไปสู่ความสูญเสียที่กระทบกับคนจำนวนมากหรือสังคม โดยรวม เช่น ภัยธรรมชาติ วิกฤติการเงินของประเทศ

ความเสี่ยงเฉพาะ คือ ความเสี่ยงที่นำไปสู่ความสูญเสียที่กระทบบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือ องค์การใดองค์การหนึ่งเท่านั้น

5.3 ความเสี่ยงในบริบทภาครัฐ

ความเสี่ยงขององค์การภาครัฐมีความแตกต่างจากความเสี่ยงขององค์การภาคเอกชนในหลายๆ ประเด็น(นฤมล สอาดโคม 2550 : 155 – 160) รวมถึงสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน สถานการณ์การตลาด ความต้องการของผู้บริโภค แหล่งที่มาของเงินเพื่อลงทุนสนับสนุนการดำเนินงาน ส่งผลให้ประเด็นความเสี่ยงบางอย่างไม่ได้ถูกนำมาพิจารณาอย่างแน่ชัด เช่น ความเสี่ยงที่มาจากการแข่งขัน เนื่องจากลักษณะผลิตภัณฑ์ขององค์การภาครัฐเป็นสินค้าสาธารณะซึ่งจะไม่มี ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการสินค้ากับการผลิต ทำให้ปัจจัยความเสี่ยงในเรื่องของตลาด การลงทุนและออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ การพยากรณ์ความต้องการของผู้บริโภค จะไม่ได้รับความสำคัญ และนำมาพิจารณาในการบริหารงานขององค์การภาครัฐ นอกจากนี้องค์การภาครัฐไม่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk) เนื่องจากผู้บริโภคจะไม่ดำเนินการฟ้องร้ององค์การภาครัฐ จากเหตุผลที่ไม่พอใจในเรื่องคุณภาพการบริการ หรือแม้กระทั่งความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ซึ่งในระดับองค์การ (เช่นระดับกรมหรือสำนัก) จะไม่ได้ให้ความสำคัญต่อต้นทุนค่าใช้จ่าย และผลตอบแทนที่คาดหวังจะได้รับจากการลงทุน นอกจากนี้ ในหน่วยงานที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากส่วนกลาง ประเด็นเรื่องปริมาณเงินและสภาพคล่องในหน่วยงาน(Liquidity) จะได้รับการพิจารณาน้อยมาก แต่ถึงกระนั้นก็ตาม การบริหารความเสี่ยงในบริบทภาครัฐก็ยังคงมีความสำคัญ และในปัจจุบันถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบของ ภาครัฐที่มีต่อประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในฐานะผู้รับบริการและผู้จ่ายภาษี สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงได้นำกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงมาเป็นเครื่องมือ เชื่อมโยงกับการทำข้อตกลงผลการดำเนินงานขององค์การภาครัฐ (Performance Agreement) ในรูป

ของแผนการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาลและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของทุกหน่วยราชการ นับเป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ทั้งนี้ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) และ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดความเสี่ยงในบริบทภาครัฐไว้ 4 กลุ่ม(นฤมล สอาด โคม 2550 : 156) ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านธุรกิจ ซึ่งความเสี่ยงด้านธุรกิจขององค์การภาครัฐจะครอบคลุมความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ เช่น ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ อันเป็นผลมาจากขาดการวางแผนการดำเนินงานที่สามารถรองรับแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างเต็มที่ เช่น แผนยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยการสร้างระบบบริหารงานอิเล็กทรอนิกส์ที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรที่จะเป็นผู้ใช้ระบบที่พัฒนาขึ้นมา ฉะนั้น ถึงแม้ระบบบริหารงานดังกล่าวจะพัฒนาได้สำเร็จ แต่ขีดความสามารถในการปฏิบัติงานก็ไม่เพิ่มขึ้นตามเป้าประสงค์ เนื่องจากผู้ปฏิบัติไม่มีความรู้ความเข้าใจในระบบที่พัฒนาขึ้นมา นอกจากนี้ การตัดสินใจด้านการบริหารงานที่ส่งผลต่อทิศทางขององค์การในทางที่ไม่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ก็นับเป็นความเสี่ยงด้านธุรกิจเช่นกัน

2. ความเสี่ยงจากการดำเนินการ เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์และส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินการ เช่น การขาดความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม ผู้ปฏิบัติในแต่ละหน่วยงานไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ขั้นตอน หรือข้อกำหนดในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานผิดพลาดหรือล่าช้า อันเป็นความผิดพลาดของบุคลากร การขาดข้อมูลหรือเครื่องมือที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และการทุจริต เป็นต้น

3. ความเสี่ยงทางการเงิน เนื่องจากแผนยุทธศาสตร์ที่ดีควรได้รับการกำหนดภายใต้เงื่อนไขและองค์ประกอบที่จะอำนวยความสะดวกให้การดำเนินการตามแผนนั้นสำเร็จได้ตามเวลาที่กำหนด แต่ในความเป็นจริง บ่อยครั้งที่โครงการภายใต้แผนยุทธศาสตร์ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง หรือสำเร็จได้ตามกรอบเวลา เป็นเพราะการบริหารงบประมาณไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจเกิดจากความผิดพลาดในการประเมินค่าใช้จ่ายไว้ต่ำเกินไป หรือการที่ราคาของวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นเพิ่มสูงขึ้น ทำให้งบประมาณที่ตั้งไว้ไม่เพียงพอ โครงการจึงล่าช้าหรือต้องลดคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ลงมา เพื่อให้โครงการสำเร็จได้ตามกำหนด ส่งผลให้คุณภาพของผลงานของโครงการไม่ดีเท่าที่วางแผนไว้ นอกจากนี้บางครั้งอาจเกิดเนื่องจากหน่วยงานไม่มีการจัดสรรเงินหรือทรัพยากรที่มีให้เกิด

ประโยชน์อย่างเหมาะสม นับเป็นความผิดพลาดทางการดำเนินงานที่ส่งผลต่อความเสี่ยงทางการเงินเช่นกัน

4. ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ เป็นความเสี่ยงที่ไม่ได้เกิดขึ้นเป็นประจำ แต่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ บางครั้งผู้บริหารอาจเข้าใจว่าความเสี่ยงด้านเหตุการณ์เป็นความเสี่ยงที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อย ไม่จำเป็นต้องเข้าไปจัดการเร่งด่วน หรือองค์กรสามารถรับเอาความเสี่ยงไว้ได้ ซึ่งในความเป็นจริงแล้วเป็นเรื่องที่อันตราย เนื่องจากตามทฤษฎีแล้วความเสี่ยงจะให้ความสำคัญกับความรุนแรงของความสูญเสียมากกว่าความถี่ของความสูญเสีย กล่าวคือ ความเสี่ยงที่รุนแรงน้อยแต่เกิดขึ้นบ่อยเป็นความเสี่ยงที่องค์กรรับไว้ได้ เนื่องจากเมื่อเกิดขึ้นบ่อยจะช่วยให้สามารถคาดการณ์ทางสถิติได้แม่นยำขึ้น และความรุนแรงน้อยก็ไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในภาพรวม ในขณะที่ความเสี่ยงที่มีความรุนแรงมาก แม้จะไม่เกิดขึ้นบ่อย ก็นับเป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญ เพราะคาดการณ์การเกิดความสูญเสียได้ยากและหากเกิดขึ้นแล้วก็จะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างรุนแรง ตัวอย่างเช่น องค์กรมีการพึ่งพิงระบบอิเล็กทรอนิกส์มากเกินไปโดยไม่มีการป้องกันความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ เมื่อเกิดปัญหาระบบขัดข้องแม้จะไม่เกิดขึ้นบ่อยแต่ก็จะกระทบต่อการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างรุนแรง นอกจากนี้ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ยังรวมถึงการเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้บริหาร เช่น ความเสี่ยงทางการเมือง การโยกย้ายผู้บริหาร ภัยธรรมชาติ เป็นต้น

สรุป องค์กรประกอบต่างๆ ที่มีผลทำให้การดำเนินการขององค์กรภาครัฐไม่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานซึ่งเป็นลักษณะของความเสี่ยงจากการดำเนินการ ซึ่งเป็นความเสี่ยงหนึ่งที่สำคัญขององค์กรที่สามารถนำมาซึ่งความสูญเสียอันยิ่งใหญ่ การบริหารความเสี่ยงของภาครัฐจึงมุ่งเน้นความสำคัญไปที่ระดับของการดำเนินการ ดังนั้นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงดำเนินการจะเป็นเครื่องมือช่วยให้สำนักงานเลขานุการคณะลดโอกาสที่จะเกิดความล้มเหลวในการส่งมอบบริการที่มีคุณภาพให้แก่ผู้รับบริการได้

5.4 ความเสี่ยงการดำเนินการ

ตามการนิยามของ Basel Accord (หลักเกณฑ์เกี่ยวกับการเงินที่ออกโดย BIS (Bank for International Settlements) (อ้างถึงในนฤมล สอาดโคม, บุญกร วัชรศรีโรจน์ และ วาสิตา บุญสาธ 2551 : 85) กล่าวว่าไว้ว่าความเสี่ยงการดำเนินการ หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความสูญเสียทั้งความสูญเสียทางตรงและทางอ้อม โดยมีสาเหตุมาจากความล้มเหลวหรือความไม่เหมาะสมของกระบวนการดำเนินการภายใน บุคลากร และระบบต่างๆ หรือเหตุการณ์ภายนอก

วันที่ สุรไพฑูรย์กร และ ชูชัย ศรีสันสนีย์ (2548 : 13) อธิบายไว้ว่าความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk) คือ ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของพนักงาน ความเสียหายนี้อาจเกิดจากเจตนา ความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ หรืออาจเกิดจากความตั้งใจทุจริตเพื่อแสวงหาประโยชน์

Dimitris N' Chorafas (2001 : 7) อธิบายไว้ว่าความเสี่ยงการดำเนินการเป็นความเสี่ยงของการสูญเสียที่เกิดจาก กระบวนการทางธุรกิจที่ไม่เพียงพอ กระบวนการทำงานที่ต้องการ และพื้นที่ด้อยกว่ามาตรฐาน นอกจากนี้ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมาย การเมืองและสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ

ทั้งนี้การดำเนินงานวิจัยชิ้นนี้จะใช้คำนิยามของความเสี่ยงการดำเนินการของ Basel Accord ซึ่งพบว่า แหล่งที่มาของความเสี่ยงการดำเนินการ มี 4 ประการ คือ กระบวนการดำเนินการภายใน คน ระบบ และเหตุการณ์ภายนอก

5.4.1 ลักษณะของความเสี่ยงการดำเนินการ

ความเสี่ยงการดำเนินการมีลักษณะที่ควรทราบ เพื่อให้สามารถรู้เท่าทันถึงการมีอยู่ของความเสี่ยงการดำเนินการ และเฝ้าระวัง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ(นฤมล สอาดโถม และคณะ 2551 : 88 - 91) ดังนี้

5.4.1.1 ความเสี่ยงดำเนินการแม้ว่าจะแฝงอยู่ในทุกส่วนของการดำเนินการขององค์กร แต่มักถูกละเลย หมายถึง ความเสี่ยงดำเนินการสามารถพบได้ทุกจุดของการดำเนินการขององค์กร ซึ่งธรรมชาติของความเสี่ยงนี้ ทำให้มักจะไม่ได้ได้รับความสนใจจากผู้บริหารระดับสูงในการหยิบยกและบริหารให้ระดับความเสี่ยงนั้นลดลงหรือหมดไป เพราะเมื่อไม่มีปัญหาหรือเหตุการณ์เสียหายเกิดขึ้น ความเสี่ยงที่แฝงตัวอยู่ก็ดูเหมือนจะไม่มี ทั้งที่ในความเป็นจริงความเสี่ยงนั้นยังมีอยู่และพร้อมจะสร้างความเสียหายได้ทุกเมื่อ ทำให้องค์กรมักจะให้ความสนใจกับความเสี่ยงและการกำหนดมาตรการป้องกันการเกิดซ้ำต่อเมื่อความเสี่ยงได้ก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นแล้ว

5.4.1.2 การบริหารความเสี่ยงดำเนินการของแต่ละองค์กรจะแตกต่างกัน หากเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงดำเนินการกับการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน จะพบว่าความก้าวหน้าของการบริหารความเสี่ยงทางการเงินจะมีความก้าวหน้ากว่าการบริหารความเสี่ยงการดำเนินการ ทั้งนี้เพราะการบริหารความเสี่ยงได้เริ่มบังคับใช้กับสถาบันการเงิน ซึ่งการดำเนินการมีส่วนเกี่ยวข้อง โดยตรงกับความเสี่ยงทางการเงิน รวมทั้งลักษณะของข้อมูลทางการเงินที่มีความพร้อมของข้อมูล และเป็นข้อมูลเชิงปริมาณที่เห็นได้ชัด วัดได้ง่าย ตลอดจนมีแนวทางในการดำเนินการที่เป็นมาตรฐานระหว่างองค์กร ทำให้สามารถพัฒนาเครื่องมือในการบริหารจัดการที่เป็นมาตรฐานสามารถใช้ในองค์กรต่างๆ ได้ ในขณะที่การบริหารความเสี่ยงการดำเนินการจะ

ครอบคลุมการดำเนินการทั้งหมดขององค์กร ซึ่งมีขอบเขตที่กว้าง และมีความแตกต่างกันระหว่างองค์กร แม้จะอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

5.4.1.3 ในปัจจุบันการบริหารความเสี่ยงการดำเนินการในลักษณะแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะคำนึงถึงความเชื่อมโยงและภาพรวมของกระบวนการทุกส่วนขององค์กรยังคงอยู่ในระยะเริ่มต้น โดยทั่วไปการบริหารความเสี่ยงการดำเนินการมักมีการจัดทำในลักษณะเฉพาะส่วนงานหรือแผนก ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนและไม่สอดคล้องกันของขั้นตอนการทำงานระหว่างส่วนงาน และไม่เอื้อต่อการควบคุมดูแลบริหารความเสี่ยงองค์กรแบบภาพรวม ลักษณะดังกล่าวนี้จะลดทอนความยืดหยุ่นขององค์กรในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนโยบายและกระบวนการทำงาน ให้สอดคล้องกับระเบียบข้อบังคับหรือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ โดยผลของการบริหารความเสี่ยงการดำเนินการแบบเฉพาะส่วนงาน เมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารความเสี่ยงการดำเนินการแบบบูรณาการ จะเสียค่าใช้จ่ายมากกว่าและมีประสิทธิภาพน้อยกว่า สาเหตุเกิดจาก มีการขอข้อมูลที่ซ้ำซ้อน ทำการประเมินความเสี่ยงซ้ำซ้อนกัน และมีผู้เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์แต่ละรายการความเสี่ยงมาก

5.4.2 ผลกระทบจากความเสี่ยงดำเนินการ

ผลของความเสี่ยงดำเนินการต่อองค์กร(เจริญ เจษฎาวัลย์ 2548 : 17 – 18) มีดังนี้

5.4.2.1 ความเสี่ยงอาจส่งผลให้องค์กรมีผลดำเนินงานขาดทุน ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น บางลักษณะอาจส่งผลกระทบต่อผลการประกอบการขององค์กรอย่างร้ายแรง ในองค์กรแสวงหากำไรผลการดำเนินงานที่ขาดทุนที่อาจเกิดจากการตัดสินใจผิดพลาดของผู้บริหารหรืออาจเกิดจากภัยธรรมชาติที่ไม่คาดฝัน อาจนำไปสู่ความล้มละลายขององค์กรได้ และในส่วนขององค์กรทางการศึกษาถึงแม้จะไม่ได้เป็นองค์กรที่แสวงหาผลกำไร แต่ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอาจส่งผลถึงความชะงักงันหรือล้มเหลวได้เช่นกัน

5.4.2.2 ความเสี่ยงอาจส่งผลให้นโยบายหรือโครงการล้มเหลว นโยบายที่ล้มเหลวส่งผลต่อทิศทางการพัฒนาองค์กร โครงการที่ไม่ประสบความสำเร็จก่อให้เกิดความสูญเปล่าของโครงการ

5.4.2.3 ความเสี่ยงอาจส่งผลให้องค์กรสูญเสียภาพลักษณ์ที่ดี ไม่ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากสาธารณชน หรือสูญเสียความนิยมในองค์กร

5.4.3 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงการดำเนินการ

การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่ลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นทั้งในด้านผลกำไรและการปฏิบัติงาน ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร และสร้างความมั่นใจในการรายงานและการปฏิบัติตาม

กฎระเบียบ การบริหารความเสี่ยงจึงมีประโยชน์หลายประการ(ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส 2547 : 2) ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงช่วยให้ผู้บริหารพิจารณาความเสี่ยงที่ยอมรับได้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

2. การบริหารความเสี่ยงสนับสนุนให้องค์กรสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ ประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านการเติบโตและผลตอบแทนของธุรกิจ

3. การบริหารความเสี่ยงครอบคลุมเหตุการณ์ทั้งหมดที่อาจเกิดขึ้น โดยไม่จำกัดเพียงแต่สิ่งที่เป็นความเสียหาย จึงช่วยให้ผู้บริหารสามารถบ่งชี้ และใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ในเชิงบวกได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

4. การบริหารความเสี่ยงช่วยให้องค์กรตระหนักถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในทางเสียหาย ประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการ จึงสามารถลดสิ่งที่ไม่คาดหวังและการสูญเสียต่อธุรกิจ

5. การบริหารความเสี่ยงช่วยให้เห็นว่าความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกัน ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงจึงต้องมองทั่วทั้งองค์กร

6. การบริหารความเสี่ยงช่วยให้ผู้บริหารสามารถบ่งชี้และใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ในเชิงบวกได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนี้ นฤมล สอาด โนม และคณะ (2551 : 92 - 93) ยังกล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงการดำเนินการ ในมุมมองที่จะสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4 กลุ่มหลัก ได้แก่

1. ลูกค้า (Customer) มีความต้องการที่จะได้รับสินค้าและบริการที่มีคุณภาพจากองค์กร ซึ่งหมายถึง สินค้าที่มีลักษณะความสามารถในการทำงาน ความทนทานอย่างที่ดีควรจะเป็น บริการที่ถูกต้อง รวดเร็ว แม่นยำ ในราคาที่เหมาะสม ซึ่งการจะตอบสนองความคาดหวังหรือยกระดับคุณค่าให้กับลูกค้าได้นั้น องค์กรต้องมีการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินการที่ดี ที่จะช่วยให้ลดการสูญเสียที่ไม่จำเป็นในการจัดซื้อวัตถุดิบ ผลิต และจัดส่งสินค้า รวมถึงกระบวนการอื่นๆ ในการให้บริการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. ผู้ถือหุ้น (Shareholders) การบริหารความเสี่ยงสามารถช่วยลดหรือหลีกเลี่ยงสาเหตุของความล้มเหลวขององค์กรที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานภายในขององค์กรเอง เช่น ความเสียหายจากกระบวนการคัดสรรลูกค้า วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่มีการโต้แย้ง หรือความรู้ประสิทธิภาพในการติดตามและบริหารงาน เป็นต้น

3. ผู้ประเมินความน่าเชื่อถือ (Rating Agencies) หน่วยงานจัดอันดับความน่าเชื่อถือขององค์กร (Credit Rating Agencies) ในปัจจุบันได้มีการประเมินความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในการประเมิน และจะลดระดับความน่าเชื่อถือลงถ้าพบว่าความสามารถด้านนี้ขององค์กรที่รับการประเมินไม่แข็งแกร่ง

4. ภาครัฐและ NGOs Regulators ในยุโรป สหรัฐอเมริกา และอิสราเอล มีการบังคับใช้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยทางผู้ดูแลความเรียบร้อยและวางกฎระเบียบได้ถูกกดดันให้ต้องมีการตรวจสอบประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมขึ้น ในหลายๆ กรณีส่วนการบริหารความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ทางสาธารณชนต้องการรับทราบข้อมูล นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กรเป็นรากฐานสำคัญที่นำไปสู่ธรรมาภิบาลขององค์กร (Good Governance) เช่น หลักการบริหารจัดการองค์กรที่ดี (Governance Codes) ของประเทศยุโรป ได้ให้น้ำหนักความสนใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

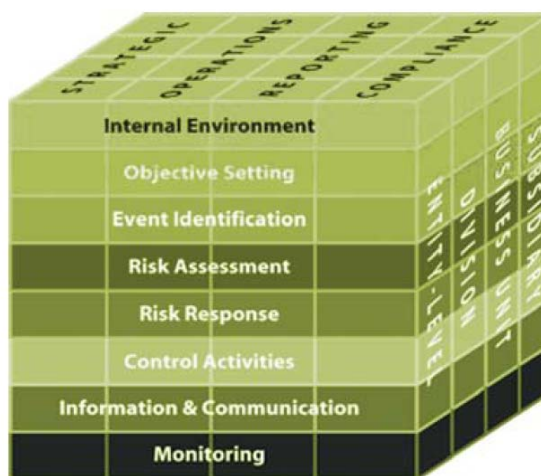
โดยสรุปการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นการเสริมภาพลักษณ์ให้้องค์กรน่าเชื่อถือ ซึ่งจะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

5.4.3 องค์กรประกอบการบริหารความเสี่ยงการดำเนินการ

การบริหารความเสี่ยงมีลักษณะเป็นกระบวนการที่เป็นระบบ(ไพร์ชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547 : 4) เพื่อช่วยองค์กรในการบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ประเมินความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและหาวิธีการตอบสนองเพื่อจัดการต่อความเสี่ยงเหล่านั้น โดยการจัดให้มีการควบคุมภายใน หรือจัดการให้ความเสี่ยงเหล่านั้นอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

The Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission (COSO) ซึ่งเป็นองค์กรที่ได้รับการสนับสนุนจากห้าสมาคมทางบัญชีในสหรัฐอเมริกา ได้พัฒนาแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงจากการดำเนินการขึ้น ชื่อว่า COSO Enterprise Risk Management Framework ซึ่งปัจจุบันแนวทางดังกล่าวได้รับความนิยมและถูกใช้ในการบริหารความเสี่ยงการดำเนินการอย่างแพร่หลาย มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 (ไพร์ชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547 : 7 – 13)

กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรของ COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกัน 8 ประการ คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ การบ่งชี้เหตุการณ์ การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร และการติดตามผล



ภาพที่ 4 กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management Framework)
ที่มา : ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, แนวทางการบริหารความเสี่ยง, ฉบับที่ 2 (ฉบับปรับปรุง)
(กรุงเทพฯ : ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547), 7.

องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในองค์กรจะบอกถึงบรรยากาศของความเอาใจจริงเอาใจต่อการบริหารความเสี่ยงองค์กร ซึ่งบรรยากาศเช่นนี้จะมีอิทธิพลต่อการรับรู้และความใส่ใจของคนในองค์กร อันจะเป็นรากฐานที่สำคัญสำหรับการบริหารความเสี่ยงให้ได้ผล



ภาพที่ 5 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)
ที่มา : ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, แนวทางการบริหารความเสี่ยง, ฉบับที่ 2 (ฉบับปรับปรุง)
(กรุงเทพฯ : ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547), 8.

องค์ประกอบที่ 2 – 7 เป็นขั้นตอนของกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) ได้แก่

องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งจะต้องมีความชัดเจน ทั้งนี้เพราะในขั้นตอนต่อไปจะเป็นการพิจารณาว่าเหตุการณ์ใดบ้างที่จะทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ไม่ประสบความสำเร็จ

องค์ประกอบที่ 3 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการระบุเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์กรตามที่ได้กำหนดไว้ในองค์ประกอบที่ 2 บางครั้งเรียกว่า การระบุรายการความเสี่ยง (Risk Identification) ในขั้นตอนนี้จะต้องพิจารณาปัจจัยเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม แหล่งที่มาของความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร โดยอาจเป็นการพิจารณาจากวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรืออาจพิจารณาจากรายละเอียดงานหรือกิจกรรมที่ทำอย่างละเอียด กล่าวคือพิจารณาว่าในแต่ละกิจกรรมที่จะทำนั้นมีความเสี่ยงใดบ้าง เครื่องมือที่ใช้ในการระบุรายการความเสี่ยงมีอยู่หลายประเภท เช่น การใช้บัญชีตรวจ (Checklist) การระดมสมอง (Brainstorming) การสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ (Expert Interviews) การแจกแบบสอบถามความคิดเห็น (Questionnaire) การพิจารณาจากประสบการณ์ความสูญเสียที่องค์กรเคยประสบมาก่อน การพิจารณาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว เทคนิคการวิเคราะห์ระบบ เป็นต้น

องค์ประกอบที่ 4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยงต่างๆ ที่ได้ระบุไว้ในองค์ประกอบที่ 2 เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ผลกระทบ (Impact) และขนาดความสูญเสียที่เผชิญ (Exposure)

1. โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง โอกาสหรือความถี่ (Frequency) ของการที่แต่ละเหตุการณ์จะเกิดขึ้น ซึ่งการกำหนดระดับคะแนนของโอกาสที่จะเกิดหรือความถี่นี้กำหนดเป็นห้าระดับจากน้อยไปหามาก โดยความหมายของแต่ละระดับจะแตกต่างกันตามลักษณะของรายการความเสี่ยงและความเหมาะสมสำหรับแต่ละองค์กร

ตัวอย่างการกำหนดค่าระดับคะแนนและความหมายของผลกระทบด้านต่างๆ

ตารางที่ 1 ค่าระดับคะแนนและความหมายของโอกาสที่จะเกิด

ระดับคะแนน	โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood)	ความหมาย
1	น้อยมาก	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ มีโอกาสเกิดขึ้นสูงมา : ทุกวัน
2	น้อย	เกิดขึ้นได้เป็นปกติมักเกิดซ้ำบ่อยๆ : ทุกสัปดาห์
3	ปานกลาง	อาจเกิดขึ้นได้บ้างบางโอกาส : ทุกเดือน
4	สูง	สามารถเกิดขึ้นได้แต่น้อยครั้ง : ทุกปี
5	สูงมาก	เกิดขึ้นได้เฉพาะสถานการณ์ผิดปกติ : ทุก 5-10 ปี

2. ผลกระทบจากการเกิดเหตุการณ์นั้น (Impact) หมายถึง ผลกระทบหรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากความเสียนั้นเกิดขึ้น โดยหมายรวมถึงทั้งความเสียหายด้านการเงิน และผลกระทบที่มีต่อผู้ถือหุ้น ตลอดจนคุณค่าขององค์กร ซึ่งการกำหนดระดับคะแนนของผลกระทบ จะกำหนดเป็นห้าระดับจากน้อยไปมาก โดยความหมายของแต่ละระดับจะแตกต่างกันตามลักษณะของความเสียหายและความเหมาะสมสำหรับแต่ละองค์กร

ตัวอย่างการกำหนดค่าระดับคะแนนและความหมายของผลกระทบด้านต่างๆ

ตารางที่ 2 ผลกระทบต่อชื่อเสียง/ภาพลักษณ์องค์กร

ระดับคะแนน	ระดับผลกระทบ	ความหมาย
1	น้อยมาก	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว
2	น้อย	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัดภายในประเทศ 1 วัน
3	ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวในหนังสือพิมพ์ภายในประเทศหลายฉบับ 2-5 วัน
4	สูง	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างสำหรับสื่อภายในประเทศ และมีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัดของสื่อต่างประเทศ
5	สูงมาก	มีการพาดหัวข่าวทั้งจากสื่อภายในและต่างประเทศ

ตารางที่ 3 ผลกระทบต่อการดำเนินงาน

ระดับคะแนน	ระดับผลกระทบ	ความหมาย
1	น้อยมาก	ไม่มีการชะงักงันของกระบวนการและการดำเนินงาน / แทบจะไม่มีผลกระทบกับผู้รับบริการ
2	น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการและการดำเนินงาน / สร้างความรำคาญใจให้ผู้รับบริการเล็กน้อย
3	ปานกลาง	มีการชะงักงันอย่างมีนัยสำคัญของกระบวนการและการดำเนินงาน / ผู้รับบริการไม่พอใจ ไม่สะดวก
4	สูง	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรง เช่น หยุดดำเนินการ 1 เดือน / ผู้รับบริการไม่พอใจมาก
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรงมาก เช่น หยุดดำเนินการมากกว่า 1 เดือน

ตารางที่ 4 ผลกระทบด้านทรัพย์สิน/การเงิน

ระดับคะแนน	ระดับผลกระทบ	ความหมาย
1	น้อยมาก	สูญเสียทางการเงินน้อย
2	น้อย	สูญเสียทางการเงินปานกลาง
3	ปานกลาง	สูญเสียทางการเงินค่อนข้างมาก
4	สูง	สูญเสียทางการเงินมาก
5	สูงมาก	สูญเสียทางการเงินมหาศาล

ตารางที่ 5 ผลกระทบต่อบุคลากร

ระดับคะแนน	ระดับผลกระทบ	ความหมาย
1	น้อยมาก	บาดเจ็บเล็กน้อย มีความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงาน นานๆ ครั้ง
2	น้อย	บาดเจ็บ อาจต้องพักงาน แต่ไม่เกิน 7 วัน มีความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง
3	ปานกลาง	บาดเจ็บรุนแรง พักงานไม่เกิน 1 เดือน ถูกภาคทัณฑ์ คุณภาพชีวิต บรรยายกาศการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม
4	สูง	บาดเจ็บรุนแรงมาก พักงานมากกว่า 1 เดือน ถูกลงโทษทางวินัย ตัดเงินเดือน ลดขั้นเงินเดือน
5	สูงมาก	อันตรายถึงแก่ชีวิต สูญเสียอวัยวะ ทพพลภาพ ถูกลงโทษให้ออกจาก

ตารางที่ 6 ผลกระทบต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระดับคะแนน	ระดับผลกระทบ	ความหมาย
1	น้อยมาก	เกิดปัญหาที่ไม่มีความสำคัญ
2	น้อย	เกิดปัญหาเล็กน้อยที่แก้ไขได้
3	ปานกลาง	ระบบมีปัญหาและมีความเสียหายไม่มาก
4	สูง	เกิดความเสียหายต่อระบบ IT ที่สำคัญ
5	สูงมาก	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ทั้งหมด

ขนาดความสูญเสียที่ต้องเผชิญ (Exposure) เมื่อจัดระดับ โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นของแต่ละรายการความเสี่ยงแล้ว เมื่อนำปัจจัยทั้งสองมาคำนวณจะได้ขนาดความสูญเสียที่เกิดจากแต่ละรายการความเสี่ยงที่องค์การเผชิญ (Risk Exposure) ตามสูตร

$$\text{ขนาดความสูญเสียที่ต้องเผชิญ} = \text{โอกาสเกิด} \times \text{ผลกระทบ}$$

ผลที่ได้จากการคำนวณขนาดความสูญเสียที่ต้องเผชิญ จะนำมาจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) เพื่อแสดงให้เห็นถึงระดับความสำคัญของแต่ละรายการความเสี่ยงการดำเนินการ

ของทั้งองค์การหรือเป็นการจัดอันดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อให้ทราบว่าความเสี่ยงใดมีความสำคัญและมีความเร่งด่วนที่จะต้องได้รับการบริหารจัดการเป็นอันดับต้น

โอกาสเกิด ความเสี่ยง	ผลกระทบ				
	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

โอกาสเกิด ความเสี่ยง	ผลกระทบ				
	1	2	3	4	5
5	C	B	B	A	A
4	C	C	B	B	A
3	C	C	C	B	B
2	D	C	C	C	B
1	D	D	C	C	C

ภาพที่ 6 การเทียบคะแนนเพื่อจัดอันดับความเสี่ยง

ที่มา : นฤมล สอาดโถม และคณะ, CRO ต้องรู้ คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์กรยุคใหม่ (กรุงเทพฯ : ธนานันท์, 2551), 105.

องค์ประกอบที่ 5 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) หมายถึง การพิจารณาเลือกวิธีการที่ควรกระทำเพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นตามผลการประเมินความเสี่ยง ซึ่งต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความคุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่ กลยุทธ์ในการตอบสนองความเสี่ยงการดำเนินการขึ้นอยู่กับความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง และความต้องการความเสี่ยงขององค์กร ทั้งนี้ในการกำหนดกลยุทธ์ตอบสนองความเสี่ยงผู้บริหารอาจเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกันก็ได้ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพที่สุด กลยุทธ์ในการตอบสนองความเสี่ยงการดำเนินการมี 4 กลยุทธ์ คือ

1. หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoid) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเป็นการเลี่ยงกิจกรรมใดๆ ที่เป็นสาเหตุหรือนำมาซึ่งความเสี่ยง โดยอาจส่งต่อความรับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมที่มีความเสี่ยงไปยังผู้อื่น และมอบความรับผิดชอบต่อความเสียหายใดๆ ไปยังผู้อื่น เช่น การให้ผู้ให้บริการภายนอกเป็นผู้ดำเนินการในกิจกรรมที่มีความเสี่ยงที่องค์กรต้องการส่งต่อโดยผู้ให้บริการนั้นไม่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กร ที่หากความเสียหายเกิดขึ้นผลกระทบจะไม่ส่งกลับมายังองค์กรทางอ้อม

2. ลดความเสี่ยง (Risk Reduction) การลดความเสี่ยงเป็นการลดความถี่หรือลดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงจากความเสียหายจากความเสี่ยงหนึ่งๆ โดยมากการลดความเสี่ยง มักทำโดยการ

เปลี่ยนแปลงการดำเนินการที่เป็นไปเพื่อช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือทั้งสองอย่าง เช่น การลดความเสี่ยงการดำเนินการด้วยการจัดทำแผนสำรองเพื่อรับมือไว้ล่วงหน้า ก่อนที่จะเกิดความสูญเสียขึ้นจริง ซึ่งจะช่วยลดระดับความรุนแรงของความสูญเสีย

3. การแบ่งปันความเสี่ยง (Risk Sharing) การแบ่งปันความเสี่ยงหรือการถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) เป็นการลดความถี่หรือลดระดับความรุนแรงของความเสียหายจากความเสี่ยงหนึ่งๆ โดยการหาผู้ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยง เช่น การทำประกันในรูปแบบต่างๆ

4. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) การยอมรับความเสี่ยงคือ การไม่ต้องทำสิ่งใดเพิ่มเติม เนื่องจากเห็นว่าความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นได้น้อยและผลกระทบจากการเกิดความเสี่ยงนั้นไม่มาก ประโยชน์ที่จะได้จากการดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดเพื่อตอบสนองความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่าใช้จ่าย

องค์ประกอบที่ 6 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) กิจกรรมเพื่อการควบคุม หมายถึง นโยบายและขั้นตอนต่างๆ ที่มีการกำหนดกระบวนการสำหรับการดูแลและติดตามตรวจสอบ เพื่อควบคุมให้ผลการดำเนินการเป็นไปตามที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดไว้ เป็นกิจกรรมที่จะช่วยให้แน่ใจว่าได้มีการดำเนินการหรือมีการกระทำใดๆ ที่จำเป็นต้องทำเพื่อบริหารความเสี่ยงไม่ให้ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์การแล้ว กิจกรรมเพื่อการควบคุมจะเกิดขึ้นในทุกระดับและทุกส่วนงานขององค์การ โดยหมายรวมถึงการอนุมัติ (Approval) การมอบหมายอำนาจ (Authorization) การตรวจสอบความถูกต้อง (Verification) การประนีประนอม (Reconciliation) การตรวจทานผลการปฏิบัติงาน ความปลอดภัยของทรัพย์สิน และการกระจายหน้าที่

องค์ประกอบที่ 7 การติดตามตรวจสอบ (Monitoring) การให้ความสำคัญกับการประเมินความเสี่ยงและประสิทธิผลของกระบวนการติดตามต่างๆ ของระบบการตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพ มีความเหมาะสม และมีการนำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์การ และความเสียหายทั้งหมดขององค์การได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ การติดตามผลจะทำให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันทั่วถึง

องค์ประกอบที่ 8 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องจะต้องมีการกำหนด จัดเก็บ และสื่อสารในรูปแบบและระยะเวลาตามที่กำหนด เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้ประโยชน์ในการดำเนินการ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้การจัดทำรายงานสารสนเทศของการดำเนินการ การเงิน และสารสนเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติการ กฎระเบียบที่จะช่วยในการดำเนินการและควบคุมการดำเนินการขององค์การ โดยสารสนเทศดังกล่าวหมายถึงสารสนเทศทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การที่

เกี่ยวกับเหตุการณ์ต่างๆ กิจกรรมและสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการตัดสินใจขององค์กร การสื่อสารที่มีประสิทธิผลต้องเป็นการสื่อสารที่ทั่วถึงทั้งองค์กรทั้งจากระดับบนลงล่าง และระดับล่างไปบน ตลอดจนในระดับแนวราบทั้งองค์กร บุคลากรทุกคนจะต้องได้รับทราบสารจากผู้บริหารระดับบนเกี่ยวกับการควบคุมที่สำคัญที่ตนมีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งเข้าใจถึงบทบาทของตนในระบบการควบคุมภายใน และทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานของแต่ละบุคคล มีช่องทางในการสื่อสารสารสนเทศที่สำคัญไปสู่ระดับบนขององค์กร นอกจากนี้การสื่อสารดังกล่าวยังหมายรวมถึงการสื่อสารกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก เช่น ลูกค้า คู่ค้า ผู้ตรวจสอบ และผู้ถือหุ้น

โดยสรุป ความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอนของการเกิดเหตุการณ์ที่จะเป็นอุปสรรคทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในส่วนขององค์กรภาครัฐความเสี่ยงที่มีมักเกิดขึ้นในระดับของกระบวนการทำงาน เรียกว่าความเสี่ยงการดำเนินการซึ่งมีความเสี่ยงหนึ่งที่สำคัญขององค์กรที่สามารถนำมาซึ่งความสูญเสียอันยิ่งใหญ่ ความเสี่ยงการดำเนินการ มีแหล่งที่มาของความเสียหาย 4 ประการคือ กระบวนการดำเนินการภายใน คน ระบบ และเหตุการณ์ภายนอก ปัจจุบันแนวทางสำหรับการบริหารความเสี่ยงการดำเนินการที่เป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายคือ COSO ERM ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่มีความต่อเนื่องกันเป็นกระบวนการ 8 ประการ ได้แก่ 1. สภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในองค์กร 2-7 เป็นกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุรายการความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยงด้วยกลยุทธ์ต่างๆ การควบคุม และการติดตามตรวจสอบ และองค์ประกอบสุดท้ายคือการสื่อสาร ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือกันของบุคลากรทุกฝ่าย และทุกระดับขององค์กรนั่นเอง อย่างไรก็ตามการบริหารความเสี่ยงหลังการเกิดความเสียหายไปแล้วจะเป็นการบริหารความเสี่ยงเชิงตั้งรับ ในขณะที่การรู้เท่าทันและจัดทำการบริหารความเสี่ยงไว้ล่วงหน้าให้ความเสี่ยงนั้นไม่มีโอกาสเกิดหรือมีโอกาสดังกล่าวขึ้นน้อยที่สุด จัดเป็นการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก ซึ่งปัจจุบันเป็นที่นิยมมากกว่า เพราะการป้องกันทำได้ง่ายและประหยัดค่าใช้จ่ายมากกว่าการแก้ไข ดังนั้นขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงที่น่าสนใจคือการสามารถระบุรายการความเสี่ยงที่ถูกต้อง ครบถ้วน เพราะเป็นขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งหากไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว การบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไปก็ยากที่จะประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารความเสี่ยง ผู้วิจัยพบว่าขั้นตอนการระบุรายการความเสี่ยงเป็นขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จ และความเสียหายที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิษามักเกิดขึ้นในระดับกระบวนการทำงานเรียกว่าความเสี่ยงการดำเนินการซึ่งมีแหล่งที่มา 4 ประการ ที่

ผู้วิจัยนำมาเป็นส่วนประกอบของตัวแปรต้น ได้แก่ กระบวนการดำเนินงานภายใน คน และระบบ ซึ่งเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน และเหตุการณ์ภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบและนโยบายสาธารณะ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ ความขัดแย้งทางการเมือง ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ และภาวะการแข่งขัน ซึ่งเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน

6. การระบุนโยบายความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคณะ

จากที่กล่าวแล้วข้างต้นการรู้เท่าทันและจัดทำการบริหารความเสี่ยงไว้ล่วงหน้าให้ความเสี่ยงนั้นไม่มีโอกาสเกิดหรือมีโอกาสดังขึ้นน้อยที่สุด เป็นการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก ซึ่งทำได้ง่ายและประหยัดค่าใช้จ่ายมากกว่าการแก้ไข นอกจากนี้การที่สามารถระบุนโยบายความเสี่ยงที่ถูกต้องครบถ้วน นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่จะส่งผลให้ซึ่งการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

การระบุนโยบายความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคณะเป็นการพิจารณาว่าเหตุการณ์ใดบ้างที่จะทำให้วัตถุประสงค์ของสำนักงานเลขาธิการคณะไม่ประสบความสำเร็จ เครื่องมือที่ใช้ในการระบุนโยบายความเสี่ยงมีอยู่หลายประเภท เช่น การใช้บัญชีตรวจ (Checklist) การระดมสมอง (Brainstorming) การสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ (Expert Interviews) การแจกแบบสอบถามความคิดเห็น (Questionnaire) การพิจารณาจากประสบการณ์ความสูญเสียที่องค์กรเคยประสบมาก่อน การพิจารณาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว เทคนิคการวิเคราะห์ระบบ เป็นต้น ทั้งนี้ การดำเนินงานวิจัยชิ้นนี้จะทำการระบุนโยบายความเสี่ยงเบื้องต้นโดยวิธีการรวบรวมข้อมูล ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ และการอนุมาณของผู้วิจัย แล้วนำไปพัฒนาแบบสอบถามทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเลขาธิการคณะวิชา โดยหวังว่าจะสามารถระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่จะทำให้วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคณะไม่ประสบความสำเร็จแสดงออกมาเป็นรูปธรรมอย่างเป็นระบบขั้นตอนที่ชัดเจน เพื่อจะได้สามารถพัฒนาและนำไปประยุกต์ใช้ในขั้นตอนต่อไปของการบริหารความเสี่ยงอย่างสมบูรณ์

6.1 รายการความเสี่ยงเบื้องต้นในการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคณะ

ดังที่ได้กล่าวแล้วข้างต้นว่าการระบุนโยบายความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคณะนั้น ผู้วิจัยจะทำการระบุนโยบายความเสี่ยงเบื้องต้นโดยวิธีการรวบรวมข้อมูล ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ และการอนุมาณของผู้วิจัยตามกระบวนการของการจัดการสำนักงานเลขาธิการคณะ และคำนึงถึงปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ซึ่งส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของสำนักงานเลขาธิการคณะ โดยผู้วิจัยใช้การตั้งคำถามว่า “เหตุการณ์ใดบ้างที่อาจส่งผลให้การทำงาน

ของสำนักงานเลขานุการคณะไม่บรรลุมติวุฒิสภาคณะที่ปรึกษา” ซึ่งพบว่ามามีรายการความเสี่ยงเบื้องต้น ดังนี้

จากงานวิจัยของธารชญา อมรเพชรกุล (2546) พบรายการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสำนักงาน

1. ความไม่พร้อมของทรัพยากรในด้านเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการทำงานขององค์กร
2. การทำงานผิดพลาด ไม่ถูกต้องตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมาตรการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

จากงานวิจัยของกฤษดา พิสิษฐ์ไพบูลย์ (2548) พบรายการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสำนักงาน

1. การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในหน่วยงานไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร
2. การถ่ายทอดทิศทางการพัฒนาหน่วยงานสู่บุคลากรไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. ความไม่คล่องตัวในการใช้งบประมาณ
4. การพัฒนาทักษะของบุคลากรขาดความต่อเนื่อง
5. การพัฒนากิจกรรมพัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากรไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน
6. กิจกรรมพัฒนาบุคลากรไม่ได้รับความสนใจจากบุคลากร
7. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร
8. การไม่สามารถส่งบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาทักษะที่เหมาะสมได้อย่างเต็มที่
9. การพัฒนาทักษะของบุคลากรขาดความต่อเนื่อง
10. ภาระงานที่มอบหมายไม่สอดคล้องกับบุคลากรที่มีอยู่
11. การทุจริตภายในหน่วยงาน
12. ระบบฐานข้อมูลไม่พร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง
13. ระบบฐานข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน

จากงานวิจัยของ ดร. สุนทรายุทธ (2550) พบรายการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสำนักงาน

1. ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากร คือ ความทุ่มเทการทำงาน และความซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อหน่วยงาน
2. ปัจจัยความเสี่ยงด้านประสิทธิภาพทางการเงิน ได้แก่ ความพอเพียง ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย การระดมทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรของหน่วยงาน
3. ปัจจัยความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการผลิต เครื่องจักร ครุภัณฑ์และเครื่องใช้สำนักงานต่างๆ
4. ปัจจัยความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ และนโยบายสาธารณะ ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พ.ร.บ.มหาวิทยาลัย นโยบายของรัฐบาล นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ
5. ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเมือง หมายถึง การเปลี่ยนรัฐบาล ผู้บริหาร การประท้วง
6. ปัจจัยความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ หมายถึง รายได้ของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย การลงทุนต่างๆ

จากหนังสือการบริหารความเสี่ยงด้าน HR (ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ 2551) ซึ่งแสดงตัวอย่างความเสี่ยงจากงานด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล และพบรายการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสำนักงาน

1. ใช้ระบบเส้นสายในการรับคนเข้าทำงาน
2. ไม่มีระบบสร้างแรงจูงใจในการจ่ายค่าตอบแทน
3. ระบบการเลื่อนขั้น/ตำแหน่งไม่สัมพันธ์กับระบบค่าตอบแทน
4. ไม่เคยปรับปรุงสวัสดิการใดๆ มาเป็นเวลานาน
5. ไม่มีการวางเส้นทางการฝึกอบรมตามความสามารถของตำแหน่งงาน
6. ขาดการออกแบบระบบข้อมูลด้านทรัพยากรที่เหมาะสม
7. ไม่มีการประเมินค่างานเพื่อจัดระดับขั้น/ตำแหน่งที่ถูกต้องตามค่าของงาน และค้นหาสมรรถนะความสามารถในตำแหน่งงานต่างๆ
8. ไม่มีการสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน

จากหนังสือ CRO ต้องรู้ คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์กรยุคใหม่ (นฤมล สอาดโคม และคณะ 2551) ซึ่งแสดงตัวอย่างความเสี่ยงการดำเนินการ และพบรายการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสำนักงาน

1. การทุจริตโดยตั้งใจของพนักงาน
2. การกระทำโดยไม่ได้รับอนุญาต
3. การสูญเสียหรือการขาดแคลนบุคลากรที่จำเป็น
4. ระบบสารสนเทศล้มเหลวในการทำงาน
5. ภัยธรรมชาติ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการจัดการ การจัดองค์การ และพฤติกรรมองค์การ ตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 และประสบการณ์การทำงาน ผู้วิจัยพบว่ามีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการของการจัดการ ได้แก่

1. การไม่มีความชัดเจนในแนวทางการปฏิบัติตามนโยบายที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้
2. การจัดองค์การไม่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า เนื่องจากไม่มีความชัดเจนในการวางแผน
3. การจัดองค์การที่ไม่สอดคล้องกับแผนการทำงานหรือเป้าหมายขององค์การ
4. ไม่มีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างงานทำให้เกิดปัญหาในการประสานงานกัน ก่อให้เกิดความขัดแย้ง และขาดประสิทธิภาพ
5. ไม่มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ
6. ไม่มีวิธีการตรวจสอบและควบคุมการทำงาน
7. สายการบังคับบัญชายาว มีหลายขั้นตอน ทำให้ล่าช้า ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
8. บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง
9. บุคลากรขาดจิตสำนึกในการให้บริการ
10. ขาดผู้นำ
11. ไม่มีระบบการควบคุม ติดตามการปฏิบัติงาน
12. การสื่อสารภายในองค์การไม่ชัดเจน ไม่ทั่วถึง

จากรายการความเสี่ยงเบื้องต้นที่ค้นพบสามารถจัดกลุ่มตามกระบวนการของการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การนำ การควบคุม และเหตุการณ์ภายนอก ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 7 การจัดกลุ่มตามกระบวนการของการจัดการ

กระบวนการของการจัดการ	เหตุการณ์ความเสี่ยง
การวางแผน (Planning)	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดทำนโยบายไม่รอบคอบ ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับชั้น - การถ่ายทอดทิศทาง การพัฒนาองค์กรสู่บุคลากรไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล - ไม่มีความชัดเจนในแนวทางการปฏิบัติตามนโยบาย
การจัดองค์การ (Organizing)	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการวางแผนการจัดองค์การไว้ล่วงหน้า - โครงสร้างและการบริหารงานไม่สอดคล้องกับแผนการทำงาน - ความสัมพันธ์เชื่อมต่อกันระหว่างงานไม่ได้มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนทำให้ขาดการประสานงานกัน - ไม่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน - ไม่มีการตรวจสอบและควบคุมการทำงานอย่างเหมาะสม - ไม่มีการจัดบุคคลให้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล - โครงสร้างและการบริหารงานไม่เป็นระบบ โครงสร้างขององค์การที่มีสายการบังคับบัญชายาว มีหลายขั้นตอนหลายระดับชั้น - โครงสร้างและการบริหารงานไม่เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน - ความไม่พร้อมของทรัพยากรในด้านเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการทำงานขององค์การ - ความไม่คล่องตัวในการใช้งบประมาณ - การขาดสภาพคล่องของกระแสเงินสดขององค์การ

ตารางที่ 7 (ต่อ)

กระบวนการของการจัดการ	เหตุการณ์ความเสี่ยง
<p>การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Staffing)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไม่เหมาะสม - ไม่มีการจัดทำข้อมูลด้านการบริหารงานบุคคลเพื่อใช้สำหรับการวางแผนในการจัดการอย่างเพียงพอ - การใช้ระบบอุปถัมภ์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน - ไม่มีการวางแผนทางการฝึกอบรม/พัฒนาตามความสามารถของตำแหน่งงาน - การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปค่อนข้างช้าไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสถานการณ์ปัจจุบัน - กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้รับความสนใจจากทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร - ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาความรู้ความสามารถ - ทรัพยากรมนุษย์บางส่วนไม่สามารถปรับตัวตอบสนองต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลงของระบบบริหารจัดการสมัยใหม่ได้ทัน - การที่องค์กรไม่สามารถส่งทรัพยากรมนุษย์เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทักษะที่เหมาะสมต่อสภาพองค์กรได้ - การพัฒนาทักษะของทรัพยากรมนุษย์ขาดการติดตาม และขาดความต่อเนื่อง - การทุจริตโดยตั้งใจของบุคลากร - ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรขาดจิตสำนึกในการให้บริการที่ดีทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทำงานผิดพลาดไม่ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมาตรการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง - จำนวนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไม่เหมาะสมกับปริมาณงานในปัจจุบัน - การสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ

ตารางที่ 7 (ต่อ)

กระบวนการของการจัดการ	เหตุการณ์ความเสี่ยง
การนำ (Leading)	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีระบบการสร้างแรงจูงใจ - ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้น/ตำแหน่งไม่สัมพันธ์กับระบบค่าตอบแทน - ไม่มีการปรับปรุงสวัสดิการใดๆ มาเป็นเวลานาน - ไม่มีการดำเนินการเพื่อสร้างความพึงพอใจและลดความเบื่อหน่ายในการทำงาน - บุคลากรขาดความมุ่งมั่นในการพัฒนางานและปรับปรุงกระบวนการทำงาน - การขาดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำขององค์กร
การควบคุม (Controlling)	<ul style="list-style-type: none"> - การมีระบบการควบคุมที่แตกต่างกันในแต่ละฝ่ายขององค์กร - ระบบฐานข้อมูลด้านต่างๆ ไม่พร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง - ระบบฐานข้อมูลด้านต่างๆ ไม่เป็นปัจจุบัน - ไม่มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน - ไม่มีการติดตามการปฏิบัติงาน - การสื่อสารภายในองค์กรไม่ชัดเจนและไม่ทั่วถึง
เหตุการณ์ภายนอก	<ul style="list-style-type: none"> - การเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ และนโยบายสาธารณะ - การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี - ภัยธรรมชาติ - ความขัดแย้งทางการเมือง - ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ - ภาวะการแข่งขัน

รายการความเสี่ยงเบื้องต้นจะเห็นได้ว่าความเสี่ยงการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการ คณะตามกระบวนการของการจัดการนั้นมีเป็นจำนวนมาก ซึ่งการจัดกลุ่มประเด็นความเสี่ยงต่างๆ เข้าด้วยกันจะช่วยให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้ง่ายขึ้นและใช้เวลาน้อยลงในการดำเนินงาน ในขั้นตอนต่อไปของการบริหารความเสี่ยง โดยเมื่อพิจารณาจากคำจำกัดความของความเสี่ยงการดำเนินงาน พบว่า แหล่งที่มาของความเสี่ยงการดำเนินงาน มี 4 ประการ คือ กระบวนการดำเนินการ

ภายใน คน ระบบ และเหตุการณ์ภายนอก โดยแหล่งที่มาดังกล่าวจำแนกเป็นความเสี่ยงจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน คือ กระบวนการดำเนินการภายใน คน และระบบ และเป็นความเสี่ยงจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก คือ เหตุการณ์ภายนอก ดังต่อไปนี้

1. ความเสี่ยงจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

1.1 ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการดำเนินการภายใน

- 1.1.1 ไม่มีการวางแผนการจัดการองค์กรไว้ล่วงหน้า
- 1.1.2 การจัดทำนโยบายไม่รอบคอบ ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับชั้น
- 1.1.3 การถ่ายทอดทิศทาง การพัฒนาองค์กรสู่บุคลากรไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 1.1.4 ไม่มีความชัดเจนในแนวทางการปฏิบัติตามนโยบาย
- 1.1.5 ความสัมพันธ์เชื่อมต่อกันระหว่างงานไม่ได้มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน ทำให้ขาดการประสานงานกัน
- 1.1.6 ไม่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน
- 1.1.7 ไม่มีการจัดบุคคลให้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถและคุณลักษณะของแต่ละบุคคล
- 1.1.8 โครงสร้างขององค์กรที่มีสายการบังคับบัญชายาว มีหลายชั้นตอน
- 1.1.9 โครงสร้างและการบริหารงานไม่เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน
- 1.1.10 ความไม่พร้อมของทรัพยากรในด้านเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการทำงานขององค์กร
- 1.1.11 ไม่มีการวางแผนทางการฝึกอบรม/พัฒนาตามความสามารถของตำแหน่งงาน
- 1.1.12 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปค่อนข้างช้าไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสถานการณ์ปัจจุบัน
- 1.1.13 การพัฒนาทักษะของทรัพยากรมนุษย์ขาดการติดตาม และขาดความต่อเนื่อง
- 1.1.14 จำนวนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไม่เหมาะสมกับปริมาณงานในปัจจุบัน

- 1.1.15 ไม่มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
- 1.2 ความเสี่ยงที่เกิดจากคน
- 1.2.1 การใช้ระบบอุปถัมภ์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
- 1.2.2 กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้รับความสนใจจากทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ
- 1.2.3 ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาความรู้ความสามารถ
- 1.2.4 ทรัพยากรมนุษย์บางส่วนไม่สามารถปรับตัวตอบสนองต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลงของระบบบริหารจัดการสมัยใหม่ได้ทัน
- 1.2.5 ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การทำงานผิดพลาด ไม่ถูกต้องตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมาตรการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 1.2.6 บุคลากรขาดความมุ่งมั่นในการพัฒนางานและปรับปรุงกระบวนการทำงาน
- 1.2.7 ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การขาดจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี
- 1.2.8 การขาดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำขององค์การ
- 1.2.9 การสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ
- 1.2.10 การทุจริตโดยตั้งใจของบุคลากร
- 1.3 ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบ
- 1.3.1 ความไม่คล่องตัวในการใช้งบประมาณ
- 1.3.2 การขาดสภาพคล่องของกระแสเงินสดขององค์การ
- 1.3.3 ไม่มีระบบการสร้างความแรงจูงใจ
- 1.3.4 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้น/ตำแหน่งไม่สัมพันธ์กับระบบค่าตอบแทน
- 1.3.5 ไม่มีการปรับปรุงสวัสดิการใดๆ มาเป็นเวลานาน
- 1.3.6 ไม่มีการดำเนินการเพื่อสร้างความพึงพอใจและลดความเบื่อหน่ายในการทำงาน
- 1.3.7 การมีระบบการควบคุมที่แตกต่างกันในแต่ละฝ่ายขององค์การ
- 1.3.8 ระบบฐานข้อมูลด้านต่างๆ ไม่พร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง
- 1.3.9 ระบบฐานข้อมูลด้านต่างๆ ไม่เป็นปัจจุบัน
- 1.3.10 การสื่อสารภายในองค์การไม่ชัดเจนและไม่ทั่วถึง

2. ความเสี่ยงจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่

- 2.1 การเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ และนโยบายสาธารณะ
- 2.2 การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี
- 2.3 ภัยธรรมชาติ
- 2.4 ความขัดแย้งทางการเมือง
- 2.5 ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ
- 2.6 ภาวะการแข่งขัน

และจากการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการระบุความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะนี้เองทำให้ผู้วิจัยได้ส่วนประกอบของตัวแปรต้น ซึ่งได้แก่ รายการความเสี่ยงจำแนกตามแหล่งที่มาเป็นความเสี่ยงจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน คือ กระบวนการดำเนินการภายใน คน และระบบ และเป็นความเสี่ยงจากปัจจัยสภาพแวดล้อมนอก คือ เหตุการณ์ภายนอก ผู้วิจัยจึงได้นำส่วนประกอบของตัวแปรต้นเหล่านี้มาพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของกรอบแนวคิดการวิจัย

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

7.1 ชฎาธร เพ็ชร์หอม (2553) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามแนวคิด COSO กับความสำเร็จทางด้านการเงินขององค์กรของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO : ERM ได้แก่ กรรมการตรวจสอบ ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน ผู้จัดการแผนกบัญชี ผู้จัดการแผนกตรวจสอบภายใน และผู้ตรวจสอบภายใน เกี่ยวกับองค์ประกอบต่างๆ ของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO : ERM จากนั้นจึงนำผลตอบแทนต่อสินทรัพย์และผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ในช่วงปี พ.ศ. 2550 ถึงปี พ.ศ. 2551 มาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรกับความสำเร็จทางด้านการเงินขององค์กร

ซึ่งผลการศึกษาพบว่าองค์กรที่นำระบบการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด COSO มาใช้ จะช่วยให้ผลประกอบการดีขึ้น

7.2 อภิชาติ อินโท และประเสริฐ อัครประถมพงศ์ (2553) ได้ทำการศึกษาเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของโครงการจัดตั้งศูนย์ซ่อมอากาศยาน : กรณีศึกษา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง 5 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของโครงการก่อสร้างศูนย์ซ่อมอากาศยานของบริษัทการบินไทย ระบุ

ความเสี่ยงที่อาจทำให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้วยการให้ผู้เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถามแล้วทำการประเมินความเสี่ยงที่ได้แล้วจึงนำความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงกว่าที่ยอมรับได้มาสร้างแผนการจัดการความเสี่ยง

ซึ่งผลการศึกษาพบว่าโครงการจัดตั้งศูนย์ซ่อมอากาศยานของบริษัทการบินไทยมีความเสี่ยงที่จำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยง ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านการแข่งขันของอุตสาหกรรมการบิน ด้านเศรษฐกิจ ด้านเหตุการณ์ภาวะฉุกเฉิน และด้านการเมืองและนโยบายของรัฐบาล และภายหลังการประยุกต์ใช้แผนจัดการความเสี่ยงพบว่าระดับความเสี่ยงของแต่ละด้านลดลงจากระดับสูงเป็นระดับปานกลาง ซึ่งอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

7.3 มนลิตา แสงสว่าง (2553) ได้ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เกี่ยวกับประเด็นการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงินและงบประมาณ และด้านกฎระเบียบต่างๆ

ซึ่งผลการศึกษาพบว่าในภาพรวมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย ซึ่งหมายถึงมีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ต้องมีกิจกรรมควบคุมในทุกๆ ด้าน

7.4 อัมมร นาคแก้ว (2553) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ด้านสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของศูนย์บริหารและจัดการธนบัตร โดยกำหนดปัจจัยเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ คน ระบบงาน และกระบวนการทำงาน ส่วนปัจจัยเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ คน เทคโนโลยี และภัยธรรมชาติ

ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ คน ระบบงาน และกระบวนการทำงาน และสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ คน เทคโนโลยี และภัยธรรมชาติ มีความสัมพันธ์กับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของศูนย์บริหารและจัดการธนบัตร

7.5 หทัยรัตน์ กาญจนเจตน์ (2552) ได้ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงการดำเนินงาน การคลังองค์การบริหารส่วนตำบลบางรักน้อย อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานคลังขององค์การบริหารส่วนตำบลบางรักน้อย ได้แก่ ผู้บริหารในสายงานการคลังขององค์การบริหารส่วนตำบลบางรักน้อย ผู้ปฏิบัติงานในสายงานการคลังขององค์การบริหารส่วนตำบลบางรักน้อย และประชาชนในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลบางรักน้อย

ซึ่งผลการศึกษาพบว่า มีความเสี่ยงในการดำเนินงานคลังขององค์การบริหารส่วนตำบล บางรักน้อย และได้เสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานคลังขององค์การบริหาร ส่วนตำบลบางรักน้อยเพื่อจัดการความเสี่ยงดังกล่าว

7.6 ธร สุนทรายุทธ (2550) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อค้นคว้าปัจจัยความเสี่ยงภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการของคณะศึกษาศาสตร์ ในมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 13 แห่ง โดย ปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร ได้แก่ โครงสร้างนโยบายของคณะ ผลผลิตและบริการ บุคลากร ประสิทธิภาพทางการเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ และปัจจัยความเสี่ยงภายนอกองค์กร ได้แก่ สังคมและวัฒนธรรม นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ เศรษฐกิจ และการเมือง กฎหมาย

ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยความเสี่ยงภายในและความเสี่ยงภายนอกดังกล่าวมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารจัดการของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยส่วนใหญ่อยู่ในระดับความเสี่ยงน้อย มีเพียงปัจจัยความเสี่ยงภายนอกไม่กี่ด้านที่มีระดับความเสี่ยงมาก ต่อผลสำเร็จของการบริหารจัดการของคณะศึกษาศาสตร์ ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เช่น ด้านสังคม และวัฒนธรรม และด้านเศรษฐกิจ คณะศึกษาศาสตร์ ในมหาวิทยาลัยของรัฐจึงสามารถนำปัจจัย ความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาพิจารณาเพื่อวางแนวทางป้องกันปัญหา หรือบรรเทาให้ลดน้อยลง จน สามารถยอมรับได้

7.7 กฤษดา พิสิษฐ์ไพบูลย์ (2548) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านกล ยุทธ์เชิงบูรณาการกับตัวชี้วัด สำหรับหน่วยงานสนับสนุน : กรณีศึกษา สำนักบริหารวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยทำการทบทวนสภาพเบื้องต้นของหน่วยงาน จากนั้นจึงกำหนด ขอบเขตในการระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์จาก 3 แหล่งที่มา คือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แนวทาง ของส่วนประกันคุณภาพและที่มาแห่งความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ประเมินความเสี่ยงและคัดเลือกเฉพาะ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่มีระดับความเสี่ยงสูงสุด 3 ลำดับแรกเพื่อมาจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง

ซึ่งผลการศึกษาสามารถระบุความเสี่ยงได้ 64 ความเสี่ยง มี 12 ความเสี่ยงที่เมื่อประเมิน แล้วมีระดับความเสี่ยงสูงสุดอยู่ใน 3 ลำดับแรก ซึ่งเสนอผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกำหนดแนวทางการ ตอบสนองความเสี่ยงได้ 20 โครงการ/มาตรการ พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงเพื่อใช้เป็น สัญญาณเตือนก่อนที่ความเสี่ยงจะก่อให้เกิดความสูญเสียรุนแรงกว่าระดับที่ยอมรับได้

7.8 ธารชуда อมรเพชรกุล (2546) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงในส่วน การพัสดุ สำนักบริหารแผนและการคลัง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของสาย งานแล้วจึงทำการค้นหาความเสี่ยงต่าง ๆ ที่จะขัดขวางความสำเร็จงานจากทุกขั้นตอนของการ ทำงานด้วยวิธีการระดมความคิดร่วมกันของบุคลากรทุกระดับในส่วนงานฯ ทำให้จัดกลุ่มความ เสี่ยงของสายงานทะเบียนและตรวจสอบพัสดุได้ 14 ประเด็นด้วยกัน ได้แก่ ข้อมูลในคอมพิวเตอร์

สูญหาย เจ้าหน้าที่ที่ได้รับอันตราย เจ้าหน้าที่ทำงานไม่ทัน เจ้าหน้าที่ทำงานผิดพลาด ขาดเอกสารในการสืบกลับ/อ้างอิง ตรวจสอบและตรวจสอบพัสดุไม่ครอบคลุม ปริมาณพัสดุในคลังไม่เหมาะสม สถานที่จัดเก็บพัสดุไม่เพียงพอ ผู้รับบริการพิมพ์เอกสารผิด ผู้รับบริการส่งเอกสารช้า ผู้รับบริการไม่ให้ความร่วมมือ ไม่มีผู้เข้าร่วมการประชุมขายทอดตลาด ผู้เข้าร่วมประชุมขายทอดตลาดไม่เตรียมพร้อม และบริษัทผู้ส่งมอบทำผิดสัญญา จากนั้นเมื่อดำเนินการประเมินความเสี่ยงผ่านแบบสอบถามโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สาเหตุของข้อบกพร่องและผลกระทบ(FMEA) แล้วพบว่าความเสี่ยงทุกประเด็นมีค่าความวิกฤตสูงควรได้รับการจัดการและป้องกันแก้ไขทั้งหมด และได้พัฒนาแผนจัดการความเสี่ยงสรุปได้ทั้งสิ้น 12 แผน ซึ่งมีการกำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน

ซึ่งผลการศึกษาพบว่าหลังจากมีระบบบริหารความเสี่ยงแล้ว ตัวเลขความวิกฤตของความเสี่ยงในส่วนการพัสดุ สำนักบริหารแผนและการคลัง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยลดลงเฉลี่ยร้อยละ 76.70

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น จะเห็นได้ว่าปัจจัยความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกจะมีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการขององค์กร การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงจึงเป็นแนวทางป้องกันหรือบรรเทาให้ความเสี่ยงลดน้อยลง จนเป็นที่ยอมรับได้ และในงานการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงขององค์กรในหน่วยงานภาครัฐมักพบว่าความเสี่ยงขององค์กรส่วนใหญ่เป็นความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ ทั้งนี้ขั้นตอนแรกและเป็นขั้นตอนที่สำคัญของระบบการบริหารความเสี่ยงคือการค้นหาเพื่อระบุรายการความเสี่ยงซึ่งระบบการบริหารความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จไม่ได้ถ้าขั้นตอนการระบุรายการความเสี่ยงไม่มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจทำการศึกษาเพื่อระบุรายการความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะ

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณในลักษณะการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มุ่งศึกษาค้นคว้าถึงปัจจัยกำหนดความเสี่ยงในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยกำหนดให้บุคลากรสายสนับสนุนในสำนักงานเลขานุการคณะ ภายในมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จำนวน 5 คณะวิชา เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) และหลังจากได้รับแบบสอบถามแล้วนำข้อมูลทั้งหมดมาจัดระเบียบข้อมูลลงรหัสและทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัยได้ดังนี้

- 3.1 การกำหนดประชากร
- 3.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การกำหนดประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา และลูกจ้างชั่วคราว สายสนับสนุนที่กำลังปฏิบัติราชการอยู่ในสำนักงานเลขานุการคณะวิชาต่างๆ ในมหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ จำนวน 156 คน จำแนกเป็น

คณะอักษรศาสตร์	จำนวน	31 คน
คณะศึกษาศาสตร์	จำนวน	29 คน
คณะเกษตรศาสตร์	จำนวน	54 คน
คณะวิทยาศาสตร์	จำนวน	23 คน
คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	จำนวน	19 คน

3.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดเรื่องกระบวนการของการจัดการ (Management process) และแนวคิดเรื่องความเสี่ยง ซึ่งแบบสอบถามที่จะใช้จะแบ่งออกเป็น ส่วนต่างๆ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ได้แก่แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยที่ใช้คำถามในลักษณะเป็นคำถามประเภทเลือกตอบ

ส่วนที่ 2 คำถามที่ใช้วัดตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

ส่วนที่ 3 คำถามที่ใช้วัดตัวแปรตาม ได้แก่ สถานการณ์ความเสี่ยงการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์

3.2.2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 3 ส่วนดังกล่าวข้างต้น เพื่อใช้วัดทัศนคติของประชากรที่ศึกษาให้เลือกตอบ 5 ลำดับ โดยหวังว่าบุคลากรสายสนับสนุนที่กำลังปฏิบัติราชการอยู่ในสำนักงานเลขานุการคณะวิชาต่างๆ ในมหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์จะตอบแบบเสรีตามความคิดเห็นหรือความรู้สึกนึกคิดของตนอย่างแท้จริง ซึ่งมีขั้นตอนในการสร้างและพัฒนาแบบสอบถาม 7 ขั้นตอน (สิน พันธุ์พินิจ 2549 : 166 – 167) ดังนี้

1. ทบทวนวัตถุประสงค์การวิจัย ประเด็นการวิจัย สมมติฐานการวิจัย และกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อให้ทราบว่าการต้องการข้อมูลอะไรบ้าง

2. เขียนชุดคำถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัยและตัวแปรที่ต้องการศึกษา จัดทำแผนผังตัวแปรตามประเด็นที่จะศึกษาอย่างละเอียด และแยกชุดคำถามตามตัวแปรออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยงภายในองค์กร และคำถามปลายเปิด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานการณ์ความเสี่ยงขององค์กร และคำถาม

ปลายเปิด

3. เลือกเทคนิคการวัด ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้เลือกใช้เทคนิคการวัดทัศนคติของลิเกิร์ต (Likert อ้างใน สติน พันธุ์พิณีจ 2549 : 52) โดยให้ค่าน้ำหนักของคะแนน 5 ระดับ จากมากที่สุดถึงน้อยที่สุด ดังนี้

ระดับที่ 5 หมายถึง มากที่สุด

ระดับที่ 4 หมายถึง มาก

ระดับที่ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับที่ 2 หมายถึง น้อย

ระดับที่ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

นำค่าน้ำหนักของคะแนนดังกล่าวไปใช้อธิบายทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ยและใช้ค่าคะแนนเฉลี่ยแบ่งระดับความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยอยู่ในช่วง 4.20 – 5.00 มีความเห็นว่า เห็นด้วยมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ยอยู่ในช่วง 3.40 – 4.19 มีความเห็นว่า เห็นด้วยมาก

คะแนนเฉลี่ยอยู่ในช่วง 2.60 – 3.39 มีความเห็นว่า เห็นด้วยปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยอยู่ในช่วง 1.80 – 2.59 มีความเห็นว่า เห็นด้วยน้อย

คะแนนเฉลี่ยอยู่ในช่วง 1.00 – 1.79 มีความเห็นว่า เห็นด้วยน้อยที่สุด

4. จัดทำร่างแบบสอบถาม นำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา จนได้ร่างแบบสอบถามที่สมบูรณ์

5. การตรวจสอบแบบสอบถาม นำร่างแบบสอบถามที่สมบูรณ์เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ (1) อาจารย์ ดร.ชนินทร์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ (2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมจิตร ลาภโนนเขวา และ (3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประจวบ กล่อมจิตร เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา การเรียงลำดับคำถาม ประเภทของคำถาม มาตรฐานการควบคุมตัวแปร การเว้นวรรคตอน สำนวนภาษา ตลอดจนเทคนิคการพิมพ์ การกำหนดตัวอักษร และการจัดหน้าแบบสอบถามแต่ละหน้า และทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

6. การทดสอบคุณภาพของแบบสอบถาม คือการนำแบบสอบถามไปลองใช้ (Try Out) กับสำนักงานเลขานุการคณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 30 คน นำข้อมูลที่รวบรวมได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยวิธีการของครอนบาค (Cronbach อ้างใน สติน พันธุ์พิณีจ 2549 : 191) คือการคำนวณหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) โดยมีสูตรคำนวณดังนี้

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_i^2} \right)$$

α	=	สัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวัด
$\sum S_i^2$	=	ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนที่วัดได้จากแต่ละข้อ
S_i^2	=	ค่าความแปรปรวนของคะแนนจากข้อคำถามทุกข้อ
N	=	จำนวนข้อคำถามหรือจำนวนรายการทั้งหมดที่ใช้วัด

เกณฑ์การประเมินค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่คำนวณได้ (Pumpinij อ่างใน สีน พันธุ์
พินิจ 2549 : 185)

0.80 – 1.00	หมายถึง มีค่าความเชื่อมั่นสูงมาก
0.60 – 0.79	หมายถึง มีค่าความเชื่อมั่นค่อนข้างสูง
0.40 – 0.59	หมายถึง มีค่าความเชื่อมั่นปานกลาง
0.20 – 0.39	หมายถึง มีค่าความเชื่อมั่นต่ำ
0.01 – 0.19	หมายถึง มีค่าความเชื่อมั่นต่ำมาก

ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.98 หมายถึงแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นสูง
มาก

7. นำแบบสอบถามที่ได้ทดสอบคุณภาพเรียบร้อยแล้วตามขั้นตอนที่ 6 มาตรวจสอบความ
ถูกต้องเหมาะสม ทั้งคำแนะนำ เนื้อหา การวางรูปแบบการพิมพ์แต่ละตอนหรือแต่ละส่วน รวมทั้ง
การพิมพ์ให้สวยงามพร้อมกับจัดทำทะเบียนแบบสอบถามให้เรียบร้อย และนำไปเก็บข้อมูล

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากประชากรดังที่กล่าวมาแล้ว และเพื่อให้ได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และได้ข้อมูลตามความเป็นจริง ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บ
รวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เสนอต่อผู้บริหารคณะ
วิชาต่างๆ ในมหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบ
แบบสอบถามและขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามไปยังประชากรของคณะวิชาต่างๆ ในมหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ จำนวน 156 ชุด โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนตุลาคม 2553 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2554 และสามารถจัดเก็บแบบสอบถามได้จำนวน 133 ชุด คิดเป็นร้อยละ 85

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย กำหนดให้บุคลากรสายสนับสนุนในสำนักงานเลขานุการคณะ ภายในมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) หลังจากได้รับแบบสอบถามแล้วนำข้อมูลทั้งหมดมาจัดระเบียบข้อมูลลงรหัสและทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าความถี่ และร้อยละ (%) ใช้วิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของประชากร
2. ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ใช้วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์
3. สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ใช้วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานกับความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยกำหนดความเสี่ยงการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยกำหนดให้บุคลากรสายสนับสนุนในสำนักงานเลขานุการคณะ ภายในมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จำนวน 5 คณะวิชา เป็นหน่วยวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 156 คน และได้รับแบบสอบถามคืนทั้งหมด 133 ชุด คิดเป็น 85% แล้วนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows สำหรับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอข้อมูลออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานต่อความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ระดับความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานกับความเสี่ยงในการดำเนินงานการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์

รายละเอียดของการวิเคราะห์จะนำเสนอด้วยตารางซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการตีความหมายของข้อมูลที่ได้จากตารางเฉพาะบางประเด็นที่สำคัญ และเกี่ยวข้องกับเนื้อหาของผลการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ลักษณะงานที่รับผิดชอบ ประสบการณ์ทำงาน ในมหาวิทยาลัย ประสบการณ์ทำงานในคณะวิชา ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งบริหาร แสดงดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 133)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
เพศ		
ชาย	28	21.1
หญิง	105	78.9
อายุ		
20-30 ปี	48	36.1
31-40 ปี	53	39.8
มากกว่า 40 ปี	32	24.1
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	9	6.8
ปริญญาตรี	101	75.9
สูงกว่าปริญญาตรี	23	17.3
ตำแหน่งงาน		
ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา	42	31.5
พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา	59	44.4
พนักงานราชการ	7	5.3
ลูกจ้างชั่วคราว	25	18.8
ลักษณะงานรับผิดชอบ		
งานบริหารและธุรการ	46	34.6
งานบริหารการศึกษา	37	27.8
งานคลังและพัสดุ	29	21.8
งานตรวจสอบและประกันคุณภาพการศึกษา	10	7.5

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
อื่นๆ	11	8.3
ประสบการณ์ทำงานในมหาวิทยาลัยศิลปากร		
ต่ำกว่า 5 ปี	46	34.6
5-10 ปี	39	29.3
11-20 ปี	22	16.5
มากกว่า 20 ปี	26	19.6
ประสบการณ์ทำงานในคณะวิชา		
ต่ำกว่า 5 ปี	50	37.6
5-10 ปี	38	28.6
11-20 ปี	26	19.5
มากกว่า 20 ปี	19	14.3
ประสบการณ์ทำงานบริหาร		
เคยเป็นหรือกำลังเป็นอยู่	18	13.5
ไม่เคยเป็น	115	86.5

จากตารางที่ 8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 78.9 และ คิดเป็นร้อยละ 21.1 ตามลำดับ มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.8 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 20-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.1 ตามลำดับ สำหรับด้านสถานภาพการศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 75.9 รองลงมาคือ การศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 17.3 ตามลำดับ ส่วนใหญ่เป็นพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 44.4 รองลงมาคือ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 31.6 ตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่รับผิดชอบงานบริหารและธุรการ คิดเป็นร้อยละ 34.6 รองลงมางานบริการการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 27.8 ทั้งนี้ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.6 และมีประสบการณ์ทำงาน 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.6 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานต่อความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานต่อความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ แสดงดังตารางที่ 9-12

ตารางที่ 9 คะแนนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานต่อความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ โดยรวม

ความเสี่ยงจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานภายใน	3.70	0.95	ปานกลาง
ความเสี่ยงที่เกิดจากคน	3.66	1.03	ปานกลาง
ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบ	3.60	0.87	ปานกลาง
สรุป ความเสี่ยงจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน	3.65	1.04	ปานกลาง

จากตารางที่ 9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยว่าความเสี่ยงจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานอาจส่งผลให้การดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 3.65) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามสาเหตุของความเสี่ยงพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับปานกลางทุกข้อ ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานภายใน (Mean = 3.70) รองลงมา ความเสี่ยงที่เกิดจากคน (Mean = 3.66) และ ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบ (Mean = 3.60) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 คะแนนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานต่อความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ รายด้านความเสี่ยงจากกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กร

ความเสี่ยงจากกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กร	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
ไม่มีการวางแผนการจัดการองค์การไว้ล่วงหน้า	23 (18)	45 (34.6)	33 (28.6)	20 (11.3)	12 (7.5)	3.35	1.19	ปานกลาง
การจัดทำนโยบายไม่รอบคอบ ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับชั้น	24 (18)	46 (34.6)	38 (28.6)	15 (11.3)	10 (7.5)	3.44	1.14	ปานกลาง
การถ่ายทอดทิศทางการพัฒนาองค์การสู่บุคลากรไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	20 (15)	49 (36.8)	41 (30.8)	12 (9.0)	11 (8.3)	3.41	1.11	ปานกลาง
ไม่มีความชัดเจนในแนวทางการปฏิบัติตามนโยบาย	24 (18)	41 (30.8)	40 (30.1)	15 (11.3)	13 (9.8)	3.36	1.19	ปานกลาง
ความสัมพันธ์เชื่อมต่อกันระหว่างงานไม่ได้มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนทำให้ขาดการประสานงานกัน	19 (14.3)	44 (33.1)	40 (30.1)	18 (13.5)	12 (9.0)	3.30	1.15	ปานกลาง
ไม่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน	30 (22.6)	26 (19.5)	40 (30.1)	17 (12.8)	20 (15)	3.22	1.34	ปานกลาง
ไม่มีการจัดบุคคลให้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล	26 (19.5)	35 (26.3)	39 (29.3)	17 (12.8)	16 (12)	3.29	1.26	ปานกลาง
โครงสร้างขององค์การที่มีสายการบังคับบัญชา มีหลายชั้นตอน หลายระดับชั้น	10 (14.3)	38 (28.6)	46 (34.6)	16 (12)	14 (10.5)	3.24	1.16	ปานกลาง
โครงสร้างและการบริหารงานไม่เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน	19 (14.3)	41 (30.8)	46 (34.6)	17 (12.8)	10 (7.5)	3.32	1.10	ปานกลาง
ความไม่พร้อมของทรัพยากรในด้านเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการทำงานขององค์การ	20 (15)	34 (25.6)	37 (27.8)	24 (18)	18 (13.5)	3.11	1.26	ปานกลาง
ไม่มีการวางแผนทางการฝึกอบรม/พัฒนาตามความสามารถของตำแหน่งงาน	17 (12.8)	47 (35.3)	46 (34.6)	14 (10.5)	9 (6.8)	3.37	1.06	ปานกลาง

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ความเสี่ยงจากกระบวนการดำเนินการ ภายในองค์กร	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไป ค่อนข้างช้าไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและ สถานการณ์ปัจจุบัน	23 (17.3)	45 (33.8)	39 (29.3)	20 (15)	6 (4.5)	3.44	1.08	ปานกลาง
การพัฒนาทักษะของทรัพยากรมนุษย์ขาด การติดตามและขาดความต่อเนื่อง	25 (18.8)	50 (37.6)	42 (31.6)	12 (9)	4 (3)	3.60	0.99	ปานกลาง
จำนวนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไม่ เหมาะสมกับปริมาณงานในปัจจุบัน	30 (22.6)	47 (35.3)	41 (30.8)	10 (7.5)	5 (3.8)	3.65	1.03	ปานกลาง
ไม่มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน อย่างชัดเจน	26 (19.5)	47 (35.3)	34 (25.6)	17 (12.8)	9 (6.8)	3.48	1.15	ปานกลาง
สรุป ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการ ดำเนินงานภายใน	27 (20.3)	54 (40.6)	40 (30.1)	9 (6.8)	3 (2.3)	3.70	0.95	ปานกลาง

จากตารางที่ 10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยว่าความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานภายในอาจส่งผลให้การดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 3.70) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับปานกลางทุกข้อ โดย 3 ลำดับแรก คือ จำนวนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไม่เหมาะสมกับปริมาณงานในปัจจุบัน (Mean = 3.65) รองลงมา การพัฒนาทักษะของทรัพยากรมนุษย์ขาดการติดตามและขาดความต่อเนื่อง (Mean = 3.60) และ ไม่มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน (Mean = 3.48) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 คะแนนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานต่อความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ รายด้านความเสี่ยงจากคน

ความเสี่ยงจากคน	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
การใช้ระบบอุปถัมภ์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน	25 (18.8)	29 (21.8)	46 (34.6)	15 (11.3)	18 (13.5)	3.21	1.26	ปานกลาง
กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้รับความสนใจการทรัพยากรมนุษย์	17 (12.8)	47 (35.3)	46 (34.6)	15 (11.3)	8 (6)	3.38	1.04	ปานกลาง
ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาความรู้ความสามารถ	23 (17.3)	56 (42.1)	34 (25.6)	14 (10.5)	6 (4.5)	3.57	1.04	ปานกลาง
ทรัพยากรมนุษย์บางส่วนไม่สามารถปรับตัวตอบสนองต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลงของระบบบริหารจัดการสมัยใหม่ได้ทัน	19 (14.3)	61 (45.9)	35 (26.3)	12 (9)	6 (4.5)	3.56	1.00	ปานกลาง
ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การงานผิดพลาด ไม่ถูกต้องตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมาตรการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	17 (12.8)	37 (27.8)	42 (31.6)	27 (20.3)	10 (7.5)	3.18	1.13	ปานกลาง
บุคคลากรขาดความมุ่งมั่นในการพัฒนา และปรับปรุงกระบวนการทำงาน	19 (14.3)	52 (39.1)	36 (27.1)	20 (15)	6 (4.5)	3.44	1.05	ปานกลาง
ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การขาดจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี	23 (17.3)	38 (28.6)	33 (24.8)	24 (18)	15 (11.3)	3.23	1.25	ปานกลาง
การขาดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำขององค์การ	19 (14.3)	37 (27.8)	42 (31.6)	23 (17.3)	12 (9)	3.21	1.16	ปานกลาง
การสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ	27 (20.3)	46 (34.6)	35 (26.3)	19 (14.3)	6 (4.5)	3.52	1.11	ปานกลาง
การทุจริตโดยตั้งใจของบุคลากร	27 (20.3)	26 (19.5)	24 (18)	25 (18.8)	31 (23.3)	2.95	1.46	น้อย
สรุป ปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากคน	28 (21.1)	54 (40.6)	34 (25.6)	12 (9)	5 (3.8)	3.66	1.03	ปานกลาง

จากตารางที่ 11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยว่าความเสี่ยงที่เกิดจากคนอาจส่งผลให้ การดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ไม่ ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 3.66) และเมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับปานกลางทุกข้อ ยกเว้นการทุจริต โดยตั้งใจของบุคลากรเห็นด้วยในระดับน้อย (mean = 2.95) โดย 3 ลำดับแรก คือ ทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาความรู้ความสามารถ (Mean = 3.57) รองลงมา ทรัพยากรมนุษย์บางส่วนไม่สามารถปรับตัวตอบสนองต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลงของระบบ บริหารจัดการสมัยใหม่ได้ทัน (Mean = 3.56) และ การสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ (Mean = 3.52) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 คะแนนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานต่อความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงาน เลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ รายด้านความเสี่ยง จากระบบ

ความเสี่ยงจากระบบ	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
ความไม่คล่องตัวในการใช้งบประมาณ	19 (14.3)	45 (33.8)	46 (34.6)	17 (12.8)	6 (4.5)	3.41	1.03	ปานกลาง
การขาดสภาพคล่องของกระแสเงินสดขององค์การ	21 (15.8)	46 (34.6)	39 (29.3)	17 (12.8)	10 (7.5)	3.38	1.13	ปานกลาง
ไม่มีระบบการสร้างแรงจูงใจ	39 (29.3)	37 (27.8)	40 (30.1)	12 (9)	5 (3.8)	3.70	1.10	ปานกลาง
ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้น/ตำแหน่ง ไม่สัมพันธ์กับระบบค่าตอบแทน	34 (25.6)	51 (38.3)	34 (25.6)	9 (6.8)	5 (3.8)	3.75	1.03	ปานกลาง
ไม่มีการปรับปรุงสวัสดิการใดๆ มาเป็นเวลานาน	41 (30.8)	40 (30.1)	33 (24.8)	14 (10.5)	5 (3.8)	3.74	1.12	ปานกลาง
ไม่มีการดำเนินการเพื่อสร้างความพึงพอใจและลดความเบื่อบุคลากรในการทำงาน	38 (28.6)	46 (34.6)	31 (23.3)	10 (7.5)	8 (6)	3.72	1.14	ปานกลาง

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ความเสี่ยงจากระบบ	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
การมีระบบการควบคุมที่แตกต่างกันในแต่ละฝ่ายขององค์กร	29 (21.8)	41 (30.8)	46 (34.6)	12 (9)	5 (3.8)	3.58	1.05	ปานกลาง
ระบบฐานข้อมูลด้านต่างๆ ไม่พร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง	28 (21.1)	44 (33.1)	40 (30.1)	15 (11.3)	6 (4.5)	3.55	1.08	ปานกลาง
ระบบฐานข้อมูลด้านต่างๆ ไม่เป็นปัจจุบัน	27 (20.3)	45 (33.8)	34 (25.6)	20 (15)	7 (5.3)	3.49	1.13	ปานกลาง
การสื่อสารภายในองค์กรไม่ชัดเจนและไม่ทั่วถึง	26 (19.5)	41 (30.8)	43 (32.3)	19 (14.3)	4 (3)	3.50	1.06	ปานกลาง
สรุป ปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากระบบ	20 (15)	53 (39.8)	48 (36.1)	11 (8.3)	1 (0.8)	3.60	0.87	ปานกลาง

จากตารางที่ 12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยว่าความเสี่ยงที่เกิดจากระบบอาจส่งผลให้การดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 3.60) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับปานกลางทุกข้อ โดย 3 ลำดับแรกคือ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้น/ตำแหน่งไม่สัมพันธ์กับระบบค่าตอบแทน (Mean = 3.75) รองลงมา ไม่มีการปรับปรุงสวัสดิการใดๆ มาเป็นเวลานาน (Mean = 3.74) และ ไม่มีการดำเนินการเพื่อสร้างความพึงพอใจและลดความเบื่อหน่ายในการทำงาน (Mean = 3.72) ตามลำดับ

2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานต่อความเสี่ยงการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ แสดงดังตารางที่ 13-19

ตารางที่ 13 คะแนนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานต่อความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ โดยรวม

ความเสี่ยงจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ และนโยบายสาธารณะ	3.30	1.08	ปานกลาง
ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี	3.44	0.99	ปานกลาง
ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ	3.47	0.98	ปานกลาง
ความเสี่ยงจากความขัดแย้งทางการเมือง	3.45	1.03	ปานกลาง
ความเสี่ยงจากภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ	3.48	0.98	ปานกลาง
ความเสี่ยงจากภาวะการแข่งขัน	3.59	0.85	ปานกลาง
สรุป ความเสี่ยงจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน	3.45	0.98	ปานกลาง

จากตารางที่ 13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยว่าความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรอาจส่งผลให้การดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 3.45) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับปานกลางทุกข้อ โดย 3 ลำดับแรก คือ ความเสี่ยงจากภาวะการแข่งขัน (Mean = 3.59) รองลงมา ความเสี่ยงจากภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ (Mean = 3.48) และ ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ (Mean = 3.47) ตามลำดับ

ตารางที่ 14 คะแนนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานต่อความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ รายด้านความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ และนโยบายสาธารณะ

ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ และนโยบายสาธารณะ	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
การที่หน่วยงานซึ่งกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษา นำระบบประกันคุณภาพการศึกษามาใช้กับสถาบันอุดมศึกษา	19 (14.3)	46 (34.6)	45 (33.8)	15 (11.3)	8 (6)	3.40	1.06	ปานกลาง

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ และนโยบายสาธารณะ	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
การที่ สกอ. กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษา ต้องปฏิบัติตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ อุดมศึกษา (TQF)	18 (13.5)	41 (30.8)	51 (38.3)	19 (14.3)	4 (3)	3.38	0.99	ปานกลาง
การที่รัฐบาลผลักดันให้สถาบันอุดมศึกษา ออกนอกระบบ	19 (14.3)	35 (26.3)	56 (42.1)	13 (9.8)	10 (7.5)	3.30	1.07	ปานกลาง
นโยบายการลดขนาดกำลังคนภาครัฐ	18 (13.5)	32 (24.1)	46 (34.6)	22 (16.5)	15 (11.3)	3.12	1.18	ปานกลาง
สรุป ปัจจัยความเสี่ยงจากการ เปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ และนโยบาย สาธารณะ	19 (14.3)	39 (28.9)	50 (37.2)	17 (12.9)	9 (6.9)	3.30	1.08	ปานกลาง

จากตารางที่ 14 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยว่าความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ และนโยบายสาธารณะอาจส่งผลให้การดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 3.30) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับปานกลางทุกข้อ โดย 3 ลำดับแรก คือ หน่วยงานซึ่งกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษา นำระบบประกันคุณภาพการศึกษามาใช้กับสถาบันอุดมศึกษา (Mean = 3.40) รองลงมา การที่ สกอ. กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาต้องปฏิบัติตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษา (Mean = 3.38) และการที่รัฐบาลผลักดันให้สถาบันอุดมศึกษาออกนอกระบบ (Mean = 3.30) ตามลำดับ

ตารางที่ 15 คะแนนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานต่อความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ รายด้านความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี

ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
มีการพัฒนาระบบสารสนเทศต่างๆ ขึ้นมาเพื่อใช้ในหน่วยงาน	19 (14.3)	53 (39.8)	44 (33.1)	7 (5.3)	10 (7.5)	3.48	1.05	ปานกลาง
รายจ่ายค่าธรรมเนียมทางเทคโนโลยีเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	15 (11.3)	47 (35.3)	50 (37.6)	18 (13.5)	3 (2.3)	3.40	0.94	ปานกลาง
สรุป ปัจจัยความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี	17 (12.8)	50 (37.5)	47 (35.4)	13 (15.5)	7 (4.9)	3.44	0.99	ปานกลาง

จากตารางที่ 15 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยว่าความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีอาจส่งผลให้การดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 3.44) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับปานกลางทุกข้อ คือ การพัฒนาระบบสารสนเทศต่างๆ ขึ้นมาเพื่อใช้ในหน่วยงาน (Mean = 3.48) รองลงมา รายจ่ายค่าธรรมเนียมทางเทคโนโลยีเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Mean = 3.40) ตามลำดับ

ตารางที่ 16 คะแนนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานต่อความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ รายด้านความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ

ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
พลังงานและเชื้อเพลิงของโลกลดลงทำให้ค่าใช้จ่ายด้านพลังงานเพิ่มขึ้น	20 (15)	45 (33.8)	49 (36.8)	15 (11.3)	4 (3)	3.47	0.98	ปานกลาง

จากตารางที่ 16 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยว่าความเสี่ยงที่เกิดจากภัยธรรมชาติอาจส่งผลให้การดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 3.47)

ตารางที่ 17 คะแนนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานต่อความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ ภัยด้านความเสี่ยงจากความขัดแย้งทางการเมือง

ความเสี่ยงจากความขัดแย้งทางการเมือง	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
การชุมนุมประท้วงรัฐบาลทำให้ต้องมีการประกาศหยุดงานติดต่อหลายวัน	19 (14.3)	43 (32.3)	44 (33.1)	22 (16.5)	5 (3.8)	3.37	1.04	ปานกลาง
ความไม่มีเสถียรภาพของรัฐบาลทำให้นโยบายต่างๆ ไม่มีความต่อเนื่อง	27 (20.3)	40 (30.1)	48 (36.1)	14 (10.5)	4 (3.0)	3.54	1.03	ปานกลาง
สรุป ปัจจัยความเสี่ยงจากความขัดแย้งทางการเมือง	23 (17.3)	42 (31.2)	46 (34.6)	18 (13.5)	5 (3.4)	3.45	1.03	ปานกลาง

จากตารางที่ 17 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยว่าความเสี่ยงที่เกิดจากความขัดแย้งทางการเมืองอาจส่งผลให้การดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 3.45) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับปานกลางทุกข้อ คือ ความไม่มีเสถียรภาพของรัฐบาลทำให้นโยบายต่างๆ ไม่มีความต่อเนื่อง (Mean = 3.54) รองลงมา การชุมนุมประท้วงรัฐบาลทำให้ต้องมีการประกาศหยุดงานติดต่อหลายวัน (Mean = 3.37) ตามลำดับ

ตารางที่ 18 คะแนนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานต่อความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ รายด้านความเสี่ยงจากภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ

ความเสี่ยงจากภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้จำนวนนักศึกษาที่เข้าศึกษาลดลง	8 (6.0)	34 (25.6)	56 (42.1)	21 (15.8)	14 (10.5)	3.01	1.04	ปานกลาง
ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้จำนวนนักศึกษาต้องกู้ยืมเพื่อการศึกษามากขึ้น	27 (20.3)	55 (41.4)	38 (28.6)	9 (6.8)	4 (3.0)	3.69	0.97	ปานกลาง
ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้ได้รับจัดสรรงบประมาณน้อยลง	25 (18.8)	62 (46.6)	33 (24.8)	11 (8.3)	2 (1.5)	3.73	0.91	ปานกลาง
สรุป ปัจจัยความเสี่ยงจากภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ	20 (15)	50 (37.8)	42 (31.8)	14 (10.3)	7 (5)	3.48	0.98	ปานกลาง

จากตารางที่ 18 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยว่าความเสี่ยงที่เกิดจากภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจอาจส่งผลให้การดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 3.48) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับปานกลางทุกข้อ คือ ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้ได้รับจัดสรรงบประมาณน้อยลง (Mean = 3.73) รองลงมาภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้จำนวนนักศึกษาต้องกู้ยืมเพื่อการศึกษาเพิ่มขึ้น (Mean = 3.69) และ ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้จำนวนนักศึกษาที่เข้าศึกษาลดลง (Mean = 3.01) ตามลำดับ

ตารางที่ 19 คะแนนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานต่อความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ รายด้านความเสี่ยงจากภาวะการแข่งขัน

ความเสี่ยงจากภาวะการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
การลดลงของจำนวนนักเรียนที่เข้าศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัยเนื่องจากอัตรา การเกิดของประชากรไทยลดลง	12 (9.0)	30 (22.6)	51 (38.3)	27 (20.3)	13 (9.8)	3.01	1.09	ปานกลาง
การเปิดเสรีทางการศึกษา ทำให้สถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศเข้ามา ดำเนินการภายในประเทศได้มากขึ้น	18 (13.5)	52 (39.1)	53 (39.8)	8 (6.0)	2 (1.5)	3.57	0.86	ปานกลาง
ภาวะการแข่งขันทำให้มหาวิทยาลัยต้องปรับปรุง เพิ่มเติมคุณภาพการให้บริการ เพื่อตอบสนองพฤติกรรมลูกค้าของ มหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนไป ทั้งด้าน นักศึกษา และผู้ใช้บัณฑิต	37 (27.8)	58 (43.6)	32 (24.1)	3 (2.3)	3 (2.3)	3.92	0.90	ปานกลาง
สถาบันการศึกษาต่างๆ มีการเปิดรับ นักศึกษาเชิงรุกในรูปแบบ โครงการ ต่างๆ	31 (23.3)	59 (44.4)	37 (27.8)	3 (2.3)	3 (2.3)	3.84	0.89	ปานกลาง
สรุป ปัจจัยความเสี่ยงจากภาวะการ แข่งขัน	25 (18.4)	50 (37.4)	43 (32.5)	10 (7.7)	5 (3.9)	3.59	0.85	ปานกลาง

จากตารางที่ 19 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยว่าความเสี่ยงที่เกิดจากภาวะการแข่งขัน อาจส่งผลให้การดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 3.59) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับปานกลางทุกข้อ โดย 3 ลำดับแรก คือ ภาวะการแข่งขันทำให้มหาวิทยาลัยต้องปรับปรุง เพิ่มเติมคุณภาพการให้บริการเพื่อตอบสนองพฤติกรรมลูกค้าของมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนไป ทั้งด้านนักศึกษาและผู้ใช้บัณฑิต (Mean = 3.92) รองลงมา สถาบันการศึกษาต่างๆ มีการเปิดรับนักศึกษาเชิงรุกในรูปแบบโครงการต่างๆ

(Mean = 3.84) และ การเปิดเสรีทางการศึกษา ทำให้สถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศเข้ามาดำเนินการภายในประเทศได้มากขึ้น (Mean = 3.57) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ระดับความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ ดังตารางที่ 20-26

ตารางที่ 20 คะแนนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ โดยรวม

ระดับความเสี่ยงในการดำเนินงาน	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
ด้านการวางแผน	3.23	0.98	ปานกลาง
ด้านการจัดการองค์การ	3.09	0.97	ปานกลาง
ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	3.23	0.99	ปานกลาง
ด้านการนำ	3.21	1.03	ปานกลาง
ด้านการควบคุม	3.20	0.96	ปานกลาง
ด้านเหตุการณ์ภายนอก	3.16	0.90	ปานกลาง
สรุป ระดับความเสี่ยงในการดำเนินงาน	3.18	0.97	ปานกลาง

จากตารางที่ 20 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 3.18) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับปานกลางทุกข้อ โดย 3 ลำดับแรก คือ สถานการณ์ด้านการวางแผน (Mean = 3.23) และด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Mean = 3.23) รองลงมาด้านการนำ (Mean = 3.21) และด้านการควบคุม (Mean = 3.20) ตามลำดับ

ตารางที่ 21 คะแนนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยระดับ
ความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ รายด้านการวางแผน

ความเสี่ยงในการดำเนินงานด้านการ วางแผน	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
บุคลากรในหน่วยงานของท่านไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบายของหน่วยงาน	13 (9.8)	57 (42.9)	38 (28.6)	21 (15.8)	4 (3.0)	3.41	0.97	ปานกลาง
หน่วยงานของท่านไม่มีการถ่ายทอดทิศทางการพัฒนาองค์กรสู่บุคลากร	15 (11.3)	41 (30.8)	31 (23.3)	38 (28.6)	8 (6.0)	3.13	1.13	ปานกลาง
หน่วยงานของท่านไม่มีแนวทางการปฏิบัติตามนโยบายที่ชัดเจน	18 (13.5)	31 (23.3)	39 (29.3)	35 (26.3)	10 (7.5)	3.09	1.16	ปานกลาง
สรุป ความเสี่ยงในการดำเนินงานด้านการวางแผน	15 (11.3)	33 (24.8)	58 (43.6)	22 (16.5)	5 (3.8)	3.23	0.98	ปานกลาง

จากตารางที่ 21 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงในการดำเนินงานด้านการวางแผนของสำนักงานเลขาธิการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 3.23) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับปานกลางทุกข้อ คือ บุคลากรในหน่วยงานของท่านไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบายของหน่วยงาน (Mean = 3.41) รองลงมา หน่วยงานของท่านไม่มีการถ่ายทอดทิศทางการพัฒนาองค์กรสู่บุคลากร (Mean = 3.13) และ หน่วยงานของท่านไม่มีแนวทางการปฏิบัติตามนโยบายที่ชัดเจน (Mean = 3.09) ตามลำดับ

ตารางที่ 22 คะแนนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยระดับ
ความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ รายด้านการจัดองค์การ

ความเสี่ยงในการดำเนินงานด้านการจัด องค์การ	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
หน่วยงานของท่านไม่มีการวางแผนการ จัดการองค์การไว้ล่วงหน้า	13 (9.8)	32 (24.1)	34 (25.6)	43 (32.3)	11 (8.3)	2.95	1.14	น้อยที่สุด
หน่วยงานของท่านมีโครงสร้างและการ บริหารงานไม่สอดคล้องกับแผนการทำงาน	10 (7.5)	29 (21.8)	30 (22.6)	53 (39.8)	11 (8.3)	2.80	1.10	น้อยที่สุด
หน่วยงานของท่านไม่มีการกำหนด ความสัมพันธ์เชื่อมต่อกันระหว่างงานอย่าง ชัดเจนทำให้การประสานงานกันไม่ราบรื่น	13 (9.8)	39 (29.3)	28 (21.1)	42 (31.6)	11 (8.3)	3.01	1.16	ปานกลาง
หน่วยงานของท่านไม่มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร อย่างชัดเจน	16 (12.0)	31 (23.3)	29 (21.8)	41 (30.8)	16 (12.0)	2.92	1.23	น้อยที่สุด
หน่วยงานของท่านไม่มีการตรวจสอบและ ควบคุมการทำงานอย่างเหมาะสม	10 (7.5)	36 (27.1)	30 (22.6)	46 (34.6)	11 (8.3)	2.91	1.12	น้อยที่สุด
หน่วยงานของท่านไม่มีการจัดบุคคลให้ ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถและ ความถนัดของแต่ละบุคคล	17 (12.8)	32 (24.1)	33 (24.8)	38 (28.6)	13 (9.8)	3.02	1.20	ปานกลาง
หน่วยงานของท่านมีโครงสร้างและการ บริหารงานไม่เป็นระบบ	17 (12.8)	26 (19.5)	22 (16.5)	57 (42.9)	11 (8.3)	2.86	1.21	น้อยที่สุด
หน่วยงานของท่านมีโครงสร้างขององค์การ ที่มีสายการบังคับบัญชายาว มีหลายขั้นตอน หลายระดับชั้น	16 (12.0)	30 (22.6)	34 (25.6)	41 (30.8)	12 (9.0)	2.98	1.18	น้อยที่สุด
หน่วยงานของท่านมีโครงสร้างและการ บริหารงานไม่เหมาะสมกับสภาพการ แข่งขันในปัจจุบัน	16 (12.0)	27 (20.3)	44 (33.1)	35 (26.3)	11 (8.3)	3.02	1.13	ปานกลาง
หน่วยงานของท่านไม่มีของทรัพยากรใน ด้านเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการ ทำงาน	15 (11.3)	22 (16.5)	29 (21.8)	49 (36.8)	18 (13.5)	2.75	1.21	น้อยที่สุด
หน่วยงานของท่านไม่มีความคล่องตัวใน การใช้งบประมาณ	11 (8.3)	38 (28.6)	38 (28.6)	34 (25.6)	12 (9.0)	3.02	1.11	ปานกลาง

ตารางที่ 22 (ต่อ)

ความเสี่ยงในการดำเนินงานด้านการจัด องค์การ	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
หน่วยงานของท่านขาดสภาพคล่องของ กระแสเงิน	13 (9.8)	32 (24.1)	42 (31.6)	32 (24.1)	14 (10.5)	2.98	1.14	น้อยที่สุด
สรุป ความเสี่ยงในการดำเนินงานด้านการ จัดองค์การ	12 (9.0)	27 (20.3)	61 (45.9)	27 (20.3)	6 (4.5)	3.09	0.97	ปานกลาง

จากตารางที่ 22 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงในการดำเนินงานด้านการจัดองค์การของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 3.09) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง 4 ข้อ คือ หน่วยงานของท่านไม่มีการจัดบุคคลให้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล หน่วยงานของท่านมีโครงสร้างและการบริหารงานไม่เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน และ หน่วยงานของท่านไม่มีความคล่องตัวในการใช้งบประมาณ (Mean = 3.02) รองลงมา หน่วยงานของท่านไม่มีการกำหนดความสัมพันธ์เชื่อมต่อกันระหว่างงานอย่างชัดเจนทำให้การประสานงานกันไม่ราบรื่น (Mean = 3.01) ตามลำดับ และน้อยที่สุด 8 ข้อ โดย 3 ลำดับแรก คือ หน่วยงานของท่านมีโครงสร้างขององค์การที่มีสายการบังคับบัญชายาว มีหลายขั้นตอน หลายระดับชั้น และหน่วยงานของท่านขาดสภาพคล่องของกระแสเงิน (Mean = 2.98) รองลงมา หน่วยงานของท่านไม่มีการวางแผนการจัดการองค์การไว้ล่วงหน้า (Mean = 2.95) หน่วยงานของท่านไม่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน (Mean = 2.92) ตามลำดับ

ตารางที่ 23 คะแนนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยระดับ
ความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ รายงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์

สถานการณ์ด้านการจัดการทรัพยากร มนุษย์	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
หน่วยงานของท่านไม่มีการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์	15 (11.3)	33 (24.8)	40 (30.1)	34 (25.6)	11 (8.3)	3.05	1.14	ปานกลาง
หน่วยงานของท่านไม่มีการจัดทำข้อมูล ด้านการบริหารงานบุคคลเพื่อใช้สำหรับ การวางแผนในการจัดการอย่างพอเพียง	15 (11.3)	34 (25.6)	40 (30.1)	35 (26.3)	9 (6.8)	3.08	1.11	ปานกลาง
หน่วยงานของท่านใช้ระบบอุปถัมภ์ใน การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน	12 (9.0)	19 (14.3)	41 (30.8)	40 (30.1)	21 (15.8)	2.71	1.17	น้อยที่สุด
หน่วยงานของท่านไม่มีการวางเส้นทาง การฝึกอบรม/พัฒนาตามความสามารถ ของตำแหน่งงาน	19 (14.3)	36 (27.1)	30 (22.6)	38 (28.6)	10 (7.5)	3.12	1.19	ปานกลาง
บุคลากรในหน่วยงานของท่านไม่มี สนใจกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของ องค์กร	21 (15.8)	25 (18.8)	33 (24.8)	40 (30.1)	14 (10.5)	2.99	1.25	น้อยที่สุด
บุคลากรในหน่วยงานของท่านขาดความ กระตือรือร้นในพัฒนาความรู้ ความสามารถ	20 (15.0)	34 (25.6)	34 (25.6)	33 (24.8)	12 (9.0)	3.13	1.21	ปานกลาง
บุคลากรในหน่วยงานของท่านบางส่วน ไม่สามารถปรับตัวตอบสนองต่อทิศ ทางการเปลี่ยนของระบบบริหารจัดการ สมัยใหม่ได้ทัน	20 (15.0)	40 (30.1)	36 (27.1)	30 (22.6)	7 (5.3)	3.27	1.13	ปานกลาง
หน่วยงานของท่านไม่สามารถส่ง บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนา ทักษะที่เหมาะสมต่อสภาพองค์กรได้	17 (12.8)	22 (16.5)	35 (26.3)	46 (34.6)	13 (9.8)	2.88	1.19	น้อยที่สุด
หน่วยงานของท่านไม่มีการติดตามการ พัฒนาทักษะของบุคลากร และขาดความ ต่อเนื่อง	17 (12.8)	36 (27.1)	38 (28.6)	33 (24.8)	9 (6.8)	3.14	1.14	ปานกลาง
บุคลากรของหน่วยงานของท่านขาด จิตสำนึกในการให้บริการที่ดี	15 (11.3)	21 (15.8)	38 (28.6)	42 (31.6)	17 (12.8)	2.81	1.19	น้อยที่สุด

ตารางที่ 23 (ต่อ)

สถานการณ์ด้านการจัดการทรัพยากร มนุษย์	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
บุคลากรของหน่วยงานของท่านมัก ทำงานผิดพลาด ไม่ถูกต้อง ตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมาตรการอื่นๆ ที่ เกี่ยวข้อง	9 (6.8)	24 (18.0)	35 (26.3)	51 (38.3)	14 (10.5)	2.72	1.09	น้อยที่สุด
จำนวนบุคลากรในหน่วยงานของท่าน ไม่เหมาะสมกับปริมาณงานในปัจจุบัน	24 (18.0)	44 (33.1)	30 (22.6)	29 (21.8)	6 (4.5)	3.38	1.15	ปานกลาง
หน่วยงานของท่านมีอัตราการลาออก โอนย้าย เปลี่ยนงานสูง	25 (18.8)	29 (21.8)	40 (22.2)	28 (21.1)	11 (8.3)	3.44	2.78	ปานกลาง
หน่วยงานของท่านมีการทุจริตโดยตั้งใจ ของบุคลากร	10 (7.5)	14 (10.5)	40 (30.1)	41 (30.8)	28 (21.1)	2.53	1.16	น้อยที่สุด
สรุป ความเสี่ยงด้านการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์	17 (12.8)	28 (21.1)	61 (45.9)	22 (16.5)	5 (3.8)	3.23	1.00	ปานกลาง

จากตารางที่ 23 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงในการดำเนินงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเลขาธิการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 3.23) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับปานกลางเกือบทุกข้อ โดย 3 ลำดับแรก คือ หน่วยงานของท่านมีอัตราการลาออก โอนย้าย เปลี่ยนงานสูง (Mean = 3.44) รองลงมา จำนวนบุคลากรในหน่วยงานของท่านไม่เหมาะสมกับปริมาณงานในปัจจุบัน (Mean = 3.38) และหน่วยงานของท่านไม่มีการกำหนดความสัมพันธ์เชื่อมต่อกันระหว่างงานอย่างชัดเจนทำให้การประสานงานกันไม่ราบรื่น (Mean = 3.01) ตามลำดับ นอกนั้นน้อยที่สุดได้แก่ หน่วยงานของท่านใช้ระบบอุปถัมภ์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน (Mean = 2.71) บุคลากรในหน่วยงานของท่านไม่มีสนใจกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรขององค์กร (Mean = 2.99) หน่วยงานของท่านไม่สามารถส่งบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทักษะที่เหมาะสมต่อสภาพองค์กรได้ (Mean = 2.88) บุคลากรของหน่วยงานของท่านขาดจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี (Mean = 2.81) บุคลากรของหน่วยงานของท่านมักทำงานผิดพลาด ไม่ถูกต้อง ตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมาตรการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง (Mean = 2.72) และหน่วยงานของท่านมีการทุจริตโดยตั้งใจของบุคลากร (Mean = 2.53)

ตารางที่ 24 คะแนนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยระดับความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ รายด้านกรนำ

ด้านกรนำ	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
หน่วยงานของท่านไม่มีระบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	25 (18.8)	43 (32.3)	23 (17.3)	35 (26.3)	7 (5.3)	3.33	1.20	ปานกลาง
หน่วยงานของท่านมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้น/ตำแหน่งไม่สัมพันธ์กับระบบค่าตอบแทน	19 (14.3)	48 (36.1)	35 (26.3)	20 (15.0)	11 (8.3)	3.33	1.15	ปานกลาง
หน่วยงานของท่านไม่มีการปรับปรุงสวัสดิการใดๆ มาเป็นเวลานาน	26 (19.5)	35 (26.3)	33 (24.8)	32 (24.1)	7 (5.3)	3.31	1.19	ปานกลาง
หน่วยงานของท่านไม่มีการดำเนินการใดๆ เพื่อสร้างความพึงพอใจ และลดความเบื่อในการทำงาน	21 (15.8)	44 (33.1)	29 (21.8)	33 (24.8)	6 (4.5)	3.31	1.14	ปานกลาง
บุคลากรในหน่วยงานของท่านไม่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนางานและปรับปรุงกระบวนการทำงาน	18 (13.5)	33 (24.8)	30 (22.6)	41 (30.8)	11 (8.3)	3.05	1.20	ปานกลาง
บุคลากรในหน่วยงานของท่านขาดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำของหน่วยงาน	17 (12.8)	23 (17.3)	37 (27.8)	41 (30.8)	15 (11.3)	2.89	1.20	น้อยที่สุด
ความเสี่ยงด้านกรนำ	18 (13.5)	28 (21.1)	56 (42.1)	26 (19.5)	5 (3.8)	3.21	1.03	ปานกลาง

จากตารางที่ 24 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงในการดำเนินงานด้านกรนำของสำนักงานเลขาธิการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 3.21) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับปานกลางเกือบทุกข้อ โดย 3 ลำดับแรก คือ หน่วยงานของท่านไม่มีระบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และ หน่วยงานของท่านมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้น/ตำแหน่งไม่สัมพันธ์กับระบบค่าตอบแทน (Mean = 3.33) รองลงมา หน่วยงานของท่านไม่มีการปรับปรุงสวัสดิการใดๆ มาเป็นเวลานาน และ หน่วยงานของท่านไม่มีการดำเนินการใดๆ เพื่อสร้างความพึงพอใจ และลดความเบื่อในการทำงาน (Mean = 3.31)

ตามลำดับ และน้อยที่สุดในข้อบุคลากรในหน่วยงานของท่านขาดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำของ
หน่วยงาน (Mean = 3.12)

ตารางที่ 25 คะแนนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยระดับ
ความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ รายด้านการควบคุม

สถานการณ์ด้านการควบคุม	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
หน่วยงานของท่านมีระบบการควบคุมที่แตกต่างกันในแต่ละฝ่ายของหน่วยงาน	14 (10.5)	56 (42.1)	38 (28.6)	21 (15.8)	4 (3.0)	3.41	0.98	ปานกลาง
ระบบฐานข้อมูลด้านต่างๆ ของหน่วยงานของท่านไม่พร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง	9 (6.8)	46 (34.6)	43 (32.3)	28 (21.1)	7 (5.3)	3.17	1.01	ปานกลาง
ระบบฐานข้อมูลด้านต่างๆ ของหน่วยงานของท่านไม่เป็นปัจจุบัน	11 (8.3)	36 (27.1)	45 (33.8)	33 (24.8)	8 (6.0)	3.07	1.05	ปานกลาง
หน่วยงานของท่านไม่มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	14 (10.5)	39 (29.3)	34 (25.6)	39 (29.3)	7 (5.3)	3.11	1.10	ปานกลาง
หน่วยงานของท่านไม่มีระบบการติดตามการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นให้ผลงานบรรลุเป้าหมาย	10 (7.5)	40 (30.1)	40 (30.1)	35 (26.3)	8 (6.0)	3.07	1.05	ปานกลาง
การสื่อสารภายในหน่วยงานของท่านไม่ชัดเจนและไม่ทั่วถึง	11 (8.3)	43 (32.3)	38 (28.6)	33 (24.8)	8 (6.0)	3.12	1.07	ปานกลาง
ความเสี่ยงด้านการควบคุม	11 (8.3)	38 (28.6)	57 (42.9)	21 (15.8)	6 (4.5)	3.20	0.96	ปานกลาง

จากตารางที่ 25 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงในการดำเนินงานด้านการควบคุมของสำนักงานเลขาธิการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 3.20) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับปานกลางทุกข้อ โดย 3 ลำดับแรก คือ หน่วยงานของท่านมีระบบการควบคุมที่แตกต่างกันในแต่ละฝ่ายของหน่วยงาน (Mean = 3.41) รองลงมา ระบบฐานข้อมูลด้านต่างๆ ของหน่วยงานของท่านไม่พร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง (Mean = 3.17) และการสื่อสารภายในหน่วยงานของท่านไม่ชัดเจนและไม่ทั่วถึง (Mean = 3.12) ตามลำดับ

ตารางที่ 26 คะแนนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยระดับ
ความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ รายด้านเหตุการณ์ภายนอก

สถานการณ์ด้านเหตุการณ์ภายนอก	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
หน่วยงานของท่านมีความพร้อมต่อการการเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ และนโยบายสาธารณะเสมอ	12 (9.0)	59 (44.4)	53 (39.8)	7 (5.3)	2 (1.5)	3.54	0.79	ปานกลาง
หน่วยงานของท่านมีความพร้อมต่อการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเสมอ	17 (12.8)	71 (53.4)	34 (25.6)	8 (6.0)	3 2.3	3.68	0.86	ปานกลาง
หน่วยงานของท่านมีความพร้อมรับมือกับภัยธรรมชาติที่อาจเกิดขึ้นเสมอ	7 (5.3)	55 (41.4)	58 (43.6)	10 (7.5)	3 (2.3)	3.40	0.80	ปานกลาง
หน่วยงานของท่านมีความพร้อมรับมือหากเกิดความขัดแย้งทางการเมืองเสมอ	6 (4.5)	51 (38.3)	68 (51.1)	5 (3.8)	3 (2.3)	3.39	0.74	ปานกลาง
หน่วยงานของท่านมีความพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจเสมอ	7 (5.3)	52 (39.1)	64 (48.1)	6 (4.5)	4 (3.0)	3.39	0.79	ปานกลาง
หน่วยงานของท่านมีความพร้อมรับมือกับภาวะการแข่งขันเสมอ	13 (9.8)	64 (48.1)	43 (32.3)	11 (8.3)	2 (1.5)	3.56	0.84	ปานกลาง
สรุป ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ภายนอก	8 (6.0)	36 (27.1)	64 (48.1)	19 (14.3)	6 (4.5)	3.16	0.90	ปานกลาง

จากตารางที่ 26 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงในการดำเนินงานด้านเหตุการณ์ภายนอกของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 3.16) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับปานกลางทุกข้อ โดย 3 ลำดับแรก คือ หน่วยงานของท่านมีความพร้อมต่อการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเสมอ (Mean = 3.68) รองลงมา

หน่วยงานของท่านมีความพร้อมรับมือกับภาวะการแข่งขันเสมอ (Mean = 3.56) และหน่วยงานของท่านมีความพร้อมต่อการการเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ และนโยบายสาธารณะเสมอ (Mean = 3.54) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation)

การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันเป็นการวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายใน และด้านสภาพแวดล้อมภายนอกกับความเสี่ยงในการดำเนินงาน แสดงตารางที่ 27

ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์พบว่า สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบด้วย กระบวนการดำเนินงานภายใน คน และ ระบบ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ และนโยบายสาธารณะ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ ความขัดแย้งทางการเมือง ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ และภาวะการแข่งขันมีผลทางบวกกับความเสี่ยงในการดำเนินงานการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ ด้านการวางแผน การจัดการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การนำ การควบคุม และ เหตุการณ์ภายนอก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (sig <0.05)

โดยปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานภายในและปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากคนส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านการควบคุม ปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากระบบและปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากความขัดแย้งทางการเมืองส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านการนำ ปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ และนโยบายสาธารณะ ปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากภาวะการแข่งขันส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านการจัดการ ปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากภัยธรรมชาติและปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ภายนอก

ตารางที่ 27 ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน

		กระบวนการ ดำเนินงาน ภายใน	คน	ระบบ	การ เปลี่ยนแปลง กฎ ระเบียบ และนโยบาย สาธารณะ	การ เปลี่ยนแปลง ด้าน เทคโนโลยี	ภัย ธรรมชาติ	ความ ขัดแย้ง ทาง การเมือง	ภาวะ วิกฤติทาง เศรษฐกิจ	ภาวะ การ แข่งขัน	ด้านการ วางแผน	ด้าน การจัด องค์การ	ด้าน การจัดการ ทรัพยากร มนุษย์	ด้าน การนำ	ด้าน การ ควบคุม	ด้าน เหตุการณ์ ภายนอก
กระบวนการ ดำเนินงาน ภายใน	<i>Pearson Correlation</i>	1	0.673	0.599	0.264	0.100	0.134	0.299	0.144	0.252	0.434	0.483	0.330	0.439	0.485	0.287
	<i>Sig.</i>	.	0.000	0.000	0.002	0.250	0.125	0.000	0.098	0.003	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001
คน	<i>Pearson Correlation</i>	0.673	1	0.593	0.121	0.060	0.110	0.199	0.091	0.293	0.400	0.432	0.407	0.361	0.454	0.311
	<i>Sig.</i>	0.000	.	0.000	0.165	0.496	0.208	0.022	0.295	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
ระบบ	<i>Pearson Correlation</i>	0.599	0.593	1	0.118	0.134	0.234	0.348	0.242	0.283	0.393	0.410	0.366	0.492	0.470	0.312
	<i>Sig.</i>	0.000	0.000	.	0.176	0.124	0.007	0.000	0.005	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
การ เปลี่ยนแปลง กฎ ระเบียบ และนโยบาย สาธารณะ	<i>Pearson Correlation</i>	0.264	0.121	0.118	1	0.444	0.245	0.255	0.328	0.370	0.140	0.259	0.173	0.204	0.214	0.187
	<i>Sig.</i>	0.002	0.165	0.176	.	0.000	0.005	0.003	0.000	0.000	0.107	0.003	0.047	0.019	0.013	0.031
การ เปลี่ยนแปลง ด้าน เทคโนโลยี	<i>Pearson Correlation</i>	0.100	0.060	0.134	0.444	1	0.534	0.358	0.370	0.382	0.116	0.179	0.095	0.166	0.096	0.162
	<i>Sig.</i>	0.250	0.496	0.124	0.000	.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.182	0.040	0.278	0.057	0.269	0.062

ตารางที่ 27 (ต่อ)

		กระบวนการ ดำเนินงาน ภายใน	คน	ระบบ	การ เปลี่ยนแปลง กฎ ระเบียบ และนโยบาย สาธารณะ	การ เปลี่ยนแปลง ด้าน เทคโนโลยี	ภัย ธรรมชาติ	ความ ขัดแย้ง ทาง การเมือง	ภาวะ วิกฤติทาง เศรษฐกิจ	ภาวะ การ แข่งขัน	ด้านการ วางแผน	ด้าน การจัด องค์การ	ด้าน การจัดการ ทรัพยากร มนุษย์	ด้าน การนำ	ด้าน การ ควบคุม	ด้าน เหตุการณ์ ภายนอก
ภัยธรรมชาติ	<i>Pearson Correlation</i>	0.134	0.110	0.234	0.245	0.534	1	0.547	0.466	0.361	0.187	0.226	0.180	0.226	0.214	0.251
	<i>Sig.</i>	0.125	0.208	0.007	0.005	0.000	.	0.000	0.000	0.000	0.031	0.009	0.038	0.009	0.013	0.004
ความขัดแย้ง ทางการเมือง	<i>Pearson Correlation</i>	0.299	0.199	0.348	0.255	0.358	0.547	1	0.616	0.499	0.251	0.302	0.166	0.320	0.235	0.263
	<i>Sig.</i>	0.000	0.022	0.000	0.003	0.000	0.000	.	0.000	0.000	0.004	0.000	0.056	0.000	0.006	0.002
ภาวะวิกฤติ ทางเศรษฐกิจ	<i>Pearson Correlation</i>	0.144	0.091	0.242	0.328	0.370	0.466	0.616	1	0.553	0.105	0.181	0.090	0.183	0.135	0.212
	<i>Sig.</i>	0.098	0.295	0.005	0.000	0.000	0.000	0.000	.	0.000	0.230	0.037	0.306	0.035	0.121	0.014
ภาวะการ แข่งขัน	<i>Pearson Correlation</i>	0.252	0.293	0.283	0.370	0.382	0.361	0.499	0.553	1	0.202	0.304	0.255	0.289	0.255	0.239
	<i>Sig.</i>	0.003	0.001	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	.	0.020	0.000	0.003	0.001	0.003	0.006
ด้านการ วางแผน	<i>Pearson Correlation</i>	0.434	0.400	0.393	0.140	0.116	0.187	0.251	0.105	0.202	1	0.682	0.641	0.691	0.632	0.572
	<i>Sig.</i>	0.000	0.000	0.000	0.107	0.182	0.031	0.004	0.230	0.020	.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
ด้านการจัด องค์การ	<i>Pearson Correlation</i>	0.483	0.432	0.410	0.259	0.179	0.226	0.302	0.181	0.304	0.682	1	0.776	0.767	0.727	0.544
	<i>Sig.</i>	0.000	0.000	0.000	0.003	0.040	0.009	0.000	0.037	0.000	0.000	.	0.000	0.000	0.000	0.000

ตารางที่ 27 (ต่อ)

		กระบวนการ ดำเนินงาน ภายใน	คน	ระบบ	การ เปลี่ยนแปลง กฎ ระเบียบ และนโยบาย สาธารณะ	การ เปลี่ยนแปลง ด้าน เทคโนโลยี	ภัย ธรรมชาติ	ความ ขัดแย้ง ทาง การเมือง	ภาวะ วิกฤติทาง เศรษฐกิจ	ภาวะ การ แข่งขัน	ด้านการ วางแผน	ด้าน การจัด องค์การ	ด้าน การจัดการ ทรัพยากร มนุษย์	ด้าน การนำ	ด้าน การ ควบคุม	ด้าน เหตุการณ์ ภายนอก
ด้านการ จัดการ ทรัพยากร มนุษย์	<i>Pearson Correlation</i>	0.330	0.407	0.366	0.173	0.095	0.180	0.166	0.090	0.255	0.641	0.776	1	0.743	0.704	0.515
	<i>Sig.</i>	0.000	0.000	0.000	0.047	0.278	0.038	0.056	0.306	0.003	0.000	0.000	.	0.000	0.000	0.000
ด้านการนำ	<i>Pearson Correlation</i>	0.439	0.361	0.492	0.204	0.166	0.226	0.320	0.183	0.289	0.691	0.767	0.743	1	0.769	0.648
	<i>Sig.</i>	0.000	0.000	0.000	0.019	0.057	0.009	0.000	0.035	0.001	0.000	0.000	0.000	.	0.000	0.000
ด้านการ ควบคุม	<i>Pearson Correlation</i>	0.485	0.454	0.470	0.214	0.096	0.214	0.235	0.135	0.255	0.632	0.727	0.704	0.769	1	0.610
	<i>Sig.</i>	0.000	0.000	0.000	0.013	0.269	0.013	0.006	0.121	0.003	0.000	0.000	0.000	0.000	.	0.000
ด้านเหตุการณ์ ภายนอก	<i>Pearson Correlation</i>	0.287	0.311	0.312	0.187	0.162	0.251	0.263	0.212	0.239	0.572	0.544	0.515	0.648	0.610	1
	<i>Sig.</i>	0.001	0.000	0.000	0.031	0.062	0.004	0.002	0.014	0.006	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	.
<i>N</i>		133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133

*ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยกำหนดความเสี่ยงการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ : กรณีศึกษา สำนักงานเลขาธิการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยกำหนดความเสี่ยงในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ กรณีศึกษา สำนักงานเลขาธิการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์

ประชากรคือบุคลากรสายสนับสนุนในสำนักงานเลขาธิการคณะ ภายใต้มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จำนวน 5 คณะวิชา ได้แก่ คณะอักษรศาสตร์ 31 คน คณะศึกษาศาสตร์ 29 คน คณะเกษตรศาสตร์ 54 คน คณะวิทยาศาสตร์ 23 คน และ คณะวิศวกรรมศาสตร์ และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม 19 คน รวม 156 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน ความเสี่ยงในการดำเนินงาน เก็บข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามไปยังประชากร ได้รับแบบสอบถามคืนทั้งหมด 133 ชุด คิดเป็น 85% ของทั้งหมด การเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน และการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าความถี่ และร้อยละ (%) ใช้วิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ใช้วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันใช้วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานกับระดับความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์

สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถามของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 78.9 มีช่วงอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.8 ระดับการศึกษา การศึกษาระดับปริญญาตรี 75.9 ซึ่งเป็นพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 44.4 รับผิดชอบ งานบริหารและธุรการ 34.6 โดยมีอายุการทำงานต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.6 มีประสบการณ์ทำงานในคณะวิชาต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.6 และมีประสบการณ์ทำงานบริหาร คิดเป็นร้อยละ 86.5

2. วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานและปัจจัย

สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานต่อความเสี่ยงการดำเนินงาน

2.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานต่อความเสี่ยงการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานเป็นปัจจัยเสี่ยงในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.04 ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความเสี่ยงในการดำเนินงานมากที่สุด คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการดำเนินการภายใน (Mean = 3.70) เนื่องจาก จำนวนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไม่เหมาะสมกับปริมาณงานในปัจจุบัน (Mean = 3.65) รองลงมา การพัฒนาทักษะของทรัพยากรมนุษย์ขาดการติดตามและขาดความต่อเนื่อง (Mean = 3.60) และ ไม่มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน (Mean = 3.48) ตามลำดับ ลำดับที่สองคือ ความเสี่ยงที่เกิดจากคน (Mean = 3.66) เนื่องจาก ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาความรู้ความสามารถ (Mean = 3.57) รองลงมา ทรัพยากรมนุษย์บางส่วนไม่สามารถปรับตัวตอบสนองต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลงของระบบบริหารจัดการสมัยใหม่ได้ทัน (Mean = 3.56) และ การสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ (Mean = 3.52) ตามลำดับ และลำดับที่สามคือ ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบ (Mean = 3.60) เนื่องจาก ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้น/ตำแหน่งไม่สัมพันธ์กับระบบค่าตอบแทน (Mean = 3.75) รองลงมา ไม่มีการปรับปรุงสวัสดิการใดๆ มาเป็นเวลานาน (Mean = 3.74) และ ไม่มีการดำเนินการเพื่อสร้างความพึงพอใจและลดความเบื่อก่อนหน้าในการทำงาน (Mean = 3.72) ตามลำดับ

2.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน

ความเสี่ยงจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้พบว่าเป็นปัจจัยเสี่ยงในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.98 ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความเสี่ยงในการดำเนินงานมากที่สุด คือ ความเสี่ยงจากภาวะการแข่งขัน (Mean = 3.59) เนื่องจาก ภาวะการแข่งขันทำให้มหาวิทยาลัยต้องปรับปรุง เพิ่มเติมคุณภาพการให้บริการ เพื่อตอบสนองพฤติกรรมลูกค้าของมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนไป ทั้งด้านนักศึกษา และผู้ใช้บัณฑิต (Mean = 3.92) รองลงมา สถาบันการศึกษาต่างๆ มีการเปิดรับนักศึกษาเชิงรุกในรูปแบบโครงการต่างๆ (Mean = 3.84) และ การเปิดเสรีทางการศึกษา ทำให้สถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศเข้ามาดำเนินการภายในประเทศได้มากขึ้น (Mean = 3.57) ตามลำดับ ลำดับที่สองคือ ความเสี่ยงจากภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ (Mean = 3.48) เนื่องจาก ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้ได้รับจัดสรรงบประมาณน้อยลง (Mean = 3.73) รองลงมา ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้จำนวนนักศึกษาที่เข้ามาศึกษาเพิ่มขึ้น (Mean = 3.69) และ ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้จำนวนนักศึกษาที่เข้าศึกษาลดลง (Mean = 3.01) ตามลำดับ และลำดับที่สามคือ ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ (Mean = 3.47)

3. วิเคราะห์ระดับความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา

ระดับความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 3.18) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้าน พบว่า

3.1 ด้านการวางแผนของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 3.23) เนื่องจากบุคลากรในหน่วยงานไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบายของหน่วยงาน (Mean = 3.41) รองลงมา หน่วยงานไม่มีการถ่ายทอดทิศทางการพัฒนาองค์กรสู่บุคลากร (Mean = 3.13) และ หน่วยงานไม่มีแนวทางการปฏิบัติตามนโยบายที่ชัดเจน (Mean = 3.09) ตามลำดับ

3.2 ด้านการจัดองค์การของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 3.09) เนื่องจากหน่วยงานไม่มีการจัดบุคคลให้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล หน่วยงานมีโครงสร้างและการบริหารงานไม่เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน และ หน่วยงานไม่มีความคล่องตัวในการใช้งบประมาณ (Mean = 3.02) รองลงมา หน่วยงานไม่มีการกำหนด

ความสัมพันธ์เชื่อมต่อกันระหว่างงานอย่างชัดเจนทำให้การประสานงานกันไม่ราบรื่น (Mean = 3.01) ตามลำดับ

3.3 ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 3.23) เนื่องจากหน่วยงานมีอัตราการลาออก โอนย้าย เปลี่ยนงานสูง (Mean = 3.44) รองลงมา จำนวนบุคลากรในหน่วยงานไม่เหมาะสมกับปริมาณงานในปัจจุบัน (Mean = 3.38) และบุคลากรในหน่วยงานบางส่วนไม่สามารถปรับตัวตอบสนองต่อทิศทางการเปลี่ยนของระบบบริหารจัดการสมัยใหม่ได้ทัน (Mean = 3.27) ตามลำดับ

3.4 ด้านการนำของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 3.21) เนื่องจาก หน่วยงานไม่มีระบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และ หน่วยงานมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้น/ตำแหน่งไม่สัมพันธ์กับระบบค่าตอบแทน (Mean = 3.33) รองลงมา หน่วยงานไม่มีการปรับปรุงสวัสดิการใดๆ มาเป็นเวลานาน และ หน่วยงานไม่มีการดำเนินการใดๆ เพื่อสร้างความพึงพอใจ และลดความเบื่อในการทำงาน (Mean = 3.31) ตามลำดับ

3.5 ด้านการควบคุมของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 3.20) เนื่องจากหน่วยงานมีระบบการควบคุมที่แตกต่างกันในแต่ละฝ่ายของหน่วยงาน (Mean = 3.41) รองลงมา ระบบฐานข้อมูลด้านต่างๆ ของหน่วยงานไม่พร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง (Mean = 3.17) และการสื่อสารภายในหน่วยงานไม่ชัดเจนและไม่ทั่วถึง (Mean = 3.12) ตามลำดับ

3.6 ด้านเหตุการณ์ภายนอกของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 3.16) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับปานกลางทุกข้อ โดย 3 ลำดับแรก คือ หน่วยงานมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเสมอ (Mean = 3.68) รองลงมา หน่วยงานมีความพร้อมรับมือกับภาวะแข่งขันเสมอ (Mean = 3.56) และหน่วยงานมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ และนโยบายสาธารณะเสมอ (Mean = 3.54) ตามลำดับ

4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์สภาพแวดล้อมภายใน และด้านสภาพแวดล้อมภายนอกกับความเสี่ยงในการดำเนินงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานกับความเสี่ยงในการดำเนินงาน พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน ประกอบด้วย กระบวนการดำเนินงานภายใน คน และ ระบบ และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ และนโยบายสาธารณะ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ ความขัดแย้งทางการเมือง ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ และภาวะการแข่งขัน มีผลทางบวกกับความเสี่ยงในการดำเนินงานของหน่วยงานด้านการวางแผน การจัดการกิจการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การนำ การควบคุม และเหตุการณ์ภายนอกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (sig <0.05)

การอภิปรายผล

การศึกษาครั้งนี้ทำให้ทราบถึงปัจจัยเสี่ยงต่อการดำเนินงานของภาครัฐ กรณีศึกษาสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ โดยปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน คือ ความเสี่ยงจากจำนวนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไม่เหมาะสมกับปริมาณงานในปัจจุบัน ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาความรู้ความสามารถ และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้น/ตำแหน่งไม่สัมพันธ์กับระบบค่าตอบแทน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Williams (อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ 2550 : 138) อธิบายไว้ว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการค้นหา การพัฒนา และการรักษาบุคคลที่เหมาะสมเพื่อสร้างกำลังแรงงานที่มีคุณภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของเนตร์พัฒนา ขาววิราช (2550 : 139) พบว่าการกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา การจูงใจโดยการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานเพื่อให้พนักงานแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นปัจจัยในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เช่น การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน เป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างกระตือรือร้น เพราะเงินเป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการด้านต่างๆ ของพนักงาน การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน โดยการยกย่องชมเชยอาจเป็นการประกาศเกียรติคุณ มอบรางวัล การเลื่อนตำแหน่ง การให้โอกาสการพัฒนาศักยภาพ การให้ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องจัดจำนวนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้เหมาะสมกับปริมาณงานในปัจจุบัน พัฒนาความรู้ความสามารถทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อสร้างความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และจัดทำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้น/ตำแหน่งให้สัมพันธ์กับระบบค่าตอบแทน

ส่วนปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน คือ ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ นโยบาย การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ภาวะการแข่งขัน และธรรมชาติสอดคล้องกับ

งานวิจัย ธร สุนทรายุทธ (2550 : 159) ศึกษาพบว่าอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษา เกิดจากปัจจัยดังนี้

(1) ความเสี่ยงจากปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย เป็นผลกระทบจากการเมือง การบริหารของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลง กฎและระเบียบที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงการดำเนินงาน โดยในส่วนของการศึกษา ได้แก่ พ.ร.บ.การศึกษา หลักสูตร นโยบายแห่งรัฐ นโยบายหน่วยงานต้นสังกัด กฎหมายและระเบียบต่างๆ การแทรกแซงทางการเมือง การต่อต้านของกลุ่มต่างๆ เป็นต้น ส่วนความเสี่ยงจากความเสี่ยงในด้านนโยบายหรือกลยุทธ์การดำเนินงาน เช่น นโยบายของผู้บริหารแต่ละส่วนงานไม่มีความสอดคล้องกันและไม่ตระหนักถึงนโยบายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรในภาพรวมเป็นหลัก หรือการดำเนินงานที่เน้นกลยุทธ์เดิมโดยไม่มีการพิจารณาสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและไม่มีการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสม หรือการพึ่งพาคู่สัญญาที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติงานสำคัญขององค์กร

(2) ปัจจัยด้านการแข่งขันมีพื้นฐานจากความเสี่ยงจากปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม ได้แก่ จำนวนประชากรและคุณภาพชีวิต ระบบการศึกษา การกระจายโอกาสทางการศึกษา ระดับการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงการบริหารการศึกษา และปัจจัยด้านเศรษฐกิจ โดยเฉพาะเมื่อเกิดภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ การวิเคราะห์ที่เกี่ยวกับสถานที่ศึกษานั้นมุ่งไปที่รายได้ของผู้ปกครอง ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องปรับปรุงเพิ่มเติมคุณภาพการให้บริการเพื่อตอบสนองพฤติกรรมลูกค้าของมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนไป ทั้งด้านนักศึกษา และผู้ใช้บัณฑิต จัดทำโครงการหลักสูตรให้หลากหลายตรงจุดผู้บริโภครวมเพื่อเสรีทางการศึกษา และเปิดหลักสูตรในราคาที่สอดคล้องกับภาวะทางเศรษฐกิจที่ตกต่ำ

(3) ปัจจัยจากภัยธรรมชาติ สอดคล้องกับ นฤมล สอาดโหม (2550 : 17-19) พบว่าเป็นความเสี่ยงพื้นฐาน ที่นำไปสู่ความสูญเสียที่กระทบกับคนจำนวนมากหรือสังคมโดยรวม เช่น ภัยธรรมชาติ วิกฤติการเงินของประเทศ ที่ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ที่มีความรุนแรงมาก แม้จะไม่เกิดขึ้นบ่อย เพราะคาดการณ์การเกิดความสูญเสียได้ยาก

ระดับความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการนำ ด้านการควบคุม ด้านเหตุการณ์ภายนอกสอดคล้องกับนิยามของความเสี่ยงการดำเนินงานของ **Basel Accord** (อ้างในนฤมล สอาดโหม และคณะ 2551 : 85) ซึ่งกล่าวไว้ว่า แหล่งที่มาของความเสี่ยงการดำเนินงาน มี 4 ประการ คือ กระบวนการดำเนินการภายใน คน ระบบ และเหตุการณ์ภายนอก เนื่องจากบุคลากรในหน่วยงานไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบายของหน่วยงาน หน่วยงานไม่มีการจัดบุคคลให้ได้

ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล หน่วยงานมีอัตราการลาออก โอนย้าย เปลี่ยนงานสูง ทำให้จำนวนบุคลากรในหน่วยงานไม่เหมาะสมกับปริมาณงานในปัจจุบัน ระบบการสร้างความแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเลื่อนขั้น/ตำแหน่งไม่สัมพันธ์กับระบบค่าตอบแทน หน่วยงานมีระบบการควบคุมที่แตกต่างกันในแต่ละฝ่ายอาจทำให้หน่วยงานไม่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี จึงอาจส่งผลให้บุคลากรในหน่วยงานไม่มีความพร้อมรับมือกับ ภาวะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตามจากการเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ นโยบาย และการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง อาจส่งผลให้เกิดการต่อต้านของกลุ่มต่างๆ เกิดการ แทรกแซงทางการเมือง เกิดภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ และความเสียหายจากภัยธรรมชาติที่ซึ่งเป็น เหตุการณ์ที่คาดการณ์ยาก ส่งผลให้มีการแข่งขันที่สูงขึ้น ดังนั้นจึงควรจัดทำการบริหารความเสี่ยง ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับศึกษาและวางนโยบายการบริหารความเสี่ยงของทุก หน่วยงานเพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ออกแบบการ พัฒนาและปรับปรุงแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ออกแบบแผนการบริหารความ เสี่ยงเพื่อเป็นแผนแม่บทให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กำหนดแบบแผนการเสริมสร้างความรู้ความ เข้าใจและกระตุ้นจิตสำนึกของบุคลากรทุกระดับให้ตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีอยู่และเห็น ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงว่าเป็นเรื่องจำเป็นและมีผลกระทบต่อทุกคนในองค์กร และ ออกแบบกระบวนการติดตาม กำกับ ดูแล ประเมินการบริหารความเสี่ยงของทุกกลุ่มงาน เพื่อ ทดสอบประสิทธิภาพรูปแบบการบริหารของหน่วยงานก่อนปฏิบัติจริง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานและปัจจัย ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานกับความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการ คณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ พบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ภายในหน่วยงาน ได้แก่ กระบวนการดำเนินงานภายใน คน ระบบ และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ภายนอกหน่วยงาน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ และนโยบายสาธารณะ การเปลี่ยนแปลงด้าน เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ ความขัดแย้งทางการเมือง ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ และภาวะการแข่งขัน มีผลทางบวกกับความเสี่ยงในการดำเนินงานของหน่วยงานด้านการวางแผน การจัดการองค์กร การ จัดการทรัพยากรมนุษย์ การนำ การควบคุม และเหตุการณ์ภายนอก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 (sig < 0.05) ซึ่งผลการวิจัยที่ค้นพบในครั้งนี้สอดคล้องกับนิยามของ Basel Accord ซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานสากลอันหนึ่งที่ถูกกำหนดไว้ในประเทศต่าง ๆ นำมาปรับใช้ในการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยงของสถาบันการเงิน โดย Basel Accord ได้ให้นิยามไว้ว่า ความเสี่ยงการ ดำเนินงานหมายถึงความเสี่ยงที่เกิดความสูญเสียทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยมีสาเหตุมาจากความ ล้มเหลวหรือความไม่เหมาะสมของกระบวนการดำเนินการภายใน บุคลากร และระบบต่างๆ หรือ

เหตุการณ์ภายนอก เช่นเดียวกับ พิมลจรรย์ นามวัฒน์และคนอื่นๆ ที่กล่าวว่า องค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือธุรกิจเอกชนหลักหนีไม่พ้นที่จะต้องเผชิญกับแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมขององค์กรซึ่งอาจเกิดได้ทั้งจากสาเหตุภายนอกและภายในองค์กร ที่จะส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจและดำเนินการอันจะนำมาซึ่งความเสี่ยงและความไม่แน่นอนให้กับองค์กร และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทร สุนทรายุทธ ซึ่งพบว่า ปัจจัยความเสี่ยงภายในและปัจจัยความเสี่ยงภายนอกของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการเพื่อหวังผลของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 และ 0.5 ตามลำดับ

ข้อจำกัดของการวิจัย

1. งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจเกี่ยวกับทัศนคติซึ่งความคิดเห็นเป็นเรื่องนามธรรมไม่สามารถหาตัววัดได้อย่างชัดเจน ดังนั้น ข้อมูลที่ได้รับจากการสำรวจจึงขึ้นอยู่กับความคิดเห็น ซึ่งอาจทำให้ผลการวิจัยเปลี่ยนแปลงไปตามกลุ่มตัวอย่างและสภาพแวดล้อมได้
2. งานวิจัยนี้มีข้อจำกัดทางด้านเวลา และแบบสอบถามเป็นการส่งผ่านหน่วยงานต่างๆ การเก็บรวบรวมแบบสอบถามให้ครบทั้งหมดจึงทำได้ยาก ทำให้ได้รับแบบสอบถามที่สามารถนำมาแปลผลได้กลับคืนมาเพียง 133 ชุด คิดเป็น 85% ของแบบสอบถามที่ถูกส่งไปทั้งหมด

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงในการดำเนินงานมากที่สุด คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการดำเนินการภายใน ดังนั้นผู้บริหารคณะวิชาควรมีการวิเคราะห์ระบบงานของสำนักงานเลขานุการคณะเพื่อวางแผนอัตรากำลังให้เหมาะสมกับปริมาณงาน ควรมีการประเมินความต้องการการพัฒนาของทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสำนักงานเลขานุการคณะและคณะวิชาเพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาทักษะของทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเลขานุการคณะ และควรมีการกำหนดรายละเอียดของงานแต่ละงานอย่างชัดเจน
2. ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงในการดำเนินงานมากที่สุด คือ ความเสี่ยงจากภาวะการแข่งขัน ดังนั้น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันผู้บริหารคณะวิชาควรสร้างวัฒนธรรมการให้บริการที่มีคุณภาพแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ ผู้บริหารคณะวิชาควรมีการประเมินโครงการรับนักศึกษาในปัจจุบันให้ปรับปรุงการเปิดรับนักศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครอง และมีการประชาสัมพันธ์ในเชิงรุกที่เข้าถึง

นักเรียนและผู้ปกครองให้มากขึ้น นอกจากนี้เพื่อรองรับการเปิดเสรีทางการศึกษาควรมีการพัฒนาทักษะด้านภาษาให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

3. ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานมีผลทางบวกกับความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคณะ ดังนั้น ผู้บริหารคณะวิชาควรให้ความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคณะวิชา นอกจากนี้เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จ ควรต้องสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เห็นความสำคัญและให้การยอมรับการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากจะต้องใส่การบริหารความเสี่ยงเข้าไปในทุกๆ กระบวนการปฏิบัติงานและการตัดสินใจของทุกๆ คน ในทุกๆ งาน เพราะความสำเร็จขององค์กรเป็นผลโดยรวมของความสำเร็จของแต่ละคนในแต่ละงาน

ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาต่อไป

จากการศึกษาครั้งนี้ทำให้ทราบถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่มีผลต่อระดับความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคณะวิชา ดังนั้นเพื่อเป็นแนวทางในการทำวิจัยในโอกาสต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะเรื่องให้ผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการ หรือผู้รับผิดชอบเกี่ยวข้องควรทำวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาปัจจัยกำหนดความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคณะวิชาของมหาวิทยาลัยต่างๆ เพื่อยืนยันผลการวิจัยที่ชัดเจนยิ่งขึ้นต่อไป
2. ควรศึกษาเพื่อประเมินโอกาสที่จะเกิดขึ้นของปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้และประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหากปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ นั้นเกิดขึ้น พร้อมทั้งกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ที่จะตอบสนองเพื่อแก้ไขหรือควบคุมปัจจัยความเสี่ยงนั้น
3. ควรศึกษาเพื่อบ่งชี้ปัจจัยความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคณะวิชาในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยอาจทำการศึกษาเชิงเจาะลึกถึงปัจจัยความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการแต่ละคณะวิชาอย่างลึกซึ้ง ซึ่งจะทำได้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่เป็นปัจจัยเสี่ยงที่ชัดเจนยิ่งขึ้นและนำมาประเมินโอกาสที่จะเกิดขึ้นของปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ ที่ได้และประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหากปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ นั้นเกิดขึ้น พร้อมทั้งพัฒนากลยุทธ์การตอบสนองเพื่อแก้ไขหรือควบคุมปัจจัยเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กฤษดา พิธิษฐไพบูลย์. “การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เชิงบูรณาการกับตัวชี้วัดสำหรับหน่วยงานสนับสนุน: กรณีศึกษา สำนักบริหารวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.

จินตนา บุญงการ, จรัสวัฒน์ ไตรรัตน์ และ ปรีญา หิรัญประดิษฐ์. งานสำนักงานและการประชาสัมพันธ์. นนทบุรี : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2535.

เจนเนตร มณีนาค และคนอื่นๆ. การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร จากหลักการสู่ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ชัม ชิสเท็ม, 2548.

ชฎาธร เพื่อกหอม. “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามแนวคิด COSO กับความสำเร็จทางการเงินขององค์กรของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553.

ชนชัย ยมจินดา, เสน่ห์ จุ้ยโต และ จุมพล หนิมพานิช. เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ หน่วยที่ 9-15. นนทบุรี : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544.

ชร สุนทรายุทธ. การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2550

ชร สุนทรายุทธ. “ปัจจัยความเสี่ยงภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการของคณะศึกษาศาสตร์ ในมหาวิทยาลัยของรัฐ.” รายงานการวิจัย สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.

ธารชฎา อมรเพชรกุล. “การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงในส่วนการพัสดุ สำนักบริหารแผนและการคลัง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

นฤมล สอาดโณม. การบริหารความเสี่ยงองค์กร. กรุงเทพฯ : ฐานบุ๊คส์, 2550.

นฤมล สอาดโณม, บุษกร วัชรศรีโรจน์ และ วาสิตา บุญสาธิต. CRO ต้องรู้ คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ : ฐานบุ๊คส์, 2551.

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. การจัดการสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ บริษัทเซ็นทรัลเอ็กเพรส จำกัด, 2550.

- พิมพ์จรรยา นามวัฒน์, เสน่ห์ จุ้ยโต และ ธนชัย ยมจินดา. เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ หน่วยที่ 1-8. นนทบุรี : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544.
- พลสุข ตั้งขันธ์. การบริหารงานสำนักงาน. ฉบับแก้ไขปรับปรุง. กรุงเทพฯ : เสมาสาส์น, 2551
- ไพรัชวอเตอร์เฮาส์เปอร์ส. แนวทางการบริหารความเสี่ยง. ฉบับที่ 2 (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ : ไพรัชวอเตอร์เฮาส์เปอร์ส, 2547.
- มนสิชา แสงวัง. “การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิตสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2553.
- มหาวิทยาลัยศิลปากร. รายงานประจำปี 2549 - 2550 [Online]. Accessed 10 April 2009. Available from <http://www.plan.su.ac.th>
- มหาวิทยาลัยศิลปากร. สารสนเทศเพื่อการบริหาร ปีการศึกษา 2551 [Online]. Accessed 10 April 2009. Available from <http://www.plan.su.ac.th>
- มหาวิทยาลัยศิลปากร. สารสนเทศเพื่อการบริหาร ปีการศึกษา 2552 [Online]. Accessed 7 November 2009. Available from <http://www.plan.su.ac.th>
- วันทนี สุรไพฑูรย์กร และ ชูชัย ศรีคันสนีย์. Basel II & การบริหารความเสี่ยง (Risk Management). กรุงเทพฯ : สมาคมตลาดตราสารหนี้ไทย, 2548.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ สมชาย หิรัญกิตติ. การบริหารสำนักงานแบบใหม่. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ พัฒนาศึกษา, ม.ป.ป.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ. การบริหารการตลาดยุคใหม่. ฉบับปรับปรุง. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร, 2546.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และ ธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์, 2550
- สิน พันธุ์พินิจ. เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วิทย์พัฒนา, 2549.
- สุรพงษ์ มาลี. การบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์. วารสารข้าราชการ 50, 1 (มกราคม-กุมภาพันธ์ 2548) : 36 – 42.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎีกา. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบ พ.ศ. ๒๕๕๐ – ๒๕๕๔ [Online]. Accessed 19 November 2008. Available from <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=139>

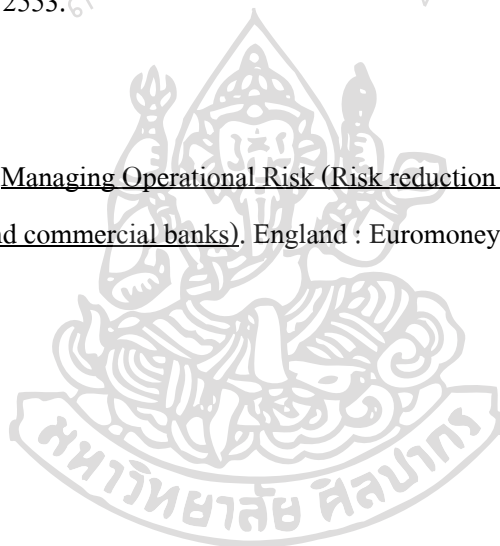
หทัยรัตน์ กาญจนเจตน์. “การบริหารความเสี่ยงการดำเนินงานการคลังองค์การบริหารส่วนตำบล บางรักน้อย อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการ ปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552.

อัมมร นาคแก้ว. “ความสัมพันธ์ด้านสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของศูนย์บริหารและจัดการธนบัตร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร, 2553.

อภิชาติ อินโท และประเสริฐ อัครประดมพงศ์. “การบริหารความเสี่ยงของโครงการจัดตั้งศูนย์ซ่อม อากาศยาน : กรณีศึกษา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน).” ใน เอกสารรวมบทความ ประชุมทางวิชาการ เครือข่ายวิศวกรรมอุตสาหการ 2553. อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัย อุบลราชธานี, 2553.

ภาษาต่างประเทศ

Dimitris N. Chorafas. Managing Operational Risk (Risk reduction strategies for investment and commercial banks). England : Euromoney Books, 2001





แบบสอบถาม

เรื่อง : การศึกษาปัจจัยกำหนดความเสี่ยงในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ
กรณีศึกษา สำนักงานเลขาธิการคณะวิชา มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์

เรียน : ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้ต้องการถามความรู้สึกของท่าน 3 ส่วนใหญ่ๆ ด้วยคำถาม คือ

(1) ตามที่ท่านสามารถรับรู้ได้ (หรือตามความรู้สึกของท่าน) ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมในการจัดการต่อไปนี้ เป็น “ความเสี่ยงการดำเนินงาน” ซึ่งอาจส่งผลให้การดำเนินงานของหน่วยงานที่ท่านสังกัดไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

(2) ตามที่ท่านสามารถรับรู้ได้ (หรือตามความรู้สึกของท่าน) ท่านคิดว่าสถานการณ์ของหน่วยงานที่ท่านสังกัดเป็นอย่างไร

ข้อมูลของท่านจะไม่นำไปเปิดเผยเป็นรายบุคคล ผู้วิจัยจะนำเสนอเพียงในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้นจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ผลวิจัยจะได้นำไปใช้ประโยชน์ต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการคณะวิชา ในมหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์

คำชี้แจง : แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยงภายในองค์กร และคำถามปลายเปิด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานการณ์ความเสี่ยงขององค์กร และคำถามปลายเปิด

กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อเพื่อความสมบูรณ์ของการนำไปใช้

และผู้ดำเนินการวิจัยขอขอบคุณอย่างสูงในความร่วมมือและสละเวลาตอบแบบสอบถามนี้

พนิดา ตันติอำนาจ

ความเสี่ยงการดำเนินงาน คือ เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น
และส่งผลกระทบต่อให้การดำเนินงานขององค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง : ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ 20 – 30 ปี 31 – 40 ปี มากกว่า 40 ปี
3. ระดับการศึกษา ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี
 ระดับปริญญาตรี
 สูงกว่าระดับปริญญาตรี
4. ตำแหน่งงาน ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา
 พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา
 พนักงานราชการ
 ลูกจ้างชั่วคราว
 อื่นๆ (ระบุ)
5. ลักษณะงานที่รับผิดชอบ งานบริหารและธุรการ
 งานบริการการศึกษา
 งานคลังและพัสดุ
 งานตรวจสอบและประกันคุณภาพการศึกษา
 อื่นๆ (ระบุ)
6. ประสบการณ์การทำงานในมหาวิทยาลัยศิลปากร ต่ำกว่า 5 ปี
 5 – 10 ปี
 11 – 20 ปี
 มากกว่า 20 ปี
7. ประสบการณ์การทำงานในคณะวิชาปัจจุบัน ต่ำกว่า 5 ปี
 5 – 10 ปี
 11 – 20 ปี
 มากกว่า 20 ปี
8. ประสบการณ์การทำงานบริหารในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งหรือมากกว่า เคยเป็นหรือกำลังเป็นอยู่ (ระบุ)
 ไม่เคยเป็น (ข้ามไปตอบตอนที่ 2)

ตอนที่ 2 : แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยความเสี่ยงการดำเนินงาน

คำชี้แจง : ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นและ/หรือความรู้สึกของท่านมากที่สุด
เพียงคำตอบเดียว

คำถาม : สภาพแวดล้อมในการจัดการต่อไปนี้ เป็น “ความเสี่ยงในการดำเนินงาน” ซึ่งอาจส่งผลให้
การดำเนินงานของหน่วยงานที่ท่านสังกัดไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ข้อที่	ข้อความ	ความเห็นที่สอดคล้อง กับข้อความ				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
ความเสี่ยงจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร						
1	ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการดำเนินการภายใน					
1.1	ไม่มีการวางแผนการจัดการองค์กรไว้ล่วงหน้า					
1.2	การจัดทำนโยบายไม่รอบคอบ ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับชั้น					
1.3	การถ่ายทอดทิศทางการพัฒนาองค์กรสู่บุคลากรไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล					
1.4	ไม่มีความชัดเจนในแนวทางการปฏิบัติตามนโยบาย					
1.5	ความสัมพันธ์เชื่อมต่อกันระหว่างงานไม่ได้มีการกำหนดไว้ อย่างชัดเจนทำให้ขาดการประสานงานกัน					
1.6	ไม่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่าง ชัดเจน					
1.7	ไม่มีการจัดบุคคลให้ได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถ และความถนัดของแต่ละบุคคล					
1.8	โครงสร้างขององค์กรที่มีสายการบังคับบัญชายาว มีหลาย ขั้นตอน หลายระดับชั้น					
1.9	โครงสร้างและการบริหารงานไม่เหมาะสมกับสภาพการ แข่งขันในปัจจุบัน					

ข้อที่	ข้อความ	ความเห็นที่สอดคล้อง กับข้อความ				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
1.10	ความไม่พร้อมของทรัพยากรในด้านเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการทำงานขององค์การ					
1.11	ไม่มีการวางแผนทางการฝึกอบรม/พัฒนาตามความสามารถของตำแหน่งงาน					
1.12	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปค่อนข้างช้าไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสถานการณ์ปัจจุบัน					
1.13	การพัฒนาทักษะของทรัพยากรมนุษย์ขาดการติดตาม และขาดความต่อเนื่อง					
1.14	จำนวนทรัพยากรมนุษย์ขององค์การไม่เหมาะสมกับปริมาณงานในปัจจุบัน					
1.15	ไม่มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
สรุป	ท่านคิดว่าปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการดำเนินการภายในจะกระทบต่อหน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่ในระดับใด? <input type="checkbox"/> มากที่สุด <input type="checkbox"/> มาก <input type="checkbox"/> ปานกลาง <input type="checkbox"/> น้อย <input type="checkbox"/> ไม่กระทบ					
2	ความเสี่ยงที่เกิดจากคน					
2.1	การใช้ระบบอุปถัมภ์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน					
2.2	กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้รับความสนใจจากทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ					
2.3	ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาความรู้ความสามารถ					
2.4	ทรัพยากรมนุษย์บางส่วนไม่สามารถปรับตัวตอบสนองต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลงของระบบบริหารจัดการสมัยใหม่ได้ทัน					

ข้อที่	ข้อความ	ความเห็นที่สอดคล้องกับข้อความ				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
2.5	ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การทำงานผิดพลาด ไม่ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมาตรการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง					
2.6	บุคลากรขาดความมุ่งมั่นในการพัฒนางานและปรับปรุงกระบวนการทำงาน					
2.7	ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การขาดจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี					
2.8	การขาดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำขององค์การ					
2.9	การสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ					
2.10	การทุจริตโดยตั้งใจของบุคลากร					
สรุป	ท่านคิดว่าปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากคนจะกระทบต่อหน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่ในระดับใด? <input type="checkbox"/> มากที่สุด <input type="checkbox"/> มาก <input type="checkbox"/> ปานกลาง <input type="checkbox"/> น้อย <input type="checkbox"/> ไม่กระทบ					
3	ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบ					
3.1	ความไม่คล่องตัวในการใช้งบประมาณ					
3.2	การขาดสภาพคล่องของกระแสเงินสดขององค์การ					
3.3	ไม่มีระบบการสร้างแรงจูงใจ					
3.4	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้น/ตำแหน่งไม่สัมพันธ์กับระบบค่าตอบแทน					
3.5	ไม่มีการปรับปรุงสวัสดิการใดๆ มาเป็นเวลานาน					
3.6	ไม่มีการดำเนินการเพื่อสร้างความพึงพอใจและลดความเบื่อหน่ายในการทำงาน					
3.7	การมีระบบการควบคุมที่แตกต่างกันในแต่ละฝ่ายขององค์การ					
3.8	ระบบฐานข้อมูลด้านต่างๆ ไม่พร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง					
3.9	ระบบฐานข้อมูลด้านต่างๆ ไม่เป็นปัจจุบัน					
3.10	การสื่อสารภายในองค์การไม่ชัดเจนและไม่ทั่วถึง					

ข้อที่	ข้อความ	ความเห็นที่สอดคล้องกับข้อความ				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
สรุป	ท่านคิดว่าปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากระบบจะกระทบต่อหน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่ในระดับใด? <input type="checkbox"/> มากที่สุด <input type="checkbox"/> มาก <input type="checkbox"/> ปานกลาง <input type="checkbox"/> น้อย <input type="checkbox"/> ไม่กระทบ					
ความเสี่ยงจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ						
1	การเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ และนโยบายสาธารณะ					
1.1	การที่หน่วยงานซึ่งกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษา นำระบบประกันคุณภาพการศึกษามาใช้กับสถาบันอุดมศึกษา					
1.2	การที่ สกอ. กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาต้องปฏิบัติตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา (TQF)					
1.3	การที่รัฐบาลผลักดันให้สถาบันอุดมศึกษาออกนอกระบบ					
1.4	นโยบายการลดขนาดกำลังคนภาครัฐ					
2	การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี					
2.1	มีการพัฒนาระบบสารสนเทศต่างๆ ขึ้นมาเพื่อใช้ในหน่วยงาน					
2.2	รายจ่ายค่าธรรมเนียมทางเทคโนโลยีเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
3	ภัยธรรมชาติ					
3.1	พลังงานและเชื้อเพลิงของโลกลดลงทำให้ค่าใช้จ่ายด้านพลังงานเพิ่มขึ้น					
4	ความขัดแย้งทางการเมือง					
4.1	การชุมนุมประท้วงรัฐบาลทำให้ต้องมีการประกาศหยุดงานติดต่อกันหลายวัน					
4.2	ความไม่มีเสถียรภาพของรัฐบาลทำให้นโยบายต่างๆ ไม่มีความต่อเนื่อง					

ข้อที่	ข้อความ	ความเห็นที่สอดคล้องกับข้อความ				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
5	ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ					
5.1	ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้จำนวนนักศึกษาที่เข้าศึกษาลดลง					
5.2	ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้นักศึกษาต้องกู้ยืมเพื่อการศึกษามากขึ้น					
5.3	ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้ได้รับจัดสรรงบประมาณน้อยลง					
6	ภาวะการแข่งขัน					
6.1	การลดลงของจำนวนนักเรียนที่จะเข้าศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัยเนื่องจากอัตราการเกิดของประชากรไทยลดลง					
6.2	การเปิดเสรีทางบริการการศึกษา ทำให้สถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศเข้ามาดำเนินการภายในประเทศได้มากขึ้น					
6.3	ภาวะการแข่งขันทำให้มหาวิทยาลัยต้องปรับปรุง เพิ่มเติมคุณภาพการให้บริการเพื่อตอบสนองพฤติกรรมลูกค้าของมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนไป ทั้งด้านนักศึกษา และผู้ใช้งบฯ					
6.4	สถาบันการศึกษาต่างๆ มีการเปิดรับนักศึกษาเชิงรุกในรูปแบบโครงการต่างๆ					
สรุป	ท่านคิดว่าความเสี่ยงจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การจะกระทบต่อหน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่ในระดับใด? <input type="checkbox"/> มากที่สุด <input type="checkbox"/> มาก <input type="checkbox"/> ปานกลาง <input type="checkbox"/> น้อย <input type="checkbox"/> ไม่กระทบ					

สภาพแวดล้อมในการจัดการอื่นๆ ที่ท่านคิดว่าเป็น “ความเสี่ยงในการดำเนินงาน” ซึ่งอาจส่งผลให้การดำเนินงานของหน่วยงานที่ท่านสังกัดไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ตอนที่ 3 : แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานการณ์ของหน่วยงาน

คำชี้แจง : 1. ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นและ/หรือความรู้สึกของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

คำถาม : ตามที่ท่านสามารถรับรู้ได้ (หรือตามความรู้สึกของท่าน) ท่านคิดว่าสถานการณ์ความเสี่ยงของหน่วยงานที่ท่านสังกัดเป็นอย่างไร

ข้อที่	รายละเอียด	ความเห็นที่สอดคล้องกับรายละเอียด				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
ด้านการวางแผน						
1	บุคลากรในหน่วยงานของท่านไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบายของหน่วยงาน					
2	หน่วยงานของท่านไม่มีการถ่ายทอดทิศทางการพัฒนาองค์กรสู่บุคลากร					
3	หน่วยงานของท่านไม่มีแนวทางการปฏิบัติตามนโยบายที่ชัดเจน					
สรุป	ท่านคิดว่าความเสี่ยงด้านการวางแผนของหน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่ในระดับใด? <input type="checkbox"/> มากที่สุด <input type="checkbox"/> มาก <input type="checkbox"/> ปานกลาง <input type="checkbox"/> น้อย <input type="checkbox"/> ไม่เสี่ยง					
ด้านการจัดองค์การ						
1	หน่วยงานของท่านไม่มีการวางแผนการจัดองค์การไว้ล่วงหน้า					
2	หน่วยงานของท่านมีโครงสร้างและการบริหารงานไม่สอดคล้องกับแผนการทำงาน					
3	หน่วยงานของท่านไม่มีการกำหนดความสัมพันธ์เชื่อมต่อกันระหว่างงานอย่างชัดเจนทำให้การประสานงานกันไม่ราบรื่น					
4	หน่วยงานของท่านไม่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน					

ข้อที่	รายละเอียด	ความเห็นที่สอดคล้อง กับรายละเอียด				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
5	หน่วยงานของท่านไม่มีการตรวจสอบและควบคุมการทำงานอย่างเหมาะสม					
6	หน่วยงานของท่านไม่มีการจัดบุคคลให้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล					
7	หน่วยงานของท่านมีโครงสร้างและการบริหารงานไม่เป็นระบบ					
8	หน่วยงานของท่านมีโครงสร้างขององค์การที่มีสายการบังคับบัญชายาว มีหลายขั้นตอน หลายระดับชั้น					
9	หน่วยงานของท่านมีโครงสร้างและการบริหารงานไม่เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน					
10	หน่วยงานของท่านไม่มีความพร้อมของทรัพยากรในด้านเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการทำงาน					
11	หน่วยงานของท่านไม่มีความคล่องตัวในการใช้งบประมาณ					
12	หน่วยงานของท่านขาดสภาพคล่องของกระแสเงินสด					
สรุป	ท่านคิดว่าความเสี่ยงด้านการจัดองค์การของหน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่ในระดับใด? <input type="checkbox"/> มากที่สุด <input type="checkbox"/> มาก <input type="checkbox"/> ปานกลาง <input type="checkbox"/> น้อย <input type="checkbox"/> ไม่เสี่ยง					
ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์						
1	หน่วยงานของท่านไม่มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์					
2	หน่วยงานของท่านไม่มีการจัดทำข้อมูลด้านการบริหารงานบุคคลเพื่อใช้สำหรับการวางแผนในการจัดการอย่างเพียงพอ					
3	หน่วยงานของท่านใช้ระบบอุปถัมภ์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน					
4	หน่วยงานของท่านไม่มีการวางแผนทางการฝึกอบรม/พัฒนาตามความสามารถของตำแหน่งงาน					

ข้อที่	รายละเอียด	ความเห็นที่สอดคล้องกับรายละเอียด				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
5	การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของท่านเป็นไปค่อนข้างช้าไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสถานการณ์ปัจจุบัน					
6	บุคลากรในหน่วยงานของท่านไม่สนใจกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรขององค์กร					
7	บุคลากรในหน่วยงานของท่านขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาความรู้ความสามารถ					
8	บุคลากรในหน่วยงานของท่านบางส่วนไม่สามารถปรับตัวตอบสนองต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลงของระบบบริหารจัดการสมัยใหม่ได้ทัน					
9	หน่วยงานของท่านไม่สามารถส่งบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทักษะที่เหมาะสมต่อสภาพองค์กรได้					
10	หน่วยงานของท่านไม่มีการติดตามการพัฒนาทักษะของบุคลากร และขาดความต่อเนื่อง					
11	บุคลากรของหน่วยงานของท่านขาดจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี					
12	บุคลากรของหน่วยงานของท่านมักทำงานผิดพลาด ไม่ถูกต้องตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมาตรการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง					
13	จำนวนบุคลากรในหน่วยงานของท่านไม่เหมาะสมกับปริมาณงานในปัจจุบัน					
14	หน่วยงานของท่านมีอัตราการลาออก โอนย้าย เปลี่ยนงานสูง					
15	หน่วยงานของท่านมีการทุจริตโดยตั้งใจของบุคลากร					
สรุป	<p>ท่านคิดว่าความเสี่ยงด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่ในระดับใด?</p> <p><input type="checkbox"/> มากที่สุด <input type="checkbox"/> มาก <input type="checkbox"/> ปานกลาง <input type="checkbox"/> น้อย <input type="checkbox"/> ไม่เสี่ยง</p>					

ข้อที่	รายละเอียด	ความเห็นที่สอดคล้อง กับรายละเอียด				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
ด้านการนำ						
1	หน่วยงานของท่านไม่มีระบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน					
2	หน่วยงานของท่านมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้น/ตำแหน่งไม่สัมพันธ์กับระบบค่าตอบแทน					
3	หน่วยงานของท่านไม่มีการปรับปรุงสวัสดิการใดๆ มาเป็นเวลานาน					
4	หน่วยงานของท่านไม่มีการดำเนินการใดๆ เพื่อสร้างความพึงพอใจและลดความเบื่อหน่ายในการทำงาน					
5	บุคลากรในหน่วยงานของท่านไม่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนา และปรับปรุงกระบวนการทำงาน					
6	บุคลากรในหน่วยงานของท่านขาดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำของหน่วยงาน					
สรุป	ท่านคิดว่าความเสี่ยงด้านการนำของหน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่ในระดับใด? <input type="checkbox"/> มากที่สุด <input type="checkbox"/> มาก <input type="checkbox"/> ปานกลาง <input type="checkbox"/> น้อย <input type="checkbox"/> ไม่เสี่ยง					
ด้านการควบคุม						
1	หน่วยงานของท่านมีระบบการควบคุมที่แตกต่างกันในแต่ละฝ่ายของหน่วยงาน					
2	ระบบฐานข้อมูลด้านต่างๆ ของหน่วยงานของท่านไม่พร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง					
3	ระบบฐานข้อมูลด้านต่างๆ ของหน่วยงานของท่านไม่เป็นปัจจุบัน					
4	หน่วยงานของท่านไม่มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					

ข้อที่	รายละเอียด	ความเห็นที่สอดคล้องกับรายละเอียด				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
5	หน่วยงานของท่านไม่มีระบบการติดตามการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นให้ผลงานบรรลุเป้าหมาย					
6	การสื่อสารภายในหน่วยงานของท่านไม่ชัดเจนและไม่ทั่วถึง					
สรุป	ท่านคิดว่าความเสี่ยงด้านการควบคุมของหน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่ในระดับใด? <input type="checkbox"/> มากที่สุด <input type="checkbox"/> มาก <input type="checkbox"/> ปานกลาง <input type="checkbox"/> น้อย <input type="checkbox"/> ไม่เสี่ยง					
ด้านเหตุการณ์ภายนอก						
1	หน่วยงานของท่านมีความพร้อมต่อการการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ และนโยบายสาธารณะเสมอ					
2	หน่วยงานของท่านมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเสมอ					
3	หน่วยงานของท่านมีความพร้อมรับมือกับภัยธรรมชาติที่อาจเกิดขึ้นเสมอ					
4	หน่วยงานของท่านมีความพร้อมรับมือหากเกิดความขัดแย้งทางการเมืองเสมอ					
5	หน่วยงานของท่านมีความพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจเสมอ					
6	หน่วยงานของท่านมีความพร้อมรับมือกับภาวะการแข่งขันเสมอ					
สรุป	ท่านคิดว่าความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ภายนอกของหน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่ในระดับใด? <input type="checkbox"/> มากที่สุด <input type="checkbox"/> มาก <input type="checkbox"/> ปานกลาง <input type="checkbox"/> น้อย <input type="checkbox"/> ไม่เสี่ยง					

สถานการณ์ความเสี่ยงอื่นของหน่วยงานที่ท่านสังกัด

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางพนิดา ตันติอำนาจ
ที่อยู่	104 หมู่ 2 ตำบลดำเนินสะดวก อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี 70130
ที่ทำงาน	มหาวิทยาลัยศิลปากร อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม โทรศัพท์ (034)219364
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2540	สำเร็จการศึกษาปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2550	ศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและ ภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2540-2547	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม
พ.ศ. 2547-ปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยี อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม

