

บทที่ 1

บทนำ

ในปัจจุบันธุรกิจอุตสาหกรรมและบริการทั้งขนาดกลางและขนาดใหญ่มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดรูปแบบใหม่ ๆ ของการแข่งขัน การทำธุรกิจ การดำเนินชีวิต และความต้องการของคนในสังคม ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรต่าง ๆ ในการปรับตัวให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นในด้านของรูปแบบสินค้า ราคา หรือการบริการ เพื่อให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงขึ้น สามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพในการให้บริการ อำนวยความสะดวกและตอบสนองผู้รับบริการได้ดีขึ้น ไม่ว่าองค์กรจะต้องการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด ก็สามารถปรับเปลี่ยนและสร้างความพร้อมในทุกด้าน โดยมีความเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด ซึ่งเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรต่าง ๆ คือ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการควบคุมภายในภายใต้แนวคิดของ The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission หรือ COSO

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามกรอบของ COSO เป็นการเชื่อมโยงระหว่างการควบคุมภายในกับการบริหารความเสี่ยง โดยระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) ซึ่งจะทำให้องค์กรก้าวไปสู่ความเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งกรอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO เป็นกระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ ชั่งและประเมินความเสี่ยงสำคัญที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อให้เกิดการปรับปรุงระบบการจัดการความเสี่ยงและระบบการควบคุมต่าง ๆ ให้อยู่ในของที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อสุดท้ายแล้วก่อให้เกิดคุณค่าสูงสุดแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

ดังนั้น ประโยชน์สูงสุดของการบริหารความเสี่ยงตามหลักของ COSO ไม่ใช่เพียงแค่การพัฒนาปรับปรุงมาตรฐานการดำเนินงานและการให้บริการให้มีคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องในยุคเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ด้วยความมั่นใจเท่านั้น ยังเป็นโอกาสให้องค์กรต่าง ๆ ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศด้วย

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันหน่วยงานของรัฐและเอกชน ต่างตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพในการให้บริการ (Service Quality) และความพร้อมในการตอบสนอง (Responsiveness) ซึ่งก็คือความพร้อมที่จะให้บริการอยู่เสมอ รวมถึงความสามารถในการให้บริการได้อย่างรวดเร็วและความพร้อมในการให้ข้อมูลแก่ผู้รับบริการ ซึ่งมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันและของความพึงพอใจของผู้รับบริการ

งานคลังของคณะทันตแพทยศาสตร์ ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งในคณะทันตแพทยศาสตร์ที่ให้การสนับสนุนด้านการเรียนการสอน และได้เล็งเห็นความสำคัญของการศึกษา/วิจัย เพื่อปรับปรุงพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรและการทำงาน เพื่อให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจสูงขึ้นและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามพันธกิจขององค์กร โดยบูรณาการหรือประยุกต์เทคนิคในการปรับปรุงคุณภาพต่าง ๆ

ในขณะนี้งานคลัง คณะทันตแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังประสบปัญหาในเรื่องความพร้อมในการตอบสนองแก่ผู้รับบริการในทางด้านต่างๆ ได้แก่ ขาดความรวดเร็วในการดำเนินงาน การค้นหาเอกสาร การสืบค้นข้อมูล การตรวจสอบเอกสารที่ใช้ในการเบิกจ่ายให้ถูกต้องตามกฎหมายระเบียบต่าง ๆ การจัดทำเอกสารผิดพลาด การเขียนผังการไหลของกระบวนการ (Flow Chart) ไม่ครบถ้วน ทำให้สับสน ขาดการให้ความรู้ด้านการเบิกจ่ายที่มีการปรับเปลี่ยนอัตราหรือวิธีการ ให้แก่บุคลากรของคณะฯ ได้ทราบถึงวิธีการเบิกจ่ายที่เอกสารและรูปแบบต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ความไม่พร้อมในการใช้งานระบบ Oracle และมีปัญหาในการสรุปผลข้อมูลเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร

งานคลัง ประกอบด้วย 3 หน่วย คือ หน่วยการเงิน หน่วยงบประมาณ และหน่วยบัญชี โดยมีการประสานงานและส่งต่องานระหว่างหน่วยตลอดเวลา โดยหน่วยการเงินและหน่วยงบประมาณมีการะงานที่ต้องติดต่อประสานงานกันมากกว่าการประสานงานกับหน่วยบัญชี เพื่อให้หน้าที่ความรับผิดชอบดำเนินไปตามพันธกิจหลักของงานคลัง คือ การรับและเบิกจ่ายเงิน ซึ่งในแต่ละกระบวนการทำงานของหน่วยการเงินและหน่วยงบประมาณที่มีความล่าช้า จะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการโดยตรง เนื่องจากหน่วยการเงินมีหน้าที่จ่ายเงินและติดต่อแจ้งให้บุคลากรทั้งจากภายในและภายนอกคณะฯ มารับเงิน

ดังนั้น ความต้องการในการรับบริการของผู้รับบริการ เช่น ความรวดเร็วในการออกเช็ค ความไม่ชัดเจนในการตอบคำถามหรือให้ข้อมูลเรื่องเช็ค เป็นต้น จึงมีความสำคัญมากที่งานคลังต้องปรับตัวเพื่อให้มีความพร้อมในการตอบสนองดังกล่าว ซึ่งระบบการควบคุมภายในจะทำให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการปรับปรุงงานอย่างเป็นระบบ ทำให้

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง การวิเคราะห์และปรับปรุงงานเป็นไปโดยชัดเจนขึ้น สามารถจัดอุปสรรคในเรื่องของความรู้ประสิทธิภาพในแง่ของระยะเวลาในการให้บริการ เพิ่มความพร้อมในการให้บริการ หลีกเลี่ยง ลด หรือควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร ทั้งนี้ก็เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้ รวมทั้งสามารถเป็นตัวอย่างให้แก่หน่วยงานบริการอื่น ๆ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่มีความต้องการในการปรับปรุงความพร้อมในการให้บริการได้

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อปรับปรุงมาตรฐานการทำงานตามฐานความเสี่ยงของกิจกรรมในกระบวนการจ่ายเช็ค กระบวนการจ่ายเงินสดย่อย และกระบวนการรับเงินของงานคลัง คณะทันตแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 2) เพื่อลดความเสี่ยงและเพิ่มความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ ทั้งจากบุคลากรภายในและภายนอกคณะทันตแพทยศาสตร์

1.3 ขอบเขตของการศึกษาวิจัย

- 1) ครอบคลุมเฉพาะ 3 กระบวนการ คือ กระบวนการจ่ายเช็ค กระบวนการจ่ายเงินสดย่อย และกระบวนการรับเงิน
- 2) ในกระบวนการจ่ายเช็ค ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยประมาณ 15-18 กิจกรรม กระบวนการจ่ายเงินสดย่อย ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยประมาณ 6-10 กิจกรรม และกระบวนการรับเงิน ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยประมาณ 6-10 กิจกรรม
- 3) การพิจารณาประเภทของความเสี่ยงจะครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk)

1.4 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

- 1) ศึกษาทฤษฎี บทความวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง รวมทั้งเครื่องมือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น Why – Why Analysis เป็นต้น
- 2) ศึกษาสภาพทั่วไปและข้อมูลเบื้องต้นของหน่วยงานที่ทำการศึกษาค้นคว้าวิจัย

- 3) ทบทวนความชัดเจนและวิเคราะห์ผังการไหลของงาน (Flow Chart) ของกระบวนการจ่ายเช็ค กระบวนการจ่ายเงินสดย่อย และกระบวนการรับเงินของงานคลัง
- 4) กำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน พร้อมทั้งวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงของกิจกรรมในกระบวนการทำงานดังกล่าว
- 5) ประเมินความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงในแง่ของโอกาสในการเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นในของกิจกรรม โดยผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งผู้บริหารและบุคลากรงานคลัง
- 6) วิเคราะห์กระบวนการจ่ายเช็ค กระบวนการจ่ายเงินสดย่อย และกระบวนการรับเงินของงานคลัง โดยใช้เครื่องมือคุณภาพ เช่น Why – Why Analysis เป็นต้น เพื่อกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยงและเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายของงานคลัง
- 7) ปรับปรุงมาตรฐานการทำงานและแผนงานปรับปรุงกระบวนการทำงาน
- 8) นำแผนการปรับปรุงกระบวนการทำงานไปปฏิบัติ เพื่อลดระดับของความเสี่ยงให้น้อยลงหรือยอมรับได้ และจัดการตามแผนดังกล่าวภายในระยะเวลา 3 เดือน
- 9) สอบทานและยืนยันความสอดคล้องกับผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
- 10) ประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากการดำเนินการตามแผนงานดังกล่าว และสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกคณะฯ โดยการออกแบบสอบถาม
- 11) สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ พร้อมทั้งจัดทำรูปเล่มวิทยานิพนธ์

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ระบบการทำงานของงานคลังมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น ทำให้ระยะเวลาในการรอรับบริการลดลง ลดระยะเวลาตรวจสอบ การส่งคืน แก้วเอกสาร และการสืบค้นข้อมูล และสามารถเพิ่มความพร้อมในการให้บริการของหน่วยงานคลังเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ
- 2) ตัวอย่างการนำวิธีการลดเวลาต่าง ๆ ไปใช้ในการเพิ่มความพร้อมในการให้บริการของหน่วยงานบริการอื่น ๆ
- 3) รูปแบบของข้อมูลที่ต้องเตรียมพร้อมเพื่อให้บริการข้อมูลแก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่ขอใช้บริการด้วยความสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น
- 4) มีแผนการปรับปรุงกระบวนการทำงานตามฐานความเสี่ยงของกิจกรรมในกระบวนการเบิกจ่ายเช็ค กระบวนการเบิกจ่ายเงินสดย่อย และกระบวนการรับเงินของงานคลัง

- 5) งานคลังมีระบบบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยลดโอกาสหรือเหตุการณ์อันไม่พึงประสงค์ที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร ในแง่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย หรือความสามารถที่จะดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ภายใต้งบประมาณ กำหนดเวลาและข้อกำหนดด้านเทคนิคที่กำลังเผชิญอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และให้อยู่ในของความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้