



แนวทางการบริหารความเสี่ยงของการรถไฟแห่งประเทศไทย
ที่มีต่อโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน - ประจวบคีรีขันธ์

โดย

นายอัฐนันท์ ชลายนนาวิน

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (การเมืองการปกครอง)

สาขาวิชาการเมืองการปกครอง สำหรับนักบริหาร

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

แนวทางการบริหารความเสี่ยงของการรถไฟแห่งประเทศไทย
ที่มีต่อโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน - ประจวบคีรีขันธ์

โดย

นายอัฐนันท์ ชลายนนาวิน



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (การเมืองการปกครอง)
สาขาวิชาการเมืองการปกครอง สำหรับนักบริหาร
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2560
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

RISK MANAGEMENT APPROACH OF STATE RAILWAY OF
THAILAND ON THE DOUBLE TRACK RAILWAY PROJECT OF
HUA HIN - PRACHUAP KHIRI KHAN SECTION

BY

MR. ATTHANAN CHALAYONNAVIN



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF POLITICAL SCIENCE (POLITICS AND GOVERNMENTS)
PROGRAM IN POLITICS AND GOVERNMENTS FOR EXECUTIVE
FACULTY OF POLITICAL SCIENCE
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2017
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นายอัสนันท์ ชลายนนาวิน

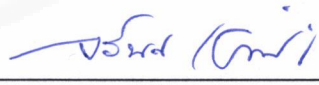
เรื่อง

แนวทางการบริหารความเสี่ยงของการรถไฟแห่งประเทศไทยที่มีต่อโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่
ช่วงหัวหิน - ประจวบคีรีขันธ์

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (การเมืองการปกครอง)


เมื่อ วันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ. 2561

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ




(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วสันต์ เหลืองประภัสร์)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวิตา กมลเวชช)

คณบดี



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวิตา กมลเวชช)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	แนวทางการบริหารความเสี่ยงของการรถไฟแห่งประเทศไทย ที่มีต่อโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน – ประจวบคีรีขันธ์
ชื่อผู้เขียน	นายอัฐนันท์ ชลายนนาวิน
ชื่อปริญญา	รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (การเมืองการปกครอง)
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	การเมืองการปกครอง สำหรับนักบริหาร รัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	ผศ.ดร.ทวิดา กมลเวชช
ปีการศึกษา	2560

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของโครงการรถไฟแห่งประเทศไทย (รฟท.) (2) เพื่อเสนอแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการรถไฟแห่งประเทศไทยที่มีต่อโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน – ประจวบคีรีขันธ์ โดยอาศัยกรอบแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ERM) ของ COSO

งานศึกษาวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) ด้วยการสำรวจเอกสาร (Document Research) การสังเกตการณ์ (Observation) และการสัมภาษณ์บุคคลในเชิงลึก (In-Depth Interview) รวมถึงเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต ทั้งของ รฟท. และองค์กรในต่างประเทศที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันสามารถเทียบเคียงกันได้ เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะช่วยลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการทำงานของโครงการรถไฟแห่งประเทศไทยที่มีต่อโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน – ประจวบคีรีขันธ์ และโครงการอื่น ๆ ในอนาคต

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ (1) ความเสี่ยงจากปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงด้านโครงสร้างองค์กร (Structure Risk) ความเสี่ยงด้านระบบ (System Risk) ความเสี่ยงด้านบุคลากร (Personnel Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) และ (2) ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการเมือง (Political Risk) ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ (Economy Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk) และความเสี่ยงด้านการจัดทำ EIA โดย รฟท. ต้องคำนึงถึงความสำคัญในการเตรียมการรับมือหรือป้องกัน

(2)

ความเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยงทุกด้านและส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรตระหนักในค่านิยมการบริหาร
ความเสี่ยงอันจะก่อให้เกิดการกำกับดูแลองค์กรที่ดี

คำสำคัญ: ปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร, ความเสี่ยงองค์กร, การบริหารความเสี่ยงองค์กร



Independent Study Title	RISK MANAGEMENT APPROACH OF STATE RAILWAY OF THAILAND ON THE DOUBLE TRACK RAILWAY PROJECT OF HUA HIN – PRACHUAP KHIRI KHAN SECTION
Author	Mr. Atthanan Chalayonnavin
Degree	Master of Political Science (Politics and Governments)
Major Field/Faculty/University	Program in Politics and Governments for Executive Political Science Thammasat University
Independent Study Advisor	Asst.Prof. Tavida Kamolvej, Ph.D.
Academic Years	2017

ABSTRACT

Research objectives are (1) study risk management factors which effect to State Railway of Thailand (SRT) operation and (2) propose SRT risk management guideline to double track railway project (Hua Hin – Prachuap Khiri Khan section) by applying enterprise risk management framework of COSO.

This research is qualitative research composes of document research and in-depth interview. Topics cover SRT history and experiences and international practices.

The results showed that risk factors of SRT compose of (1) internal risks include structure risk, system risk, personnel risk, and operational risk and (2) external risk include political risk, economy risk, compliance risk, and Environmental Impact Assessment (EIA). SRT has to prepare risk management plan seriously which cover all existing and expected risk incidences. Moreover, SRT has to encourage all employees to recognize the importance of risk management. Good risk management plan and practice will lead SRT to be a good governance organization.

Keywords: enterprise risk factors, enterprise risk, enterprise risk management

กิตติกรรมประกาศ

งานศึกษาวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณา และความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก ผศ.ดร.ทวิดา กมลเวชช อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระที่กรุณาให้คำปรึกษาและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์จนกระทั่งงานศึกษาวิจัยสำเร็จลุล่วง ผู้วิจัยต้องขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณบุคลากรของการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ช่วยตอบแบบสัมภาษณ์และให้ข้อมูลประกอบที่มีประโยชน์มากมาย รวมทั้งครอบครัว เพื่อนปริญญาโท MPE รุ่นที่ 25 และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่ไม่ได้กล่าวถึงในที่นี้ เป็นกำลังใจตั้งแต่เริ่มศึกษาจนกระทั่งการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ผู้สอนทุกท่าน ทั้งในโครงการ MPE และภายนอก ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และให้ข้อคิดที่ดีต่าง ๆ มากมาย ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้การศึกษาสำเร็จลงอย่างสมบูรณ์ในทุก ๆ ด้าน ทั้งนี้ผู้วิจัยจะนำไปพัฒนาการทำงานให้เป็นประโยชน์ต่อตนเองและประเทศชาติต่อไป

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยต้องขอขอบคุณ ดร.พนิดา ร้อยดวง เศรษฐกรชำนาญการ สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ เป็นอย่างสูงที่ได้ให้ข้อเสนอแนะและช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนงานศึกษาวิจัยสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

หากผลการศึกษานี้มีข้อบกพร่องประการใด ผู้ศึกษาขอน้อมรับไว้เพื่อพิจารณาปรับปรุง/แก้ไขในงานศึกษาวิจัยในโอกาสต่อไป

นายอัฐนันท์ ชลายนนาวิณ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(4)
สารบัญตาราง	(8)
สารบัญภาพ	(9)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 บทนำและภูมิหลัง	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	6
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	6
1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา	6
1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร	7
1.4 การรวบรวมข้อมูลและวิธีการศึกษา	7
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
1.6 นิยามศัพท์และคำจำกัดความที่เกี่ยวข้อง	9
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
2.1 นิยามของความเสี่ยง	12
2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง (Risk management)	13
2.3 กรอบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	15
2.4 การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk Management)	16

2.5 แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	18
2.6 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเชิงสัมพันธ์ระดับองค์กร (Enterprise Risk Management)	22
2.7 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของโครงการ (Project Risk Management)	31
2.8 แนวคิดการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น (Analytic Hierarchical Process: AHP)	34
2.9 กรอบแนวคิดในการศึกษา	41
บทที่ 3 การบริหารความเสี่ยงองค์กรและโครงการของ รฟท.	44
3.1 ภารกิจของ รฟท.	44
3.1.1 โครงการก่อสร้างรถไฟฟ้าทางคู่ ช่วงหัวหิน – ประจวบคีรีขันธ์	46
3.2 โครงสร้างการบริหารงานของ รฟท.	50
3.3 กลไกในการบริหารจัดการความเสี่ยงของ รฟท.	52
3.3.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยง	52
3.4 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ รฟท.	60
บทที่ 4 ผลการศึกษาและวิเคราะห์	68
4.1 ผลการศึกษา	68
4.1.1 ด้านภารกิจองค์กร/ลักษณะโครงการ	68
4.1.2 โครงสร้างการบริหารจัดการ	71
4.1.3 กลไกในการจัดการความเสี่ยง	72
4.1.4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	72
4.1.5 ศักยภาพของบุคคล (ความรู้และทักษะ)	74
4.1.6 การสนับสนุนของผู้บริหาร	75
4.2 วิเคราะห์ผลการศึกษา	76
4.2.1 ด้านภารกิจองค์กร/ลักษณะโครงการ	77
4.2.2 โครงสร้างการบริหารจัดการ	80
4.2.3 กลไกในการจัดการความเสี่ยง	83
4.2.4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	84

4.2.5 ศักยภาพของบุคคล (ความรู้และทักษะ)	85
4.2.6 การสนับสนุนของผู้บริหาร	87
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษาและอภิปราย	90
5.1 สรุปผลการศึกษา	90
5.1.1 ปัจจัยบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ รฟท.	90
5.1.2 แนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของ รฟท. ที่มีต่อโครงการก่อสร้าง รถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน – ประจวบคีรีขันธ์	93
5.2 ข้อเสนอแนะ	94
5.2.1 ข้อเสนอแนะทางการบริหารความเสี่ยงของการรถไฟแห่งประเทศไทย	94
5.2.2 ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการความเสี่ยงของ รฟท. ที่มีต่อโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน – ประจวบคีรีขันธ์	97
5.2.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	101
รายการอ้างอิง	102
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก ตัวอย่างการคำนวณค่าระดับความเสี่ยง	107
ภาคผนวก ข สรุปผลการสังเกตการณ์	113
ประวัติผู้เขียน	117

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 ความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยง	20
2.2 แสดงระดับความเสี่ยง (Risk Profile)	21
2.3 แสดงชุดของตัวเลขที่ใช้ในการเปรียบเทียบรายคู่	36
2.4 ตารางเมตริกซ์ที่ใช้ในการเปรียบเทียบหลักเกณฑ์เป็นคู่ (Pairwise Comparison)	36
2.5 แสดงค่า RI จากการสุ่มตัวอย่าง	39
2.6 ตารางเมตริกซ์ที่แสดงถึงเป้าหมายการตัดสินใจภายใต้เกณฑ์ในการเปรียบเทียบ	39
3.1 แสดงผลการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของโครงการ (Sensitivity Analysis)	49
3.2 ผลการบริหารความเสี่ยงปี พ.ศ. 2560	58
3.3 แสดงระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Matrix)	63
3.4 การติดตามผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส	65
4.1 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการของการรถไฟแห่งประเทศไทย	89

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 กรอบการบริหารความเสี่ยง	15
2.2 ความเสี่ยงก่อน/หลัง การบริหารจัดการความเสี่ยง	19
2.3 องค์ประกอบของ COSO	29
2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง การตัดสินใจ แผนจัดการความเสี่ยง และแผนบริหารโครงการ	33
2.5 แผนภูมิการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น	35
2.6 แผนภูมิขั้นตอนกระบวนการ AHP	40
3.1 แสดงเส้นทางของโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน – ประจวบคีรีขันธ์	47
3.2 โครงสร้างองค์กรของ รฟท.	50
3.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ รฟท.	53
3.4 ผังแสดงการดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง	66
5.1 ข้อจำกัดของโครงการ	98
5.2 กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง	99

บทที่ 1

บทนำ

1.1 บทนำและภูมิหลัง

การรถไฟแห่งประเทศไทย (รฟท.) มีประวัติการก่อตั้งมาอย่างยาวนานตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ 5 ถือเป็นความภาคภูมิใจของประชาชนชาวไทย อยู่เคียงคู่มากับการพัฒนาประเทศ เป็นรัฐวิสาหกิจที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทยเมื่อพิจารณาด้านกำลังคน ปัจจุบันมีเส้นทางเดินรถทุกสายรวมเป็นระยะทางทั้งสิ้น 4,507.88 กิโลเมตร (ข้อมูล ณ วันที่ 14 กันยายน 2559) สามารถให้บริการผู้โดยสารได้ทั้งสิ้นไม่ต่ำกว่า 85.3 ล้านคน และให้บริการขนส่งสินค้าคิดเป็นน้ำหนักไม่ต่ำกว่า 8.7 ล้านตันต่อปี โดยที่ผ่านมารฟท. มีบทบาทสำคัญในการให้บริการสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานด้านคมนาคมที่อยู่ใกล้ชีวิตประชาชน สร้างความเจริญให้กับเมืองและพื้นที่สถานีในจังหวัดต่าง ๆ ที่รถไฟผ่าน และกระจายความเจริญจากส่วนกลางไปยังพื้นที่ห่างไกล ประชาชนสามารถเดินทางและขนส่งสินค้าได้อย่างสะดวก ตอบสนองความต้องการด้านคมนาคมขนส่งพื้นฐานของประเทศมาอย่างยาวนานตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบัน

การบริหารงานของ รฟท. ในภาพรวมนั้น คือการบริหารจัดการการขนส่งระบบราง ซึ่งหากสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมทำให้ต้นทุนด้านการขนส่ง (Logistic) ของประเทศไทยลดลง เป็นส่วนช่วยให้ต้นทุนด้านการค้าของประเทศต่ำลงรองรับการขยายตัวของเศรษฐกิจและสามารถแข่งขันกับประเทศอื่น ๆ ในภูมิภาคได้มากขึ้น แต่ในปัจจุบัน รฟท. นั้นกลับกลายเป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์ไม่ค่อยดีนัก มีการบริหารงานที่ล่าช้า ไม่ทันสมัย แม้จะได้มีการปรับเปลี่ยนบทบาทจากราชการมาเป็นรัฐวิสาหกิจแต่ก็ไม่สามารถดำเนินการเชิงพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งองค์กรยังต้องอยู่ภายใต้กรอบนโยบายการควบคุมราคาค่าบริการของรัฐบาล ถูกใช้เป็นเครื่องมือในการลดภาระค่าครองชีพให้กับประชาชนในด้านการเดินทางมาโดยตลอด ทำให้ รฟท. ประสบปัญหาภาวะขาดทุนต่อเนื่องไม่สามารถพัฒนาองค์กรให้มีความทันสมัย ส่งผลให้ประชาชนขาดความภาคภูมิใจในกิจการที่เคยเป็นหน้าตาหน้าประเทศต่าง ๆ ที่อยู่ใกล้เคียง ซึ่งปัญหาของ รฟท. สามารถสรุปเป็นด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

1) ปัญหาภาวะขาดทุนสะสมยาวนาน

การขนส่งทางรถไฟเป็นกิจการด้านบริการสังคม เน้นการให้บริการประชาชนผู้มีรายได้น้อยซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมากและมีความจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยใช้บริการ ทำให้รัฐบาลจำเป็นต้องควบคุมราคาค่าบริการของ รฟท. ให้อยู่ในกรอบนโยบายที่กำหนด เพื่อใช้เป็นเครื่องมือ

หนึ่งในการลดภาระค่าครองชีพให้กับประชาชนในด้านการคมนาคมขนส่ง ทำให้ รฟท. ไม่สามารถดำเนินงานในเชิงธุรกิจได้อย่างเต็มที่ จึงประสบปัญหาการขาดทุนอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2517 ที่ผ่านมา แม้ว่ารัฐบาลจะมีความพยายามในการแก้ปัญหาการขาดทุนสะสมของ รฟท. มาโดยตลอด ดังจะเห็นได้จากมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 27 เมษายน 2553 ที่มีมติเห็นชอบในหลักการของแผนการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานของ รฟท. ระยะเร่งด่วน พ.ศ. 2553 - 2557 ภายใต้กรอบวงเงินลงทุน 176,808 ล้านบาท โดยภาครัฐรับภาระการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบอาณัติสัญญาณ วงเงินลงทุนรวม 152,334 ล้านบาท และให้ รฟท. รับภาระการลงทุนด้านรถจักรและล้อเลื่อน รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งสินค้า และการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน วงเงินลงทุนรวม 24,474 ล้านบาท ตามที่กระทรวงคมนาคมได้เสนอแล้วก็ตาม แต่ผลการดำเนินงานของ รฟท. นั้นก็ยังประสบปัญหาขาดทุน และมีแนวโน้มผลขาดทุนเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยภาวะการขาดทุนนับแต่ปี พ.ศ. 2555 พบว่า มีผลขาดทุนสะสม 70,315 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2554 ร้อยละ 12.88 และในปี พ.ศ. 2556 ที่มีภาวะการขาดทุนสะสม 91,389 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2555 ร้อยละ 29.97 จนในปี พ.ศ. 2557 ยังคงมีภาวะการขาดทุนสะสมมากถึง 102,021 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2556 ร้อยละ 11.63 ทั้งนี้ภาวะการขาดทุนยังคงมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ จนกระทบกับความสามารถในการประกอบกิจการ ขบวนการรถไฟและทรัพย์สินอุปกรณ์ต่าง ๆ นั้นขาดการบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน โครงสร้างพื้นฐาน ล้อเลื่อน และหัวรถจักรมีสภาพทรุดโทรม ส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการและความปลอดภัยในการเดินรถ นอกจากนี้ ปัญหาการขาดทุนดังกล่าวยังส่งผลให้ รฟท. ประสบปัญหาขาดแคลนพนักงานปฏิบัติงาน เนื่องจากมติคณะรัฐมนตรีได้จำกัดการรับพนักงานเพิ่ม ทำให้ปัจจุบัน รฟท. ขาดพนักงานปฏิบัติงาน รวมกว่า 8,000 อัตรา ครอบคลุมทั้งพนักงานประจำขบวนรถ พนักงานห้ามล้อ และเจ้าหน้าที่ประจำสถานี ซึ่งส่งผลให้ รฟท. มีปัญหาอย่างมากในเรื่องความปลอดภัยของผู้ใช้บริการและผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นผู้โดยสารที่อยู่ในสถานีหรือในขบวนรถก็ตาม¹

2) การบริหารงานแบบระบบราชการ

การบริหารงานของ รฟท. เป็นแบบระบบราชการ มีขั้นตอนสายการบังคับบัญชา กระจาย โดยยึดหลักความรับผิดชอบกลุ่มการงานและแยกส่วนค่อนข้างมาก มีโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่จากภารกิจงานการให้บริการด้านรถไฟทั้งระบบ ไม่ว่าจะเป็นด้านก่อสร้างทางรถไฟ การควบคุมการเดินรถทั้งขบวนรถโดยสารและขบวนรถสินค้าเพื่อใช้ในภารกิจหลักด้านการเดินรถ รวมทั้ง

¹ ก้านทอง บุหระ, “แนวทางการปรับปรุงการรถไฟแห่งประเทศไทย,” สืบค้นเมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2560, <https://tcj-thaijo.org/index.php/vrurdihsjournal/article/view/65893>.

งานด้านการบริหารทรัพย์สินซึ่งไม่ใช่ภารกิจหลักด้วย ซึ่งการบริหารงานแบบระบบราชการมีความล่าช้าไม่เอื้อให้องค์กรเกิดความคล่องตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงธุรกิจ ทำให้องค์กรมีความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดและการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ ความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวะการแข่งขัน และสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

อย่างไรก็ตาม รัฐบาลได้ตระหนักถึงปัญหาดังกล่าวและมีความพยายามในการแก้ไขปัญหาของ รฟท. โดยสนับสนุนงบประมาณจำนวนมหาศาลในการพัฒนาระบบรางในหลายโครงการ อาทิเช่น โครงการจัดการรถโดยสารรุ่นใหม่สำหรับเชิงพาณิชย์ จำนวน 115 คัน โครงการจัดการรถจักรดีเซลไฟฟ้าพร้อมอะไหล่เพื่อทดแทนรถ ยี.อี. รุ่นเก่า จำนวน 50 คัน และโครงการจัดการรถโบกี้บรรทุกตู้สินค้า (คอนเทนเนอร์) จำนวน 308 คัน นอกจากนี้ ยังมีการเพิ่มเส้นทางรถไฟใหม่อีกหลายโครงการ ได้แก่ โครงการระบบขนส่งมวลชนทางรางกรุงเทพฯ และปริมณฑล (สายสีแดงและสายสีแดงอ่อน) โครงการระบบขนส่งทางรถไฟท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ส่วนต่อขยายช่วงดอนเมือง - บางซื่อ - พญาไท และศึกษาความเป็นไปได้ในการเชื่อมต่อทางรถไฟระหว่างท่าเรือแหลมฉบังและท่าเรือน้ำลึกทวาย และโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ 6 เส้นทางทั่วประเทศ

โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ถือเป็นโครงการที่สำคัญมากที่รัฐบาลต้องการเร่งผลักดันให้สำเร็จลุล่วง เนื่องจากเป็นโครงการสำคัญที่จะช่วยลดต้นทุนการขนส่ง (Logistic Cost) ของประเทศ เสริมศักยภาพด้านการแข่งขันและการส่งออก และเอื้อต่อการเชื่อมโยงระบบรางกับประเทศเพื่อนบ้าน ในการนี้ คณะรัฐมนตรีจึงได้มติเมื่อวันที่ 27 เมษายน 2553 เห็นชอบแผนการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่งทางรางของ รฟท. เพื่อเชื่อมโยงประตูการค้าเมืองหลัก 6 เส้นทาง ระยะทางรวม 887 กิโลเมตร ในวงเงิน 127,472 ล้านบาท ซึ่งโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน - ประจวบคีรีขันธ์ ได้ถูกบรรจุเป็นส่วนหนึ่งในโครงการดังกล่าว จัดเป็น 1 ใน 6 เส้นทางหลักที่สำคัญในการเชื่อมโยงการเดินทางและการขนส่งสินค้าเข้าสู่ภาคใต้และขนส่งสินค้าจากภาคใต้เข้าสู่กรุงเทพมหานครและไปยังภาคต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน - ประจวบคีรีขันธ์ เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาเส้นทางรถไฟทางคู่สายใต้ ในส่วนของเส้นทางสายใต้จะประกอบด้วย ช่วงนครปฐม - หัวหิน และ ประจวบคีรีขันธ์ - ชุมพร โดยจะเห็นได้ว่าการพัฒนารถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน - ประจวบคีรีขันธ์ จะเป็นส่วนเติมเต็มให้โครงข่ายรถไฟทางคู่สายใต้มีความสมบูรณ์ของโครงข่ายมากยิ่งขึ้น โดยหากโครงการนี้เกิดขึ้นจะมีผลประโยชน์สำคัญในด้านต่าง ๆ ได้แก่

1. เชื่อมโยงโครงข่ายการเดินทางและเพิ่มประสิทธิภาพในการเดินทางและการขนส่ง

การพัฒนาาระบบรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน – ประจวบคีรีขันธ์ จะช่วยเพิ่มความจุทางได้มากขึ้น เป็นการลดระยะเวลาในการเดินทาง และเป็นการเชื่อมโยงโครงข่ายการเดินทางให้มีการเข้าถึงพื้นที่ต่าง ๆ ให้มีความสะดวกมากขึ้น พร้อมทั้งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของระบบขนส่งสาธารณะทั้งพื้นที่ชนบท เมือง และระหว่างประเทศ และจูงใจให้ประชาชนหันมาใช้บริการทางรางให้มากยิ่งขึ้น รวมถึงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการจราจรและการขนส่งในพื้นที่ดังกล่าว ซึ่งมีส่วนช่วยทำให้ลดความแออัดของการจราจรที่ติดขัดบนท้องถนนได้ และช่วยลดปริมาณการเดินทางและลดการเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนนได้

2. ส่งเสริมให้เกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวบริเวณพื้นที่โครงการ

เมื่อระบบการเดินทางและขนส่งได้มีการเชื่อมต่อแนวเส้นทางอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว จะมีส่วนสำคัญในการกระตุ้นการขยายตัวของเศรษฐกิจบริเวณพื้นที่โครงการ ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความเจริญเติบโตและผลักดันให้เกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจในพื้นที่แนวเส้นทางรถไฟ ส่งเสริมให้เกิดการจ้างงานและการลงทุนย่อมส่งผลให้เศรษฐกิจภายในประเทศและเศรษฐกิจการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งนอกจากจะให้ความสำคัญกับการขนส่งผู้โดยสารแล้วยังให้ความสำคัญกับการบริการขนส่งสินค้า รวมทั้งเพิ่มศักยภาพด้านการท่องเที่ยวตามแหล่งสถานที่ที่สำคัญในเขตภาคใต้ และภาคใต้ตอนบน นอกจากนี้ โครงการฯ ยังเป็นปัจจัยกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาเมือง เนื่องจากการเดินทางที่สะดวกขึ้นจะก่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ที่ดินที่เคยรกร้างว่างเปล่าให้มีการใช้ประโยชน์เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังทำให้ประชาชนสามารถเดินทางติดต่อกันได้สะดวก ก่อให้เกิดชุมชนใหม่ขึ้น และเกิดการขยายตัวของเมืองอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ลดปัญหาผลกระทบสิ่งแวดล้อม

สำหรับการพัฒนาาระบบรถไฟทางคู่ จะมีส่วนช่วยลดการเดินทางโดยรถยนต์ส่วนตัว รวมถึงลดการขนส่งสินค้าโดยรถบรรทุกได้ส่วนหนึ่ง ซึ่งส่งผลต่อการลดการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงที่เป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดมลพิษทางอากาศ จึงเป็นการลดผลกระทบสิ่งแวดล้อม ลดมลพิษ และเป็นการลดภาวะโลกร้อน โดยผลจากการก่อสร้างโครงการนี้จะให้ประโยชน์แก่สังคมในด้านการคมนาคม การเดินทางติดต่อกัน ไม่ว่าจะเป็น การสาธารณสุข การศึกษา ฯลฯ โดยจะเป็นการปรับปรุงการเข้าถึงพื้นที่ให้ดียิ่งขึ้น ส่งผลให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีอีกด้วย

โครงการดังกล่าวเป็นโครงการที่รัฐบาลให้ความสำคัญยิ่ง เนื่องจากเป็นโครงการสำคัญที่จะช่วยแก้ไขข้อจำกัดด้านการให้บริการของ รฟท. ในด้านความจุทาง ความล่าช้าไม่ตรงเวลา อันมีสาเหตุหลักที่สำคัญมาจากการเดินรถระบบทางเดี่ยว ซึ่งโครงการฯ นี้มีรายละเอียดมากและใช้งบประมาณสูงถึง 7,340 ล้านบาท จึงส่งผลให้โครงการฯ มีความเสี่ยงในแง่มุมต่าง ๆ มากเช่นเดียวกัน

รฟท. ได้เล็งเห็นความสำคัญของโครงการดังกล่าว จึงได้ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาให้เข้ามาช่วยดำเนินการศึกษารายละเอียด โดยทำการศึกษาความเป็นไปได้และผลกระทบของโครงการเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การศึกษาความเหมาะสมของโครงการ (Feasibility Study)
2. สำรองและออกแบบรายละเอียดทางวิศวกรรม (Engineering Detail Design)
3. ศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อม (Environmental Impact Assessment: EIA)

การศึกษาทั้ง 3 ด้าน เป็นกระบวนการบริหารความเสี่ยงในมุมมองที่ต่างกันออกไป การศึกษาความเหมาะสมของโครงการ (Feasibility Study) จะเน้นไปในเรื่องของความคุ้มค่าทางด้านการเงินและเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ โดยใช้วิธีวิเคราะห์ความอ่อนไหวด้านการเงิน (Sensitivity Analysis) เพื่อศึกษาถึงความเสี่ยงด้านต้นทุนและรายได้ของโครงการ สำหรับการสำรองและออกแบบรายละเอียดทางวิศวกรรม (Engineering Detail Design) เป็นการศึกษาถึงลักษณะโครงสร้างการออกแบบทางรถไฟ พฤติกรรมระหว่างล้อและรางรถไฟ การวิเคราะห์น้ำหนักบรรทุกบนโครงสร้างทางรถไฟ รายละเอียดวิศวกรรมระบบรางและด้านวิศวกรรมโยธา และในส่วนสุดท้าย การศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อม (Environmental Impact Assessment: EIA) เป็นการศึกษาถึงผลกระทบที่มีต่อสิ่งแวดล้อมและชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในพื้นที่ใกล้เคียงโครงการฯ โดยผลการศึกษาทั้ง 3 ด้าน พบว่า โครงการนี้ตอบโจทย์ทางด้านเศรษฐกิจ มีความคุ้มค่าที่จะลงทุน และมีความเป็นไปได้ในเชิงวิศวกรรม อีกทั้งยังผ่านการประเมินด้านสิ่งแวดล้อม โครงการฯ จึงเข้าสู่ขั้นตอนการประกวดราคาเพื่อหาผู้รับเหมาก่อสร้างต่อไป

รฟท. มีการดำเนินโครงการต่าง ๆ มากมายและมีความหลากหลายดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ไม่ว่าจะเป็นโครงการก่อสร้าง โครงการเชิงพาณิชย์ โครงการ CSR โครงการสำคัญตามนโยบายรัฐบาล จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ รฟท. จะต้องมีความสามารถในการบริหารความเสี่ยงที่รอบด้านและมีประสิทธิภาพ ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อป้องกันและลดความผิดพลาดในด้านต่าง ๆ ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนหรือจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร ประกอบกับข้อจำกัดหลายประการและปัญหาภายในองค์กรของ รฟท. ที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น แสดงให้เห็นว่าตัวองค์กรเองยังมีความไม่พร้อมค่อนข้างมาก โดยเฉพาะประเด็นเรื่องการประกอบธุรกิจที่ต้องอาศัยความสามารถในการแข่งขันและคำนึงถึงคุณภาพการให้บริการและความปลอดภัยของผู้โดยสารซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่สำคัญมาก จึงทำให้เป็นที่น่ากังวลว่าการดำเนินโครงการดังกล่าวภายใต้การบริหารจัดการของ รฟท. จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่รัฐบาลตั้งไว้หรือไม่ เนื่องด้วยโครงการดังกล่าวถือเป็นโครงการขนาดใหญ่ (Mega Project) ที่สำคัญของประเทศ และใช้งบประมาณในการก่อสร้างเป็นจำนวนมาก ความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนจึงมีมากตามไปด้วย ซึ่งถ้าหากว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงของโครงการไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอหรือไม่ได้คำนึงถึง

ผลกระทบในด้านต่าง ๆ อย่างรอบด้านแล้ว ผลของเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นก็อาจจะสร้างความเสียหายหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินโครงการจนอาจถึงขั้นที่ทำให้โครงการประสบความสำเร็จล้มเหลวก็เป็นได้

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่าจำเป็นอย่างยิ่งที่ รฟท. จะต้องจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของทั้งองค์กรและโครงการอย่างเป็นระบบ โดยพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กรและสามารถนำมาปรับใช้บริหารความเสี่ยงสำหรับการดำเนินโครงการในมิติต่าง ๆ ให้ครอบคลุมมากกว่าการพิจารณาแค่ความเสี่ยงทางการเงิน หรือความเสี่ยงทางวิศวกรรมแต่เพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ เพื่อช่วยสนับสนุนให้เกิดการบริหารงานในเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพและมีความน่าเชื่อถือ ตลอดจนเป็นกลไกที่เฝ้าระวังและเป็นระบบเตือนภัยด้านความเสี่ยงทางการคมนาคมขนส่งที่มีความสำคัญต่อประเทศเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนสืบไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของการรถไฟแห่งประเทศไทย
- 2) เพื่อเสนอแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการรถไฟแห่งประเทศไทยที่มีต่อโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน - ประจวบคีรีขันธ์

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเพื่อหาข้อเสนอแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของการรถไฟแห่งประเทศไทยที่มีต่อโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน - ประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งมีขอบเขตของเนื้อหาประกอบไปด้วยด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การศึกษาปัจจัยบริหารความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร/โครงการก่อสร้างฯ รวมถึงศึกษาเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นทั้งในอดีตและปัจจุบันของ รฟท. โดยศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และจากวิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วม
2. การศึกษาทฤษฎีหรือแนวทางที่ใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร/โครงการ โดยศึกษาจากเอกสาร วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. การศึกษามติคณะรัฐมนตรี (ครม.) ระเบียบ คำสั่ง และข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ รฟท.

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาจากบุคลากรของ รพท. ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงองค์กร/โครงการก่อสร้างฯ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหาร วิศวกรที่เกี่ยวข้องกับโครงการรถไฟฟ้าทางคู่ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทั่วไปของ รพท. รวมจำนวน 7 คน ซึ่งประกอบด้วย

1. ผู้บริหาร ระดับผู้อำนวยการฝ่าย จำนวน 1 คน
2. วิศวกรที่เกี่ยวข้องกับโครงการรถไฟฟ้าทางคู่ จำนวน 3 คน
3. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทั่วไป จำนวน 3 คน

แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการ ความเสี่ยงของการรถไฟแห่งประเทศไทยที่มีต่อโครงการก่อสร้างรถไฟฟ้าทางคู่ ช่วงหัวหิน – ประจวบคีรีขันธ์ ให้เหมาะสมต่อไป

1.4 การรวบรวมข้อมูลและวิธีการศึกษา

งานศึกษาวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) ด้วยการศึกษา ค้นคว้าจากเอกสาร (Documentary Study) ศึกษาระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) และการสัมภาษณ์บุคคลในเชิงลึก (In-Depth Interview) รวมถึงเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต ทั้งของ รพท. และองค์กรในต่างประเทศที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน สามารถเทียบเคียงกันได้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) การศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร (Documentary Study) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารที่เกี่ยวข้องในรูปแบบต่าง ๆ เช่น กฎหมาย ระเบียบ คำสั่งของ รพท. งาน วิชาการ วิทยานิพนธ์ งานวิจัย บทความ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติของ อุบัติเหตุ หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่เคยเกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ ขนส่งทางรางทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงเอกสารทางวิชาการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อนำมาใช้ในกระบวนการสร้างพื้นฐานขององค์ความรู้อย่างบูรณาการในทาง วิชาการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

2) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Inductive) คือ การให้เหตุผลแบบอุปนัย คือการหาเหตุย่อย ๆ แต่ละเหตุมารวมกัน เพื่อนำไปสู่ผลสรุปเป็นกรณีทั่วไป ซึ่งได้จากการสังเกตและการสัมภาษณ์ ที่ได้จดบันทึกไว้จากสิ่งที่เป็นรูปธรรมหรือปรากฏการณ์ที่มองเห็น โดยผู้วิจัยได้เห็นเหตุการณ์ และได้

ทำการตรวจสอบข้อมูล แล้วสามารถลงมือเขียนเป็นประโยคข้อความเพื่อสร้างข้อสรุปได้ ตามกรอบแนวคิดทฤษฎีหรือเพื่อตอบปัญหาของการวิจัย ข้อมูลที่ไม่ต้องการจะถูกกำจัดออกไปได้

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้เข้าไปอยู่ในสถานการณ์จริงและต้องโดยสารไปกับขบวนรถไฟด้วย ซึ่งผู้ถูกสังเกตอาจรู้ตัวหรือไม่รู้ตัวก็ได้ในพื้นที่การให้บริการของ รฟท. ทั้งในเส้นทางที่ทำการศึกษา และเส้นทางอื่น ๆ เทียบเคียงกัน เพื่อหาปัจจัยความเสี่ยงที่ได้พบเจอในแต่ละสถานการณ์และส่งผลกระทบต่อการให้บริการ หรือส่งผลต่อความปลอดภัยของเจ้าหน้าที่และ/หรือผู้โดยสาร

3) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) มีการออกแบบโครงสร้างของข้อความที่สามารถนำไปใช้กระบวนการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง หรือ การสัมภาษณ์แบบชี้นำ (Guided Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่มีการวางแผนไว้ก่อนล่วงหน้าอย่างเป็นขั้นตอนแบบเข้มงวดพอสมควร ข้อคำถามในการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างแน่นอนตายตัว โดยนักวิจัยที่ทำการสัมภาษณ์ต้องถามในกรอบที่เตรียมมา และมีแบบโครงสร้างยืดหยุ่น โดยผู้สัมภาษณ์สามารถตั้งคำถามขึ้นเองในขณะที่สัมภาษณ์ โดยยึดสาระสำคัญของข้อคำถามที่จัดเตรียมไว้เป็นแนวทาง เมื่อพิจารณาเห็นว่าการตั้งคำถามดังกล่าวมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ในขณะนั้นและทำให้ได้รับรู้ข้อมูลหลักฐานที่มีความละเอียดถูกต้องและครอบคลุมครบถ้วนในประเด็นที่ต้องทราบ ซึ่งวิธีนี้เป็นการศึกษาที่มีผลทำให้ข้อคำถามมีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างที่ตรงประเด็นข้อคำถามหรือสรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ทั้งนี้ เทคนิคของการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้น เป็นเทคนิคและกระบวนการวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีความเหมาะสมอย่างยิ่งในการนำมาใช้สัมภาษณ์ส่วนบุคคล โดยเฉพาะบุคคลที่เป็นผู้ที่มีความรู้และความชำนาญในเรื่องที่กำลังดำเนินกระบวนการวิจัย ซึ่งสามารถแสดงความคิดเห็นหรือทรรศนะได้อย่างหลากหลายในทุกแง่มุม รวมทั้งผู้สัมภาษณ์สามารถที่จะดำเนินการสัมภาษณ์ และสามารถที่จะสอบถาม ติดตาม และซักไซ้ไล่เรียงข้อมูลข้อเท็จจริงหรือรายละเอียดปลีกย่อยที่สำคัญ และมีความน่าสนใจในแต่ละประเด็นของคำตอบจากผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลและข้อเท็จจริงในการปฏิบัติที่มีความหลากหลายในมิติต่าง ๆ ที่มีทั้งมิติของความลึกและมิติของความกว้างในเรื่องที่ดำเนินกระบวนการวิธีการวิจัยนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกแล้วจึงนำมาเคราะห์ตามวัตถุประสงค์

สำหรับกระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้น มาใช้ในการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล โดยดำเนินการร่วมกับกระบวนการรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร โดยกระบวนการและวิธีการวิเคราะห์ได้ดำเนินการกระบวนการตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เริ่มต้นจากการวิเคราะห์ภาพรวมไปสู่การวิเคราะห์ประเด็นย่อย คือ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาประเด็นหลัก (Major Themes) ที่พบในข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ทั้งหมด จากนั้นจึงนำประเด็นหลักมาพิจารณา

แบ่งแยกออกเป็นประเด็นย่อย (Sub-Themes) และหัวข้อย่อย (Categories) โดยนำมาวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยการนำเสนอข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยต่อไป

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ทำให้ทราบถึงปัจจัยบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของกรรไฟแห่งประเทศไทย
- 2) มีแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรรไฟแห่งประเทศไทยที่มีต่อโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน – ประจวบคีรีขันธ์

1.6 นิยามศัพท์และคำจำกัดความที่เกี่ยวข้อง

ผู้บริหาร คือ ผู้ว่าการรถไฟแห่งประเทศไทย รองผู้ว่าการรถไฟแห่งประเทศไทย หัวหน้าหน่วยธุรกิจ ผู้ช่วยผู้ว่าการ ผู้อำนวยการฝ่าย วิศวกรใหญ่ ผู้ตรวจการรถไฟ หัวหน้าสำนักงาน รองผู้อำนวยการฝ่าย รองวิศวกรใหญ่ หรือบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บริหารที่มีอำนาจหน้าที่คล้ายคลึงกันในการรถไฟแห่งประเทศไทย

พนักงาน คือ พนักงานการรถไฟ ตามข้อบังคับการรถไฟว่าด้วยระเบียบพนักงาน พ.ศ. 2517 รวมถึงลูกจ้างที่ทำสัญญาจ้างโดยตรงกับการรถไฟ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ เจ้าของกิจการ ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า ประชาชน คู่ค้า เจ้าหนี้ ลูกหนี้ คู่แข่ง ตลอดจนไปถึงสังคมโดยรวม

การกำกับดูแลกิจการที่ดี คือ การจัดโครงสร้างและกลไกการบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้างของการรถไฟแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญในการสร้างประโยชน์ที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรวม

จรรยาบรรณ คือ ประมวลความประพฤติที่ผู้ประกอบอาชีพการงานแต่ละอย่างกำหนดขึ้นเพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณชื่อเสียงและฐานะของสมาชิก อาจเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้

จริยธรรม คือ ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติศีลธรรม กฎศีลธรรม

ภาพลักษณ์องค์กร คือ ภาพที่เกิดขึ้นในใจของคนซึ่งมีความรู้สึกนึกคิดต่อองค์กร สถาบัน และภาพในใจนั้นอาจจะได้มาจากประสบการณ์โดยตรงและประสบการณ์โดยอ้อมก็ได้

ทางตัดทางรถไฟผ่านถนนเสมอระดับหรือทางผ่านเสมอระดับ คือ ทางรถไฟที่ตัดผ่านถนนในแนวเสมอระดับ ไม่ยกกระดานเป็นสะพานหรือลดระดับเป็นทางลอด ทางผ่านเสมอระดับที่สมบูรณ์ ด้านถนนจะต้องมีสัญญาณเตือนหยุดการจราจรทางถนน และอาจมีคาน (หรือสายลวด) กั้นเครื่องกั้น ส่วนทางรถไฟ ต้องมีสัญญาณผ่านถนนเสมอระดับหรือสัญญาณประจำที่ทำหน้าที่แจ้งพนักงานขับรถให้ทำขบวนผ่านทางผ่านนั้นได้ อย่างไรก็ตามมีทางผ่านเสมอระดับจำนวนหนึ่งที่ไม่สมบูรณ์แบบ

จุดตัดทางรถไฟแบบต่างระดับ คือ ทางตัดผ่านทางรถไฟที่แยกการสัญจรของรถยนต์และขบวนรถไฟออกจากกันมีทั้งแบบก่อสร้างสะพานข้ามและทางลอดใต้ทางรถไฟ ซึ่งเป็นแนวทางการป้องกันอุบัติเหตุได้โดยสมบูรณ์ แต่จุดตัดทางรถไฟรูปแบบนี้ มีปัญหาเรื่องค่าใช้จ่ายในการก่อสร้าง เนื่องจากการก่อสร้างทางตัดผ่านต่างระดับต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง ทำให้ต้องพิจารณาคัดเลือกจุดตัดทางรถไฟเฉพาะที่มีความจำเป็นและมีความเหมาะสมด้านเศรษฐกิจและวิศวกรรมเท่านั้น

ทางลักผ่าน คือ ทางตัดผ่านทางรถไฟ ที่เป็นทางเข้า-ออกประจำของเอกชนหรือผู้อยู่อาศัยบริเวณนั้น ๆ ผู้ทำทางตัดผ่านอาจจะเป็นประชาชนหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น เทศบาล องค์กรการบริหารส่วนตำบล แต่ไม่ได้มีการขออนุญาตทำทางตัดผ่านจากรถไฟแห่งประเทศไทย หรือไม่ได้รับอนุญาตจากการรถไฟแห่งประเทศไทย จึงเป็นทางตัดผ่านที่ไม่มีการควบคุมด้านความปลอดภัย

เหตุการณ์ (Event) คือ เหตุการณ์หรือกรณีที่เกิดขึ้นจากแหล่งภายในหรือภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานไปปฏิบัติหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งเหตุการณ์เหล่านั้นอาจมีผลในเชิงลบหรือเชิงบวกต่อการดำเนินงาน โดยผลในเชิงลบนั้น ถือว่าเป็น “ความเสี่ยง (Risk)” สำหรับผลในเชิงบวกถือเป็นการสร้าง “โอกาส (Opportunity)” ให้กับองค์กร

ปัญหา (Problem) คือ อุปสรรคในการดำเนินงานที่เกิดขึ้นแล้วและส่งผลกระทบต่อเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายในระดับองค์กร

ความเสี่ยงระดับกิจกรรม (Functional Risk) คือ ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของฝ่าย/สำนักงานต่าง ๆ หรือความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบประจำวัน

ความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk) คือ ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายในระดับองค์กร

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) คือ โอกาสความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์/ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้นหรือความถี่ที่เหตุการณ์จะเกิด แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ 1 (ต่ำมาก) 2 (ต่ำ) 3 (ปานกลาง) 4 (สูง) และ 5 (สูงมาก)

ผลกระทบ (Impact) คือ ความเสียหายที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ซึ่งอาจเกิดผลกระทบประการเดียวหรือหลายประการ โดยอาจเกิดได้ทั้งเชิงบวกและลบ แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ 1 (ต่ำมาก) 2 (ต่ำ) 3 (ปานกลาง) 4 (สูง) และ 5 (สูงมาก)

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งการกำหนดระดับความเสี่ยงจะพิจารณาจากผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) คือ ความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่หลังจากดำเนินการตามมาตรการควบคุมภายในแล้ว

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง เกณฑ์ของความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอน โดยรวมที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้นจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (ไม่น้อยกว่าค่าเป้าหมายขององค์กร) โดยจะระบุเป็นเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัว

หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) หมายถึง สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม/บุคคล หรือกลุ่มบุคคล ที่มีความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารความเสี่ยงโดยเจ้าของความเสี่ยงจะระบุปัจจัยเสี่ยงและจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงซึ่งอาจต้องประสานกับหน่วยงาน/บุคคล ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ตารางแสดงผลค่าระดับความเสี่ยง (Risk Profile) คือ ตารางแสดงผลความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยงรายปัจจัยเสี่ยง โดยเปรียบเทียบระหว่างค่าระดับความเสี่ยงก่อนดำเนินการ/แนวทางบริหารความเสี่ยงกับค่าระดับความเสี่ยงหลังดำเนินการ/แนวทางบริหารความเสี่ยงและค่าระดับความเสี่ยงที่เป็นเป้าหมาย

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการมุ่งศึกษาถึงปัจจัยบริหารความเสี่ยงและแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการรถไฟแห่งประเทศไทยที่มีต่อโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน – ประจวบคีรีขันธ์ ผู้วิจัยได้ประมวลหลักการแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดในการศึกษาดังนี้

- 2.1 นิยามของความเสี่ยง
- 2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง (Risk management)
- 2.3 กรอบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
- 2.4 การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk Management)
- 2.5 แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 2.6 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management)
- 2.7 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของโครงการ (Project Risk Management)
- 2.8 แนวคิดการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น (Analytic Hierarchical Process: AHP)

2.1 นิยามของความเสี่ยง

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย¹ ให้ความหมายความเสี่ยง (Risk) ไว้ว่า “โอกาส/เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน หรือสิ่งที่ทำให้แผนงานหรือการดำเนินงานอยู่ ณ ปัจจุบันไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กรในที่สุด ทั้งในแง่ของผลกระทบที่เป็นตัวเงินได้หรือผลกระทบที่มีต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร”

¹ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, “แนวทางการควบคุมภายในที่ดี,” สืบค้นเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2560, <https://www.set.or.th/set/article.do?subtopicId=48&topicId=48&language=th&country=TH>.

พัชรินทร์ ขำวงษ์² ให้ความหมายว่า “โอกาสหรือความไม่แน่นอนของการเกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร”

มานิต ลอศิริกุล³ ให้ความหมายไว้ว่า “เหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นผลดีหรือผลร้ายต่อการบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กร จึงทำให้ต้องมีการบริหารความเสี่ยงเพื่อหาทางป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และแสวงหาโอกาสเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร”

จากความหมายของความเสี่ยง สรุปได้ว่า ความเสี่ยงเป็นโอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนอาจเกิดขึ้นโดยไม่ได้ตั้งใจ และเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ขององค์กร ซึ่งความเสี่ยงนั้นอาจส่งผลในทางบวกหรือทางลบก็ได้ ทั้งนี้ จากการศึกษา นิยามช่วยให้เราเข้าใจและสามารถตีความเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จัดเป็นความเสี่ยงที่ รพท. ต้องเผชิญ

2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง (Risk management)

ณรงค์ เหลืองบุตรนาค⁴ กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง (Risk management) คือ กระบวนการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้สามารถควบคุมและดำเนินการต่าง ๆ กับความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1) การระบุความเสี่ยง (Risk identification) หมายถึง ขั้นตอนการระบุความเสี่ยงว่า ความเสี่ยงที่เราได้ดำเนินการอยู่นั้นมีความเสี่ยงอะไรบ้าง ซึ่งความเสี่ยงที่ต้องพิจารณามี 5 ประเภทหลัก คือ (1) ความเสี่ยงภายนอกที่ไม่สามารถทำนายได้ (External unpredictable) (2) ความเสี่ยงภายนอกที่สามารถทำนายได้ (External predictable) (3) ความเสี่ยงภายในที่ไม่เกี่ยวกับทางเทคนิค

² พัชรินทร์ ขำวงษ์, “การบริหารความเสี่ยงงานการเงิน บัญชีและพัสดุ ของสถานศึกษา ภาครัฐแห่งหนึ่ง,” (ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาเอกการบัญชี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2554), 10-22.

³ มานิต ลอศิริกุล, “ระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์การรัฐวิสาหกิจด้านพลังงานไฟฟ้า ไทย,” (ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2553), 15-19.

⁴ ณรงค์ เหลืองบุตรนาค, *การจัดการงานก่อสร้าง* (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือแห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 88-91.

(Internal nontechnical) (4) ความเสี่ยงด้านเทคนิค (Technical) และ (5) ความเสี่ยงด้านกฎหมาย (Legal)

2) การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) หมายถึง ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงเพื่อวิเคราะห์หาระดับของความเสี่ยง โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ (1) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และ (2) ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

3) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk response) หมายถึง ขั้นตอนการหาแนวทางแก้ไขความเสี่ยงโดยแบ่งแนวทางการแก้ไขไว้ทั้งหมด 5 วิธี คือ (1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid) (2) การยอมรับความเสี่ยง (Accept) (3) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) (4) การยอมรับแต่ต้องเฝ้าระวังอย่างใกล้ชิด (Accept passively) และ (5) การลดความเสี่ยง (Mitigate)

4) การจัดทำเอกสารและการควบคุมความเสี่ยง (Risk documentation and control)

- การจัดทำเอกสารความเสี่ยง หมายถึง การจัดทำเอกสารหรือการนำเอกสารมาอ้างอิงประกอบการบริหารความเสี่ยง เช่น ฐานข้อมูลจากโครงการที่ผ่านมา (Historical database) เพื่อนำมาเป็นข้อมูลอ้างอิงกับโครงการในปัจจุบันและใช้ประเมินโครงการ (Post project assessment) และปรับปรุงข้อมูลสำคัญ (Archive update)

- การควบคุมความเสี่ยง หมายถึง ขั้นตอนการควบคุมความเสี่ยง โดยแบ่งเป็น 4 ลักษณะ คือ (1) การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive control) ใช้เพื่อป้องกันหรือลดความเสียหาย (2) การควบคุมเพื่อการตรวจสอบติดตาม (Detective control) ใช้ค้นหาให้พบความเสี่ยง (3) การควบคุมเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง (Corrective control) ใช้ปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาด และ (4) การควบคุมเพื่อแนะนำวิธีปฏิบัติงาน (Directive control)

การรถไฟฯขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย⁵ ได้สรุปนิยามของการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ว่าหมายถึง กระบวนการบริหารที่สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง เพื่อเพิ่มความสำเร็จของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ด้วยการลดโอกาสและผลเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ช่วยทำให้เราสามารถระบุเหตุการณ์ที่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น สามารถประเมินความเสี่ยงและจัดการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งเราสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงจาก

⁵ การรถไฟฯขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย, “คู่มือการบริหารความเสี่ยง,” สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2560, <https://www.mrta.co.th>.

การดำเนินธุรกิจของ รพท. ในด้านต่าง ๆ ที่มีความซับซ้อนและมีความหลากหลาย เพื่อให้ได้มาซึ่งกระบวนการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ

2.3 กรอบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

จิรพร สุเมธีประสิทธิ์⁶ ได้สรุปคานิยามกรอบการบริหารความเสี่ยงว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกสนับสนุนกระบวนการสร้างคุณค่าในกิจการ สามารถช่วยผู้บริหารในการจัดการเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนอย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองในการจัดการความเสี่ยงได้รวดเร็ว ทันเวลา เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ด้านบวกเพิ่มขึ้น โดยองค์กรที่มีการระบุปัจจัยเสี่ยงและการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ดีนั้น ควรพิจารณาจากกรอบของการบริหารและองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรตนเอง พร้อมทั้งมีการประเมินความเสี่ยงข้างต้น เพื่อใช้พิจารณาประเด็นความเสี่ยงที่เหมาะสมแต่ละองค์กร ดังนี้



ภาพที่ 2.1 กรอบการบริหารความเสี่ยง, จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, “กรอบการบริหารความเสี่ยง,” สืบค้นเมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2560, <https://chirapon.wordpress.com>.

จากภาพที่ 2.1 เป็นกรอบการพิจารณาและประเมินวิเคราะห์ โดยใช้เกณฑ์และกรอบขององค์กรนั้น ๆ ประกอบด้วย

- 1) วัฒนธรรมองค์กร เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของแต่ละองค์กร
- 2) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ประกอบไปด้วยหน่วยงาน/คณะกรรมการสายการรายงาน บทบาท/ความรับผิดชอบ และทักษะ/บุคลากรของแต่ละองค์กร

⁶ จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, “กรอบการบริหารความเสี่ยง,” สืบค้นเมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2560, <https://chirapon.wordpress.com>.

3) กระบวนการ เป็นการบ่งชี้ความเสี่ยง/การวัดความเสี่ยง การกำหนดขอบเขตการติดตามความเสี่ยง และการระบุปัญหาของแต่ละองค์กร

4) ปัจจัยพื้นฐาน คือ วิธีการ ระบบ เครื่องมือ และข้อมูลสำหรับผู้บริหารในแต่ละองค์กร

กรอบการบริหารความเสี่ยง ช่วยทำให้เราเข้าใจภาพรวมการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยมีกรอบแนวคิดที่เป็นขั้นเป็นตอน สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรที่มีขนาดใหญ่และมีโครงสร้างที่ค่อนข้างซับซ้อนดังเช่น รพท. ให้สามารถกำหนดกรอบแนวทางด้านความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจ/โครงการได้สอดคล้องกันและมีการควบคุมความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

2.4 การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk Management)

ธนาคารแห่งประเทศไทย⁷ ให้ความหมายความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk) ไว้ว่า “ความเสี่ยงจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน บุคลากร ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้จากการดำเนินงาน รวมถึงความเสี่ยงด้านกฎหมาย เช่น ความเสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้องหรือดำเนินคดีตามกฎหมาย ถูกทางการเปรียบเทียบปรับ รวมทั้งความเสียหายที่ได้รับจากการตกลงกันนอกชั้นศาล เป็นต้น ซึ่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะมีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านอื่น โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) และด้านชื่อเสียง (Reputation Risk)”

ปริญญา มากกลิ่น⁸ ได้ให้ความหมายความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk) ไว้ว่า “ความเสียหายที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ซึ่งโดยปกติเกิดจากการปฏิบัติผิดระเบียบอย่างจงใจ เช่น การทุจริต การน่านโยบายไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสม การประพฤตินิยมชอบของพนักงานรวมถึงการประมาทเลินเล่อ ความเสียหายที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ ซึ่งโดยปกติเกิดจากความผิดพลาดจากการทำงานหรือจากวิธีการ เช่น การไม่ปฏิบัติตามระเบียบขั้นตอนที่กำหนด การขาดการฝึกอบรม ความเสียหายที่เกี่ยวข้องกับระบบ ซึ่งโดยปกติเกิดจากการออกแบบระบบที่ไม่ดี หรือขัดข้อง เช่น ความ

⁷ ธนาคารแห่งประเทศไทย, “คู่มือการตรวจสอบความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ,” สืบค้นเมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2561, <https://www.bot.or.th>.

⁸ ปริญญา มากกลิ่น, “การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ กรณีศึกษาเปรียบเทียบธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ระหว่างปี พ.ศ.2549-2551,” สืบค้นเมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2560, <http://newtdc.thailis.or.th/docview.aspx?tdcid=40377>.

ล้มเหลวของระบบการสื่อสาร และความเสียหายภายนอก ซึ่งโดยปกติเกิดจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวหรือไม่ค่อยเกิดขึ้น เช่น ภัยพิบัติ กิจกรรมของลูกค้า”

วิฑูรย์ สมโต⁹ ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากความผิดพลาดในการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากการทำงานของพนักงานที่ขาดความระมัดระวังหรือขาดความรู้ ซึ่งผลของความผิดพลาดอาจสร้างปัญหาหรือความยุ่งยากในการแก้ไขต่อองค์กร การกระทำทุจริตซึ่งมีทั้งที่เกิดจากพนักงานในองค์กรหรือบุคลากรภายนอก เช่น การทุจริตด้านการปลอมแปลงเอกสารหรือตราสารทางการเงิน การปลอมลายมือชื่อ เพื่อการโจรกรรม เป็นต้น ด้านเทคนิคเป็นความผิดพลาดที่อาจจะเกิดจากระบบการทำงานซ้ำ หรืออุปกรณ์ขัดข้อง อาทิ การสื่อสารคอมพิวเตอร์ ระบบซอฟต์แวร์ กระแสไฟฟ้า เป็นต้น และจากปัจจัยภายนอก เช่น การเกิดอุทกภัย ไฟไหม้ การเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย”

จากความหมายของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากความผิดพลาดในการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากการทำงาน หรือขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี ขาดธรรมาภิบาลในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน ที่ทำให้เกิดความเสียหายที่เกี่ยวข้องกับบุคคล กระบวนการ ระบบงาน และความเสียหายภายนอก ซึ่งเป็นคำจำกัดความที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป อย่างไรก็ตาม คำจำกัดความประเภทของความเสี่ยง และแนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ อาจกว้างกว่าคำจำกัดความที่กำหนดนี้ได้ เพื่อให้เข้าใจถึงการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในภาพรวมและสามารถนำข้อมูลไปประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบาย ปรับปรุงระบบการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยง และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมถึงช่วยในการจัดเก็บข้อมูลภายในเพื่อติดตามความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร และพนักงานทุกระดับมีความเข้าใจและสามารถนำไปถือปฏิบัติได้

นอกจากนี้ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอาจเป็นสาเหตุของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด และความเสี่ยงด้านสภาพคล่องได้ เช่น การทุจริต ความไม่เพียงพอหรือความไม่ถูกต้องของข้อมูลในการตัดสินใจ การหยุดชะงักหรือการขัดข้องของระบบคอมพิวเตอร์ การก่อวินาศภัย หรือภัยธรรมชาติ เป็นต้น และอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อการดำเนินงานขององค์กรได้ จากการศึกษาช่วยให้เราเข้าใจความเสี่ยงในมิติด้านการปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งมีปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญมาจากความพร้อมของบุคลากรซึ่ง รพท. กำลังเผชิญอยู่ ไม่ว่าจะเป็นใน

⁹ วิฑูรย์ สมโต, “การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่,” (ภาคินพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่), 115-119.

ด้านจำนวนผู้ปฏิบัติงาน ด้านกระบวนการและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการสื่อสารภายในองค์กร รวมไปถึงกระบวนการส่งเสริมจริยธรรมอีกด้วย

2.5 แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

จากการศึกษากรอบแนวคิดของการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ของ จิรพร สุเมธีประสิทธิ์¹⁰ ได้ระบุว่า ในปัจจุบันโลกมีความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จนทำให้แนวทางการดำเนินงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันอาจไม่มีประสิทธิภาพเช่นที่เคย ส่งผลให้กิจการเผชิญกับความผันผวนของการดำเนินงานเพิ่มขึ้น และมีระดับของความซับซ้อนของการบริหารจัดการธุรกิจสูงขึ้น ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวนี้ก็คือสถานะความเสี่ยงที่กระทบต่อการดำเนินงานของกิจการ

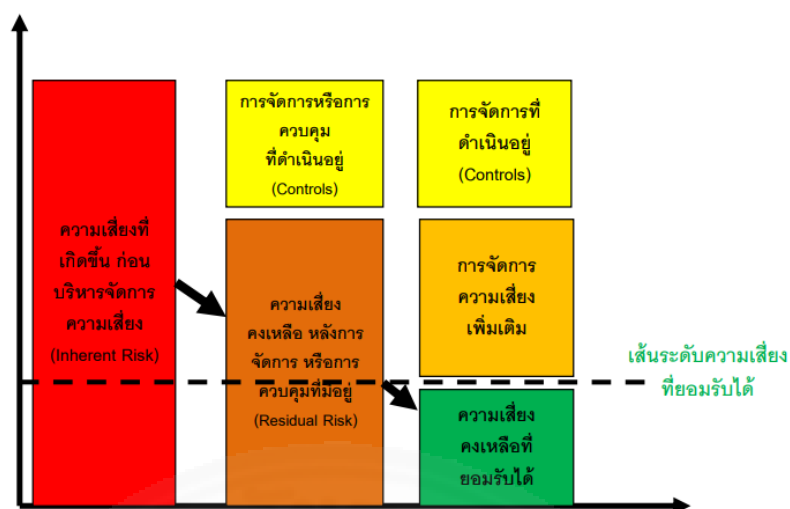
ดังนั้น ขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) จึงเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญมาก เพราะถ้าหากกิจการมีกระบวนการรับรู้ความเสี่ยงที่ถูกต้องแล้ว ก็จะสามารถระบุถึงความเสี่ยงที่เป็นภัยคุกคามหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานได้อย่างตรงจุด ส่งผลให้เกิดกระบวนการของการระวังป้องกัน หรือการตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถสรุปได้เป็นลำดับขั้นดังนี้

- (1) กิจการระบุปัจจัยความเสี่ยงที่สำคัญได้อย่างถูกต้อง
- (2) สามารถแยกแยะปัจจัยความเสี่ยงภายในและภายนอกออกจากกัน
- (3) ดำเนินกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพตามลำดับก่อนหลัง

การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย¹¹ ได้สรุปความหมายการประเมินความเสี่ยงว่า เป็นการคาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ๆ และประเมินว่าความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญ โดยในการประเมินความเสี่ยงจะทำการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุม/การบริหารจัดการที่มีอยู่ (Residual Risk) ซึ่งหากความเสี่ยงยังคงสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ก็จำเป็นจะต้องทำการบริหารจัดการเพิ่มเติม เพื่อให้ลดลงไปอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดังแสดงในภาพที่ 2.2

¹⁰ จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, “กรอบการบริหารความเสี่ยง,” สืบค้นเมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2560, <https://chirapon.wordpress.com>.

¹¹ การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย, “คู่มือการบริหารความเสี่ยง,” สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2560, <https://www.mrta.co.th>.



ภาพที่ 2.2 ความเสี่ยงก่อน/หลัง การบริหารจัดการความเสี่ยง, การรถไฟฟ้ายานขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย, “คู่มือการบริหารความเสี่ยง,” สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2560, <https://www.mrta.co.th>.

1) การประเมินระดับความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงจะพิจารณาจากองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) การนำเอาองค์ประกอบทั้งสองมาพิจารณาร่วมกันจะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่งใช้เป็นตัวชี้วัดความสำคัญของความเสี่ยงนั้น

- โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น ซึ่งในการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้นมักจะใช้ข้อมูลที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามในกรณีที่เป็นเหตุการณ์ที่ไม่เคยมีมาก่อน อาจจะใช้ข้อมูลของเหตุการณ์ในลักษณะเดียวกันที่ได้เคยเกิดขึ้นในหน่วยงานอื่น ข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า หรือประสบการณ์ของผู้ประเมิน

- ผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) หมายถึง ผลกระทบหรือความเสียหายจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นมูลค่าความเสียหาย ความมีนัยสำคัญต่อเป้าหมาย ความอ่อนไหว (Sensitive) ต่อประชาชน ซึ่งในการพิจารณาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดตามมา จะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมผลกระทบ 5 ด้าน ซึ่งได้แก่

ก) ผลกระทบด้านการเงิน คือผลกระทบที่ก่อให้เกิดความเสียหายทางการเงิน หรือเกิดความเสียหายอื่น ๆ ซึ่งสามารถแปลงให้อยู่ในรูปของตัวเงินได้

ข) ผลกระทบด้านการดำเนินงาน คือผลกระทบที่ก่อให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ ผลกระทบจากการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ และจากการให้บริการ

ค) ผลกระทบด้านชื่อเสียง คือผลกระทบที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงและภาพพจน์ขององค์กร ไม่ว่าจะเกิดจากการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อม

ง) ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ คือผลกระทบที่ก่อให้เกิดปัญหาหรือความเสียหายต่อระบบสารสนเทศ ระบบงานต่าง ๆ และข้อมูลสารสนเทศขององค์กร

จ) ผลกระทบด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร คือผลกระทบที่ก่อให้เกิดปัญหาหรือความไม่พึงพอใจในการทำงาน

การวัดระดับโอกาสและผลกระทบ สามารถเลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบต่าง ๆ ประกอบกันตามความเหมาะสมของแต่ละความเสี่ยง ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (ไม่ได้กำหนดเป็นตัวเลข โดยประเมินเป็นเชิงอธิบาย) การวิเคราะห์ทั้งเชิงคุณภาพทั้งปริมาณ (มีการกำหนดตัวเลขแทนข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อขยายความให้การอธิบายข้อมูลเชิงคุณภาพ) และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (เป็นการใช้ตัววัดที่เป็นตัวเลข เช่น จำนวนเงินที่สูญเสีย จำนวนข้อร้องเรียน ร้อยละความล่าช้าเทียบกับแผนงาน เป็นต้น) เทคนิคการวิเคราะห์เชิงปริมาณทำได้ยากและต้องอาศัยการเก็บรวบรวมสถิติและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการใช้แบบจำลองหรือวิธีการทางคณิตศาสตร์ช่วยในการกำหนดค่าตัวเลขโดยจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) ซึ่งเป็นการระบุว่าคุณเสี่ยงนั้นมีตัวชี้วัดอะไรบ้าง

2) ระดับความเสี่ยง (Level of Risk)

ระดับความเสี่ยง คือ ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงได้จากการนำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณา รวมกัน ดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง (R)} = \text{ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)} \times \text{ระดับผลกระทบที่เกิดขึ้น (I)}$$

ระดับความเสี่ยงที่ได้จากการคำนวณตามสูตรข้างต้น หากมีค่าต่ำหมายถึงความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ และหากมีค่าสูงขึ้นความเสี่ยงจะมีระดับสูงขึ้น โดยความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยงแสดงดังตารางที่ 2.1 และ 2.2

ตารางที่ 2.1 ความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
1 - 3	ต่ำ
4 - 9	ปานกลาง
10 - 16	สูง
มากกว่า 16	สูงมาก

ที่มา: การรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย, “คู่มือการบริหารความเสี่ยง,” สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2560, <https://www.mrta.co.th>.

ตารางที่ 2.2 แสดงระดับความเสี่ยง (Risk Profile)

ผลกระทบ โอกาสที่จะเกิด	น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
สูงมาก (5)	5	10	15	20	25
สูง (4)	4	8	12	16	20
ปานกลาง (3)	3	6	9	12	15
น้อย (2)	2	4	6	8	10
น้อยมาก (1)	1	2	3	4	5

ที่มา: การรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย, “คู่มือการบริหารความเสี่ยง,” สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2560, <https://www.mrta.co.th>.

หลังจากที่ได้มีการประเมินความเสี่ยงและมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว จะมีการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงโดยจะเลือกใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งหรือหลายกลยุทธ์รวมกันก็ได้ เพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง 4T ได้แก่ Terminate, Transfer, Treat, Take

1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) เป็นการกำจัดความเสี่ยงออกไปหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากมีโอกาสเกิดขึ้นสูงและมีผลกระทบสูง เช่น เปลี่ยนเป้าหมาย การยกเลิกโครงการหรือแผนงาน การเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินโครงการ เป็นต้น

2) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ/หรือลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยการถ่ายโอนหรือแบ่งภาระบางส่วนให้ผู้อื่นรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย การโอนความรับผิดชอบไปยังผู้รับเหมา การโอนงานไปยังผู้รับสัมปทาน การจ้างเหมา (Outsourcing) เป็นต้น

3) การควบคุมความเสี่ยง (Treat) เป็นการลดโอกาสของการเกิดความเสี่ยง และ/หรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยปรับเปลี่ยนการทำงานหรือเตรียมแผนการต่าง ๆ รองรับ เช่น การปรับวิธีการทำงาน การกำหนดมาตรการติดตามตรวจสอบ การปรับโครงสร้าง การให้ความรู้แก่พนักงาน เป็นต้น

4) การยอมรับความเสี่ยง (Take) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น กลยุทธ์นี้จะไม่มีการดำเนินการใดเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบเนื่องจากระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่อยู่ในระดับต่ำหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือมีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการความเสี่ยงสูงกว่าผลลัพธ์ที่จะได้

การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงซึ่งเป็นต้นเหตุทำให้เกิดความเสี่ยง และต้นทุนหรือทรัพยากรที่ต้องใช้ในทางเลือกนั้น ๆ เปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่จะได้รับด้วยว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะเลือกกลยุทธ์นั้น ๆ เมื่อเลือกกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมได้แล้ว ส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงนั้น ๆ จะต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงได้ การเลือกวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถเลือกวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

การประเมินความเสี่ยง มีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถประเมินสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงขององค์กร มีกระบวนการที่เป็นขั้นตอนสามารถระบุลำดับความเสี่ยงของอันตรายทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมขององค์กร ซึ่งครอบคลุมสถานที่ เครื่องจักร อุปกรณ์ บุคลากร และขั้นตอนการทำงาน ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สิน การบาดเจ็บ ความเสียหายต่อสิ่งแวดล้อม ความเสียหายต่อภาพลักษณ์องค์กร หรือสิ่งต่าง ๆ รวมกัน โดยนำมาพิจารณาว่าเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หรือยอมรับไม่ได้ และวางแผนควบคุมความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้นั้น โดยสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการประเมินความเสี่ยงในกิจกรรมต่าง ๆ ของ รพท. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเชิงสัมพันธ์ระดับองค์กร (Enterprise Risk Management)

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย¹² ให้ความหมายการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) ว่า เป็นกระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และ

¹² ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, “แนวทางการควบคุมภายในที่ดี,” สืบค้นเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2560, <https://www.set.or.th/set/article.do?subtopicId=48&topicId=48&language=th&country=TH>.

สามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ เช่น จริยธรรม วิธีการทำงาน ของผู้บริหารและบุคลากร รูปแบบการจัดการของฝ่ายบริหาร และวิธีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งผู้บริหารต้องมีการกำหนดร่วมกันกับพนักงานในองค์กร ส่งผลให้มีการสร้างจิตสำนึก การตระหนักและรับรู้เรื่องความเสี่ยง และการควบคุมแก่พนักงานทุกคนในองค์กร

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยการบริหารจัดการให้อยู่ในกรอบของ Risk Appetite และ Risk Tolerance

3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ ควรต้องพิจารณาปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น แหล่งความเสี่ยงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นองค์ประกอบต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น

- วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

- ตัวขับเคลื่อนหลักและแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร

- การยอมรับและคุณค่าของผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์กรและมีอิทธิพลต่อเป้าหมายขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น

- ชีตความสามารถขององค์กร ในแง่ของทรัพยากรและความรู้ เช่น เงินทุน เวลา บุคลากร กระบวนการ ระบบและเทคโนโลยี

- ระบบสารสนเทศ การ Flow ของข้อมูล และกระบวนการตัดสินใจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

- ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร
- นโยบาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์องค์กร
- การรับรู้คุณค่าและวัฒนธรรมองค์กร
- มาตรฐานและแบบจำลองที่พัฒนาโดยองค์กร
- โครงสร้าง เช่น ระบบการจัดการ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

การระบุเหตุการณ์อาจดำเนินการโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงหรือฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบในแผนงานหรือการดำเนินการนั้น และรวบรวมประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่ได้รับความสนใจหรือเป็นประเด็นที่กังวล เพื่อนำมาจัดทำภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร (Corporate Risk Profile)

ทั้งนี้ตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้จำแนกประเภทของความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

(1) Strategic Risk

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และการนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสม นอกจากนี้ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน อันส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดกลยุทธ์ หรือการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานขององค์กร

(2) Operational Risk

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการหรือกิจกรรมภายในองค์กร รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน และการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในภาพรวม

(3) Financial Risk

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทางการเงิน โดยอาจเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น การบริหารจัดการด้านสภาพคล่อง ด้านเครดิต ด้านเงินลงทุน หรือจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน หรือความเสี่ยงที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันที่ตกลงไว้ อันส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน รวมถึงส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร

(4) Compliance Risk

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแล เช่น คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น รวมทั้งความเสี่ยงที่

เกี่ยวกับกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของกลุ่มตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งเมื่อมีความเสี่ยงด้านนี้เกิดขึ้น จะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรโดยรวม

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

สำหรับการประเมินความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการต่อจากการระบุความเสี่ยง โดย การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 กระบวนการหลัก ได้แก่

(1) การวิเคราะห์ความเสี่ยง

จะพิจารณาสาเหตุและแหล่งที่มาของความเสี่ยง ผลกระทบที่ตามมาทั้งในทางบวกและทางลบ รวมทั้งโอกาสที่อาจเกิดขึ้นของผลกระทบที่อาจตามมา โดยจะต้องมีการระบุถึงปัจจัยที่มีผลต่อผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้เหตุการณ์หรือสถานการณ์หนึ่ง ๆ อาจจะทำให้เกิดผลที่ตามมาและกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายหลายด้าน นอกจากนั้นในการวิเคราะห์ควรพิจารณาถึงมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบัน รวมถึงประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าวด้วย

(2) การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงจะเปรียบเทียบระหว่างระดับของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ความเสี่ยง เทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ในกรณีที่ระดับของความเสี่ยงไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ของเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยง ความเสี่ยงดังกล่าวจะได้รับการจัดการทันที ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงควรสะท้อนถึงคุณค่า วัตถุประสงค์และทรัพยากรขององค์กร โดยเกณฑ์บางประเภทอาจพัฒนาได้จากข้อกำหนดทางกฎหมายหรือข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแลหรือหน่วยงานที่เป็นสมาชิกอยู่ ทั้งนี้เกณฑ์ที่กำหนดต้องสอดคล้องกับนโยบายความเสี่ยงขององค์กรและมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัจจัยที่นำมาพิจารณาเพื่อประกอบการกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยงมีดังนี้

- ลักษณะและประเภทของผลกระทบที่สามารถเกิดขึ้นและแนวทางในการประเมินผลกระทบ

- แนวทางในการระบุโอกาสในการเกิดขึ้น (Impact)
- กรอบเวลาของโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น (Likelihood)
- แนวทางในการกำหนดระดับความเสี่ยง (Level of Risk)
- ระดับของความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้
- ระดับของความเสี่ยงที่จะต้องจัดการ

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงจะมีการนำเสนอแผนจัดการความเสี่ยงที่จะดำเนินการต่อที่ประชุมคณะผู้บริหารเพื่อพิจารณาและขออนุมัติการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินการ (ถ้ามี) โดยในการคัดเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดจะคำนึงถึงความ

เสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) กับต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ รวมถึงข้อกฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือ ระดับความเสี่ยงที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ ยอมรับได้ โดยยังคงให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจ และบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ทั้งนี้ ในการตัดสินใจเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงอาจต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหากไม่มีการจัดการ ซึ่งอาจไม่สมเหตุสมผลในแง่มุมมองเศรษฐศาสตร์ เช่น ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อในทางลบอย่างมีสาระสำคัญ แต่โอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อยมาก แนวทางในการจัดการความเสี่ยงอาจพิจารณาดำเนินการเป็นรายกรณีไป หรืออาจดำเนินการไปพร้อม ๆ กับความเสี่ยงอื่น ๆ ซึ่งแนวทางในการจัดการความเสี่ยงมีดังนี้

- การหลีกเลี่ยง (Avoid) เป็นการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง มักใช้ในกรณีที่ความเสี่ยงมีความรุนแรงสูง ไม่สามารถหาวิธีลด/จัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

- การร่วมจัดการ (Share) เป็นการร่วมหรือถ่ายโอนความเสี่ยงทั้งหมดหรือบางส่วนไปยังบุคคล/หน่วยงานภายนอกองค์กร ให้ช่วยแบกรับภาระความเสี่ยงแทน เช่น การซื้อกรมธรรม์ประกันภัย

- การลด (Reduce) เป็นการจำกัดมาตรการจัดการ เพื่อลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เช่น การเตรียมแผนฉุกเฉิน (Contingency plan)

- การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก มักใช้กับความเสี่ยงที่ต้นทุนของมาตรการจัดการสูงไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของตนเองขององค์กร ดังนั้นกิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

- (1) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

- (2) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อให้ค้นพบข้อผิดพลาดที่ได้เกิดขึ้นแล้ว

(3) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

(4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีกในอนาคต

ทั้งนี้ ในการดำเนินกิจกรรมการควบคุมควรต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุน กับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับด้วย โดยกิจกรรมการควบคุมควรมีองค์ประกอบดังนี้

- วิธีการดำเนินงาน (ขั้นตอน, กระบวนการ)
- การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้น ซึ่งควรมีความรับผิดชอบดังนี้ (1) พิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และ (2) พิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง

- กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน

7. ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กรควรได้รับการบันทึกและสื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้ รวมถึงเป็นการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น ซึ่งครอบคลุมถึงการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง ระดับล่างไปสู่บน และการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน

การบริหารความเสี่ยงควรใช้ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน ข้อมูลในอดีตจะแสดงแนวโน้มของเหตุการณ์และช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต ส่วนข้อมูลปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการ สายงาน หรือหน่วยงานซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

8. การติดตาม (Monitoring)

กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการภายในตลาดหลักทรัพย์ฯ มีความจำเป็นต้องได้รับการสื่อสารถึงการประเมินความเสี่ยงและการควบคุม ความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยง การดูแลติดตามแนวโน้มของความเสี่ยงหลัก รวมถึงการเกิดเหตุการณ์ผิดปกติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่า

- เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) มีการติดตาม ประเมินสถานการณ์ วิเคราะห์ และบริหารความเสี่ยงที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของตนอย่างสม่ำเสมอ และเหมาะสม

- ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้รับการรายงานถึงความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยง และแนวโน้มของความเสี่ยงต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

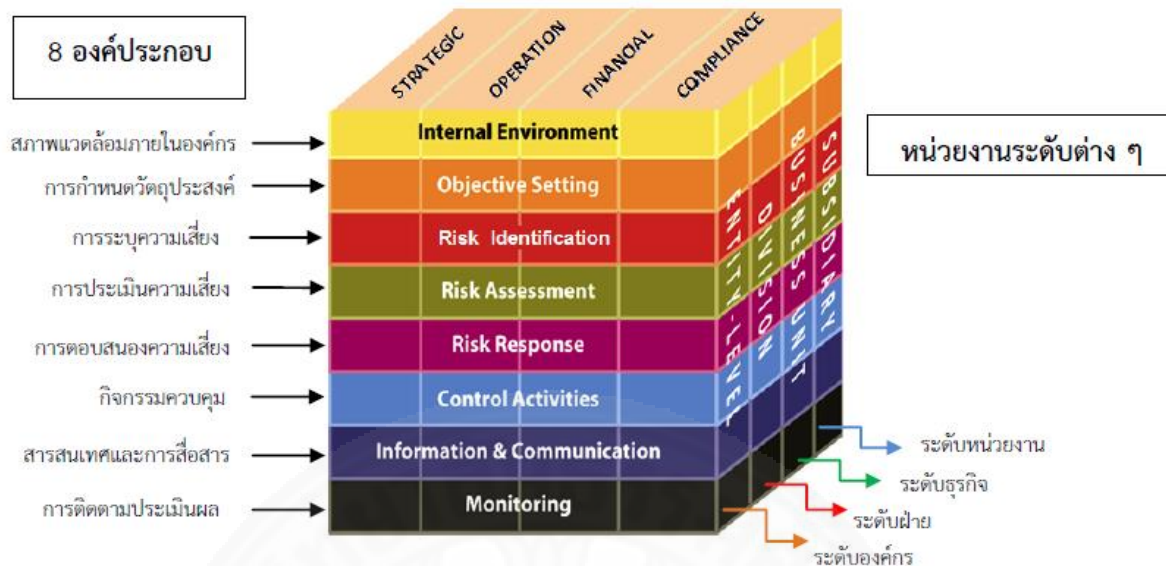
- ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้มีความเพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิผล และมีการนำมาปฏิบัติใช้จริงเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งมีการปรับปรุงแก้ไขการควบคุมภายในอยู่เสมอเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป

ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงจะประสานงานให้ฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบความเสี่ยง รายงานสถานะความเสี่ยง รวมถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้ที่ประชุมผู้บริหาร คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะอนุกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์ฯ เพื่อทราบ/พิจารณาต่อไป

อุษณา ภัทรมนตรี¹³ ได้ให้สรุปค่านิยมของการบริหารความเสี่ยงเชิงสัมพันธ์ระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) ตามแนว The Committee of Sponsoring of the Treadway Commission (COSO) ว่าเป็นกระบวนการที่เป็นผลมาจากคณะกรรมการบริษัท ฝ่ายบริหารและพนักงานสร้างขึ้นและร่วมกันปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และในการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร กระบวนการบริหารความเสี่ยงสร้างขึ้นเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อองค์กรและเพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้รวมทั้งเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลเกี่ยวกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบาย การบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

¹³ อุษณา ภัทรมนตรี, การตรวจสอบภายในสมัยใหม่แนวคิดและกรณีศึกษา (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2552), 91-95.



ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบของ COSO, อุษณา ภัทรมนตรี, *การตรวจสอบภายในสมัยใหม่แนวคิดและกรณีศึกษา* (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2552), 91-95.

1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม

3) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี ได้แก่

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายในองค์กร:

- (1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- (2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)
- (3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก:

- (1) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk)
- (2) ความเสี่ยงจากการแข่งขันในรูปของบริการทดแทน
- (3) ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ
- (4) ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ
- (5) ความเสี่ยงจากภัยก่อการร้าย

4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

5) การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่าง ๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินโครงการบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนเข้าใจกระบวนการและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนด้านการบริหารความเสี่ยง

8) การติดตามประเมินผล (Monitoring)

องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสม และสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

จากการศึกษาพบว่า COSO – ERM สามารถสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายการบริหารจัดการ และการกำกับดูแลกิจการขององค์กร โดยหากองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ด้วยเหตุนี้ การบริหารความเสี่ยงในองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) จึงเป็นกระบวนการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับ รพท. เพื่อบ่งชี้เหตุการณ์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง

จัดลำดับความสำคัญ และจัดการความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้ รพท. สามารถพิจารณาระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ หรือต้องการที่จะยอมรับเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้มีส่วนได้เสีย อีกทั้งยังเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดกรอบการดำเนินงานให้แก่ รพท. เพื่อให้สามารถบริหารความไม่แน่นอน ความเสี่ยงและโอกาสของธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

2.7 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของโครงการ (Project Risk Management)

สงวน ช้างฉัตร¹⁴ ได้ให้ความหมายการบริหารความเสี่ยงของโครงการ (Project Risk Management) ว่า เป็นการปฏิบัติการที่มีขั้นตอน วิธีการและเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยง มีลักษณะของการตัดสินใจเชิงรุกเพื่อประเมินสิ่งที่อาจเกิดความผิดพลาดอย่างต่อเนื่องหรือประเมินความเสี่ยง ระบุว่าความเสี่ยงที่จะต้องจัดการคืออะไร และใช้ยุทธศาสตร์เพื่อจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น ทั้งนี้ โครงการเป็นชุดของกิจกรรมที่จะดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งในอนาคต โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ภายใต้กรอบเวลาอันจำกัด ซึ่งเป็นกำหนดการปฏิบัติการในอนาคต ความเสี่ยงจึงอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากความไม่แน่นอนและความจำกัดของทรัพยากรโครงการ ผู้บริหารโครงการจึงต้องจัดการความเสี่ยงของโครงการ เพื่อให้ปัญหาของโครงการลดน้อยลงและสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของโครงการ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนคือ

- (1) การวางแผน (Planning)
- (2) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
- (3) การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (Quality Analysis)
- (4) การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Analysis)
- (5) การวางแผนตอบสนองความเสี่ยง (Response Planning)
- (6) การตรวจติดตามและการควบคุม (Monitoring and Control)

การบริหารความเสี่ยงของโครงการเป็นเรื่องสำคัญและหลีกเลี่ยงไม่ได้ แม้การตัดสินใจโดยการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility Study) จะช่วยให้มีความมั่นใจในผลสำเร็จว่าจะสามารถจัดการความเสี่ยงได้และจะทำให้โครงการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แต่การ

¹⁴ สงวน ช้างฉัตร, “การบริหารความเสี่ยงของโครงการ (Project Risk Management),” สืบค้นเมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2561, <https://www.psu.ac.th/project/prm2.doc>.

ดำเนินการตามโครงการก็อาจเกิดความเสียหายได้อีกและอาจเกิดผลกระทบกับความสำเร็จของโครงการ หากไม่มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดีเพียงพอ ซึ่งความเสี่ยงของโครงการสามารถแบ่งออกเป็น ประเภทต่าง ๆ ได้ดังนี้

(1) ความเสี่ยงด้านระบบการจัดการ ความเสี่ยงประเภทนี้อาจจะเกิดจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ การเมือง การดำเนินการที่ผิดกฎหมายหรือข้อบังคับ การถูกฟ้องร้องเรื่องที่เกี่ยวข้องข้อตกลงใน สัญญา ส่วนปัจจัยภายในอาจเป็นเรื่อง ข้อจำกัดด้านบุคลากรและข้อจำกัดด้านการเรียนรู้ โดยทั่วไป ความเสี่ยงด้านระบบการจัดการจะเป็นปัญหาด้านความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ วัฒนธรรม องค์การและทักษะการจัดการทีมงาน

(2) ความเสี่ยงด้านกำหนดเวลาการดำเนินโครงการ ความเสี่ยงประเภทนี้ คือ การไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันตามเวลาที่กำหนดภายใต้งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรไว้แล้ว ซึ่งเกี่ยวข้องกับ ทั้งเวลา คน เงินและวัสดุ ความเสี่ยงประเภทนี้คล้ายกับความเสี่ยงด้านระบบการจัดการแต่มี จุดเน้นมากกว่า เช่น จะร่วมมือกันแก้ปัญหาในขั้นตอนสุดท้ายของกำหนดการปฏิบัติงาน เมื่อสิ่งที หลีกเลี่ยงไม่ได้เกิดขึ้น คือ เวลาและทรัพยากรลดน้อยลงได้อย่างไร

(3) ความเสี่ยงด้านค่าใช้จ่าย ความเสี่ยงประเภทนี้คือ ไม่มีงบประมาณเพื่อทำงานตามที่ มอบหมายภายในเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจเกิดจากการประมาณการค่าใช้จ่ายของกิจกรรมต่าง ๆ ผิดพลาด กำหนดราคาผิดและตัดสินใจผิดพลาด

(4) ความเสี่ยงด้านเทคนิค ความเสี่ยงประเภทนี้เป็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของ หน่วยงาน เช่น ระบบงานขัดข้องไม่สามารถดำเนินงานได้ตามข้อกำหนด เป็นต้น

ความเสี่ยงยังมีความสัมพันธ์อย่างยิ่งกับขนาดของโครงการ การบริหารโครงการต้องเข้าไป เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงทั้งด้านค่าใช้จ่าย เวลา และการปฏิบัติการตามแผนที่วางไว้

(1) โครงการขนาดเล็ก (Small Projects) ส่วนใหญ่มักมีความเสี่ยงไม่มากนัก เพราะมี ระยะเวลาดำเนินการสั้น ปัญหาการบริหารโครงการขนาดเล็กที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจึงมีน้อยตามไปด้วย

(2) โครงการขนาดกลาง (Medium Projects) ความเสี่ยงจะมีเพิ่มมากกว่าโครงการ ขนาดเล็ก เมื่อดำเนินโครงการจึงจำเป็นต้องประเมินความเสี่ยงของโครงการ ระบุระดับความเสี่ยงว่า อยู่ระดับใด ซึ่งส่วนมากจะแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ สูง กลางและต่ำ จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงที่ ในแต่ละระดับว่าจะดำเนินการอย่างไร จะละเลย ตรวจสอบ หลีกเลี่ยง มอบหมายให้บุคคลที่สามหรือ จะดำเนินขจัดให้เบาบางลง (Mitigation) โดยผู้จัดการโครงการจะต้องนำแผนการบริหารความเสี่ยง ไปใส่ไว้ในแผนบริหารโครงการด้วย ซึ่งจะทำให้มีการตรวจสอบความสำเร็จของการบริหาร ความเสี่ยงต่อไป

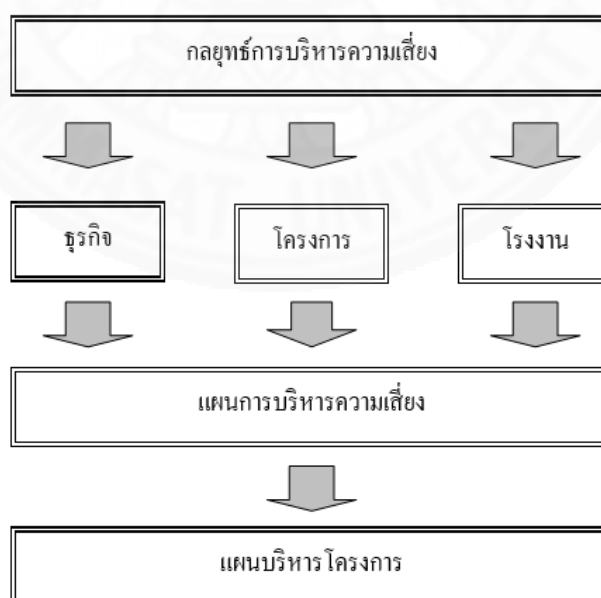
(3) โครงการขนาดใหญ่ (Large Projects) กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะเหมือนกับการบริหารความเสี่ยงของโครงการขนาดกลาง แต่จะต้องใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพเข้ามาช่วยและจัดทำแผนเพื่อเหลือเผื่อขาด (Contingency Plan) หรือแผนการบริหารความเสี่ยงเป็นกรณีหรือแผนการบริหารความเสี่ยงตามความไม่แน่นอนด้วย

การบริหารความเสี่ยงช่วยให้สามารถตัดสินใจได้ใน 3 ระดับ คือ

(1) การตัดสินใจทางกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Strategic Business Decisions) ว่ากำลังดำเนินธุรกิจได้ถูกต้องหรือไม่ จะดำเนินโครงการอะไร ผลตอบแทนการลงทุนพอเพียงหรือไม่ มีความเป็นไปได้ในการจำกัดการลดขนาดขององค์กรหรือไม่ กลยุทธ์ทางเลือกที่ดีที่สุดของโครงการคืออะไร

(2) การตัดสินใจโครงการ (Project Decision) ความเสี่ยงที่สำคัญที่สุดของโครงการคืออะไร การดำเนินโครงการจะประสบความสำเร็จตามงบประมาณและระยะเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ จะตรวจสอบและจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องได้อย่างไร

(3) การตัดสินใจด้านโรงงานหรือกระบวนการ (Plant or Process Decisions) อันตรายจากการดำเนินการตามขั้นตอนคืออะไร จะจัดการปัญหาด้านสภาพแวดล้อม และความปลอดภัยในโรงงานอย่างไร เราจะแน่ใจได้อย่างไรว่าการกำหนดมาตรการด้านความปลอดภัยจะมีค่าใช้จ่ายต่ำสุด การบริหารโครงการจึงต้องมีกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงเพื่อตัดสินใจด้านธุรกิจ โรงงานและโครงการ ซึ่งจะต้องนำไปจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนบริหารโครงการ ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง การตัดสินใจ แผนจัดการความเสี่ยง และแผนบริหารโครงการ, สงวน ช่างฉัตร, “การบริหารความเสี่ยงของโครงการ (Project Risk Management),” สืบค้นเมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2561, <https://www.psr.u.ac.th/project/prm2.doc>.

การบริหารความเสี่ยงโครงการ ช่วยให้องค์กรสามารถจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโครงการที่มีประสิทธิภาพ ช่วยส่งเสริมให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในแง่ของงบประมาณการค่าใช้จ่ายและระยะเวลาดำเนินการ ช่วยสร้างให้เกิดความเข้าใจในลักษณะของโครงการ ทำให้ทราบถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหากมีการจัดการความเสี่ยงที่ไม่เหมาะสม ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารความเสี่ยงของโครงการก่อสร้างรถไฟฟ้าทางคู่ของ รฟท. โดยเป็นกระบวนการสำคัญที่จะช่วยให้การตัดสินใจจัดการความเสี่ยงของโครงการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2.8 แนวคิดการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น (Analytic Hierarchical Process: AHP)

สาธิต แสงโสภณ¹⁵ ได้สรุปความหมายกระบวนการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP) ว่าเป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Best Alternative) พัฒนาขึ้นโดย Thomas L. Saaty ในปี ค.ศ. 1970 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารเพื่อช่วยในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนในกรณีที่โครงการมีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้จากหลายปัจจัย โดยสร้างรูปแบบการตัดสินใจให้เป็นโครงสร้างลำดับชั้น และนำข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์สรุปแนวทางเลือกที่เหมาะสม วิธี AHP ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ประการ คือ

1. การจัดโครงสร้างลำดับชั้นของการตัดสินใจ ด้วยกระบวนการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น มีโครงสร้างกระบวนการเลียนแบบความคิดมนุษย์ ดังนั้นจึงมีการสร้างแผนภูมิเป็นลำดับชั้นเลียนแบบกระบวนการคิดเพื่อตัดสินใจของมนุษย์ โดยแผนภูมิแบ่งออกเป็นหลายระดับชั้นขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของปัญหา โดยแต่ละระดับชั้นจะประกอบด้วยกลุ่มของเกณฑ์ต่าง ๆ ได้แก่

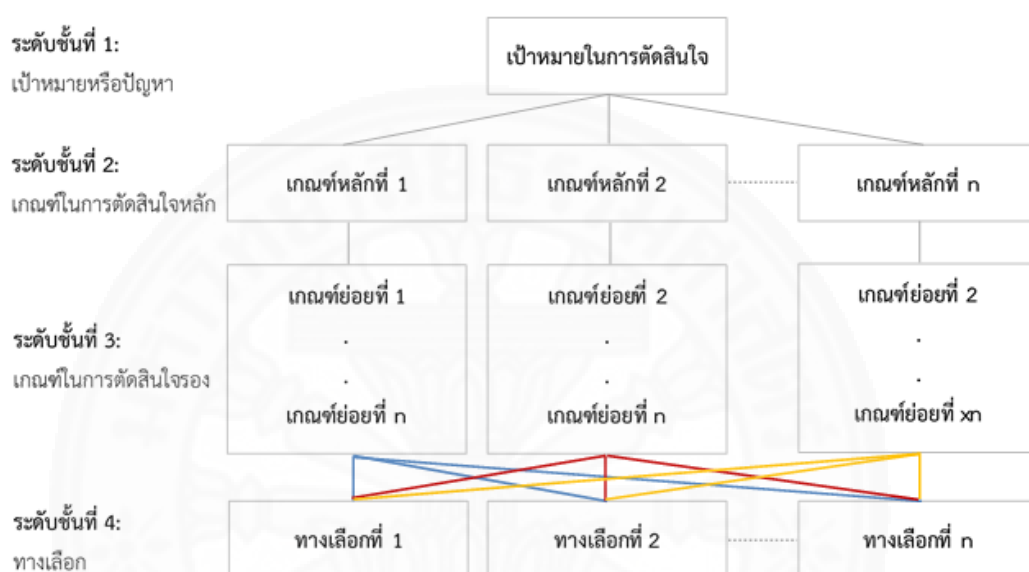
ระดับชั้นที่ 1 เป็นชั้นบนสุดที่เป็นปัญหาหรือเป้าหมายโดยรวม จะเรียกว่า จุดโฟกัส ซึ่งจะมีเพียงแคปัญหาหรือเป้าหมายเดียวเท่านั้น

ระดับชั้นที่ 2 เป็นระดับชั้นของเกณฑ์หลัก อาจมีหลายเกณฑ์ขึ้นอยู่กับว่าแผนภูมินั้นมีทั้งหมดกี่ระดับชั้น ถ้ามีมากกว่า 3 ระดับชั้นขึ้นไป จำนวนเกณฑ์ในระดับชั้นนี้ควรมีไม่เกิน 3 เกณฑ์ แต่ถ้ามีมากกว่า 3 ระดับชั้น จำนวนเกณฑ์อาจมีได้ถึง 9 เกณฑ์

¹⁵ สาธิต แสงโสภณ, “กระบวนการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP),” สืบค้นเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2561, http://www.dti.or.th/download/150319174753_3ahp4.pdf.

ระดับชั้นที่ 3 เป็นระดับชั้นของเกณฑ์รอง สำหรับระดับชั้นชนิดนี้จะมีจำนวนเกณฑ์เท่าไรก็ได้ขึ้นอยู่กับว่าผู้ศึกษามีข้อมูลหรือประสบการณ์และความรู้ความชำนาญมากเท่าไร เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดเกณฑ์ต่าง ๆ ขึ้นมา

ระดับชั้นที่ 4 เป็นชั้นของทางเลือก หรือหนทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุดภายใต้ปัญหาหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระดับชั้นที่ 1



ภาพที่ 2.5 แผนภูมิการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น, สาทิต แสงโสภา, “กระบวนการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP),” สืบค้นเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2561, http://www.dti.or.th/download/150319174753_3ahp4.pdf.

2. การหาลำดับความสำคัญ (Prioritization) โดยการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ทีละคู่ (Pairwise Comparisons) จากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อเกณฑ์การตัดสินใจในแต่ละระดับชั้นโครงสร้าง โดยใช้วิธี Principle of Hierarchic Composition การวินิจฉัยจะแสดงออกมาในรูปของมาตราส่วนของระดับความพึงพอใจที่เป็นตัวเลข 1 ถึง 9 ในตารางเมตริกซ์ เนื่องจากตารางเมตริกซ์คือเครื่องมือที่เหมาะสมที่สุดในการเปรียบเทียบในลักษณะเป็นคู่ ๆ หรือจับคู่ นอกจากจะช่วยอธิบายเกี่ยวกับการเปรียบเทียบแล้วตารางเมตริกซ์ยังสามารถทดสอบความสอดคล้องกันของการวินิจฉัยและสามารถวิเคราะห์ถึงความอ่อนไหวของลำดับความสำคัญเมื่อการวินิจฉัยเปลี่ยนแปลงไปได้อีกด้วย

ในการวินิจฉัยเปรียบเทียบหลักเกณฑ์ผู้วินิจฉัยจะกำหนดมาตราส่วนในการวินิจฉัยเปรียบเทียบเป็นระดับความเข้มข้นของสำคัญด้วยตัวเลข 1 ถึง 9 โดยความหมายของตัวเลขที่แสดงระดับความเข้มข้นของสำคัญแสดงดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 แสดงชุดของตัวเลขที่ใช้ในการเปรียบเทียบรายคู่

ระดับความเข้มข้น ของความสำคัญ	ความหมาย
1	มีความสำคัญเท่ากัน
2	↓
3	มีความสำคัญมากกว่าเล็กน้อย
4	↓
5	มีความสำคัญมากกว่าในระดับปานกลาง
6	↓
7	มีความสำคัญมากกว่าในระดับค่อนข้างมาก
8	↓
9	มีความสำคัญมากกว่าในระดับมากที่สุด


ที่มา: สาธิต แสงโสภณ, “กระบวนการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP),” สืบค้นเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2561, http://www.dti.or.th/download/150319174753_3ahp4.pdf.

3. การสังเคราะห์ (Synthesis) โดยการพิจารณาจากลำดับความสำคัญทั้งหมดจากการเปรียบเทียบว่าทางเลือกใดควรได้รับเลือก

3.1 การวิเคราะห์เมตริกซ์

$$\begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & \dots & 1 \end{bmatrix}$$

ตารางที่ 2.4 ตารางเมตริกซ์ที่ใช้ในการเปรียบเทียบหลักเกณฑ์เป็นคู่ (Pairwise Comparison)

เป้าหมายการตัดสินใจ	หลักเกณฑ์			
	A ₁	A ₂		A _n
A ₁	1	3	-	-
A ₂	1/3	1	-	-
↓	-	-	-	-
A _n	-	-	-	1

ที่มา: สาธิต แสงโสภณ, “กระบวนการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP),” สืบค้นเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2561, http://www.dti.or.th/download/150319174753_3ahp4.pdf.

จากตารางที่ 2.4 ภายใต้เป้าหมายการตัดสินใจ หลักเกณฑ์ A1 ในแถวซ้ายมือบนสุดจะถูกเปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์ A2 ถึง A1 (แผนภูมิชั้นโครงสร้างแสดงดังภาพที่ 2.5) ในแถวบนของ A1 การเปรียบเทียบก็ดำเนินการเช่นเดียวกันในแถวบนที่ 2 ในการเปรียบเทียบนั้นผู้ตัดสินใจจะเกิดคำถามว่า หลักเกณฑ์ที่มีความสำคัญหรือมีอิทธิพลมากกว่าหลักเกณฑ์อื่นที่ถูกนำมาเปรียบเทียบในระดับไหน

การกำหนดประโยชน์ของคำถามนั้นเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง คำถามนั้นจะต้องสะท้อนถึงความสัมพันธ์ที่เหมาะสมระหว่างหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในระดับชั้นที่อยู่ภายใต้หลักเกณฑ์ที่อยู่ถัดขึ้นไป AHP จะให้ตัวเลข 1 ถึง 9 แทนค่าพูดของการเปรียบเทียบ ตัวเลข 1 ถึง 9 นี้แสดงมาตราส่วนวัดระดับความแตกต่างระหว่าง 2 หลักเกณฑ์ที่ถูกเปรียบเทียบในแง่ของความพึงพอใจอันเกิดจากความชำนาญและประสบการณ์ภายใต้กรอบของเหตุผลโดยไม่เกิดความลำเอียง

เมื่อหลักเกณฑ์แต่ละอันเปรียบเทียบกับตัวเองในตารางเมตริกซ์ตัวอย่าง เช่น A1เทียบกับ A1 ค่าที่ได้จะเท่ากับ 1 ในตารางเมตริกซ์เส้นทแยงมุมประกอบด้วยตัวเลข 1 เท่านั้นเพราะเป็นจุดที่หลักเกณฑ์แต่ละตัวเปรียบเทียบกับตัวเอง พื้นที่ที่อยู่เหนือเส้นทแยงมุมจะเป็นตัวเปรียบเทียบระหว่างหลักเกณฑ์ 2 หลักเกณฑ์ ส่วนพื้นที่ที่อยู่ใต้เส้นทแยงมุมจะเป็นค่าส่วนกลับของค่าที่อยู่ในพื้นที่เหนือเส้นทแยงมุม ถ้าเปรียบเทียบระหว่าง A1 กับ A2 ซึ่งตัวเลขเท่ากับ 3 แสดงถึงหลักเกณฑ์ A2 ให้น้ำหนักความสำคัญเทียบกับ A1 เท่ากับ 3 เท่า แต่ถ้าเอา A1 เปรียบเทียบกับ A2 จะได้ $1/3$ เป็นต้น

3.2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยทางเรขาคณิต (Geometric Mean Method)

ค่าเฉลี่ยเรขาคณิตเกิดจากการนำเอาตัวเลขที่ต้องการหาค่าเฉลี่ยมาคูณกัน แล้วนำเอาผลคูณนั้นมาถอดรากตามจำนวนตัวเลขนั้น แสดงได้ดังสมการที่ 1

$$V_i = \left(\prod_{j=1}^n a_{ij} \right)^{1/n}$$

เมื่อ a_{ij} = ค่าตัวเลขในตารางเมตริกซ์

V_i = ค่าเฉลี่ยทางเรขาคณิต

n = จำนวนตัวเลขที่นำมาหาค่าเฉลี่ย

3.3 การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักคะแนนของรูปแบบทางเลือก

การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักคะแนนของแต่ละรูปแบบทางเลือกนั้นเกิดจากการสังเคราะห์ข้อมูลแต่ละรูปแบบทางเลือกดังสมการ 2

$$W_i = \frac{V_i}{\sum_{i=1}^n V_i}$$

และ $\sum_{i=1}^n W_i = 1.0$

เมื่อ W_i = น้ำหนักคะแนนของแต่ละหลักเกณฑ์
 V_i = ค่าเฉลี่ยทางเรขาคณิต
 n = จำนวนตัวเลขที่นำมาหาค่าเฉลี่ย

3.4 การวิเคราะห์ความสอดคล้อง

วิธีการคำนวณหาความสอดคล้องกันของเหตุผลในการให้คะแนน โดยใช้การเปรียบเทียบหลักเกณฑ์ที่ละคู่ของหลักเกณฑ์ทั้งหมดที่ถูกกำหนดโดยนำผลรวมของค่าวินิจฉัยของแต่ละหลักเกณฑ์ในแถวตั้ง แต่ละแถวมาคูณด้วยผลรวมของค่าเฉลี่ยในแถวอนแต่ละแถวแล้วนำเอาผลคูณที่ได้มารวมกัน ผลลัพธ์จะเท่ากับจำนวนหลักเกณฑ์ทั้งหมดที่ถูกนำมาเปรียบเทียบ ผลรวมนี้เรียกว่า Eigen Values สูงสุด ($\lambda \max$)

$$\lambda \max = \sum_{i=1}^n \left[\sum_{j=1}^n a_{ij} W_i \right]$$

- ถ้าตารางเมตริกซ์มีความสอดคล้องกันของเหตุผลสมบูรณ์ 100 %

$\lambda \max =$ จำนวนหลักเกณฑ์ที่ถูกนำมาเปรียบเทียบ (n)

- ถ้าตารางเมตริกซ์ไม่มีความสอดคล้องกัน

$\lambda \max >$ จำนวนหลักเกณฑ์ที่ถูกนำมาเปรียบเทียบ

ดัชนีความสอดคล้อง (Consistency Index : CI)

$$CI = \frac{(\lambda \max - n)}{(n - 1)}$$

$n =$ จำนวนหลักเกณฑ์

อัตราส่วนความสอดคล้อง (Consistency Ratio : CR)

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

ค่า CR ไม่เกิน 10%

ค่า RI (Random Index) ได้มาจากการทดลองโดยการสุ่มตัวอย่างจากตารางเมตริกซ์จำนวน 64,000 ตัวอย่างโดย Thomas L. Saaty (1980) ดังแสดงในตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 แสดงค่า RI จากการสุ่มตัวอย่าง

ขนาดของตารางเมตริกซ์	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ค่า RI	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

ที่มา: ทีมา: สาธิต แสงโสภา, “กระบวนการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP),” สืบค้นเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2561, http://www.dti.or.th/download/150319174753_3ahp4.pdf.

3.5 การวิเคราะห์หาลำดับความสำคัญ

ในการวิเคราะห์หาลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ทำการเปรียบเทียบนั้นมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- หาผลรวมของตัวเลขในแถวตั้งของแต่ละแถวของตารางเมตริกซ์ตัวอย่างเช่นในตารางที่ 2.5 ในแถวตั้ง A1 มีค่าผลรวม = $(1+2+4 = 7)$, ในแถวตั้ง A2 มีค่าผลรวม = $(1/2+1+2 = 3.5)$, ในแถวตั้ง A3 มีค่าผลรวม = $(1/4+1/2+1 = 1.75)$

- นำตัวเลขแต่ละช่องของแถวตั้ง แต่ละแถวหารด้วยผลรวมของตัวเลขในแถวตั้งนั้นเพื่อให้ได้ตารางเมตริกซ์ของค่าเฉลี่ยซึ่งจะเป็นนัยสำคัญที่ใช้เปรียบเทียบระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ตัวอย่าง เช่น ในแถวตั้ง A1 = $1/7, 2/7, 4/7$ ในแถวตั้ง A2 = $(1/2)/3.5, 1/3.5, 2/3.5$ ในแถวตั้ง A3 = $(1/4)/1.75, (1/2)/1.75, 1/1.75$

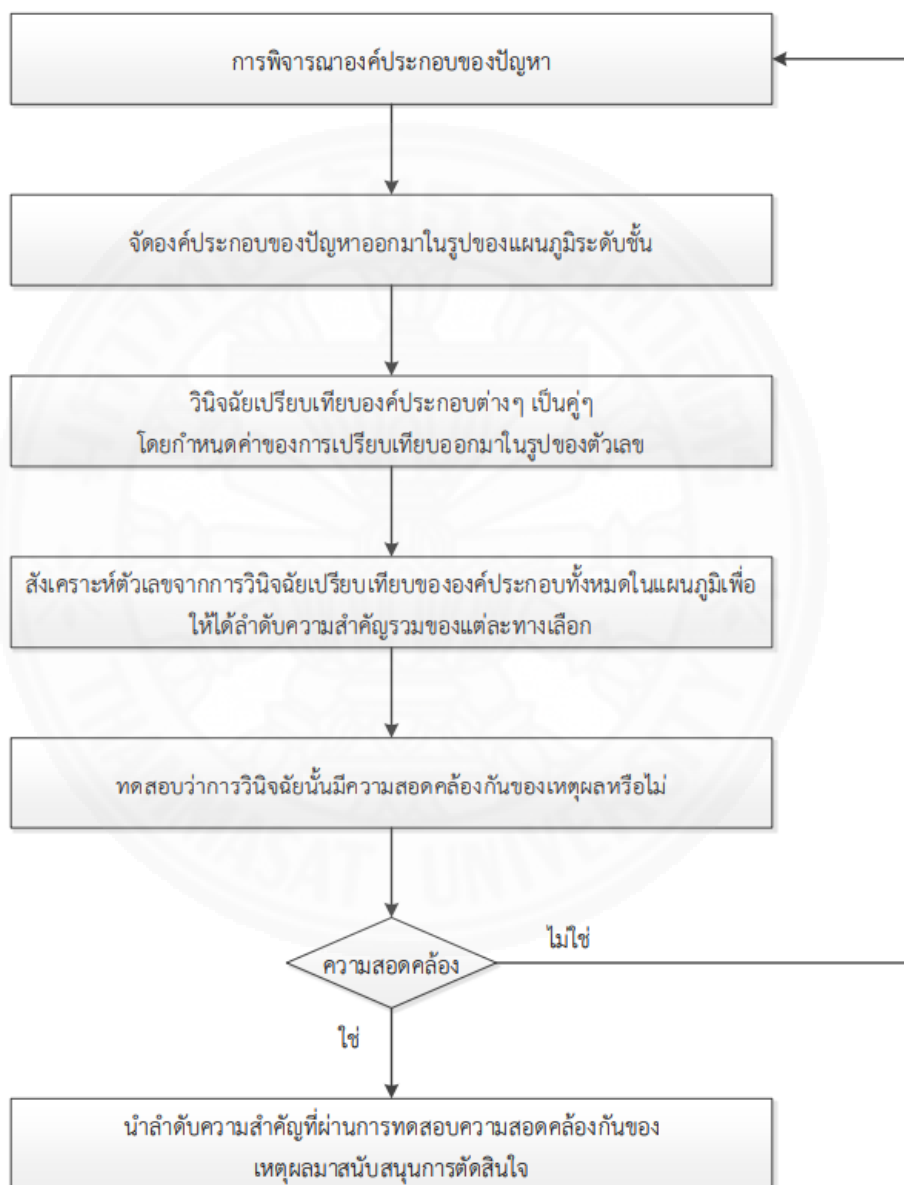
- การหาค่าเฉลี่ยของตัวเลขในแถวอนแต่ละแถว โดยนำเอาผลรวมของตัวเลขทั้งหมดในแต่ละแถวนำมาหารด้วยจำนวนตัวเลขที่มีอยู่ในแถวอนนั้น เช่นตารางที่ 2.5 แถวอน A1 มีค่าเฉลี่ย = $[(1/7)+0.1428+0.1428]/3 = 0.143$ ฯลฯ

ตารางที่ 2.6 ตารางเมตริกซ์ที่แสดงถึงเป้าหมายการตัดสินใจภายใต้เกณฑ์ในการเปรียบเทียบ

เป้าหมายในการตัดสินใจ	A ₁	A ₂	A ₃	ลำดับความสำคัญ
A ₁	1	1/2	1/4	0.143
A ₂	2	1	1/2	0.286
A ₃	4	2	1	0.571
Σ	7	3.5	1.75	

ที่มา: สาธิต แสงโสภา, “กระบวนการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP),” สืบค้นเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2561, http://www.dti.or.th/download/150319174753_3ahp4.pdf.

4. การวิเคราะห์ความอ่อนไหวของทางเลือกที่มีต่อปัจจัยในการวินิจฉัย (Sensitivity Analysis) จะทำการทดสอบหลังจากเสร็จจากกระบวนการทั้งหมด เป็นการพิจารณาว่าเมื่อข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเกณฑ์การตัดสินใจหรือปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง จะทำให้อันดับความสำคัญของทางเลือกมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ จากขั้นตอนต่าง ๆ ของทฤษฎีAHP สามารถสรุปเป็นแผนภูมิขั้นตอนได้ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 แผนภูมิขั้นตอนกระบวนการ AHP, สาคิต แสงโสภา, “กระบวนการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP),” สืบค้นเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2561, http://www.dti.or.th/download/150319174753_3ahp4.pdf.

จากการศึกษา AHP พบว่า สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจต่าง ๆ ได้อย่างมากมาย อาทิเช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานทางธุรกิจ ได้แก่ การสั่งซื้อวัตถุดิบ การเลือกสถานที่ในการประกอบการ การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด รวมถึงการประยุกต์ใช้ในเรื่องของการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร ได้แก่ การจัดลำดับความสามารถของพนักงาน การประเมินทางเลือกของสายอาชีพ การสำรวจทัศนคติของพนักงาน เป็นต้น ทั้งนี้ AHP มีความน่าเชื่อถือมากกว่าวิธีอื่น เนื่องจากมีโครงสร้างที่เป็นแผนภูมิลำดับขั้น เลียนแบบกระบวนการความคิดของมนุษย์ ทำให้ง่ายต่อการใช้และการทำความเข้าใจ โดยผลลัพธ์ที่ได้เป็นปริมาณตัวเลข ทำให้ง่ายต่อการจัดลำดับความสำคัญ และยังสามารถนำผลลัพธ์ดังกล่าวไปเปรียบเทียบกับ (Benchmarking) กับหน่วยงานอื่นได้

2.9 กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่า ความเสี่ยงเป็นโอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน เกิดขึ้นโดยไม่ได้ตั้งใจ และเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งความเสี่ยงนั้นอาจจะส่งผลในทางบวกหรือทางลบก็ได้ แต่โดยทั่วไปแล้วความเสี่ยงมักจะถูกมองไปในทางลบ ดังนั้น องค์กรจึงควรต้องมีแนวทางในการรับมือกับความไม่แน่นอนหรือความเสี่ยงที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งแนวทางที่สำคัญสำหรับทุกองค์กรในการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management)

แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการควบคุมและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ โดยผ่านการกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร พร้อมทั้งสามารถระบุจุดที่มีความเสี่ยงเพื่อกำหนดกฎเกณฑ์ในการควบคุมความเสี่ยง และมีการรายงานติดตามผลของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างใกล้ชิด อีกทั้งยังเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงานของผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ 1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การบ่งชี้เหตุการณ์ 4) การประเมินความเสี่ยง 5) การตอบสนองต่อความเสี่ยง 6) กิจกรรมการควบคุม 7) สารสนเทศและการสื่อสาร และ 8) การติดตามประเมินผล ซึ่งกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรนั้น สามารถสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายการบริหารจัดการ และการกำกับดูแลกิจการของแต่ละองค์กร โดยหากองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

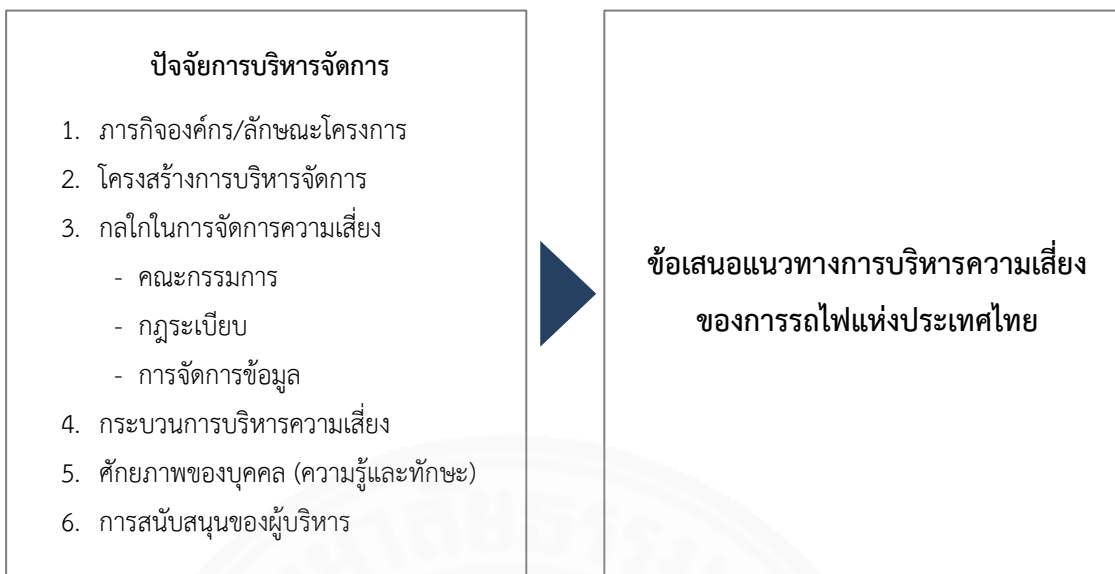
การบริหารความเสี่ยงของโครงการ (Project Risk Management) เป็นสิ่งจำเป็นในกรณีที่ยังคงมีภารกิจในการดำเนินโครงการก่อสร้างที่มีมูลค่าสูง เพื่อให้มั่นใจว่า โครงการจะมีกระบวนการปฏิบัติที่มีขั้นตอน มีวิธีการและเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับ

โครงการนั้น ๆ เนื่องจากโครงการเป็นชุดของกิจกรรมที่จะดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งในอนาคต โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ภายใต้กรอบเวลาที่ถูกกำหนด ดังนั้นความเสี่ยงจึงอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากความไม่แน่นอนและความจำกัดของทรัพยากรโครงการ ผู้บริหารโครงการจึงต้องจัดการความเสี่ยงของโครงการ เพื่อให้ปัญหาของโครงการลดน้อยลงและสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประกอบไปด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน 2) การระบุความเสี่ยง 3) การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ 4) การวิเคราะห์เชิงปริมาณ 5) การวางแผนตอบสนองความเสี่ยง 6) การตรวจติดตามและการควบคุม

จากกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ผู้วิจัยพบว่า ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากกระบวนการนี้เป็นตัวแปรสำคัญที่จะส่งผลต่อการกำหนดแนวทางในการรับมือกับความเสี่ยงที่องค์กรจะต้องเผชิญ เพราะถ้าหากองค์กรมีการรับรู้ความเสี่ยงที่ไม่ถูกต้องแล้ว ก็จะไม่สามารถระบุถึงความเสี่ยงที่เป็นภัยคุกคามหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานได้อย่างตรงจุด ซึ่งจะส่งผลให้เกิดกระบวนการระวังป้องกันหรือการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ไร้ประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การประเมินความเสี่ยงจะพิจารณาจากองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) การนำเอาองค์ประกอบทั้งสองมาพิจารณาร่วมกันจะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่งใช้เป็นตัวชี้วัดความสำคัญของความเสี่ยงนั้น แล้วจึงนำมาพิจารณาเพื่อกำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยงเป็นรายการณีไป หรืออาจดำเนินการไปพร้อม ๆ กับความเสี่ยงอื่น ๆ ซึ่งแนวทางในการจัดการความเสี่ยงมีดังนี้ 1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง 2) การร่วมจัดการหรือถ่ายโอนความเสี่ยง 3) การลดความเสี่ยง 4) การยอมรับความเสี่ยง

นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk Management) เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากความเสี่ยงในด้านนี้เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของบุคลากรอันเนื่องมาจากการทำงาน หรือการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี ขาดธรรมาภิบาลในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน ทำให้เกิดความเสียหายที่เกี่ยวข้องกับบุคคล กระบวนการ ระบบงาน ซึ่งความเสียหายนั้นยังอาจเป็นสาเหตุของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และความเสี่ยงด้านชื่อเสียงองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่ดี เพื่อสร้างให้เกิดกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถรับมือกับความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดดังกล่าวมาบูรณาการ โดยกำหนดปัจจัยการบริหารจัดการองค์กร 6 ปัจจัย ที่จะได้ผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อมาศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของการรถไฟแห่งประเทศไทยที่มีต่อโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน - ประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งสามารถกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาได้ดังนี้



กรอบแนวคิดดังกล่าวสามารถอธิบายได้ว่า ปัจจัยการบริหารจัดการองค์กร อันได้แก่ 1) ภารกิจองค์กร/ลักษณะโครงการ 2) โครงสร้างการบริหารจัดการ 3) กลไกในการจัดการความเสี่ยง (คณะกรรมการ/กฎระเบียบ/การจัดการข้อมูล) 4) กระบวนการบริหารความเสี่ยง 5) ศักยภาพของบุคคล (ความรู้และทักษะ) และ 6) การสนับสนุนของผู้บริหาร จะสามารถทำให้ได้ผลลัพธ์ของงานวิจัย คือ ข้อเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงของการรถไฟแห่งประเทศไทย โดยผ่านกระบวนการวิจัยจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงองค์กร/โครงการ ประกอบกับแนวทางปฏิบัติที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคลากร รฟท. แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ รฟท. และเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงของ รฟท. ที่มีต่อโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน - ประจวบคีรีขันธ์ต่อไป

บทที่ 3

การบริหารความเสี่ยงองค์กรและโครงการของ รฟท.

จากการศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของการรถไฟแห่งประเทศไทย ที่มีต่อโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน - ประจวบคีรีขันธ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของการรถไฟแห่งประเทศไทย และเสนอแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของ รฟท. ที่มีต่อโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน - ประจวบคีรีขันธ์

รฟท. มีนโยบายในการบริหารความเสี่ยงและมีการพิจารณาจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการระวัง ป้องกัน และจัดการเพื่อลดโอกาสและความรุนแรงในการเกิดอันตราย ความสูญเสีย ความเสียหาย ความล้มเหลว ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคลากร ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ สอดคล้องกับข้อกำหนดทางกฎหมายและมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดย รฟท. มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ดังนี้

3.1 ภารกิจของ รฟท.¹

การรถไฟแห่งประเทศไทย (รฟท.) เป็นองค์กรนิติบุคคล มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงคมนาคม จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494 มีภารกิจในการดำเนินธุรกิจอันเกี่ยวกับการขนส่งของรถไฟและธุรกิจอื่น เพื่อประโยชน์แห่งรัฐและประชาชน โดยที่ผ่านมามีการดำเนินธุรกิจของ รฟท. มุ่งบริหารจัดการด้านการขนส่งสินค้าและด้านการจัดขบวนรถโดยสารระยะไกลเป็นหลัก โดยจัดขบวนรถไฟขานเมืองให้บริการประชาชน ซึ่งถือเป็นภารกิจด้านสังคมอีกส่วนหนึ่งด้วย

¹ การรถไฟแห่งประเทศไทย, สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2560,
<http://www.railway.co.th/main/profile/history.html>.

รพท. มีภารกิจที่สำคัญในการพัฒนาความเป็นอยู่และเป็นที่ยั่งยืนในการสัญจรเดินทางไปมาหาสู่ให้กับประชาชนและมีภารกิจในการให้บริการด้านการขนส่งสินค้าทางรางที่สำคัญของประเทศ มุ่งเน้นการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ เพื่อสร้างรายได้และผลกำไรให้แก่องค์กร รวมถึงการพัฒนาประสิทธิภาพในการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นทางเลือกในการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ ดำเนินการให้บริการขนส่งในเชิงสังคมเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชนและประเทศและตอบสนองนโยบายในการให้บริการขนส่งราคาต่ำและมีประสิทธิภาพของภาครัฐ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศของรัฐบาล ซึ่งรัฐบาลมุ่งมั่นพัฒนาให้เป็นการขนส่งพื้นฐานที่ครอบคลุมเชื่อมโยงกับประเทศอื่น ๆ ในภูมิภาค

ยุทธศาสตร์ (Strategies) ของ รพท. สามารถแบ่งออกเป็น 3 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์การเพิ่มความสามารถในการให้บริการขนส่งทางรางของประเทศ โดยประเด็นหลักที่สำคัญอันนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ของแต่ละยุทธศาสตร์ คือ

- สร้างความเชื่อมั่นในความปลอดภัย (safety)
- ยกระดับคุณภาพการให้บริการต่อผู้โดยสารและลูกค้าสินค้า (Service Quality)
- เพิ่มศักยภาพการให้บริการขนส่งสินค้าและผู้โดยสาร (Supply capacity building)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์กรและการจัดการให้เชื่อมโยงอย่างบูรณาการ โดยประเด็นหลักที่สำคัญอันนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ของแต่ละยุทธศาสตร์ คือ

- มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อมโยงกันและสนับสนุนการตัดสินใจทุกระดับ
- การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงาน (Re-organization and Re-process) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและบูรณาการการบริหารจัดการองค์กร
- การบริหารและพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มฐานะการเงิน โดยประเด็นหลักที่สำคัญอันนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ของแต่ละยุทธศาสตร์ คือ

- การเพิ่มรายได้จากรูจรกิจเดินรถอย่างมีประสิทธิภาพ
- เพิ่มรายได้ non-core อย่างก้าวกระโดด
- ลดต้นทุนการดำเนินงาน

3.1.1 โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน - ประจวบคีรีขันธ์²

รฟท. มีภารกิจในการช่วยเสริมศักยภาพการแข่งขันของประเทศ โดยมีกระทรวงคมนาคมเป็นผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งของไทยปี 2558 - 2565 และแผนปฏิบัติการลงทุนระยะเร่งด่วน เพื่อเร่งขับเคลื่อนการพัฒนาให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำหน้าที่เป็นหนึ่งในฟันเฟืองหลักขับเคลื่อนการลงทุนของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพในหลาย ๆ โครงการ โดย รฟท. ได้เริ่มเดินหน้าพัฒนาโครงการรถไฟทางคู่ ระยะที่ 1 จำนวน 7 เส้นทาง โดยได้เริ่มดำเนินการก่อสร้างแล้วใน 2 เส้นทาง ได้แก่ โครงการก่อสร้างทางคู่ช่วงฉะเชิงเทรา - คลองสิบเก้า - แก่งคอย และโครงการก่อสร้างทางคู่ช่วงชุมทางถนนจิระ - ขอนแก่น ซึ่งที่ผ่านมา รฟท. ได้เปิดประมูลการก่อสร้างทางคู่อีก 5 เส้นทาง ได้แก่ โครงการก่อสร้างทางคู่ช่วงมาบตาพาด - ชุมทางถนนจิระ ช่วงนครปฐม - หัวหิน ช่วงหัวหิน - ประจวบคีรีขันธ์ ช่วงประจวบคีรีขันธ์ - ชุมพร ช่วงลพบุรี - ปากน้ำโพ โดยเป็นการเดินหน้าพัฒนาโครงการก่อสร้างทางคู่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบการขนส่งให้กับประเทศ และช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจในระยะยาว เร่งสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักลงทุนทั้งชาวไทยและต่างประเทศ ส่งเสริมให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม และ ส่งผลต่อภาพลักษณ์อันดีของประเทศ

โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน - ประจวบคีรีขันธ์ เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาเส้นทางรถไฟทางคู่สายใต้ มีทั้งหมด 15 สถานี ระยะทางตลอดแนวเส้นทางโครงการประมาณ 90 กิโลเมตร ครอบคลุมเขตพื้นที่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 5 อำเภอ 15 ตำบล ได้แก่ อำเภอหัวหิน 2 ตำบล ประกอบด้วย ตำบลหัวหิน และตำบลหนองแก อำเภอปราณบุรี 2 ตำบล ประกอบด้วย ตำบลวงษ์ผึ้ง และ ตำบลปราณบุรี อำเภอสามร้อยยอด 4 ตำบล ประกอบด้วย ตำบลศีลาลอย ตำบลศาลาล้อย ตำบลไร่เก่า และ ตำบลไร่ใหม่ อำเภอกุยบุรี 3 ตำบล ประกอบด้วย ตำบลสามกระบะทราย ตำบลกุยเหนือ และตำบลกุยบุรี และอำเภอเมืองประจวบคีรีขันธ์ 4 ตำบล ประกอบด้วย ตำบลบ่อนอก ตำบลอ่าวน้อย ตำบลเกาะหลัก และตำบลประจวบคีรีขันธ์

² สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ, การศึกษาความเหมาะสมและออกแบบรายละเอียดโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน-ประจวบคีรีขันธ์, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ, 2560), 21-99.



ภาพที่ 3.1 แสดงเส้นทางของโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน - ประจวบคีรีขันธ์, การรถไฟแห่งประเทศไทย, สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2560, <http://www.huahin-prachuabrailway.com/aboutus.php?WP=qUEcqKuipTWgLKqCGWOghJstqTlCm3uupUOgWap1GR9gxTr5qBOcMUuc>.

โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน - ประจวบคีรีขันธ์ ประกอบด้วยงานในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- (1) การก่อสร้างทางวิ่งรถไฟในโครงการ เป็นการก่อสร้างทางรถไฟใหม่เพิ่ม 1 ทางที่จะทำการก่อสร้างทางรถไฟ 1 ทางคู่ขนานไปกับทางรถไฟเดิม ระยะทางรวมประมาณ 84 กิโลเมตร โดยโครงสร้างทางรถไฟเป็นทางวิ่งระดับพื้นทั้งหมด มีสะพานรถไฟจำนวน 82 สะพาน
- (2) งานก่อสร้างสถานีรถไฟระดับพื้น 12 สถานี และป้ายหยุดรถ 2 แห่ง
- (3) งานก่อสร้างย่านเก็บกองและขนถ่ายตู้สินค้า (CY) กำหนดไว้ 2 แห่ง ได้แก่ สถานีสามร้อยยอด และสถานีทุ่งมะเเฒ่า
- (4) งานก่อสร้างโยธาและอื่น ๆ ของโครงการ เช่นงานระบบระบายน้ำ สะพานลอยคนเดินข้าม งานรั้ว

(5) งานก่อสร้างถนนยกระดับข้ามทางรถไฟ (Flyover) ถนนกัลป์รถยกระดับรูปตัวยู (Overpass U-Turn) ถนนลอดใต้สะพานทางรถไฟ (Underpass) ถนนลอดใต้สะพานทางรถไฟโดยใช้ท่อเหลี่ยม (Underpass Box) เพื่อแก้ปัญหาจุดตัดระหว่างถนนกับทางรถไฟ

(6) งานระบบรางเป็นทางกว้าง 1 เมตร (Meter Gauge)

(7) งานรื้อย้ายสิ่งปลูกสร้างและอุปสรรคต่าง ๆ ที่อยู่ในเขตพื้นที่โครงการ (ถ้ามี) โดยผู้รับจ้างต้องดำเนินการรื้อย้าย ตามความจำเป็นและเหมาะสมตามแต่กรณี

โครงการฯ นี้ นับว่ามีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากเป็นส่วนสำคัญจะช่วยส่งเสริมให้โครงการพัฒนาอื่น ๆ ในอนาคตที่กำลังจะดำเนินการประสบความสำเร็จได้ อาทิเช่น (1) โครงการพัฒนาแนวเส้นทางรถไฟสายใต้ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแนวระเบียงเศรษฐกิจเหนือ - ใต้ (North - South Economic Corridor) ซึ่งเส้นทางรถไฟจะเชื่อมโยงจินตอนใต้ ไทย มาเลเซีย และสิงคโปร์ ทั้งในเรื่องการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า ซึ่งจะเป็นการรองรับการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asean Economic Community) (2) รองรับการแข่งขันสินค้าทางรถไฟ โดยเฉพาะในเส้นทาง Land bridge และเชื่อมโยงการพัฒนาประตูการค้าในภาคใต้ตอนล่าง ทั้งท่าเรือปากบารา และท่าเรือสงขลา 2 เนื่องจากเป็นเส้นทางที่จะเชื่อมโยงภาคใต้กับภูมิภาคอื่น ๆ ทำให้ระบบรางมีการเชื่อมโยงกับท่าเรือหลักในอนาคตของประเทศ ส่งผลทำให้มีปริมาณสินค้าที่ขนส่งมากเพียงพอที่จะจุใจให้เรือแม่เข้ามารับส่งสินค้า เนื่องจากจะช่วยลดต้นทุนและสร้างความน่าเชื่อถือของการขนส่งสินค้าระหว่างแหล่งผลิต แหล่งบริโภคภายในประเทศกับประตูการค้าของประเทศด้วยระบบรางที่มีความสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย (3) ส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศ เนื่องจากเส้นทางรถไฟสายใต้ในปัจจุบันสามารถเชื่อมโยงไปยังประเทศมาเลเซียและสิงคโปร์ ซึ่งปัจจุบันมีการให้บริการรถไฟสายท่องเที่ยว Eastern & Oriental Express ซึ่งปัจจุบันให้บริการโดยขบวนรถไฟจะออกจากสถานีหัวลำโพง ไปสถานีกาญจนบุรีก่อนแล้วลงใต้ไปประเทศมาเลเซีย สิ้นสุดปลายทางที่สถานีสิงคโปร์ ประเทศสิงคโปร์ รวมระยะทาง 2,318 กิโลเมตร

ด้วยเหตุนี้ โครงการฯ จึงมีความจำเป็นต่อการพัฒนาระบบขนส่งทางราง ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนารถไฟทางคู่ทั่วประเทศ และสอดคล้องกับแนวทางการแก้ไขปัญหาการขนส่งและนโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญของประเทศ ซึ่งโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน - ประจวบคีรีขันธ์ จะเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถด้านการขนส่งสินค้า ผู้โดยสาร และเพิ่มศักยภาพในด้านการให้บริการของ รฟท. ต่อไป

อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาความเหมาะสมของโครงการ (Feasibility Study) ทางด้านการเงินพบว่า โครงการนี้มีอัตราผลตอบแทนทางการเงิน (FIRR) เท่ากับ -2,675.91 ล้านบาท หรือเท่ากับร้อยละ 2.98 ของมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) จึงมีความเสี่ยงสูงที่จะมีผลตอบแทนที่ไม่คุ้มค่าหากไม่สามารถควบคุมตัวแปรต่าง ๆ ได้ เช่น ต้นทุนค่าก่อสร้างเปลี่ยนแปลง รายได้รวมของ

โครงการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงต้นทุนจากการจัดหาเงิน โดยที่ปรึกษาแนะนำให้ชะลอโครงการออกไปสักระยะหนึ่ง เพื่อให้ผลตอบแทนทางการเงินที่ได้รับมีค่าสูงพอที่จะไม่ลดลงจนน้อยกว่าระดับผลตอบแทนต่ำสุดที่ยอมรับได้หากมีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยดังกล่าว

ตารางที่ 3.1 แสดงผลการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของโครงการ (Sensitivity Analysis)

		ผลประโยชน์					
		+20%	+10%	ไม่เปลี่ยนแปลง	-10%	-20%	
ต้นทุน	+20%	FIRR (%)	2.98	-0.17	-7.03	N/A	N/A
		NPV (ล้านบาท)	-3,211.09	-6,786.43	-10,361.77	-13,937.11	-17,512.44
		B/C Ratio	0.93	0.85	0.78	0.70	0.62
	+10%	FIRR (%)	5.38	2.98	-0.55	-10.59	N/A
		NPV (ล้านบาท)	631.84	-2,943.50	-6,518.84	-10,094.18	-13,669.51
		B/C Ratio	1.01	0.93	0.85	0.76	0.68
	ไม่เปลี่ยนแปลง	FIRR (%)	7.63	5.59	2.98	-1.03	N/A
		NPV (ล้านบาท)	4,474.77	899.43	-2,675.91	-6,251.25	-9,826.59
		B/C Ratio	1.12	1.02	0.93	0.84	0.74
	-10%	FIRR (%)	9.89	8.04	5.84	2.98	-1.68
		NPV (ล้านบาท)	8,317.70	4,742.36	1,167.02	-2,408.32	-5,983.66
		B/C Ratio	1.24	1.14	1.03	0.93	0.83
	-20%	FIRR (%)	12.28	10.52	8.53	6.14	2.98
		NPV (ล้านบาท)	12,160.62	8,585.29	5,009.95	1,434.61	-2,140.73
		B/C Ratio	1.40	1.28	1.16	1.05	0.93

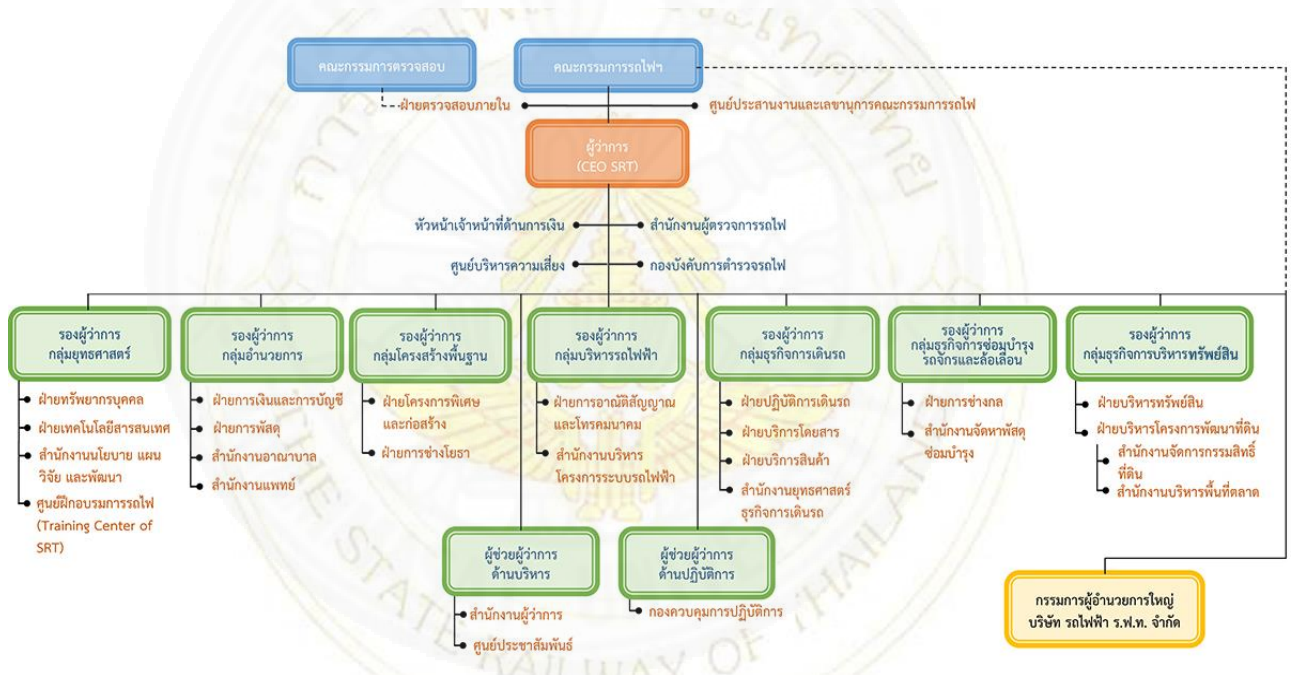
ที่มา: สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ, การศึกษาความเหมาะสมและออกแบบรายละเอียดโครงการก่อสร้างรถไฟฟ้าทางคู่ ช่วงหัวหิน-ประจวบคีรีขันธ์, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ, 2560), 21-99.

แต่เมื่อพิจารณาถึงผลตอบแทนทางด้านเศรษฐกิจของโครงการฯ ทั้งทางตรงและทางอ้อมจะพบว่า โครงการฯ ตอบโจทย์ทางด้านเศรษฐกิจ มีความคุ้มค่าต่อการลงทุน โดยมีอัตราผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ (EIRR) เท่ากับ 4,757.92 ล้านบาท หรือเท่ากับร้อยละ 19.45 ของมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) แสดงให้เห็นว่าโครงการนี้ เป็นโครงการที่ให้ผลตอบแทนต่อประเทศไทยค่อนข้างสูง อีกทั้งผลการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของโครงการ (Sensitivity Analysis) พบว่ามีความเสี่ยงในการลงทุนที่ค่อนข้างต่ำ จึงเป็นโครงการที่สมควรลงทุนเป็นอย่างยิ่งเพื่อส่งเสริมให้การเดินทางโดยระบบขนส่งทางรางเป็นโครงข่ายรถไฟฟ้าทางคู่ที่สมบูรณ์ต่อไป

3.2 โครงสร้างการบริหารงานของ รฟท.³

รฟท. เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีขนาดใหญ่ มีบุคลากรมากถึง 14,484 คน แบ่งเป็นพนักงานจำนวน 10,723 คน และลูกจ้างชั่วคราวตามภารกิจจำนวน 3,761 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2560) (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล การรถไฟแห่งประเทศไทย, 2560) มีผู้ว่าการรถไฟแห่งประเทศไทยผ่านการสรรหา และมีรองผู้ว่าการ 9 คน ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากพนักงานประจำ

โครงสร้างการบริหารงานของ รฟท. มีรองผู้ว่าการ 9 คน และมีภารกิจที่รับผิดชอบแบบแยกส่วนตามกลุ่มงาน ส่วนกลางเป็นผู้จัดการการจัดซื้อ จัดจ้าง การบริหารทรัพย์สิน ทำให้องค์กรมีลักษณะเป็นแบบขยายและมีลำดับการบังคับบัญชามาก ดังที่แสดงในภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.2 โครงสร้างองค์กรการรถไฟแห่งประเทศไทย, การรถไฟแห่งประเทศไทย, สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2560, <http://www.railway.co.th/main/>.

³ การรถไฟแห่งประเทศไทย, สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2560, <http://www.railway.co.th/main/>.

นอกจากนี้ รฟท. มีภารกิจงานด้านการให้บริการรถไฟฟ้าทั้งระบบ ได้แก่ การควบคุมการเดินรถทั้งขบวนรถโดยสารและขบวนรถสินค้า การบริหารทรัพย์สินเพื่อใช้ในงานธุรกิจหลักด้านการเดินรถรวมถึงภารกิจด้านการก่อสร้างทางรถไฟ การให้บริการขนส่งคนโดยสารและสินค้า การให้บริการรถไฟฟ้าในเขตเมือง (Airport Rail Link) ประกอบกับงานที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักด้านการเดินรถ เช่น การเป็นหน่วยงานด้านการกำกับดูแลทั้งด้านการให้บริการ ความปลอดภัย และกำหนดอัตราค่าโดยสาร

จากการศึกษาพระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งแก้ไขมาเป็นฉบับที่ 7 เมื่อปี 2543 พบว่า ตามมาตรา 9 กฎหมายให้อำนาจการรถไฟแห่งประเทศไทยกระทำการต่าง ๆ ได้อย่างครอบคลุมในหลายเรื่อง อาทิเช่น รฟท. มีสิทธิได้รับการยกเว้นการเสียภาษีอากรตามประมวลรัษฎากร และมีกรรมสิทธิ์ในที่ดินระยะ 40 เมตร วัดจากขอบรางรถไฟ โดยหากมีความจำเป็นต้องได้มาซึ่งอสังหาริมทรัพย์เพื่อใช้ในการสร้างทางรถไฟหรือเครื่องประกอบทางรถไฟก็สามารถดำเนินการเวนคืนได้ แต่ต้องคำนึงถึงประโยชน์ของรัฐและประชาชนและความปลอดภัยเป็นที่ตั้ง อีกทั้ง รฟท. ยังสามารถกู้เงินเพื่อจัดตั้งบริษัท (ลูก) โดยจะต้องถือหุ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 51 และสามารถเข้าร่วมกิจการกับบุคคลอื่นเพื่อให้สามารถบริหารและปฏิบัติการกิจในเชิงพาณิชย์ได้

อย่างไรก็ตาม ในมาตรา 39 ได้ระบุว่า รฟท. จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อน จึงจะสามารถดำเนินกิจการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ได้

- (1) สร้างทางรถไฟสายใหม่
- (2) เลิกสร้างทางรถไฟที่ได้เริ่มสร้างแล้วหรือเลิกกิจการในทางซึ่งเปิดเดินแล้ว
- (3) เพิ่มหรือลดทุน
- (4) กู้ยืมเงินหรือให้กู้ยืมเงินมีจำนวนเกินคราวละห้าล้านบาท
- (5) การลงทุนหรือร่วมลงทุนซึ่งมีวงเงินเกินห้าสิบล้านบาท
- (6) ออกพันธบัตรหรือตราสารอื่นใดเพื่อการลงทุน
- (7) จำหน่ายอสังหาริมทรัพย์
- (8) จัดตั้งบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัด
- (9) เข้าร่วมกิจการกับบุคคลอื่นหรือถือหุ้นในบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชน จำกัด

นอกจากนี้ มาตรา 41 ยังกำหนดว่า รฟท. ต้องไม่วางระเบียบเรื่องค่าภาระการใช้รถไฟบริการและความสะดวก ขัดกับนโยบายของคณะรัฐมนตรีในทางเศรษฐกิจการคลัง ซึ่งการกำหนดดังกล่าวทำให้การบริหารกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย และโครงการใหญ่ ๆ ต้องได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี โดยเฉพาะการกำหนดอัตราค่าโดยสารและค่าบริการต่าง ๆ

3.3 กลไกในการบริหารจัดการความเสี่ยงของ รฟท.⁴

3.3.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

รฟท. คำนึงถึงความสำคัญในการเตรียมการรับมือหรือป้องกันความเสี่ยงที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ/กฎหมาย โดยส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรตระหนักในค่านิยมการบริหารความเสี่ยง อันก่อให้เกิดการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ดังนั้นจึงได้มีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงขึ้นเพื่อเป็นการเน้นย้ำถึงความมุ่งมั่นในการดำเนินการ ซึ่งมีหลักดังนี้

(1) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคนและทุกระดับ

(2) กระบวนการบริหารความเสี่ยงต้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงาน รวมถึงให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ

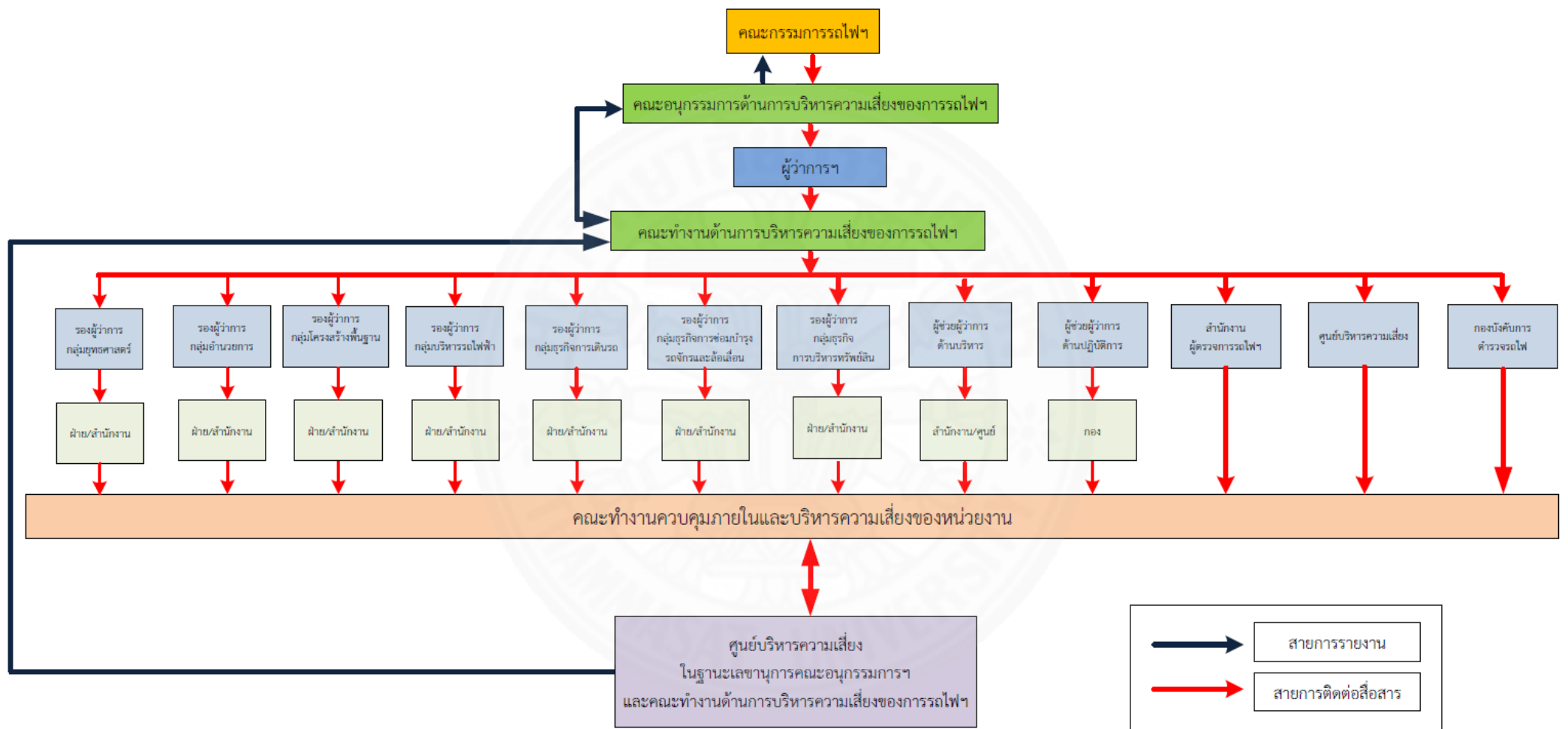
(3) มีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้

(4) มีการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

(5) มีการปลูกฝังให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation)

นอกจากนี้ รฟท. ได้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคนในองค์กร โดยกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ รฟท. ประกอบด้วย คณะกรรมการ รฟท. คณะกรรมการตรวจสอบฯ คณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงของ รฟท. ผู้ว่าการ รฟท. คณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงฯ ศูนย์บริหารความเสี่ยง และทุกฝ่าย/สำนักงาน โดยมีโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงแสดงดังภาพที่ 3.3

⁴ การรถไฟแห่งประเทศไทย, “คู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2559,” สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2560, <http://tts.railway.co.th/seminar/index.php?action=dlattach;topic=287.0;attach=924>.



ภาพที่ 3.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ รฟท., การรถไฟแห่งประเทศไทย, “คู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2559,” สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2560, <http://tts.railway.co.th/seminar/index.php?action= dlattach;topic=287.0;attach=924>.

3.3.1.1 หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

1) คณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงของการรถไฟแห่งประเทศไทย

คณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงของการรถไฟแห่งประเทศไทย ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการ รฟท. โดยประธานคณะอนุกรรมการฯ เป็นผู้ได้รับมอบหมายมาจากคณะกรรมการ รฟท. องค์กรประกอบของคณะอนุกรรมการฯ จะเป็นผู้ว่าฯ การฯ และรองผู้ว่าฯ การฯ โดยมีผู้อำนวยการศูนย์บริหารความเสี่ยงเป็นเลขานุการ มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในการให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงโดยรวม กำกับดูแลและให้คำปรึกษาในการดำเนินการตามนโยบายบริหารความเสี่ยงที่กำหนด โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ก. พิจารณาให้ข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงโดยรวม และให้ความเห็นก่อนนำเสนอคณะกรรมการ รฟท. เพื่อพิจารณาอนุมัติ

ข. ตรวจสอบให้ทุกหน่วยงานดำเนินการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบริหารความเสี่ยงของ รฟท. เป็นไปอย่างเพียงพอและเหมาะสม

ค. พิจารณาให้ความเห็นชอบคู่มือ/แนวทางการบริหารความเสี่ยง และให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

ง. พิจารณาให้ข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงระบบควบคุมภายใน เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพ

จ. พิจารณาให้ข้อคิดเห็นแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของ รฟท. รวมทั้งควบคุมติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ฉ. พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการลงทุนประเภทต่าง ๆ ให้สอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล ระบบบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายใน

ช. มีอำนาจแต่งตั้งคณะทำงานได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม และให้มีอำนาจเชิญผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกมาให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในได้ตามที่เห็นสมควร และดำเนินการใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ซ. จัดทำกฎบัตร ว่าด้วยการบริหารความเสี่ยงของ รฟท. ให้สอดคล้องกับขอบเขตความรับผิดชอบในการดำเนินงานของ รฟท. โดยต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ รฟท. และมีการสอบทานความเหมาะสมของกฎบัตรดังกล่าวอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

ณ. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ประธานกรรมการ รฟท. มอบหมาย

2) คณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงของการรถไฟแห่งประเทศไทย

คณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงของการรถไฟแห่งประเทศไทย ได้รับการแต่งตั้งจากผู้ว่าราชการฯ โดยมีองค์ประกอบของคณะทำงานมาจากฝ่าย/สำนักงาน/ศูนย์/กอง มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในการกลั่นกรองรายละเอียดของข้อเสนอต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กำกับดูแล ติดตามประเมินผลและให้คำปรึกษา โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ก. จัดทำร่างนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเสนอต่อผู้ว่าราชการฯ และประชาสัมพันธ์ให้ทุกหน่วยงานได้รับทราบนโยบายหรือมาตรการที่ได้กำหนดขึ้น เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในหน่วยงาน

ข. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อผู้ว่าราชการฯ

ค. จัดทำร่างคู่มือ/แนวทาง/กรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเสนอต่อผู้ว่าราชการฯ

ง. ศึกษา วิเคราะห์ เพื่อทบทวนถึงความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในและระบบการบริหารความเสี่ยง เื่ออำนวยความสะดวกให้ข้อเสนอแนะต่อผู้ว่าราชการฯ เกี่ยวกับการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพ

จ. ศึกษา ทบทวนและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงแนวโน้มของผลกระทบที่อาจมีต่อองค์กรทั้งความเสี่ยงจากภายนอกและภายในองค์กร เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ฉ. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ช. ให้ดำเนินการต่อเนื่องจากการดำเนินงานของคณะทำงานฯ ชุดก่อนหน้า

3) ศูนย์บริหารความเสี่ยง

มีบทบาทหน้าที่ในการศึกษาวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง ทบทวนความเพียงพอของระบบบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายใน ติดตามผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ รฟท. โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ก. ยกร่างกรอบการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมถึงนโยบายการบริหารความเสี่ยง โครงสร้าง กระบวนการ และปัจจัยพื้นฐานที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง รวมถึงจัดทำแผนการนำการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติในองค์กรและเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ข. สื่อสารสถานะของความเสี่ยงและสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

ค. ประสานและติดตามหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อให้มีการดำเนินงานตามกรอบการบริหารความเสี่ยง

ง. รายงานผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงต่อคณะทำงาน และ/หรือ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

จ. ปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสมและนำเสนอต่อคณะทำงาน และ/หรือ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ฉ. สนับสนุนให้มีการเผยแพร่ความรู้และความเข้าใจด้านความเสี่ยงและกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในองค์กร โดยจัดให้มีการสื่อสาร หรือจัดให้มีการอบรมเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง

4) ฝ่าย/สำนักงาน/ศูนย์/กอง

มีหน้าที่รับผิดชอบต่อความเสี่ยงในหน่วยงาน/ขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมาย มีการปฏิบัติตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตลอดจนมีการติดตามและรายงานความเสี่ยงต่อผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงโดยผ่านทางศูนย์บริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ หน่วยงานต่าง ๆ มีหน้าที่ความรับผิดชอบครอบคลุมในประเด็นดังต่อไปนี้ด้วย

ก. ระบุ ประเมิน บริหารหรือจัดการ รวมถึงติดตาม ทบทวนและรายงานความเสี่ยงที่มีความสำคัญ ภายใต้ขอบเขตงานในความรับผิดชอบ

ข. ปลุกฝังให้พนักงานมีความรู้และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงรวมถึงผลกระทบต่อเป้าหมายในการดำเนินงาน

ค. จัดสรรทรัพยากรสำหรับการดำเนินการจัดการความเสี่ยงโดยคำนึงถึงความเหมาะสม/ความคุ้มค่าของค่าใช้จ่ายและผลตอบแทนที่ได้รับ

ง. บริหารหรือจัดการความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งครอบคลุมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับความเสี่ยงตามที่ได้รับทราบหรือร้องขอจากศูนย์บริหารความเสี่ยง

จ. รายงานสถานะของความเสี่ยงและกิจกรรมของการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารที่กำกับดูแล

ฉ. สร้างวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงในหน่วยงาน มีการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงไปยังทุกส่วนงานที่กำกับดูแล รวมถึงจัดให้มีการประชุมกับพนักงานเพื่อให้มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยงประจำปีโดยมีการร่วมกันระบุและประเมินระดับความเสี่ยง ตลอดจนร่วมกันกำหนดแนวทางในการบริหารหรือจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

5) ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ

มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในการประเมินความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ก. ศึกษาทำความเข้าใจงานที่รับผิดชอบในเชิงวัตถุประสงค์ กระบวนการ และผลลัพธ์

ข. วิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญในกระบวนการหรือกิจกรรมที่จะส่งผลให้ การดำเนินงานที่ตนรับผิดชอบไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ค. ร่วมจัดทำรายงานสรุปผลการระบุและประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายในในระดับฝ่าย/สำนักงาน/ศูนย์/กอง กับผู้ประสานงานความเสี่ยงประจำหน่วยงานนั้น ๆ เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ

ง. ร่วมจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และดำเนินการควบคุมความเสี่ยงในงานที่รับผิดชอบ และรายงานผลการจัดการความเสี่ยงต่อผู้อำนวยการฝ่าย/สำนักงาน/ศูนย์/กอง รวมทั้งระบุความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่

จ. ร่วมประเมินผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อจัดทำข้อเสนอการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในร่วมกับผู้ประสานงานความเสี่ยงประจำหน่วยงานนั้น ๆ

รฟท. มีการบริหารความเสี่ยงตามหลักการของ COSO – ERM เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลังกำหนด โดยมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบไปด้วย คณะกรรมการรถไฟฯ คณะกรรมการตรวจสอบฯ คณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงของการรถไฟฯ ผู้ว่าฯฯ คณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงฯ ศูนย์บริหารความเสี่ยง และทุกฝ่าย/สำนักงาน และยังกำหนดให้คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง รายงานตรงต่อคณะกรรมการรถไฟฯ เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงได้รับทราบถึงระดับความเสี่ยงขององค์กรและตัดสินใจกำหนดแนวทางในระดับนโยบายในการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ รฟท. ได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติตามแนวทางการควบคุมภายใน โดยต้องมีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในด้านภารกิจ ด้านแผนงาน และโครงการที่เกี่ยวข้อง ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจ รวมถึงทบทวนการกำหนดปัจจัยเสี่ยงตามแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.2558 - 2567 ว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่อาจส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ เพื่อให้ศูนย์บริหารความเสี่ยงสามารถรวบรวมและประมวลผลเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ รฟท. และเสนอคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงของการรถไฟฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบ และหน่วยงานบริหารความเสี่ยงร่วมดำเนินการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดย รฟท. มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ดังนี้ 1) การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคนทุกระดับ 2) กระบวนการบริหารความเสี่ยงต้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์กลยุทธ์และแผนการดำเนินงาน รวมถึงให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ 3) มีการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่

สามารถยอมรับได้ 4) มีการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง 5) มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป 6) มีการปลูกฝังให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) โดยมีผลการบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 แสดงดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ผลการบริหารความเสี่ยงปี พ.ศ. 2560

ประเภท Type	ปัจจัยเสี่ยง Risk factors	ก่อนบริหาร Before implementation	ค่าที่ยอมรับได้ Acceptable value	หลังบริหาร After implementation
		ระดับ Level	ระดับ Level	ระดับ Level
O	RF 1 อุบัติเหตุจากการเดินรถ RF 1 Accident from train operation	H	M	M
O	RF 2 การก่อความไม่สงบในเขตการรถไฟฯ บริเวณพื้นที่ เสี่ยงภัยชายแดนภาคใต้ RF 2 Civil disorder in railway zone in risk areas of southern border provinces	H	L	M
O	RF 3 การเกิดอาชญากรรมในพื้นที่ของการรถไฟฯ RF 3 Crime within area of railway zone	H	M	E
O	RF 5 ความไม่ตรงต่อเวลาของขบวนรถโดยสารเชิงพาณิชย์ รุ่นใหม่ RF 5 Non-punctuality of new commercial trains	E	L	M
O	RF 6 ความไม่ตรงต่อเวลาของขบวนรถโดยสาร เชิงพาณิชย์อื่นๆ RF 6 Non-punctuality of other commercial trains	H	M	H
O	RF 7 ความไม่ตรงต่อเวลาของขบวนรถโดยสารสังคม RF 7 Non-punctuality of social passenger trains	H	M	M
O	RF 8 ความไม่ตรงต่อเวลาของขบวนรถสินค้า RF 8 Non-punctuality of freight trains	E	M	E
S	RF 9 ความก้าวหน้าโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ต่ำกว่าแผนงาน RF 9 Project progress of double track train construction is delay from the plan	E	L	E
S	RF 10 ความก้าวหน้าโครงการก่อสร้างระบบรถไฟ ชานเมืองสายสีแดงต่ำกว่าแผนงาน RF 10 Project progress of suburban train construction - Red Line is delayed from the plan.	E	M	L
S	RF 11 การพัฒนาระบบสารสนเทศ ERP ไม่เป็นไปตามแผน (ระบบ HRIS) RF 11 ERP Development is not in accordance with plan (HRIS)	E	M	M
O	RF 12 การขาดแคลนอัตรากำลัง RF 12 Man power shortage	H	M	H
F	RF 13 การจัดทำงบการเงินล่าช้า RF 13 Delay in preparation of financial statement	E	M	E
F	RF 14 การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย RF 14 Allocation of investment budget is not in accordance with target	E	M	E

ตารางที่ 3.2 ผลการบริหารความเสี่ยงปี พ.ศ. 2560 (ต่อ)

ประเภท Type	ปัจจัยเสี่ยง Risk factors	ก่อนบริหาร Before implementation	ค่าที่ยอมรับได้ Acceptable value	หลังบริหาร After implementation
		ระดับ Level	ระดับ Level	ระดับ Level
F	RF 18 รายได้จากการโดยสารไม่เป็นไปตามเป้าหมาย RF 18 Revenue from passenger fare does not meet the target.	H	M	M
F	RF 19 รายได้จากการขนส่งสินค้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย RF 19 Revenue from product shipment does not meet target	E	M	M
F	RF 20 รายได้จากการบริหารทรัพย์สินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย RF 20 Revenue from asset management does not meet target	H	M	M
F	RF 21 ความเสี่ยงเรื่องค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงกว่าเป้าหมาย RF 21 Risks when operating expenses exceed target	E	M	E

หมายเหตุ : ระดับความเสี่ยง L = น้อย M = ปานกลาง H = สูง E = สูงมาก

Note : Risk Level L = Low M = Medium H = high E=veryhigh

ที่มา: ศูนย์บริหารความเสี่ยง, การรถไฟแห่งประเทศไทย, “คู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2559,” สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2560, <http://tts.railway.co.th/seminar/index.php?action= dlattach;topic=287.0;attach=924>.

รฟท. ได้กำหนดให้มีการประเมินผลการควบคุมภายในด้วยตนเอง (Control Self-Assessment: CSA) ของแต่ละหน่วยงานย่อย ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 6 ซึ่ง รฟท. ได้รายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแล และคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดย รฟท. ได้ถือปฏิบัติตามแนวทางจากการประเมินผลการควบคุมภายในด้วยตนเองดังกล่าว หากพบว่ามีความเสี่ยงหรือจุดอ่อนใดที่มีโอกาสจะเกิดขึ้น หน่วยงานย่อยจะดำเนินการหาแนวทางหรือแผนในการปรับปรุงเพื่อลดความเสี่ยงหรือจุดอ่อนนั้นให้ไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรม ทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างให้เกิดความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงินและมีใช้การเงิน รวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง

นอกจากนี้ รฟท. ยังได้มีการพัฒนาระบบสารสนเทศสนับสนุนการประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง (e-CSA) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้หน่วยงานย่อยต่าง ๆ สามารถทำการประเมินการควบคุมภายในของตนเองได้อย่างถูกต้องตามหลักการ มีความสะดวกรวดเร็ว สามารถรายงานผลต่าง ๆ ให้ผู้บริหารระดับสูงรับทราบได้รวดเร็วยิ่งขึ้น และมีส่วนช่วยทำให้การปรับปรุงการควบคุมภายในเป็นไปอย่างทันเหตุการณ์

3.4 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ รฟท.²¹

กระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการในการระวัง ป้องกัน และจัดการเพื่อลดโอกาสและความรุนแรงในการเกิดอันตราย ความสูญเสีย ความเสียหาย ความล้มเหลว ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคลากร ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ ทั้งนี้ กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ รฟท. ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

ขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารความเสี่ยงคือการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน การกำหนดวัตถุประสงค์ควรมีความสัมพันธ์กับแผนยุทธศาสตร์และเป้าหมายตามตัวชี้วัดขององค์กร ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ ควรมีความชัดเจน สามารถวัดได้ สามารถปฏิบัติหรือทำให้บรรลุผลได้ มีความสัมพันธ์กับนโยบาย/ยุทธศาสตร์ขององค์กร และมีกรอบระยะเวลาในการดำเนินการได้แล้วเสร็จ ซึ่งเป็นไปตามลักษณะ “SMART” ดังนี้

Specific : มีความเฉพาะเจาะจง มีขอบเขตที่แน่นอนชัดเจน

Measurable : สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

Achievable : สามารถทำให้บรรลุผลได้/ปฏิบัติได้

Relevant : มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของส่วนอื่นขององค์กร

Timely : มีกรอบของเวลา

โดยวัตถุประสงค์ที่ รฟท. กำหนด แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

1) ระดับองค์กร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าประสงค์และแผนยุทธศาสตร์ เพื่อลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

2) ระดับกิจกรรม ประกอบด้วยการดำเนินงานหรือกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรและวัตถุประสงค์ของกิจกรรมนั้น โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างเกิดมูลค่าสูงสุด อาทิเช่น ความเสี่ยงจากการจัดซื้อพัสดุในราคาแพงแต่คุณภาพต่ำ ซึ่งจะต้องจัดให้มีกิจกรรม

²¹ การรถไฟแห่งประเทศไทย, “คู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2559,” สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2560, <http://tts.railway.co.th/seminar/index.php?action=dlattach;topic=287.0;attach=924>.

ควบคุมเกี่ยวกับการจัดซื้อให้รัดกุมมากขึ้น หรือ กำหนดวิธีการคัดเลือกผู้ขาย การจัดทำทะเบียนประวัติผู้ขาย สถิติราคา การแบ่งแยกหน้าที่ตามหลักการควบคุมภายในที่ดี การหมุนเวียนเจ้าหน้าที่จัดซื้อ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยง เป็นการค้นหาว่าเหตุการณ์หรือสถานการณ์ใดบ้างที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายและภารกิจหลักของ รพท. หรือทำให้วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานไม่บรรลุผลตามที่กำหนดไว้

การระบุความเสี่ยงควรเริ่มจากเหตุการณ์ที่มีความชัดเจนหรือมีนัยสำคัญก่อน และจะต้องรวมถึงเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำแต่มีความเสียหายสูง หรือมีผลกระทบต่อเป้าหมายที่สำคัญของ รพท. ด้วย การระบุความเสี่ยงสามารถทำได้หลายแนวทาง ได้แก่ การสัมภาษณ์ (Interviews) การใช้ตุลยพินิจจากประสบการณ์ทำงาน การระดมความคิดจากส่วนงานต่าง ๆ (Brainstorming) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การจัดตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ การวิเคราะห์จากข้อมูลในอดีต เป็นต้น นอกจากนี้อาจมีการระบุความเสี่ยงจากภายนอก เช่น การเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานสากล การใช้ข้อมูลจากธุรกิจลักษณะเดียวกัน และการมีที่ปรึกษาให้คำแนะนำ เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยงของ รพท. ได้มีการระบุความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน รายละเอียดดังนี้

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์โครงสร้างองค์กร ภาวะการแข่งขันและสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายรัฐบาล ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับสภาพเศรษฐกิจและการเมือง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับชื่อเสียง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเสี่ยงเกี่ยวกับการแข่งขันทางธุรกิจ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการ เป็นต้น

(2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk: O) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทั้งในส่วนของการบริหารงานบุคลากรและเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดการทรัพย์สิน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการทุจริต ความเสี่ยงเกี่ยวกับบุคลากร ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

(3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับนโยบายและขั้นตอนการบริหารจัดการด้านการเงินและการลงทุน ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับโครงสร้างเงินทุน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีและรายงานทางการเงิน ความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน/ อัตราดอกเบี้ย/ อัตราเงินเฟ้อ เป็นต้น

(4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk: C) หมายถึง ความเสี่ยงจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติ คณะรัฐมนตรี (ครม.) มาตรฐานต่าง ๆ หรือ กฎหมาย/ระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลังจากได้ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการประเมินความเสี่ยง ซึ่งเป็นกระบวนการในการคาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ๆ และวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยนำความเสี่ยงที่ได้จากการระบุความเสี่ยง มาทำการประเมินหาค่าระดับความเสี่ยง สิ่งที่ต้องพิจารณาในการประเมินความเสี่ยง มีดังนี้

เกณฑ์ประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น ซึ่งในการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้น มักจะใช้ข้อมูลที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่เป็นเหตุการณ์ที่ไม่เคยมีมาก่อน อาจจะใช้ข้อมูลของเหตุการณ์ในลักษณะเดียวกันที่ได้เคยเกิดขึ้นในหน่วยงานอื่น ข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า หรือ ประสบการณ์ของผู้ประเมิน โดยเกณฑ์ในการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ 1 (น้อยมาก) 2 (น้อย) 3 (ปานกลาง) 4 (สูง) และ 5 (สูงมาก)

เกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact : I) หมายถึง ผลกระทบหรือความเสียหายจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นมูลค่าความเสียหาย ความมีนัยสำคัญต่อเป้าหมาย ความอ่อนไหว (Sensitive) ต่อประชาชน ซึ่ง รพท. ได้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงไว้ 5 ระดับ คือ 1 (น้อยมาก) 2 (น้อย) 3 (ปานกลาง) 4 (สูง) และ 5 (สูงมาก)

อย่างไรก็ตาม อาจมีบางความเสี่ยงที่ไม่เหมาะสมที่จะใช้เกณฑ์ระดับโอกาส และระดับผลกระทบตามที่กำหนดไว้ ซึ่งในการประเมินความเสี่ยงนั้น ๆ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กรและคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงจะเป็นผู้พิจารณากำหนดเกณฑ์ประเมินระดับโอกาสและผลกระทบสำหรับความเสี่ยงนั้น ๆ โดยเฉพาะต่อไป

เกณฑ์การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Matrix) เป็นการแสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงหรือตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยงนั้น โดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (I) ของความเสี่ยงแต่ละเหตุการณ์ (L x I)

ระดับความเสี่ยงที่ได้จากการคำนวณตามสูตรข้างต้น หากมีค่าต่ำ หมายถึง ความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ และหากมีค่าสูง หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีระดับสูงขึ้น โดยความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยงมีดังนี้

ระดับความเสี่ยง ต่ำ	= 1 – 3	■
ระดับความเสี่ยง ปานกลาง	= 4 – 9	■
ระดับความเสี่ยง สูง	= 10 – 16	■
ระดับความเสี่ยง สูงมาก	= มากกว่า 16	■

ตารางที่ 3.3 แสดงระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Matrix)

		ความรุนแรงและผลกระทบ (Impact)				
		น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)	สูงมาก (5)	5 (5 × 1)	10 (5 × 2)	15 (5 × 3)	20 (5 × 4)	25 (5 × 5)
	สูง (4)	4 (4 × 1)	8 (4 × 2)	12 (4 × 3)	16 (4 × 4)	20 (4 × 5)
	ปานกลาง (3)	3 (3 × 1)	6 (3 × 2)	9 (3 × 3)	12 (3 × 4)	15 (3 × 5)
	น้อย (2)	2 (2 × 1)	4 (2 × 2)	6 (2 × 3)	8 (2 × 4)	10 (2 × 5)
	น้อยมาก (1)	1 (1 × 1)	2 (1 × 2)	3 (1 × 3)	4 (1 × 4)	5 (1 × 5)

ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย, “คู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2559,” สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2560, <http://tts.railway.co.th/seminar/index.php?action=dlattach;topic=287.0;attach=924>.

จากตารางที่ 3.3 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบของความเสี่ยงกับโอกาสที่ความเสี่ยงนั้น ๆ จะเกิดขึ้น โดยแสดงให้เห็นถึงการจัดวางตำแหน่งของความเสี่ยงตามระดับของความสำคัญ ของขวบนสุด (ช่องสีแดง) ในตารางแสดงถึงความเสี่ยงที่มีความสำคัญสูงมาก และในช่องซ้ายล่างสุด (ช่องสีเขียว) ในตารางแสดงถึงความเสี่ยงที่มีความสำคัญต่ำมาก

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management Planning)

เป็นขั้นตอนในการกำหนดมาตรการหรือแนวทางในการจัดการความเสี่ยง เพื่อป้องกัน/ลดโอกาสการเกิด หรือควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Appetite) ซึ่งแนวทางในการจัดการความเสี่ยงจะคำนึงถึงลักษณะของความเสี่ยง ความเหมาะสม/ ความคุ้มค่าของต้นทุน หรือทรัพยากรที่ต้องใช้ในทางเลือกเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับ (Cost/Benefit Analysis) รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลือ (Residual Risk) โดย รพท. จะดำเนินการจัดการความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงน้อยและปานกลางด้วยการ กำหนดกิจกรรมควบคุมภายในเพิ่มเติม สำหรับความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงตั้งแต่สูงขึ้นไป จะดำเนินการจัดการความเสี่ยงโดยการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง ซึ่งกลยุทธ์หรือวิธีการในการจัดการความเสี่ยงมี 4 วิธี (4T's Strategic) ดังนี้

1) การยอมรับความเสี่ยง (Take) : การยอมรับให้มีความเสี่ยงเกิดขึ้น เนื่องจากค่าใช้จ่าย/ต้นทุนในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุมความเสี่ยงอาจมีมูลค่าสูงกว่าผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้แต่จะมีการกำหนดมาตรการติดตาม

2) การควบคุมความเสี่ยง (Treat) : จัดให้มีวิธีการควบคุมเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3) การกำจัดความเสี่ยง (Terminate) : การไม่ยอมรับความเสี่ยง ซึ่งอาจทำให้ต้องหยุดดำเนินการหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรม หรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์

4) การโอนความเสี่ยง (Transfer) : การโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัยเพื่อโอนความเสี่ยงให้กับบริษัทประกัน หรือการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 การติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation)

เมื่อดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยงแล้ว จะต้องทำการติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงสอบถามสถานะและแผนการดำเนินงานของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งข้อมูลจากรายงานจะช่วยให้ทราบว่าควรจะมีการปรับแผนจัดการความเสี่ยงหรือไม่ เนื่องจากเมื่อเวลาเปลี่ยนแปลงไปก็อาจทำให้สภาพแวดล้อมของความเสี่ยงนั้นเปลี่ยนแปลงไปด้วย ซึ่งวิธีการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้เดิมอาจจะไม่เหมาะสม กิจกรรมควบคุมที่เคยมีอาจจะมีประสิทธิภาพน้อยลง หรือเป้าหมายการดำเนินงานอาจมีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น จึงต้องมีการติดตามตรวจสอบว่าการบริหารความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนยังคงมีประสิทธิภาพอยู่หรือไม่ ทั้งนี้ รพท. กำหนดให้ติดตามความก้าวหน้าของการบริหารความเสี่ยงทุกเดือน และรายงานการติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส ดังนี้

ตารางที่ 3.4 การติดตามผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส

ผลการดำเนินงาน		กำหนดส่งรายงาน
ไตรมาสที่	ระหว่างเดือน	
1	ตุลาคม – ธันวาคม	ไม่เกินวันที่ 10 มกราคม
2	มกราคม – มีนาคม	ไม่เกินวันที่ 10 เมษายน
3	เมษายน – มิถุนายน	ไม่เกินวันที่ 10 กรกฎาคม
4	กรกฎาคม – กันยายน	ไม่เกินวันที่ 10 ตุลาคม

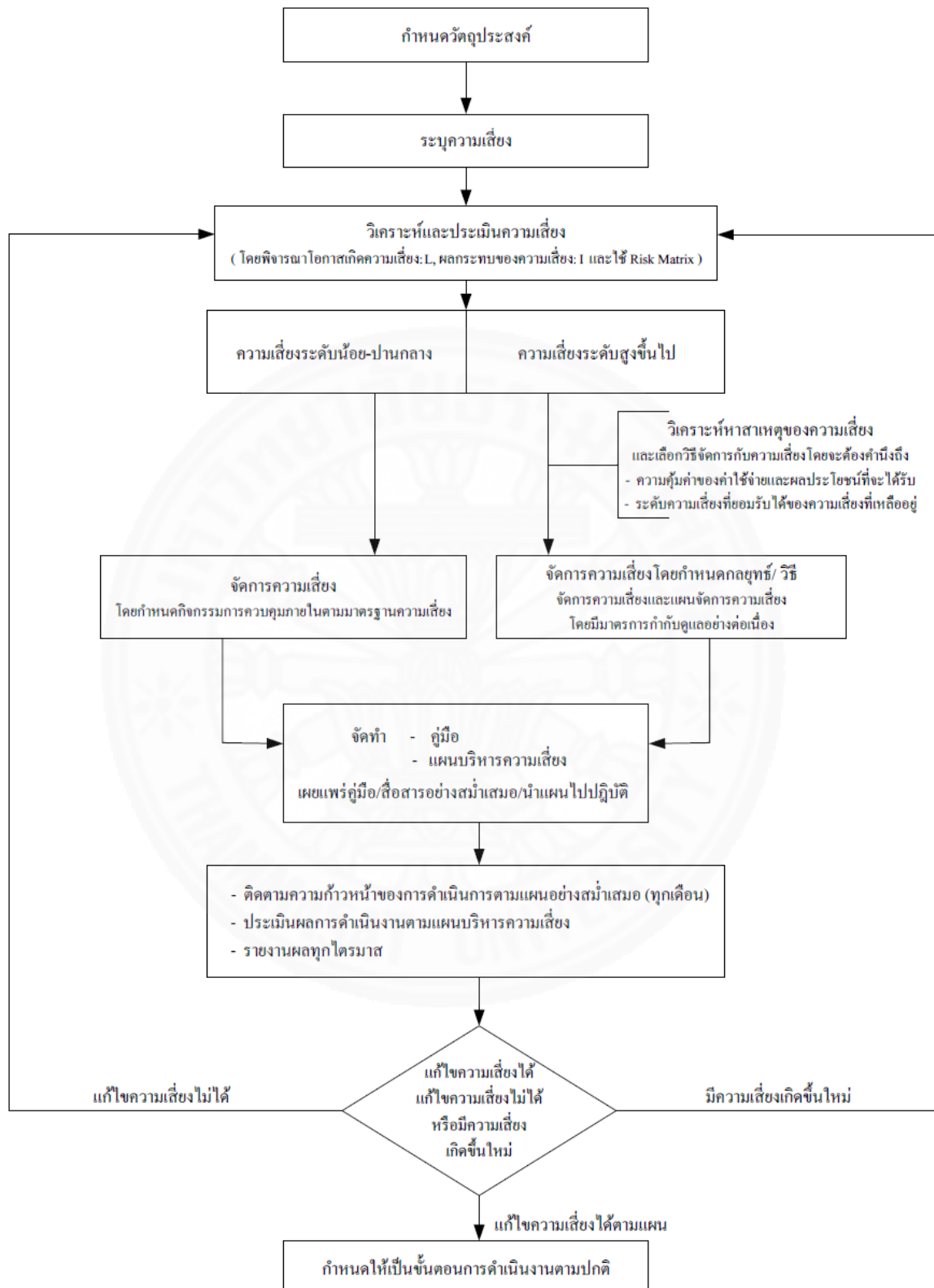
ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย, “คู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2559,” สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2560, <http://tts.railway.co.th/seminar/index.php?action=dlattach;topic=287.0;attach=924>.

ในการติดตามตรวจสอบของ รฟท. จะใช้หลักการประเมินตนเอง (Control Self-Assessment: CSA) โดยส่วนงานหลักที่รับผิดชอบบริหารจัดการความเสี่ยงใด ส่วนงานนั้นจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงของตนเอง

อย่างไรก็ตาม สำนักตรวจสอบจะเป็นอีกส่วนงานหนึ่งที่จะทำการติดตามตรวจสอบตามหน้าที่ประจำของส่วนงาน หรืออาจจะทำการตรวจสอบตามคำสั่งของคณะกรรมการตรวจสอบ หรือคณะกรรมการ รฟท. ซึ่งถ้าหากผลการบริหารความเสี่ยง ตามขั้นตอนที่ 1-5 ปรากฏว่าสามารถแก้ไขหรือลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จะกำหนดแนวทางจัดการความเสี่ยงนั้นให้เป็นขั้นตอนการปฏิบัติงานตามปกติต่อไป แต่ถ้าไม่สามารถแก้ไขหรือจัดการความเสี่ยงได้ก็จะต้องทำการวิเคราะห์หาสาเหตุของความเสี่ยงและปรับแผนจัดการความเสี่ยงหรือกำหนดกิจกรรมควบคุมเพิ่มเติมสำหรับความเสี่ยงใดที่เกิดขึ้นมาใหม่จะต้องดำเนินการตามขั้นตอนที่ 3-5 ข้างต้นต่อไป

ทั้งนี้ ขั้นตอนและองค์ประกอบต่าง ๆ ในการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น รวมทั้งคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ รฟท. จะต้องมีการประเมินความเหมาะสมและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นระยะ ๆ โดยการประเมินอาจจะดำเนินการในลักษณะของการประเมินตนเอง (CSA) หรืออาจให้บุคคลภายนอกเป็นผู้ประเมิน (Independent Appraisal) ก็ได้

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น การดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ รฟท. สามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังภาพที่ 3.4



ภาพที่ 3.4 ฝั่งแสดงการดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง, การรถไฟแห่งประเทศไทย, “คู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2559,” สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2560, <http://tts.railway.co.th/seminar/index.php?action= dlattach;topic=287.0;attach=924>.

อย่างไรก็ตาม แม้ว่า รฟท. จะมีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคลากร อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวทางของ COSO – ERM และเป็นไปตามข้อกำหนดทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง แต่ในข้อเท็จจริงเชิงประจักษ์นั้นพบว่า องค์กรยังประสบปัญหาในด้านต่าง ๆ มากมาย อาทิเช่น ความสามารถในการบริหารจัดการ เรื่องโครงสร้างองค์กร ปัญหาบุคลากร ปัญหาขาดทุนสะสม และการปรับปรุงการให้บริการเพื่อแข่งขันเชิงพาณิชย์ เป็นต้น นอกจากนี้ รฟท. ยังประสบปัญหาในการบริหารจัดการโครงการต่าง ๆ ซึ่งเป็นไปด้วยความยากลำบาก การก่อสร้างล่าช้ากว่าแผน โดยมักถูกต่อต้านจากสังคมและสภาพแรงงานของ รฟท. บ่อยครั้ง²² จึงทำให้เป็นที่น่ากังวลว่าแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่วางไว้จะมีประสิทธิภาพเพียงพอ และมีประสิทธิผลในเชิงปฏิบัติ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ได้หรือไม่ เนื่องมาจากข้อจำกัดหลายประการทั้งจากปัญหาภายในและภายนอกองค์กรตั้งที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

²² มูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง, “การพัฒนาขนส่งระบบราง,” สืบค้นเมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2561, <https://efa.or.th/images/stories/file/การพัฒนาขนส่งระบบราง.doc>.

บทที่ 4

ผลการศึกษาและวิเคราะห์

การศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของการรถไฟแห่งประเทศไทย ที่มีต่อโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน - ประจวบคีรีขันธ์ เป็นการศึกษาในเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสังเกตการณ์ และสัมภาษณ์บุคลากร รฟท. ในเชิงลึก แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยมีผลการศึกษาและวิเคราะห์ดังนี้

4.1 ผลการศึกษา

4.1.1 ด้านภารกิจองค์กร/ลักษณะโครงการ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงของการรถไฟแห่งประเทศไทย ที่มีต่อโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน - ประจวบคีรีขันธ์ ผู้วิจัยพบว่า ด้านภารกิจองค์กรนั้น รฟท. ได้มีการจัดทำแผนประกอบธุรกิจหรือแผนวิสาหกิจ ที่มีเนื้อหาครอบคลุมการประเมินสภาพเศรษฐกิจ ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค รวมทั้งมีการจัดทำแผนการบำรุงรักษาทรัพย์สินและแผนการควบคุมภายใน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินกิจการและโครงการต่าง ๆ ของ รฟท. ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ลดความเสี่ยงจากการดำเนินงาน และช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2555 - 2559) ที่ผ่านมา รฟท. ได้ดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจเพื่อผลักดันการดำเนินการของ รฟท. อย่างมีทิศทาง มีการจัดทำแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟแห่งประเทศไทย เพื่อทบทวนการบริหารจัดการกิจการของ รฟท. ในระยะยาว โดยเน้นการปรับโครงสร้างองค์กร การเพิ่มประสิทธิภาพ การเพิ่มรายได้ การลดภาระค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น รวมทั้งเร่งรัดการจัดทำแผนการเพิ่มทุนและการบริหารจัดการหนี้ให้แล้วเสร็จโดยเร็ว¹ ซึ่งผลการประเมินการดำเนินการตามแผนวิสาหกิจการรถไฟฯ (พ.ศ. 2555 - 2559) ที่ผ่านมา พบว่า รฟท. ยังคงมีปัญหารขาดทุนอย่างต่อเนื่อง และไม่ได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากรัฐบาลในการให้บริการเชิงสังคมอย่างเต็มที่ ส่วนหนึ่งเนื่องจากการมีปัญหาด้านการจัดทำระบบบัญชีให้ข้อมูลมี

¹ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, “โครงการทบทวนแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550 - 2554 จัดทำแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2555 - 2559 และแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2555 ของการรถไฟแห่งประเทศไทย,” สืบค้นเมื่อวันที่ 6 เมษายน 2561, <http://www.railway.co.th/main/upload/corporate-plan/corporate-plan2555-2559.PDF>.

ความถูกต้องและเป็นไปตามกำหนดเวลา ทำให้ไม่มีข้อมูลที่ใช้ในการบริหารจัดการ ขณะที่การผลักดันงานตามแผนวิสาหกิจฯ และแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2558 - 2567 ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ทำให้การดำเนินงานแผนงาน/โครงการของแต่ละแผนยุทธศาสตร์ไม่สามารถเชื่อมโยงระดับผลผลิต/ผลลัพธ์กับเป้าหมาย ระดับยุทธศาสตร์ของ รฟท. ในภาพรวม โดยผลจากการดำเนินงานของ รฟท. ที่มีแนวโน้มแย่งอย่างต่อเนื่อง ยังส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีทัศนคติต่อองค์กรไปในทางลบ เนื่องจากปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยเฉพาะผลกระทบจากนโยบายภาครัฐ ซึ่งรัฐบาลยังไม่เข้าใจปัญหาและสนับสนุนแผนการแก้ไขอย่างจริงจัง ซึ่งต้องอาศัยแผนการระยะยาวที่ชัดเจนและมีความต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่องค์กรที่มีบทบาทในการสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและขับเคลื่อนการแข่งขันของประเทศอย่างแท้จริง

ในด้านลักษณะของโครงการนั้น ผู้วิจัยพบว่า โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน - ประจวบคีรีขันธ์ เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาเส้นทางรถไฟทางคู่สายใต้ ซึ่งประกอบไปด้วยเส้นทาง ช่วงนครปฐม - หัวหิน และประจวบคีรีขันธ์ - ชุมพร โดยเส้นทางรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน - ประจวบคีรีขันธ์ จะเป็นส่วนเติมเต็มให้โครงข่ายรถไฟทางคู่สายใต้มีความสมบูรณ์ของโครงข่าย และช่วยยกระดับมาตรฐานการให้บริการของ รฟท. เพื่อให้เป็นระบบการขนส่งหลักที่สำคัญของประเทศ โครงการนี้เป็นเส้นทางสายหลักที่เชื่อมโยงการเดินทางและการขนส่งสินค้าเข้าสู่ภาคใต้ และขนส่งสินค้าจากภาคใต้เข้าสู่กรุงเทพมหานครและต่อไปยังภาคต่าง ๆ ของประเทศได้อย่างสะดวกรวดเร็ว² โดย รฟท. ได้ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาให้เข้ามาช่วยดำเนินการศึกษาความเป็นไปได้และผลกระทบของโครงการเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การศึกษาความเหมาะสมของโครงการ (Feasibility Study) การสำรวจและออกแบบรายละเอียดทางวิศวกรรม (Engineering Detail Design) และการศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อม (Environmental Impact Assessment: EIA) ซึ่งการศึกษาทั้ง 3 ด้านนี้ เป็นกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานที่รัฐกำหนดให้รัฐวิสาหกิจต้องปฏิบัติก่อนการดำเนินโครงการลงทุนใด ๆ³

² สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ, การศึกษาความเหมาะสมและออกแบบรายละเอียดโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน-ประจวบคีรีขันธ์, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ, 2560), 21-99.

³ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, “คู่มือวิธีการเสนอโครงการร่วมลงทุน,” สืบค้นเมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2560, http://www.irdp.org/2015/news_files/291/attachment1.pdf.

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่า การศึกษาความเหมาะสมของโครงการ (Feasibility Study) จะเน้นไปในเรื่องของความคุ้มค่าทางด้านการเงินและเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ โดยใช้วิธีวิเคราะห์ความอ่อนไหวด้านการเงิน (Sensitivity Analysis) เพื่อศึกษาถึงความเสี่ยงด้านต้นทุนและรายได้ของโครงการ สำหรับการสำรวจและออกแบบรายละเอียดทางวิศวกรรม (Engineering Detail Design) เป็นการศึกษาถึงลักษณะโครงสร้างการออกแบบทางรถไฟ พฤติกรรมระหว่างล้อและรางรถไฟ การวิเคราะห์น้ำหนักบรรทุกบนโครงสร้างทางรถไฟ รายละเอียดวิศวกรรมระบบรางและด้านวิศวกรรมโยธา และการศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อม (Environmental Impact Assessment: EIA) เป็นการศึกษาถึงผลกระทบที่มีต่อสิ่งแวดล้อมและชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในพื้นที่ใกล้เคียงโครงการฯ ซึ่งนอกจากการศึกษาทั้ง 3 ด้านนี้ รฟท. ยังมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงเชิงวิศวกรรมในการควบคุมงานก่อสร้าง ที่คำนึงถึงความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

อย่างไรก็ตาม จากข้อมูลที่ผู้วิจัยได้จากการสัมภาษณ์วิศวกรฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้างของ รฟท. ท่านหนึ่ง ซึ่งได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการสำรวจและออกแบบรายละเอียดทางวิศวกรรม (Engineering Detail Design) และการศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อม (Environmental Impact Assessment: EIA) ความตอนหนึ่งว่า “...ปัญหาที่เจอคือแบบแปลนก่อสร้างไม่สมบูรณ์เขียนมาแล้วพอถึงหน้างานจริงสร้างตามแบบไม่ได้ ไม่มีค่าใช้จ่ายบานปลาย งบประมาณไม่เพียงพอซึ่งบางครั้งก็ต้องเอาเข้า ครม. ใหม่อีกรอบ ที่หนักกว่าคือบางโครงการสำรวจ EIA ผ่าน แต่พอสร้างจริง ๆ ชาวบ้านไม่ยอม เพราะชาวบ้านเดือดร้อน ไปสร้างทับที่ชุมชน ไปปิดถนนเค้าทำให้ผ่านทางไม่ได้ โดนชาวบ้านมาชุมนุมประท้วง ทำให้ต้องเปลี่ยนเส้นทางใหม่ เขียนแบบใหม่ ค่าใช้จ่ายก็เพิ่มขึ้น บางโครงการถึงกับต้องยกเลิกไปเลยก็มี ไม่สร้างแล้ว...” นอกจากนี้ ยังได้ให้ความเห็นในเรื่องแผนการบำรุงรักษาทรัพย์สิน ความตอนหนึ่งว่า “...งบประมาณที่ได้มันไม่ต่อเนื่อง บางครั้งก็ได้บางครั้งก็ไม่ได้หรือได้ไม่พอกับปริมาณงานที่มี เลยต้องซ่อมบำรุงในส่วนที่จำเป็นก่อน แล้วคนของเราก็ไม่พอด้วยจริง ๆ มันมีแผนซ่อมบำรุงอยู่ระบุว่าแต่ละวันจะต้องออกไปตรวจเส้นทางไหนบ้างตามวงรอบ แต่ด้วยคนมันไม่พอไง ก็เลยต้องใช้วิธีซ่อมเมื่อเสีย ทำเท่าที่ทำได้ครับ ผมจะบอกให้ว่ารถไฟเราตกรางพอ ๆ กันกับญี่ปุ่นเลย ฟังดูเหมือนจะดีนะ แต่ลองคิดว่าทั่วประเทศญี่ปุ่นมีรถไฟกี่ขบวน ก็เส้นทาง แล้วเรามีกี่ขบวน แล้วเค้าวิ่งถึงขนาดไหน ญี่ปุ่นมากกว่าเราเยอะแบบเทียบกันไม่ได้ คนละเรื่องเลย พอจะเห็นภาพไหมครับ ผลก็เลยเป็นอย่างที่เห็นนั่นแหละ คือ รถไฟตกรางบ่อยครั้ง...”⁴ ประกอบกับข้อมูลที่ได้

⁴ วิศวกรฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง, สัมภาษณ์โดย อัฐนันท์ ชลายนนาวัน, การรถไฟแห่งประเทศไทย, 4 พฤษภาคม 2561.

จากการสัมภาษณ์วิศวกรกองสำรวจสะพานของ รฟท. ท่านหนึ่ง ซึ่งได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการควบคุมงานก่อสร้าง ความตอนหนึ่งว่า “...ตามหลักแล้ววิศวกรต้องออกไปตรวจงานอย่างสม่ำเสมอ แต่วิศวกรมีน้อยครับ ไม่สามารถออกไปดูได้ทุกงาน ก็ต้องอาศัยความไว้วางใจกันหรือให้บริษัทที่ปรึกษาช่วยดูแลแทนบ้าง ไม่งั้นก็จะตรวจรับงานไม่ทัน อันที่จริงอุบัติเหตุหน้างานมีบ่อยนะครับ แต่เราก็ทำอะไรไม่ได้มากนัก ต้องใช้วิธีประนีประนอมกัน (กับผู้รับเหมาก่อสร้าง) ไปเพื่อไม่ให้มีปัญหา...”⁵

4.1.2 โครงสร้างการบริหารจัดการ

จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า รฟท. มีลักษณะโครงสร้างการบริหารงานแบบระบบราชการ มีการสร้างระบบกำกับ ตรวจสอบและควบคุมตามลำดับชั้น มีสายการบังคับบัญชาซับซ้อน และกระจัดกระจายแยกออกตามกลุ่มภารกิจที่รับผิดชอบ รวมทั้งมีสำนักงานย่อยและสถานีรถไฟอยู่มากมายทั่วประเทศ โดยมีสำนักงานในส่วนกลางเป็นผู้บริหารจัดการทั้งการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารทรัพย์สินให้ทั้งหมด ลักษณะการทำงานที่ของ รฟท. ต้องรับผิดชอบทั้งด้านการพัฒนาระบบ โครงข่ายโครงสร้างพื้นฐาน การบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐาน และประกอบบริการเดินรถไฟทั้งหมดด้วยความหลากหลายดังกล่าวในระบบการขนส่งทางรางทุกด้าน ทำให้กระบวนการจัดสรรทรัพยากรภายใต้งบประมาณและบุคคลากรที่จำกัดจึงก่อให้เกิดปัญหาในการจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาระบบการขนส่งทางราง

แม้ว่า รฟท. มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ แต่ยังคงมีความผูกโยงกับระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานภาครัฐเป็นอย่างมาก ถึงกฎหมายจะได้ให้อำนาจ รฟท. กระทำการต่าง ๆ ได้อย่างครอบคลุมในหลายเรื่อง แต่เกือบทั้งหมดก็ต้องได้รับความเห็นชอบจาก ครม. ก่อนที่จะดำเนินการใด ๆ อาทิเช่น การกำหนดอัตราค่าโดยสาร การจัดซื้อขบวนรถไฟ การรับบุคลากรเพิ่มเติม เป็นต้น ดังนั้นเงื่อนไขการบริหารงานขององค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานจึงเป็นประเด็นที่ต้องพิจารณาและต้องได้รับการแก้ไขเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งในปัจจุบันรัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับระบบการขนส่งทางรางมากขึ้นกว่าในอดีตมาก จึงทำให้ปัญหาเชิงโครงสร้างที่ รฟท. กำลังเผชิญนั้นมีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่จะต้องได้รับการปรับปรุงและพัฒนา

นอกจากนี้ การดำเนินโครงการของ รฟท. ยังมีปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้งานเกิดความล่าช้าและไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นมาจากหลายปัจจัย เช่น ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ได้แก่ การติดขัดในเรื่องของระเบียบข้อกฎหมาย คู่สัญญาใช้ช่องว่างทางกฎหมายและการที่กฎหมายเปิดช่องให้เกิดการคุ้มครอง การบังคับใช้กฎหมายที่ทำได้

⁵ วิศวกรกองสำรวจสะพาน, สัมภาษณ์โดย อัฐนันท์ ชลาชนนาวิณ, การรถไฟแห่งประเทศไทย, 4 พฤษภาคม 2561.

อย่างไม่เต็มที่ เป็นต้น ซึ่งความล่าช้าเหล่านี้นำมาซึ่งปัญหาการเสียประโยชน์และดอกผลที่พึงได้รับการเกิดกรณีพิพาทต่าง ๆ นี้ ส่งผลให้ รฟท. มีต้นทุนค่าเสียโอกาสที่สูงขึ้น หรือตัวอย่างของการซ่อมบำรุงที่มีการติดขัดในเรื่องการจัดซื้ออะไหล่ ซึ่งอาจมีผลมาจากปัญหาเรื่องงบประมาณและความล่าช้าของรถจักรที่ใช้ ที่ทำให้หาอะไหล่ได้ยาก รวมถึงแผนการซ่อมบำรุงหรือจัดซื้อใหม่ อาจยังขาดความชัดเจนในแง่การจัดสรรกรอบวงเงินงบประมาณ ซึ่งประเด็นเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานของ รฟท. มีความล่าช้ากว่าที่ควรจะเป็น

4.1.3 กลไกในการจัดการความเสี่ยง

รฟท. มีระบบการควบคุมภายในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามกรอบการควบคุมภายในของ COSO 2013 ซึ่งได้นำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานในกิจกรรมหลักที่มีความสำคัญต่อ รฟท. ซึ่งครอบคลุมปัจจัยความเสี่ยงใน 4 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk), ด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk), ด้านการเงิน (Financial Risk) และด้านกฎระเบียบ/ข้อบังคับ (Compliance risk) และได้กำหนดให้มีการประเมินผลการควบคุมภายในด้วยตนเอง (CSA)⁶ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการปรับปรุงการควบคุมภายในของกิจกรรมหลักต่าง ๆ ของ รฟท. ที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานย่อย โดยผู้ปฏิบัติงานระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการพิจารณาเพื่อทบทวนปรับปรุงการควบคุมภายในตามภารกิจงานที่ตนรับผิดชอบให้มีความโปร่งใส มีการถือปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม ให้มีความสำคัญในการทบทวน/ปรับปรุงคู่มือ การสอบทานงาน การแบ่งแยกหน้าที่ การดูแลรักษาทรัพย์สิน การควบคุมระบบสารสนเทศ และการรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเชื่อมั่นที่ดีต่อการปฏิบัติงานของ รฟท.

4.1.4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

จากการศึกษาพบว่า รฟท. มีการเตรียมการรับมือหรือป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นและทำให้องค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงของ COSO - ERM โดยมีการกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยงองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) 2) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 4) การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management Planning) 5) การติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation) ทั้งนี้ กระบวนการดังกล่าว ได้ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ครอบคลุมภารกิจใน

⁶ การรถไฟแห่งประเทศไทย, “รายงานประจำปี 2560,” สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2560, http://www.railway.co.th/download/annualsrt/AnnualReport_SRT2560.pdf.

ด้านต่าง ๆ ของ รฟท. ได้แก่ ด้านการให้บริการผู้โดยสารและสินค้า ด้านรถจักรและล้อเลื่อน ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการเงินและการบัญชี ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และด้านการพัฒนาและบริหารองค์กร โดยกำหนดให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง และสร้างให้เกิดกระบวนการกำกับดูแลองค์กรที่ดี

จากการวิเคราะห์การประเมินความเสี่ยง ประจำปี 2560 พบว่า รฟท. ได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานวิเคราะห์ภารกิจ แผนงาน โครงการที่เกี่ยวข้อง ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2560 - 2564 รวมถึงทบทวนการกำหนดปัจจัยเสี่ยงตามแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2558 - 2567 ว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้ศูนย์บริหารความเสี่ยงรวบรวม ประมวลผล เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง และคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงของ รฟท. พิจารณาให้ความเห็นชอบ เพื่อระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงประจำปี 2560 โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้วิเคราะห์ผลการบริหารความเสี่ยง รวมถึงประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง แล้วจึงกำหนดเป็นปัจจัยเสี่ยงที่ต้องนำมาบริหารจัดการ แล้วจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสาเหตุและระดับความรุนแรง โดยคำนึงถึงความเหมาะสม/ความคุ้มค่าของต้นทุนหรือทรัพยากรที่ต้องใช้ในทางเลือกนั้น ๆ เปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับ ส่วนความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงน้อยถึงปานกลางให้กำหนดกิจกรรมการควบคุมสำหรับแต่ละความเสี่ยง

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์บุคลากร รฟท. ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน ซึ่งได้ให้ข้อมูลประกอบ ความตอนหนึ่งว่า “...การบริหารความเสี่ยงที่หน่วยงานต้องทำจะถูกมอบหมายให้ใครรับผิดชอบ โดยส่วนใหญ่จะมีใครรับผิดชอบแค่คนเดียว ใครทำเป็นก็จะถูกมอบหมายให้คนนั้นทำ แต่บางหน่วยงานก็มีเวียนกันทำนะ คือ ปีที่แล้วใครทำปีนี้ก็จะเปลี่ยนคนบ้าง ซึ่งส่วนใหญ่จะเขียนเพื่อให้มีสิ่งไปเท่านั้น เพราะพนักงานเราน้อย แคนี่ก็ทำงานไม่ทันแล้วครับ จึงไม่มีเวลามาใส่ใจอะไรได้มากนัก พอทำเสร็จส่งแล้วก็จบกันไป ไม่มีใครนำมาเปิดอ่าน เวลาเกิดปัญหาขึ้นมาค่อยแก้ไขสักครั้งหนึ่ง เดี่ยวสักพักก็กลับมาเหมือนเดิม...”⁷

⁷ วิศวกรฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง, สัมภาษณ์โดย อัฐนันท์ ชลายนนาวิณ, การรถไฟแห่งประเทศไทย, 4 พฤษภาคม 2561.

4.1.5 ศักยภาพของบุคคล (ความรู้และทักษะ)

จากการศึกษาแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2560 - 2564⁸ พบว่า รฟท. ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและส่งเสริมการนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กร สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ที่ 2 คือ การบริหารและพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้จัดทำแผนที่ การพัฒนาบุคลากรประจำสายงาน (Functional Competency Based - Training Road Map) รวมถึงมีการจัดอบรมให้ความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงให้บุคลากรในสายงานต่าง ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan) อย่างแท้จริง จนกระทั่งสามารถนำไปใช้ในการจัดทำ/ปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงในสายงานของตน เพื่อกระตุ้นให้เกิดค่านิยมในการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ ยังกำหนดให้มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) แก่พนักงานที่มีผลการประเมินต่ำกว่าและ/หรือสูงกว่าระดับความคาดหวังที่องค์กรได้กำหนดไว้ เพื่อให้มีแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

จากการศึกษาข้อมูลการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านโครงการอบรมพบว่า ในปี 2560 มีจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการอบรม/ศึกษาและดูงานในประเทศแบบเสียค่าใช้จ่าย จำนวน 540 คน ระยะเวลา 6,755 ชั่วโมง แบบไม่เสียค่าใช้จ่าย จำนวน 3 คน ระยะเวลา 90 ชั่วโมง และศึกษาต่อภายในประเทศ จำนวน 19 คน ระยะเวลา 11,856 ชั่วโมง และในส่วนของโครงการอบรม/ศึกษาและดูงานต่างประเทศแบบเสียค่าใช้จ่าย จำนวน 54 คน ระยะเวลา 1,662 ชั่วโมง แบบไม่เสียค่าใช้จ่าย จำนวน 21 คน ระยะเวลา 653 ชั่วโมง และศึกษาต่อต่างประเทศ จำนวน 1 คน ระยะเวลา 2,142 ชั่วโมง โดยมีโครงการอบรมที่สำคัญคือ หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง นอกจากนี้ รฟท. ยังมีโรงเรียนวิศวกรรมรถไฟ ซึ่งดำเนินการจัดการเรียนการสอนเพื่อผลิตบุคลากรที่ตรงกับความต้องการของ รฟท. ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานเครื่องกล งานซ่อมบำรุง งานโยธา การจัดการเดินรถ ระบบอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคม โดยนักเรียนวิศวกรรมรถไฟที่จบการศึกษาจะได้รับวุฒิประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) และได้รับการบรรจุแต่งตั้งเข้าเป็นพนักงาน รฟท. ซึ่งผู้วิจัยพบว่า บุคลากรของ รฟท. นั้นมีความเชี่ยวชาญด้านวิศวกรรมโครงสร้างพื้นฐาน ระบบรางและล้อเลื่อน การซ่อมบำรุงรถจักรและสถานี รวมทั้งมีความชำนาญในการขนส่ง

⁸ การรถไฟแห่งประเทศไทย, “แผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2560 - 2564,” <http://www.railway.co.th/main/profile/corporate-plan.html> สืบค้นเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2561.

ผู้โดยสารและสินค้า ซึ่งถือเป็นภารกิจหลักขององค์กร เนื่องจากองค์กรมีประวัติยาวนาน ทำให้มีการสะสมองค์ความรู้ อีกทั้งยังมีโรงเรียนวิศวกรรมรถไฟเป็นของตนเอง

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์วิศวกรกองสำรวจสะพานท่านหนึ่ง ซึ่งได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรมของ รฟท. ความตอนหนึ่งว่า “...การอบรมที่มีไม่ตอบโจทย์ในสิ่งที่ต้อง การอบรมที่ดีควรจะต้องมีการฝึกเชิงปฏิบัติการ ที่ให้ผู้เข้าอบรมได้ลงมือทำจริง ๆ ไม่ใช่เพียงแค่มานั่งฟัง กินข้าว รับประทานอาหารเสร็จก็กลับ ซึ่งการอบรมแบบนี้มีเยอะมาก เสียเวลางานไม่รู้จะไปทำไม แล้วทำไมถึงไม่จัดหลักสูตรอบรมเชิงวิศวกรรมบ้างเลย เพราะดูแล้วน่าจะจำเป็นกว่ามาก...”⁹ และวิศวกรฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้างท่านหนึ่ง ซึ่งได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า “...โรงเรียนที่เรามีอยู่นะ พูดตรง ๆ ว่า น่าจะทำให้ดีกว่านี้ แบบให้จบออกมาแล้วได้เป็นผู้วุฒิปริญญาตรี สามารถผลิตคนรุ่นใหม่ให้จบออกมาทำงานในองค์กรแล้วเติบโตได้ด้วย ผมไม่ได้ว่าหรือดูถูกว่าวุฒิ ปวช. ปวส. ไม่ดีนะ แต่คุณก็ต้องมองความเป็นจริงว่าเขาเหล่านั้นมีโอกาสเติบโตหรือไม่ ไปกตเค้าวไว้ให้อยู่แค่ระดับล่าง ทั้ง ๆ ที่มันเป็นโรงเรียนของเรา วิศวกรรมรถไฟมีความสำคัญมาก ทำไมไม่พัฒนาให้ดีกว่านี้ เพราะจบออกมาก็ต้องไปชวนขายเรียนต่อกันเองถ้าอยากจะเติบโตในองค์กร ผมอยากให้การรถไฟฯ ไปทำความตกลงกับมหา วิทยาลัยให้มาช่วยพัฒนาหลักสูตรให้เป็นที่ยอมรับ หรือจัดแผนการเรียนการสอนร่วมกับมหาวิทยาลัยให้จบออกมาแล้วได้วุฒิปริญญาตรี น้อง ๆ (นักเรียนวิศวกรรมรถไฟ) จะได้ไม่ต้องลำบาก...”¹⁰

4.1.6 การสนับสนุนของผู้บริหาร

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า ผู้บริหาร รฟท. ได้ให้ความสำคัญในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงองค์กร โดยมีการออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการรถไฟฯ และผู้บริหารระดับสูง ให้ร่วมเป็นคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงของการรถไฟแห่งประเทศไทย มีอำนาจหน้าที่ ในการพิจารณาข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงโดยรวม และให้ความเห็นก่อนนำเสนอคณะกรรมการรถไฟฯ เพื่อพิจารณาอนุมัติ และทำหน้าที่ตรวจสอบให้ทุก หน่วยงานดำเนินการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด โดยกำหนดให้มีการประชุม อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง นอกจากนี้ ยังมีการแต่งตั้งรองผู้ว่าการฯ และผู้บริหารระดับสูงเป็น คณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงของการรถไฟแห่งประเทศไทย เพื่อช่วยในการดำเนินการด้าน การบริหารความเสี่ยงในเรื่องที่เกี่ยวกับการจัดทำรายงานความเสี่ยงองค์กร การศึกษาและทบทวน

⁹ วิศวกรกองสำรวจสะพาน, สัมภาษณ์โดย อัฐนันท์ ชลายนนาวิน, การรถไฟแห่งประเทศไทย, 4 พฤษภาคม 2561.

¹⁰ วิศวกรฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง, สัมภาษณ์โดย อัฐนันท์ ชลายนนาวิน, การรถไฟแห่งประเทศไทย, 4 พฤษภาคม 2561.

กระบวนการควบคุมภายใน รวมถึงการพิจารณาจัดทำคู่มือ/แนวทาง/กรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร¹¹ โดยจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทในการดำเนินการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและผลักดันนโยบายจากระดับบนสู่ระดับปฏิบัติ (Top-Down Approach) เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงถูกนำไปปฏิบัติอย่างแท้จริง นอกจากนี้ รฟท. ยังมีการประชาสัมพันธ์เรื่องความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้บุคลากรทราบ โดยติดประกาศผ่านทางบอร์ดประชาสัมพันธ์ที่อยู่บริเวณหน้าอาคารและห้องทำงาน

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์บุคลากร รฟท. ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานท่านหนึ่ง ซึ่งได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการสนับสนุนของผู้บริหาร รฟท. ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงองค์กร ความตอนหนึ่งว่า “...การรถไฟฯ ก็มีตั้งคณะกรรมการความเสี่ยงอยู่ครับ ที่เห็นเป็นรูปธรรม แต่นอกจากนั้นแล้วก็ไม่มีอะไร ไม่ได้มีการรณรงค์ปลุกฝังให้พนักงานเห็นความสำคัญในเรื่องความเสี่ยง อันที่จริงแล้วผมคิดว่าผู้บริหารต้องทำให้เรื่องนี้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ต้องทำให้ดูเป็นตัวอย่างก่อน แล้วลูกน้องจะได้ทำตาม การสั่งงานอย่างเดียวมันไม่ทำให้เกิดสิ่งนั้นขึ้นมาได้หรอกถ้าคุณไม่ทำให้เห็นเป็นตัวอย่างนะ แต่เหมือนผู้บริหารจะมองว่าความเสี่ยงมันเป็นเรื่องของคนระดับปฏิบัติงาน ทั้งที่จริง ๆ แล้วความเสี่ยงในระดับบริหารมันก็มีเหมือนกัน ไม่แน่ว่าอาจจะรุนแรงกว่าระดับปฏิบัติการเสียด้วยซ้ำ เพราะเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินมาก จึงน่าจะไปเริ่มควบคุมที่ระดับบนก่อนมากกว่า ซึ่งผมคงออกความเห็นอะไรมากกว่านี้ไม่ได้...”¹²

4.2 วิเคราะห์ผลการศึกษา

จากผลการศึกษาข้างต้นจะถูกนำมาวิเคราะห์และเปรียบเทียบกับทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำข้อเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงของ รฟท. โดยแบ่งการวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการองค์กรเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 1) ภารกิจองค์กร/ลักษณะโครงการ 2) โครงสร้างการบริหารจัดการ 3) กลไกในการจัดการความเสี่ยง (คณะกรรมการ/กฎระเบียบ/

¹¹ การรถไฟแห่งประเทศไทย, “คู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2559,” สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2560, <http://tts.railway.co.th/seminar/index.php?action=dlattach;topic=287.0;attach=924>.

¹² พนักงานการรถไฟ, สัมภาษณ์โดย อัฐนันท์ ชลาชนาวิน, การรถไฟแห่งประเทศไทย, 4 พฤษภาคม 2561.

การจัดการข้อมูล) 4) กระบวนการบริหารความเสี่ยง 5) ศักยภาพของบุคคล (ความรู้และทักษะ) และ 6) การสนับสนุนของผู้บริหาร มีรายละเอียดดังนี้

4.2.1 ด้านภารกิจองค์กร/ลักษณะโครงการ

- ด้านภารกิจองค์กร จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า ภาพลักษณ์ของ รฟท. จากมุมมองหรือการรับรู้ของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) มักเป็นไปในทางลบ เช่น ความล่าช้าทางด้านเทคโนโลยี ความไม่สะดวกสบาย อุบัติเหตุ (ถึงแม้ว่าจะปลอดภัยกว่าการขนส่งทางถนน) การให้บริการ การตรงต่อเวลา ปัญหาภายในองค์กร ตลอดจนความเป็นมืออาชีพในด้านการบริหารจัดการ เป็นต้น ทำให้องค์กรสูญเสียความเชื่อมั่นหรือไม่ได้รับการสนับสนุนที่ดีจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียดังกล่าว ซึ่งมุมมองหรือการรับรู้ของผู้มีส่วนได้เสีย อาจเกิดจากประสบการณ์ในการใช้บริการโดยตรง หรือการรับรู้ข่าวสารด้านเดียวผ่านช่องทางต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นผลกระทบด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร¹³ โดยปัญหาอีกส่วนหนึ่งเกิดจากการที่ รฟท. ต้องอยู่ภายใต้กรอบนโยบายการควบคุมราคาค่าบริการของรัฐบาลตลอดมา โดยไม่สามารถปรับราคาตามต้นทุนจริงขององค์กรได้ ทำให้ รฟท. ประสบปัญหาขาดทุนสะสมเรื่อยมา และไม่สามารถดำเนินโครงการใด ๆ ด้วยตนเองได้ เนื่องจากต้องอาศัยงบประมาณจากรัฐ¹⁴ จึงส่งผลให้ รฟท. ต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์กรและการดำเนินธุรกิจในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านรถจักรและล้อเลื่อน รฟท. ประสบปัญหาในด้านการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อนการซ่อมบำรุงเป็นไปอย่างล่าช้า เนื่องจากอะไหล่และอุปกรณ์หาได้ยากและใช้เวลานานในการสั่งซื้อ การจัดการรถจักรและล้อเลื่อนใหม่และการจัดซื้อรถใหม่ ทำได้ยากเนื่องจากขาดแคลนงบประมาณ ทำให้ รฟท. ไม่สามารถดำเนินการในเรื่องดังกล่าวได้ตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ก็ดำเนินการล่าช้ากว่าแผนมาก ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการรักษาระดับมาตรฐานการให้บริการขององค์กร

2) ความเสี่ยงด้านโครงสร้างพื้นฐาน รฟท. นั้นประสบปัญหาขาดแคลนงบประมาณ ทำให้งานโครงสร้างพื้นฐานขาดการบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสม ระบบอาณัติสัญญาณและการสื่อสารขาดการปรับปรุงซ่อมแซม ส่งผลโดยตรงในเรื่องความปลอดภัยในการให้บริการ อีกทั้งทางรถไฟและสะพานที่มีอยู่มากมายทั่วประเทศนั้นยังไม่ได้รับการดูแลรักษาให้มี

¹³ การรถไฟฯขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย, “คู่มือการบริหารความเสี่ยง,” สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2560, <https://www.mrta.co.th>.

¹⁴ มูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง, “การพัฒนาขนส่งระบบราง,” สืบค้นเมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2561, <https://efa.or.th/images/stories/file/การพัฒนาขนส่งระบบราง.doc>.

ความมั่นคงสามารถรองรับน้ำหนักกดเพลลาและความเร็วรถตามเป้าหมายการให้บริการ ทำให้ขบวนรถไฟไม่สามารถวิ่งด้วยความเร็วเต็มที่ตามมาตรฐานที่ควรจะเป็น จึงทำให้ประสบปัญหาล่าช้าและรถไฟตกรางบ่อยครั้ง แสดงให้เห็นว่า ปัญหาการขาดแคลนงบประมาณส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยในการให้บริการของ รฟท. ทั้งในด้านรถจักรและล้อเลื่อน และด้านโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งถือเป็นประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญที่ต้องเร่งแก้ไข

3) ความเสี่ยงทางการเงิน มีความเสี่ยงที่ไม่ทราบสถานะทางการเงินที่แท้จริงของตนเอง ซึ่งเกิดจากระบบการบริหารสารสนเทศทางการเงินของ รฟท. ที่มีลักษณะแยกบริหารจัดการตามโครงสร้างภารกิจ ยังไม่มีการจัดทำฐานข้อมูลทรัพย์สิน ไม่มีการนำระบบสารสนเทศมาช่วยในการบริหารจัดการ ส่งผลให้ไม่สามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เสียโอกาสในการหารายได้จากอสังหาริมทรัพย์ที่องค์กรมีอยู่มากมายให้มีความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ รฟท. ยังประสบปัญหาในเรื่องของรายได้ที่มาจากการบริหารทรัพย์สินหรือการให้เช่าที่ดิน เนื่องจาก รฟท. มีการเปลี่ยนแปลงแผนการใช้ประโยชน์จากที่ดินบ่อยครั้ง ทำให้ไม่สามารถบริหารจัดการที่ดินได้อย่างเต็มศักยภาพ

การวิเคราะห์ภารกิจของ รฟท. ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของ COSO ในส่วนที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)¹⁵ สะท้อนให้เห็นว่า นโยบายการบริหารจัดการและการกำกับดูแลกิจการของ รฟท. ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงาน บุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรนั้นเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยหาก รฟท. มีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพแล้ว ก็จะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานได้

- ด้านลักษณะโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ฯ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ รฟท. สามารถพัฒนาและยกระดับมาตรฐานในการให้บริการที่มีคุณภาพและตรงกับความต้องการของผู้ใช้บริการได้ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้เกิดอุปสงค์หรือความต้องการขนส่งสินค้าเชิงพาณิชย์แก่ รฟท. การล่าช้าในการดำเนินโครงการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานจากแผนที่กำหนดไว้ ย่อมส่งผลให้ รฟท. ขาดโอกาสในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่ตนเองมีอยู่ ขาดความสามารถในการแข่งขันกับ

¹⁵ จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, “กรอบการบริหารความเสี่ยง,” สืบค้นเมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2560, <https://chirapon.wordpress.com>.

ระบบการขนส่งประเภทอื่น ๆ และในทางอ้อม ยังจะส่งผลให้ภาระต้นทุนทางการเงินเพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งเป็นไปตามแนวความคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงของโครงการ (Project Risk Management) เนื่องจากโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ฯ เป็นโครงการสำคัญที่จะต้องดำเนินการ โดยใช้งบประมาณที่รัฐจัดสรรให้มาดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ภายใต้กรอบเวลาที่กำหนด ซึ่งเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของ รฟท. ทั้งนี้ การดำเนินโครงการขนาดใหญ่จำเป็นต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญและเพียงพอต่อภาระงานที่เพิ่มขึ้นจากการดำเนินโครงการไม่ว่าจะเป็นในระหว่างก่อสร้างหรือหลังจากที่โครงการแล้วเสร็จ เนื่องจากความเสี่ยงนั้นมีมากมายและอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาจากความไม่แน่นอนและความจำกัดของทรัพยากรโครงการ ซึ่งหาก รฟท. มีการจัดการความเสี่ยงของโครงการที่ดีแล้ว ปัญหาของดำเนินโครงการก็จะลดน้อยลงและสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล¹⁶

เมื่อพิจารณาจากสภาพปัจจุบันของ การรถไฟฯ พบว่า การรถไฟฯ มีปัญหาที่สำคัญ คือ การขาดแคลนบุคลากร การขาดการบริหารจัดการที่ดี โครงสร้างพื้นฐานและรถจักรทรุดโทรม และการขาดสภาพคล่องทางการเงิน ซึ่งปัญหาดังกล่าวสะสมต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลานาน การที่การรถไฟฯ จะดำเนินการให้บรรลุตามภารกิจทั้งด้านการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ สร้างรายได้และผลกำไร พัฒนาประสิทธิภาพระบบราง รวมทั้งตอบสนองนโยบายรัฐ จึงเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยาก¹⁷ ซึ่งจากการศึกษากรอบการบริหารความเสี่ยงทำให้ทราบว่า ปัจจัยพื้นฐานซึ่งประกอบไปด้วยบุคลากร วิธีการ ระบบ เครื่องมือ และข้อมูลสำหรับประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร นั้นเป็นเรื่องสำคัญในการพิจารณากำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร¹⁸ โดยการที่ รฟท. ประสบปัญหาด้านการขาดแคลนบุคลากรและงบประมาณ จึงทำให้เป็นอุปสรรคสำคัญในการดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งอาจส่งผลต่อการดำเนินกิจการตามภารกิจองค์กร และอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่และโครงการก่อสร้างอื่น ๆ ที่ รฟท. กำลังดำเนินการอยู่ได้

¹⁶ สกล บุญสิน, “รูปแบบการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการของการรถไฟแห่งประเทศไทย,” สืบค้นเมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2560, <https://www.tci-thaijo.org/index.php/ppmjournal/article/download/74586/60132/>.

¹⁷ สำนักงานวิจัยนวัตกรรมและพันธมิตร, “การคมนาคมขนส่งระบบราง,” สืบค้นเมื่อวันที่ 2 มิถุนายน 2561, <https://www.kmutt.ac.th/rippc/nrct59/57s33.pdf>.

¹⁸ จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, “กรอบการบริหารความเสี่ยง,” สืบค้นเมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2560, <https://chirapon.wordpress.com>.

4.2.2 โครงสร้างการบริหารจัดการ

รฟท. มีโครงสร้างองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ภารกิจหน้าที่มากมาย ส่งผลให้ระบบงานต้องเป็นแบบแยกส่วนและแบ่งงานกันทำตามหน้าที่ โดยผลจากการบริหารงานแบบระบบราชการ ทำให้องค์กรขาดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง อีกทั้ง รฟท. ยังไม่มีการแยกภารกิจด้านโครงสร้างพื้นฐานออกจากภารกิจขององค์กร ซึ่งแตกต่างจากหน่วยงานอื่นในภาคคมนาคมที่มีการแยกงานโครงสร้างพื้นฐานออกจากความรับผิดชอบขององค์กร ทำให้เป็นภาระงบประมาณในการซ่อมบำรุงทรัพย์สินต่าง ๆ มากมาย ไม่ว่าจะเป็นการซ่อมบำรุงทาง ระบบอาณัติสัญญาณ การซ่อมบำรุงสถานีรถไฟ จึงเป็นการยากที่จะบริหารกิจการของ รฟท. ให้เกิดผลกำไร¹⁹ ทั้งนี้ ตามหลักการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) องค์กร รฟท. ควรต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งจากการศึกษาภารกิจของ รฟท. พบว่า องค์กรไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่ชัด ยังไม่สามารถกำหนดบทบาทว่าองค์กรจะอยู่ในฐานะผู้ให้บริการเดินรถไฟ หรือผู้รับผิดชอบก่อสร้างงานโครงสร้างพื้นฐาน รฟท. จึงไม่สามารถกำหนดเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจอย่างชัดเจน ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอและเหมาะสม

รฟท. มีลักษณะการบริหารจัดการแบบรวมศูนย์และยังไม่มีมีการกระจายอำนาจเท่าที่ควร เนื่องจากส่วนกลางจะเป็นผู้บริหารจัดการทั้งการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารทรัพย์สิน โดยจากการวิเคราะห์การดำเนินงานของฝ่ายการเงินและการบัญชี ระบบบัญชีของ รฟท. เป็นระบบบัญชีที่ใช้การ manual มากกว่าการใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดึงข้อมูลจากฝ่ายต่าง ๆ มารวมเพื่อบริหารจัดการอย่างเบ็ดเสร็จที่เดียวและไม่มีการเชื่อมโยงระบบทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้ รฟท. ไม่ทราบต้นทุนต่อหน่วยในการให้บริการที่แท้จริง ทำให้ไม่มีข้อมูลที่ถูกต้องในการวางแผนและใช้เพื่อการต่อรองกับรัฐบาล อีกทั้งยังไม่สามารถปิดบัญชีผลการดำเนินงานประจำปีได้²⁰ ซึ่งประเด็นที่กล่าวมานี้แสดงให้เห็นว่า รฟท. ยังขาดการบูรณาการด้านการใช้ข้อมูลสารสนเทศจาก

¹⁹ ก้านทอง บุหระ, “แนวทางการปรับปรุงการรถไฟแห่งประเทศไทย,” สืบค้นเมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2560, <https://tci-thaijo.org/index.php/vrurdihsjournal/article/view/65893>.

²⁰ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, “State Enterprise Review (SER) 2559: การรถไฟแห่งประเทศไทย,” สืบค้นเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2560, http://www.sepo.go.th/tiny_mce/plugins/filemanager/thumbs/ser59/4/%E0%B8%A3%E0%B8%9F%E0%B8%97.pdf.

หน่วยงานต่าง ๆ มาประมวล วิเคราะห์ และใช้เพื่อการบริหารตัดสินใจในประเด็นที่เป็นยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ กระบวนการบริหารความเสี่ยงต้องได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร โดยเฉพาะระบบสารสนเทศและขั้นตอนการส่งผ่านของข้อมูล (Flow) นั้นเป็นปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารส่งผลกระทบต่อเนื่องไปจนถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กร²¹

แม้ว่าปัจจุบัน รพท. จะมีระบบข้อมูลสารสนเทศแบบแยกส่วนและสามารถใช้งานเพื่อการจัดการในแต่ละหน่วยงานได้ดีในระดับหนึ่ง แต่การจัดเก็บเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ เข้าด้วยกันและนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารในการตัดสินใจเชิงลึกยังไม่สามารถทำได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เพราะขาดปัจจัยสนับสนุนที่ต้องใช้เงินทุนในการวางระบบและเชื่อมต่อบริการ จึงไม่สอดคล้องกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ในเรื่องระบบสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) โดย รพท. ควรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเรื่องดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจและพัฒนางานองค์กร อันจะนำไปสู่การดำเนินกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบของ COSO และเป็นไปตามหลักมาตรฐานสากล

ปัญหาการขาดสภาพคล่องและปัญหาการขาดทุนสะสมของ รพท. ทำให้เป็นข้อจำกัดในการพัฒนาการขนส่งทางราง ดังนั้น ประเด็นสำคัญในการบรรเทาปัญหาดังกล่าวจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญในการกำหนดแนวทางการพัฒนางานองค์กรในอนาคต ซึ่งทางผู้วิจัยเห็นว่า เงื่อนไขพื้นฐานสู่ความสำเร็จ ก็คือการแก้ไขปัญหาระบบฐานข้อมูลทางบัญชีให้มีประสิทธิภาพ และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการวัดผลการดำเนินงานได้ แม้ว่างานของฝ่ายการเงินไม่ได้เป็นงานฝ่ายดำเนินการเพื่อหารายได้ของ รพท. แต่บทบาทและหน้าที่ของฝ่ายนั้นมีความสำคัญอย่างสูงเพราะเป็นผู้ดูแลกระแสเงินสดรับจ่ายและการบริการด้านการเงินที่สำคัญของ รพท. ดังนั้น การมีนวัตกรรมหรือระบบงานทางการเงิน การรายงานผลการเงิน ที่มีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญและช่วยสนับสนุนการดำเนินการของหน่วยงานนี้²² ดังนั้น การพัฒนาระบบบัญชีสารสนเทศทางการเงินแบบรวมศูนย์ และมีการเรียกใช้ข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำจากแผนกต่าง ๆ ในรูปของอิเล็กทรอนิกส์อาจช่วยให้งานด้าน

²¹ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, “แนวทางการควบคุมภายในที่ดี,” สืบค้นเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2560, <https://www.set.or.th/set/article.do?subtopicId=48&topicId=48&language=th&country=TH>.

²² สำนักงานวิจัยนวัตกรรมและพันธมิตร, “การคมนาคมขนส่งระบบราง,” สืบค้นเมื่อวันที่ 2 มิถุนายน 2561, <https://www.kmutt.ac.th/rippc/nrct59/57s33.pdf>.

การเงินมีความถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งการวางระบบต่าง ๆ เหล่านี้ต้องได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เพียงพอต่อการจัดเก็บรวบรวมให้ตรงตามงวดเวลาเพื่อใช้ในการตรวจสอบและสร้างรายงานทางการเงินเพื่อใช้ในการตัดสินใจให้กับผู้บริหาร ซึ่งถือเป็นการลดความเสี่ยงจากปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในส่วนของภารกิจด้านการบำรุงรักษาระบบรางและทรัพย์สินอื่น ๆ นั้นประสบปัญหาขาดการซ่อมบำรุงให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน และขาดการบริหารจัดการที่ดินให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ รฟท. ซึ่งแม้ว่าที่ดินจะมีอยู่เป็นจำนวนมากและมีการกระจายตัวอยู่ทั่วประเทศ แต่ที่ดินที่มีศักยภาพในการสร้างรายได้ยังมีน้อยสำคัญต่อฐานะทางการเงินของ รฟท. ยังมีอยู่จำกัด เนื่องจากยังไม่มีระบบฐานข้อมูลที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งแนวทางการพัฒนาพื้นที่ยังติดอยู่ในรูปแบบเดิม ขาดความสามารถในการพัฒนาพื้นที่ในลักษณะมืออาชีพ อันเป็นผลมาจากข้อจำกัดหลายประการ เช่น สภาพแวดล้อมที่ไม่เหมาะสม เจ้าหน้าที่ขาดการทำงานบูรณาการเชิงรุก และข้อกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการ เป็นต้น นอกจากนี้การบริหารงานและโครงการ รวมทั้งการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของ รฟท. ไม่อาจใช้อำนาจหรือตัดสินใจด้วยผู้ว่าการรถไฟแห่งประเทศไทยหรือคณะกรรมการเท่านั้น แต่มีประเด็นที่ต้องเสนอขออนุมัติต่อคณะรัฐมนตรีจำนวนมาก รวมทั้งต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น ๆ ด้วย เช่น กระทรวงคมนาคมในฐานะผู้กำกับกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย และกระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการ ซึ่งระบบการปฏิบัติงานดังกล่าวไม่เอื้อต่อการให้องค์กร สามารถแข่งขันได้²³

การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารองค์กรของ รฟท. เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อแก้ไขปัญหาขาดทุนสะสมและการบริหารจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงองค์กร โดยการปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบการบริหารจัดการภายในให้เป็นหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ซึ่งจำเป็นต้องมีรูปแบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวไม่ซับซ้อน สอดคล้องกับภารกิจองค์กร อาทิเช่น หน่วยธุรกิจโครงสร้างพื้นฐาน หน่วยธุรกิจเดินรถ หน่วยธุรกิจซ่อมบำรุง หน่วยธุรกิจบริหารทรัพย์สิน เป็นต้น โดยจะก่อให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการภายในที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ระบบฐานข้อมูล ระบบบริหาร ระบบประเมินผลและค่าตอบแทน รวมไปถึงการปรับปรุงภาพลักษณ์องค์กร

²³ มูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง, “การพัฒนาขนส่งระบบราง,” สืบค้นเมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2561, <https://efa.or.th/images/stories/file/การพัฒนาขนส่งระบบราง.doc>.

เพื่อสร้างความพร้อมในการปรับโครงสร้างองค์กรในระยะยาว และเพื่อแยกรายได้จากทรัพย์สินและธุรกรรมที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักของ รพท. ออกไปให้ชัดเจน

4.2.3 กลไกในการจัดการความเสี่ยง

รพท. มีกลไกการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี มีการแต่งตั้งคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กร มีการประกาศนโยบาย มีการแต่งตั้งคณะทำงานจากผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง มีการวางแผนและมีการอนุมัติการดำเนินงานต่าง ๆ โดยคณะกรรมการไฟฟ้า ซึ่งผู้บริหารทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของ รพท. ให้เป็นไปตามแนวทางของ COSO – ERM ที่ระบุว่า “กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นผลมาจากคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ร่วมกันสร้างขึ้นและนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้”²⁴

ในส่วนของกฎระเบียบ พบว่า องค์กรถูกบังคับให้มีการสร้างระบบการควบคุมภายใน ซึ่งมีการออกกฎ ระเบียบมากมาย อาทิเช่น ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่เอื้อต่อการบริหารโครงการ กระบวนการตรวจสอบและควบคุมตามลำดับขั้นซึ่งใช้เวลาในการปฏิบัติงานมาก เป็นต้น²⁵ ทั้งนี้ การตัดสินใจเลือกวิธีการในการควบคุมภายในหรือการบริหารความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงซึ่งเป็นต้นเหตุทำให้เกิดความเสี่ยง และต้นทุนหรือทรัพยากรที่ต้องใช้ในทางเลือกนั้น ๆ เปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่จะได้รับด้วยว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะเลือกวิธีการนั้น ๆ ด้วยเหตุนี้ รพท. จึงควรพิจารณาเลือกวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีความเหมาะสม โดยอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) และไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานมากจนเกินไป

นอกจากนี้ รพท. ยังขาดการบูรณาการข้อมูลทั้งข้อมูลเพื่อการวางแผนบริหารความเสี่ยงและข้อมูลเพื่อการดำเนินกิจการของทุกหน่วยงาน เนื่องจากยังไม่มีหรือนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการจัดการข้อมูลของหน่วยงานทั้งหมดใน รพท. ทั้งนี้ ระบบการจัดการข้อมูลที่ช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน เช่น ด้านการบัญชีและการเงิน การจัดทำฐานข้อมูลและสารสนเทศประกอบการบริหารทรัพย์สิน เป็นต้น

²⁴ อุษณา ภัทรมนตรี, *การตรวจสอบภายในสมัยใหม่แนวคิดและกรณีศึกษา*, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2552), 91-95.

²⁵ มูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง, “การพัฒนาขนส่งระบบราง,” สืบค้นเมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2561, <https://efa.or.th/images/stories/file/การพัฒนาขนส่งระบบราง.doc>.

ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานของ COSO ในด้านระบบสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)²⁶

4.2.4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ รฟท. ดำเนินการอยู่นั้นมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามหลักวิชาการและได้รับการยอมรับในระดับสากล หากแต่องค์กรประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากร และบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดการสื่อสารที่ดีในองค์กร โดยเฉพาะค่านิยมเรื่องความเสี่ยงที่ต้องใช้เวลาในการปลูกฝังให้ทุกคนตระหนักและให้ความสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นโครงการก่อสร้างสถานที่ปฏิบัติงาน ความปลอดภัยในสถานีและขบวนรถไฟ ระบบการเดินรถไฟ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ซึ่งเมื่อเหตุการณ์ใดเกิดขึ้นแล้วย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน การบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในภาพรวม และกระทบต่อชื่อเสียงของ รฟท. อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้²⁷ แสดงให้เห็นว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่นั้นยังขาดประสิทธิภาพในการดำเนินการจริง ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัญหาการขาดแคลนบุคลากร การขาดกระบวนการถ่ายทอดความรู้ และการขาดกระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดี ด้วยเหตุนี้ รฟท. จึงควรศึกษาและทำความเข้าใจในเรื่องความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง โดยสามารถกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งมีปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญมาจากความพร้อมของบุคลากรที่ รฟท. กำลังเผชิญอยู่ ไม่ว่าจะเป็นในด้านจำนวนผู้ปฏิบัติงาน ด้านกระบวนการและขั้นตอนในการปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการสื่อสารภายในองค์กร รวมไปถึงกระบวนการส่งเสริมจริยธรรมให้เกิดเป็นวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งผู้บริหารต้องมีการกำหนดร่วมกันกับพนักงาน ส่งเสริมให้เกิดการสร้างจิตสำนึก การตระหนักและรับรู้เรื่องความเสี่ยง และการควบคุมแก่พนักงานทุกคนในองค์กรด้วย²⁸

²⁶ อุษณา ภัทรมนตรี, *การตรวจสอบภายในสมัยใหม่แนวคิดและกรณีศึกษา*, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2552), 91-95.

²⁷ ธนาคารแห่งประเทศไทย, “คู่มือการตรวจสอบความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ,” สืบค้นเมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2561, <https://www.bot.or.th>.

²⁸ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, “แนวทางการควบคุมภายในที่ดี,” สืบค้นเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2560, <https://www.set.or.th/set/article.do?subtopicId=48&topicId=48&language=th&country=TH>.

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่ไม่มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลต่อการบริหารจัดการโครงการต่าง ๆ ที่องค์กรกำลังดำเนินอยู่ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงองค์กรมีองค์ประกอบที่สำคัญมาจากการจัดการสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ อาทิเช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงโครงการจำเป็นต้องอาศัยการดำเนินงานในเชิงรุกเพื่อประเมินสิ่งที่อาจเกิดความผิดพลาดขึ้นได้อยู่ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากความไม่แน่นอนและความจำกัดของทรัพยากรโครงการ ภายใต้กรอบเวลาที่จำกัด ซึ่งความเสี่ยงจะมีความซับซ้อนมากขึ้นตามขนาดของโครงการ ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารโครงการจึงต้องอาศัยความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยงของโครงการภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีความกดดันและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา²⁹

4.2.5 ศักยภาพของบุคคล (ความรู้และทักษะ)

รพท. มีจุดแข็งคือ บุคลากรส่วนใหญ่ที่มีความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ มีประสบการณ์ด้านเทคนิคโดยเฉพาะความเชี่ยวชาญด้านวิศวกรรมระบบวางเป็นอย่างดี นอกจากนี้ บุคลากรยังได้รับความมั่นคงจากการทำงานให้กับองค์กร เนื่องจากมีสภาพแรงงานที่รักษามลประโยชน์ให้กับพนักงาน รพท. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ รพท. ต้องเผชิญกับสภาวะการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะทางในบางเวลา เช่น การลาออก และ/หรือการเกษียณอายุของพนักงาน อีกทั้งยังประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากรในสายการเงินที่มีความรู้ความสามารถเชิงธุรกิจและเชิงพาณิชย์ ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจให้เกิดกำไร³⁰

โดยจากการสอบถามความรู้ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานในด้านการบริหารความเสี่ยงทางการเงินพบว่า บุคลากรยังไม่ค่อยมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เท่าใดนัก ซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารความเสี่ยงทางการเงินของ รพท. ดังนั้น การสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรทางด้านการเงินและบัญชีเพื่อให้เข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยงทางการเงินและแนวทางการวิเคราะห์ความเสี่ยง จึงเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งและเป็นเป้าประสงค์สูงสุดในระยะยาวขององค์กร คือ รพท. โดยพนักงานของ รพท. เองต้องสามารถพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงที่

²⁹ สงวน ช่างฉัตร, “การบริหารความเสี่ยงของโครงการ (Project Risk Management),” สืบค้นเมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2561, <https://www.psu.ac.th/project/prm2.doc>.

³⁰ ก้านทอง บุหระ, “แนวทางการปรับปรุงการรถไฟแห่งประเทศไทย,” สืบค้นเมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2560, <https://tcj-thaijo.org/index.php/vrurdihsjournal/article/view/65893>.

เหมาะสมกับองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้ รพท. สามารถหลีกเลี่ยง ป้องกันความเสี่ยง แก่ไขสถานการณ์ได้ทันเวลา และไม่เกิดเป็นผลเสียหายทางการเงินจนกลายเป็นภาระทางการคลังของรัฐบาลในที่สุด³¹

ผลการศึกษาทัศนคติของบุคลากร รพท. ที่มีต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ รพท. โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า องค์กรยังไม่มีกระบวนการฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรที่ดี และไม่มีระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งงานที่สำคัญบางส่วนก็ยังไม่มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ต้องเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงด้วยตนเองหรือเรียนรู้จากการถ่ายทอดของบุคลากรรุ่นพี่ที่มีประสบการณ์มากกว่า ประกอบกับ รพท. ประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากรปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผลจากมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2552 เรื่องแผนพัฒนาบุคลากรและอัตรากำลัง ที่จำกัดการรับพนักงาน ทำให้เกิดภาวะงานล้นมือและเกิดช่องว่างระหว่างพนักงานเก่ากับพนักงานใหม่ โดยมีความเสี่ยงที่จะปฏิบัติงานผิดพลาดสูงเนื่องจากขาดกระบวนการสอบทาน (Re-check) การปฏิบัติงาน นอกจากนี้ รพท. ยังมีปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร ขาดกระบวนการถ่ายทอดความรู้/การฝึกอบรม ไม่มีกระบวนการสร้างแรงจูงใจ การสื่อสาร/การสร้าง ความเข้าใจกับพนักงานยังไม่ดีเท่าที่ควร นอกจากนี้ รพท. ยังไม่มีการพัฒนาต่อยอดโรงเรียนวิศวกรรมรถไฟ ให้สามารถผลิตบุคลากรในระดับปริญญาตรี ทั้งที่องค์ความรู้ที่มีอยู่นั้นเป็นความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่หายากในการเรียนการสอนตามหลักสูตรของมหาวิทยาลัยทั่วไป การขาดกระบวนการฝึกอบรม/ถ่ายทอดความรู้/คู่มือปฏิบัติงานจะส่งผลให้องค์กรเกิดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความรู้ความสามารถของบุคคล โดยอาจเกิดจากการปฏิบัติงานที่ผิดระเบียบ การประหลาดใจ ความประมาทเลินเล่อ จนเกิดเป็นความเสียหายแก่องค์กรไม่ว่าจะจงใจหรือไม่ก็ตาม³²

อย่างไรก็ตาม แม้ว่า รพท. จะมีแผนงานเตรียมความพร้อมในการจัดอบรมพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะที่เป็นเชิงธุรกิจมากขึ้น แต่ในทางปฏิบัติปรากฏว่า แผนงานดังกล่าวยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ เนื่องจากนโยบายการบริหารงานของ รพท. ยังไม่มีความชัดเจนและเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง ทั้งนี้ บุคลากรจัดได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มี

³¹ สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ, รายงานฉบับสมบูรณ์, “โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อเพิ่มระดับความน่าเชื่อถือของรัฐวิสาหกิจไทยโดยการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันด้านคมนาคมขนส่งของประเทศไทย,” (กรุงเทพมหานคร: ธนาคารโลก (World Bank), 2561), 382-385.

³² ปริญญา มากกลิ่น, “การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ กรณีศึกษาเปรียบเทียบธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ระหว่างปี พ.ศ.2549-2551,” สืบค้นเมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2560, <http://newtdc.thailis.or.th/docview.aspx?tdcid=40377>.

คุณค่าที่สุดของ รพท. ที่จะเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายทางธุรกิจที่พึงปรารถนา ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับพนักงานที่สืบทอดมาจากการดำเนินธุรกิจในรูปแบบเดิม การขาดกระบวนการพัฒนามนุษย์ทำให้เกิดค่านิยมร่วมในการขับเคลื่อนองค์กร สิ่งเหล่านี้ทำให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ในมุมแคบต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเดิม ๆ ไม่มีการทำงานเป็นทีม ขาดความเป็นเอกภาพในการดำเนินงาน ปัญหาทั้งหมดนี้จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุงโดยการปรับเปลี่ยนบุคลากรจากหน่วยงานหนึ่งไปยังหน่วยงานอื่นเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการกิจขององค์กรในภาพรวม ควบคู่ไปกับการจัดอบรมเสริมสร้างความรู้ในตำแหน่งงานใหม่ขึ้น เพื่อปรับความสามารถและลด skill gap ให้น้อยลงจนสามารถตั้งต้นและปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญคือ การสร้างบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน ได้แก่ การบริหารและพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ยังเป็นเรื่องจำเป็นที่มีอจมองข้าม เนื่องจากงานด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เป็นงานที่มีความจำเพาะเจาะจง และเป็นงานที่ต้องอาศัยองค์ความรู้ในหลายด้าน เช่น การตลาด การเงิน และการประเมินมูลค่าอสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบัน รพท. ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านนี้ โดยที่มีอยู่นั้นไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานบริหารทรัพย์สินที่มีอยู่มากมายทั่วประเทศได้ ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ด้วยการฝึกอบรมเชิงลึกและการสรรหาพนักงานใหม่ตามคุณสมบัติที่ต้องการจึงมีความจำเป็นต่อการเติบโตและพัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคต

4.2.6 การสนับสนุนของผู้บริหาร

รพท. มีการกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยง แต่ในทางปฏิบัติแล้วผู้บริหารยังไม่ได้ให้การสนับสนุนและไม่ได้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างเท่าที่ควร เนื่องจากยังไม่สามารถทำให้บุคลากรตระหนักในความสำคัญเรื่องค่านิยมความเสี่ยงและธรรมาภิบาลขององค์กรได้ ซึ่งอาจจะเกิดจากการขาดการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ หรือยังไม่มีกระบวนการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเข้าใจอย่างจริงจัง ทั้งนี้ การสนับสนุนจากผู้บริหารถือเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้บริหารเป็นต้นแบบทางความคิดและการกระทำของทุกคนในองค์กร ต้องเป็นผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร โดยสร้างให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ COSO - ERM ที่ระบุว่า “กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างเป็นวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นจริงในองค์กรได้นั้น ผู้บริหารเป็นปัจจัยอันสำคัญยิ่งในการเป็นแบบอย่างให้แก่บุคลากร (Tone From The Top Management) ซึ่งผู้บริหาร

ต้องสนับสนุนให้บุคลากรมีความตระหนักในเรื่องความเสี่ยงอย่างแท้จริงอันจะนำไปสู่การเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดีต่อไป”³³

ปัจจุบันระบบธรรมาภิบาลขององค์กร เป็นประเด็นสำคัญในระดับสากลที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง ซึ่งองค์กรระดับโลก รัฐบาลประเทศต่าง ๆ รวมถึงประเทศไทยและประชาชนในสังคมร่วมกันสนับสนุนและรณรงค์ให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนนำมาใช้เป็นหลักการพื้นฐานในการบริหารจัดการองค์กร³⁴ ดังนั้น การมีระบบธรรมาภิบาลที่ดีจะช่วยให้องค์กรได้รับความเชื่อมั่นและสนับสนุนจากภาคสังคม จากองค์กรต่าง ๆ และจากบุคลากรภายในองค์กรเอง ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวนี้ให้เกิดผลสำเร็จได้นั้น จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารโดยการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง มีกระบวนการควบคุมและแสดงออกในเชิงพฤติกรรมที่ชัดเจน เพื่อสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรและแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม

ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการองค์กร ได้แก่ 1) ภารกิจองค์กร/ ลักษณะโครงการ 2) โครงสร้างการบริหารจัดการ 3) กลไกในการจัดการความเสี่ยง (คณะกรรมการ/ กฏระเบียบ/ การจัดการข้อมูล) 4) กระบวนการบริหารความเสี่ยง 5) ศักยภาพของบุคคล (ความรู้และทักษะ) และ 6) การสนับสนุนของผู้บริหาร สามารถสรุปได้ ดังนี้

³³ อุษณา ภัทรมนตรี, การตรวจสอบภายในสมัยใหม่แนวคิดและกรณีศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2552), 91-95.

³⁴ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. “แนวทางการควบคุมภายในที่ดี.” สืบค้นเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2560, <https://www.set.or.th/set/article.do?subtopicId=48&topicId=48&language=th&country=TH>.

ตารางที่ 4.1 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการของการรถไฟแห่งประเทศไทย

ภารกิจองค์กร/ลักษณะโครงการ	<ul style="list-style-type: none"> - ให้บริการระบบขนส่งทางรางทั่วประเทศ - ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ ลดต้นทุนในภาคการขนส่ง - เชื่อมโยงการพัฒนาประตูการค้าในภาคใต้ตอนล่าง - ช่วยลดผลกระทบทางด้านสิ่งแวดล้อม
โครงสร้างการบริหารจัดการ	<ul style="list-style-type: none"> - องค์กรขนาดใหญ่ สายการบังคับบัญชาซับซ้อน - มีลักษณะการบริหารงานแบบระบบราชการ - มีข้อจำกัดมากในด้านการปฏิบัติตามมติ ครม. - ขาดการบูรณาการระบบข้อมูลสารสนเทศจากหน่วยงานภายในองค์กร
กลไกในการจัดการความเสี่ยงองค์กร/โครงการ	<ul style="list-style-type: none"> - มีแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในองค์กรตามแนวทางของ COSO - ERM - มีการศึกษาความเหมาะสมของโครงการ (Feasibility Study) - มีการสำรวจและออกแบบรายละเอียดทางวิศวกรรม (Engineering Detail Design) - มีการศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อม (Environmental Impact Assessment: EIA)
ศักยภาพของบุคคล (ความรู้และทักษะ)	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในด้านวิศวกรรมรถไฟ - ขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในสายการเงินและการบริหารทรัพยากร - ขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติงานตามอัตรากำลัง - ขาดกระบวนการฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ - ไม่มีการพัฒนาต่อยอดโรงเรียนวิศวกรรมรถไฟ
การสนับสนุนของผู้บริหาร	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารไม่ได้ให้การสนับสนุนในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างตามหลักธรรมาภิบาลให้บุคลากรในองค์กรเห็นได้อย่างเป็นรูปธรรม

ที่มา: ผู้วิจัย

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของการรถไฟแห่งประเทศไทย ที่มีต่อโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน – ประจวบคีรีขันธ์ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 2 ข้อ คือ

1) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของโครงการรถไฟแห่งประเทศไทย

2) เพื่อเสนอแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการรถไฟแห่งประเทศไทยที่มีต่อโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน – ประจวบคีรีขันธ์

งานศึกษาวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) ด้วยการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร (Documentary Study) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) รวมถึงเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต โดยสรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ ได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ปัจจัยบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ รฟท.

รฟท. มีภารกิจสำคัญในการให้บริการระบบขนส่งทางรางทั่วประเทศ มีบทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ โดยช่วยลดต้นทุนในภาคการขนส่ง ในด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กร รฟท. ได้ตระหนักในความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง จึงได้กำหนดให้มีการเตรียมการป้องกันและรับมือกับความไม่แน่นอน โดยจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์กรให้ครอบคลุมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ/กฎหมาย เพื่อให้บุคลากรทุกคนใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยพบว่า รฟท. ยังประสบปัญหาในการนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในทางปฏิบัติ โดยองค์กรยังมีปัจจัยบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ต้องเร่งแก้ไขในหลายเรื่อง ดังนี้

5.1.1.1 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายในองค์กร

1) โครงสร้างองค์กร (Structure) รฟท. มีลักษณะการบริหารเป็นแบบระบบราชการ มีโครงสร้างองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีขั้นตอนสายการบังคับบัญชากระจาย ยึดหลักความรับผิดชอบแบบแยกส่วนตามกลุ่มการทำงาน มีภารกิจมากมายหลายเรื่อง แต่มีลักษณะการบริหารงานแบบรวมศูนย์ (Centralize) ทำให้การดำเนินงานล่าช้าขาดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ อีกทั้ง

องค์กรยังไม่มีแผนงานด้านโครงสร้างพื้นฐานออกจากภารกิจด้านการให้บริการรถไฟฟ้า กล่าวคือ รถไฟฟ้า ต้องรับผิดชอบทั้งการก่อสร้าง/ซ่อมบำรุงระบบทางรถไฟ และงานให้บริการเดินรถไฟฟ้า ในขณะที่องค์กรไม่สามารถกำหนดราคาได้เองอย่างอิสระ จึงทำให้ รถไฟฟ้า ประสบปัญหาขาดทุนสะสมและยากที่จะบริหารให้เกิดกำไร เนื่องจากงานด้านโครงสร้างพื้นฐานมีค่าใช้จ่ายที่สูงมาก

2) ระบบ (System) ในภาพรวมพบว่า รถไฟฟ้า ยังไม่มีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และไม่มีแผนการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมทุกหน่วยงาน ไม่มีการเชื่อมโยงข้อมูลที่เป็นต่อการตัดสินใจเชิงนโยบาย อาทิเช่น ด้านการบัญชีและการเงิน การจัดทำฐานข้อมูลและสารสนเทศประกอบการบริหารทรัพย์สิน ทำให้ผู้บริหารไม่มีข้อมูลในการบริหารกิจการที่ถูกต้องหรือเป็นปัจจุบัน จึงมีความเสี่ยงที่จะตัดสินใจผิดพลาดหรือไม่ทันต่อเหตุการณ์

3) ยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategy) มีการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรที่สอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐที่มุ่งส่งเสริมการพัฒนาระบบขนส่งทางราง ซึ่งรัฐบาลอยู่ในระหว่างเร่งโครงการลงทุนและพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน ทำให้ รถไฟฟ้า มีความเสี่ยงเพิ่มขึ้นในด้านความพร้อมในการเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินโครงการ ตั้งแต่เริ่มก่อสร้างไปจนถึงการบริหารโครงการในเชิงพาณิชย์

4) ศักยภาพของบุคลากร (Human Resources) รถไฟฟ้า มีบุคลากรที่เกี่ยวข้องในเชิงวิศวกรรม มีการสั่งสมองค์ความรู้มาอย่างยาวนานและมีโรงเรียนผลิตบุคลากรเป็นของตนเอง ซึ่งถือเป็นจุดแข็ง อย่างไรก็ตาม รถไฟฟ้า ประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากร เนื่องจากไม่สามารถรับพนักงานเพิ่มได้อย่างอิสระ บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจ อีกทั้งองค์กรยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการประกอบกิจการเชิงพาณิชย์ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารกิจการให้เกิดผลกำไร นอกจากนี้ รถไฟฟ้า ยังไม่มีกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมที่มีอยู่ยังไม่สามารถกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือยังไม่เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

5) ด้านการเงิน (Financial) รถไฟฟ้า มีต้นทุนการดำเนินการสูงกว่าระบบขนส่งอื่นมาก เพราะต้องมีการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและการซ่อมบำรุง ทำให้ประสบปัญหาขาดทุนสะสม อีกทั้งเงินงบประมาณจากภาครัฐก็ไม่เพียงพอและไม่มีความต่อเนื่อง ทำให้องค์กรไม่สามารถสร้าง/ซ่อมทรัพย์สินและขยายเส้นทางระบบราง และดำเนินกิจการต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการให้บริการ ซึ่งจะกระทบกับจำนวนผู้โดยสารที่มาใช้บริการ ทำให้รายได้ลดลงเป็นลำดับ เนื่องจากหวั่นถ่วงและขบวนการโดยสภามีสภาพเก่าชำรุดทรุดโทรมและยังตรึงรายบ่อยครั้ง ผู้ใช้บริการยอมเปลี่ยนไปเลือกใช้การเดินทางที่สะดวกสบายกว่าเป็นการทดแทน อาทิเช่น รถโดยสาร หรือเครื่องบิน นอกจากนี้ การบริหารทรัพย์สินหรือที่ดินของ รถไฟฟ้า เพื่อหารายได้

ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มศักยภาพ เนื่องจากนโยบายไม่ชัดเจนและยังไม่มีการจัดทำแผนพัฒนาที่ดินแบบบูรณาการทั้งระบบ

6) ด้านการปฏิบัติงาน (Operational) รฟท. มีความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานค่อนข้างมาก สาเหตุหนึ่งคือ การขาดแคลนบุคลากร ทำให้เกิดภาวะงานล้นมือ ซึ่งส่งผลให้บุคลากรขาดความรอบคอบหรือประมาทเลินเล่อ อีกทั้งยังส่งผลให้ขาดกระบวนการสอบทาน (Re-check) นอกจากนี้ การขาดกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี ยังทำให้บุคลากรขาดความเข้าใจและยังไม่ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นประเด็นสำคัญที่อาจกระทบต่อความเสี่ยงทางด้านภาพลักษณ์ขององค์กร

5.1.1.2 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกองค์กร

1) นโยบายและการเมือง การกำหนดนโยบายจากรัฐบาลในการควบคุมอัตราค่าโดยสารและการให้บริการรถไฟฟ้า ซึ่งภาครัฐมีการชดเชยผลประโยชน์แต่ไม่เต็มจำนวนและล่าช้า ทำให้การรถไฟฟ้า ประสบปัญหาขาดทุนและขาดสภาพคล่อง อีกทั้งการที่ภาครัฐขาดการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานและรถจักรล้อเลื่อนมาเป็นเวลานาน ทำให้รถไฟเสียเปรียบการแข่งขันรูปแบบอื่น แม้ว่ารัฐบาลจะมีการสนับสนุนการพัฒนาด้านระบบราง แต่ก็ยังไม่มีแผนงานที่ชัดเจนในส่วนของ การเชื่อมโยงระบบการขนส่ง และยังไม่มีการกระตุ้นให้เกิดการใช้บริการขนส่งสาธารณะ ประกอบกับการขนส่งทางรถไฟที่มีข้อจำกัดในการเข้าถึง เนื่องจากสถานีส่วนใหญ่ของ รฟท. ไม่ได้อยู่ติดกับถนนสัญจรเส้นหลัก จึงทำให้ รฟท. มีความเสี่ยงที่จะขาดทุนสะสมต่อเนื่องหรือรายได้จะต่ำกว่าที่ประมาณการไว้

2) เศรษฐกิจ ปัจจุบันผู้ใช้บริการมีทางเลือกในการเดินทางที่หลากหลาย มีการเปรียบเทียบอัตราค่าโดยสาร ค่าขนส่ง คุณภาพในการให้บริการ และปัจจัยอื่น ๆ เช่น ความตรงต่อเวลา ความสะดวกสบาย ความคุ้มค่า และความปลอดภัย ทำให้รถไฟเป็นตัวเลือกในลำดับรองเมื่อเทียบกับการเดินทางและการขนส่งรูปแบบอื่น อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาพบว่า เมื่อภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวและภาวะราคาน้ำมันเพิ่มสูงขึ้น การเดินทางด้วยรถไฟจะได้รับความนิยมมากขึ้น ในทางกลับกัน เมื่อเศรษฐกิจดีประชาชนมีรายได้สูงขึ้น ความต้องการเดินทางโดยรถไฟจะลดต่ำลง เนื่องจากผู้ใช้บริการต้องการบริการที่มีคุณภาพสูงขึ้นด้วย ทั้งนี้ การให้บริการของ รฟท. มีข้อจำกัดที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ใช้บริการได้ เนื่องจากการจัดซื้อขบวนรถใหม่เป็นไปได้ยากและใช้เวลานานเพราะต้องได้รับความเห็นชอบจาก ครม.

3) กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ พระราชบัญญัติการรถไฟฟ้า ค่อนข้างเก่าและล้าสมัย มีการออกกฎ ระเบียบ คำสั่งที่มีข้อจำกัดในการดำเนินงานมากมาย เช่น ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งไม่เอื้อต่อการบริหารโครงการที่มุ่งผลสำเร็จของโครงการเป็นสำคัญ นอกจากนี้ ยังถูกบังคับให้มีการสร้างระบบกำกับ ตรวจสอบและควบคุมตามลำดับขั้น ทำให้เสียเวลาในกระบวนการทำงานมาก โดย รฟท. มีข้อจำกัดในเรื่องการบริหารงานและโครงการ รวมทั้งการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่ไม่อาจ

ตัดสินใจด้วยผู้ว่าการรถไฟฯ หรือคณะกรรมการรถไฟได้ แต่ต้องนำประเด็นเสนอขออนุมัติต่อ คณะรัฐมนตรีจำนวนมาก รวมทั้ง ยังมีหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอีกมากมาย อาทิเช่น กระทรวงคมนาคม กระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นต้น

4) สิ่งแวดล้อม รฟท. มีข้อจำกัดด้านผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การดำเนินโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบราง จะต้องจัดทำรายงานการวิเคราะห์ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม โดยผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ ซึ่งที่ผ่านมาพบว่า การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนและมีข้อจำกัดมากมาย ส่วนหนึ่งเกิดจากการจัดทำ EIA ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สะท้อนผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างแท้จริง และเกิดการต่อต้านจากชุมชนใกล้เคียงที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินโครงการ ทำให้มีความเสี่ยงที่โครงการก่อสร้างจะเกิดความล่าช้าเสร็จไม่ทันตามกำหนด

5.1.2 แนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของ รฟท. ที่มีต่อโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน - ประจวบคีรีขันธ์

จากการศึกษาพบว่า โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน - ประจวบคีรีขันธ์ มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งหมด 3 ด้านคือ (1) การศึกษาความเหมาะสมของโครงการ (Feasibility Study) (2) การสำรวจและออกแบบรายละเอียดทางวิศวกรรม (Engineering Detail Design) และ (3) การศึกษาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental Impact Assessment: EIA) ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานที่รัฐกำหนดให้รัฐวิสาหกิจต้องปฏิบัติก่อนการดำเนินโครงการลงทุนใด ๆ ซึ่งนอกจากการบริหารความเสี่ยงทั้ง 3 ด้านนี้แล้ว รฟท. ยังมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงเชิงวิศวกรรมในการควบคุมงานก่อสร้าง ที่คำนึงถึงความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงานด้วย

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาพบว่า การสำรวจและออกแบบรายละเอียดทางวิศวกรรม (Engineering Detail Design) ในบางครั้งไม่สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง ไม่สามารถก่อสร้างตามแบบที่กำหนดได้หรือประมาณการค่าใช้จ่ายคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริงมาก ประกอบกับผลการศึกษาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (EIA) มีบ่อยครั้งที่ไม่สามารถนำมาอ้างอิงได้ เนื่องจากไม่ได้สะท้อนผลกระทบที่มีต่อชุมชนอย่างแท้จริง ซึ่งส่งผลให้เกิดปัญหาในการดำเนินโครงการก่อสร้างล่าช้ากว่าแผนหรืองบประมาณไม่เพียงพอ นอกจากนี้ กระบวนการควบคุมงานก่อสร้าง พบว่ามีความเสี่ยงสูงที่ผู้ปฏิบัติงานที่จะได้รับอันตรายจากการดำเนินงาน ซึ่งสาเหตุส่วนใหญ่เกิดจากวิศวกรผู้ปฏิบัติงานของ รฟท. ขาดแคลน ไม่เพียงพอต่อภาระงานที่มี ต้องอาศัยบุคลากรอื่น เช่น บริษัทที่ปรึกษา ผู้รับเหมาโครงการ ให้ช่วยควบคุมงาน จึงทำให้ขาดการเข้มงวดในการตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยที่กำหนดไว้

5.2 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ดังนี้

5.2.1 ข้อเสนอแนะทางการบริหารความเสี่ยงของการรถไฟแห่งประเทศไทย

5.2.1.1 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายในองค์กร

1) โครงสร้างองค์กร (Structure) เสนอให้ปรับโครงสร้าง รฟท. เพื่อวางรากฐานของกิจการรถไฟใหม่ โดยการปรับโครงสร้างภายในให้มีโครงสร้างแบบแบนราบ มีสายการบังคับบัญชาที่สั้นลง การจัดฝ่าย/กลุ่มการบริหารงานภายในมีความสอดคล้องกัน เพื่อการประสานข้อมูลและการบูรณาการการทำงานร่วมกัน ช่วยลดความซ้ำซ้อนของหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการให้บริการระยะยาว ทั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า รฟท. จะต้องได้รับการปฏิรูปและแก้ไขอย่างจริงจัง โดยแยกภารกิจด้านการให้บริการรถไฟออกจากงานด้านโครงสร้างพื้นฐาน โดยจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลเป็นการเฉพาะ รับผิดชอบการสร้าง/ซ่อมและขยายเส้นทางราง เช่นเดียวกับการมีกรมทางหลวงที่รับผิดชอบการสร้าง/ซ่อมทางหลวง เพื่อสร้างความมั่นใจว่ารัฐจะเป็นผู้รับผิดชอบในส่วนของการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานไม่ใช่มาจากกำไรเชิงพาณิชย์ ของ รฟท. เนื่องจากเป็นภารกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมากและไม่สามารถคำนวณผลตอบแทนออกมาเป็นตัวเงินทางบัญชีได้ อันจะทำให้การวัดผลการดำเนินงานคลาดเคลื่อนไปและเกิดความไม่เป็นธรรม ด้วยวิธีนี้ จึงจะทำให้ รฟท. สามารถมุ่งพัฒนาบริการด้านการเดินรถไฟให้มีประสิทธิภาพในเชิงพาณิชย์ และสามารถแยกผลประกอบการด้านการให้บริการ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสามารถในการดำเนินงานออกมาให้เห็นได้อย่างชัดเจนและตรงจุด

นอกจากนี้ ผู้วิจัยเสนอให้จัดตั้งองค์กรที่ดูแลในการบริหารทรัพย์สินและจัดสรรผลประโยชน์เพื่อการพัฒนากิจการรถไฟเป็นการเฉพาะ โดยใช้รูปแบบเดียวกับ บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) ขึ้นมาทำหน้าที่หลักในการบริหารทรัพย์สินและที่ดินของรถไฟ ซึ่งจะมีประสิทธิภาพมากกว่าการที่ รฟท. บริหารจัดการเอง

2) ระบบ (System) รฟท. ต้องพัฒนาระบบสารสนเทศภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ให้ครอบคลุมทุกหน่วยงาน เชื่อมโยงข้อมูลที่เป็นต่อการตัดสินใจเชิงนโยบาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านการบัญชีและการเงิน ต้องมีการจัดทำฐานข้อมูลและสารสนเทศประกอบการบริหารทรัพย์สิน เพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการบริหารกิจการที่ถูกต้องหรือเป็นปัจจุบัน ช่วยลดความเสี่ยงที่จะตัดสินใจผิดพลาดหรือไม่ทันต่อเหตุการณ์

3) ศักยภาพของบุคลากร (Human Resources) รฟท. ต้องเร่งสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถในด้านการเงินและเชี่ยวชาญในการประกอบกิจการเชิงพาณิชย์ เพื่อเสริม

ความสามารถในการแข่งขัน สามารถบริหารทรัพย์สินหรือที่ดินของ รพท. ได้อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้องค์กรสามารถพลิกฟื้นกลับมามีกำไรหรือช่วยแก้ปัญหาผลประกอบการขาดทุนสะสมได้

รพท. ควรส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในโรงเรียนวิศวกรรมรถไฟ โดยทำความตกลงร่วมกับมหาวิทยาลัยชั้นนำ สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการช่วยพัฒนาหลักสูตรให้สามารถผลิตบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางในระดับอุดมศึกษาปริญญาตรี เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการทำงานให้กับ รพท. อีกทั้งยังเป็นช่องทางในการดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กรมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ รพท. ต้องมีการจัดอบรม เพื่อฝึกทักษะเชิงปฏิบัติการให้แก่บุคลากรในแต่ละระดับเป็นประจำและต่อเนื่องอยู่เสมอ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและตระหนักในเรื่องการบริหารความเสี่ยงเป็นอย่างดีจนเกิดเป็นค่านิยมองค์กร นอกจากนี้ รพท. ต้องมีกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เช่น จัดให้มีโครงการประกวดแข่งขันนวัตกรรม โครงการเสนอแนะแนวทางในการบริหารความเสี่ยงจากเหตุการณ์ที่พบ เป็นต้น โดยมีรางวัลจูงใจบุคลากรที่สามารถชี้ให้เห็นถึงช่องโหว่ของการควบคุมภายในขององค์กร ซึ่งจะเป็นส่วนช่วยสร้างให้เกิดค่านิยมเรื่องความเสี่ยงในองค์กร อีกทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

4) ด้านการปฏิบัติงาน (Operational) รพท. ต้องมีคู่มือการปฏิบัติงานให้ครบทุกกระบวนการ เพื่อเป็นแนวทางป้องกันความเสี่ยง โดยบุคลากรต้องสามารถนำมาปฏิบัติตามได้จริง โดยต้องมีการปรับปรุง/ตรวจสอบปัจจัยความเสี่ยงให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ เนื่องจากสภาพแวดล้อมของความเสี่ยงมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และต้องมีการฝึกซ้อมตามแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมสามารถปฏิบัติตามแผนได้จริงเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

รพท. ควรปรับปรุงแบบของสถานีรถไฟให้เป็นแบบระบบปิด เพื่อให้สามารถเก็บค่าโดยสารได้อย่างครบถ้วนทุกคน และลดความเสี่ยงที่บุคคลภายนอกจะเข้ามาในพื้นที่รถไฟ หรือขึ้นไปก่อความเดือดร้อนบนขบวนรถโดยสาร ทำให้เกิดความปลอดภัยแก่ผู้โดยสาร ซึ่งจะส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ของ รพท. ในแง่การให้บริการ ทั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า ความเสี่ยงในด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ยังสามารถควบคุมหรือบรรเทาได้ด้วยการสรรหาพนักงานให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนากระบวนการสอบทาน (Re-check) ซึ่งถือเป็นเรื่องที่สำคัญที่ รพท. และรัฐบาลควรต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

5.2.1.2 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกองค์กร

1) นโยบายและการเมือง จากปัญหาการขาดแคลนผลประกอบการแต่ไม่เต็มจำนวนและล่าช้าของภาครัฐ ทำให้ รพท. ประสบปัญหาขาดทุนและขาดสภาพคล่อง ทั้งนี้ ภาครัฐควรปล่อยให้อัตราค่าโดยสารเป็นไปตามกลไกตลาด โดยใช้วิธีให้ส่วนลดค่าโดยสารในส่วนของผู้มี

รายได้น้อยที่ผ่านการแสดงตนกับหน่วยงานภาครัฐแล้วเท่านั้นและลดให้เฉพาะรถไฟโดยสารชั้น 3 ทดแทนการออกนโยบายควบคุมอัตราค่าโดยสารแบบเหมารวมเช่นที่ทำอยู่ และรัฐต้องจ่ายเงิน ทดแทนส่วนลดดังกล่าวให้แก่ รฟท. ตามจำนวนที่ผู้โดยสารที่มาใช้บริการจริง เพื่อให้สามารถวัดผล การดำเนินงานที่แท้จริงของ รฟท. ได้

ภาครัฐต้องเพิ่มการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานและรถจักรล้อเลื่อน เพื่อให้ระบบการขนส่งทางรถไฟไม่เสียเปรียบการขนส่งในรูปแบบอื่น ทั้งนี้ แม้ว่าปัจจุบันรัฐบาลจะมีการสนับสนุน แต่ก็ยังไม่มีแผนการกระตุ้นให้เกิดการใช้บริการขนส่งทางรถไฟที่เป็นรูปธรรม ซึ่งภาครัฐ จะต้องบูรณาการการพัฒนาด้านระบบรางเข้ากับแผนการเชื่อมโยงระบบการขนส่งอื่น ๆ ให้มีความ ชัดเจน

นอกจากนี้ รัฐควรสนับสนุนให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการลงทุน เพื่อ ลดภาระทางการคลังของรัฐในการลงทุนเพื่อพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานทางราง โดยต้องยกเลิก การผูกขาดในกิจการรถไฟ และส่งเสริมให้มีการแข่งขันอย่างเสรี เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้าน เทคโนโลยีรถไฟ ดังเช่น ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งมีแนวความคิดที่สำคัญดังนี้ (1) ปรับเปลี่ยนบทบาทของภาค ราชการที่เคยพิทักษ์ดูแลผลประโยชน์ของประชาชน มาเป็นภาคราชการที่ต้องการให้ประชาชน สามารถที่จะช่วยเหลือตัวเองได้มากขึ้น และไม่จำเป็นต้องพึ่งพาภาคราชการอยู่ตลอดเวลา (2) ปรับเปลี่ยนบทบาทของภาคราชการจากที่เคยเป็นผู้มีบทบาทโดยตรงในกิจการสาธารณะอย่างมาก มาสู่การลดบทบาทของภาคราชการให้น้อยลง ด้วยวิธีการแปรสภาพงานภาคราชการให้เอกชนทำและ ลดบทบาทของภาคราชการในการกำกับดูแลสังคม ด้วยการลดจำนวนกฎระเบียบต่าง ๆ ของภาค ราชการที่ได้เคยให้อำนาจกับภาคราชการไว้ และ (3) ปรับเปลี่ยนบทบาทและอำนาจของรัฐบาลกลาง ให้น้อยลง โดยการกระจายอำนาจไปสู่รัฐบาลท้องถิ่น

2) เศรษฐกิจ รฟท. จึงจำเป็นต้องเร่งปรับปรุงการให้บริการ ปรับปรุง คุณภาพของขบวนรถโดยสาร สร้างความเชื่อมั่นให้สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ใช้บริการ เพื่อให้ การเดินทางโดยรถไฟได้รับความสะดวกสบาย จนกลายเป็นทางเลือกลำดับแรกเมื่อเทียบกับการ เดินทางในรูปแบบอื่นเหมือนเช่นการเดินทางโดยรถไฟฟ้า

3) กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ พระราชบัญญัติการรถไฟฯ จำเป็นต้อง ได้รับการแก้ไขและปฏิรูปอย่างจริงจังเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในบริบทของสังคม สามารถ ตอบสนองผู้บริการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งผลสำเร็จของโครงการเป็นสำคัญ ทั้งนี้ ผู้วิจัยเสนอให้ยกร่างพระราชบัญญัติการรถไฟใหม่ โดยปรับบทบาทและโครงสร้าง ทั้งในส่วน ของ โครงสร้างพื้นฐานและโครงสร้างองค์กร เช่น ให้ภาครัฐรับผิดชอบด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน รฟท. รับผิดชอบในการบำรุงรักษาและบริหารการเดินทางและให้บริการเดินรถ รวมทั้งกำหนดขั้นตอน การรื้อถอนหรือทำลายสิ่งปลูกสร้างที่บุกรุกเขตทางรถไฟ และเสนอให้แก้ระเบียบการบริหารกิจการ

ภายในของการรถไฟ คือ ปรับแก้ระเบียบในการขนส่งสินค้าให้สามารถรองรับกับเทคโนโลยีการขนส่งสินค้าที่ปัจจุบันมีข้อจำกัดในการบรรทุกในเรื่องของน้ำหนักและขนาดตู้สินค้า นอกจากนี้ รฟท. ต้องเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว สามารถตัดสินใจในโครงการหรือดำเนินการแก้ปัญหาในเรื่องต่าง ๆ ได้ในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานมีความเป็นเอกภาพและมีทิศทางที่ชัดเจน

4) การจัดทำ EIA ของ รฟท. ต้องสะท้อนผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและอื่น ๆ ตามความเป็นจริง โดยต้องมีประสิทธิภาพและสามารถนำไปปฏิบัติตามแผนได้ เพื่อช่วยลดความเสี่ยงที่มีต่อโครงการก่อสร้าง และช่วยลดโอกาสที่จะเกิดการต่อต้านจากชุมชนใกล้เคียงที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินโครงการจนทำให้เกิดความล่าช้าเสร็จไม่ทันตามกำหนด

5.2.2 ข้อเสนอแนะทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของ รฟท. ที่มีต่อโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน - ประจวบคีรีขันธ์

รฟท. ต้องคำนึงถึงความสำคัญในการเตรียมการรับมือหรือป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินโครงการที่สำคัญ อาทิเช่น โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ โดยนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงในองค์กรตามแนวทางของ COSO – ERM มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในโครงการฯ เพิ่มเติมจากการบริหารความเสี่ยงเชิงวิศวกรรมก่อสร้าง เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรได้มีการคำนึงถึงความเสี่ยงของโครงการฯ อย่างรอบด้านแล้ว รวมถึงเป็นการสร้างความมั่นใจว่าการดำเนินโครงการฯ จะประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การบริหารความเสี่ยงของโครงการเป็นเรื่องสำคัญและหลีกเลี่ยงไม่ได้ แม้การตัดสินใจโดยการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility Study) จะช่วยให้มีความมั่นใจในผลสำเร็จว่าจะสามารถจัดความเสี่ยงได้และจะทำให้โครงการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แต่การดำเนินการตามโครงการก็อาจเกิดความเสี่ยงได้อีกและอาจเกิดผลกระทบกับความสำเร็จของโครงการหากไม่มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดีเพียงพอ โดย รฟท. ควรต้องมีการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านระบบการจัดการ

ความเสี่ยงประเภทนี้อาจจะเกิดจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ การเมือง การดำเนินการที่ผิดกฎหมายหรือข้อบังคับ การถูกฟ้องร้องเรื่องที่เกี่ยวข้องกับข้อตกลงในสัญญา ส่วนปัจจัยภายในอาจเป็นเรื่อง ข้อจำกัดในด้านจำนวน และข้อจำกัดด้านศักยภาพของบุคลากร โดยทั่วไป ความเสี่ยงด้านระบบการจัดการจะเป็นปัญหาด้านความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ วัฒนธรรมองค์กร และทักษะการจัดการบุคลากร

2) ความเสี่ยงด้านกำหนดเวลาการดำเนินโครงการ

ความเสี่ยงด้านนี้ คือ การไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันตามเวลาที่กำหนด ภายใต้งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรไว้แล้ว ซึ่งเกี่ยวข้องกับทั้งเวลา บุคลากร งบประมาณ และการ

พัสดุ ความเสี่ยงประเภทนี้จะคล้ายกับความเสี่ยงด้านระบบการจัดการ แต่มีจุดที่แตกต่างกัน คือ กระบวนการร่วมมือกันแก้ปัญหาภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลาและทรัพยากร เพื่อให้การดำเนินโครงการเสร็จทันตามที่กำหนด

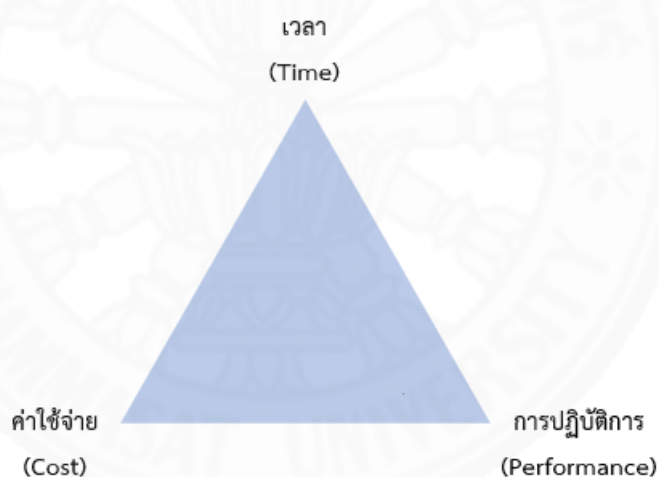
3) ความเสี่ยงด้านค่าใช้จ่าย

ความเสี่ยงประเภทนี้คือ เงินงบประมาณไม่เพียงพอกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายภายใต้เวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจเกิดจากการประมาณการค่าใช้จ่ายของกิจกรรมต่าง ๆ ผิดพลาด หรือการกำหนดราคาผิด

4) ความเสี่ยงด้านเทคนิค

ความเสี่ยงประเภทนี้ เป็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของหน่วยงาน เช่น ระบบงานขัดข้องไม่สามารถดำเนินงานได้ หรือผู้ปฏิบัติงานไม่ดำเนินการตามขั้นตอนมาตรฐาน เป็นต้น

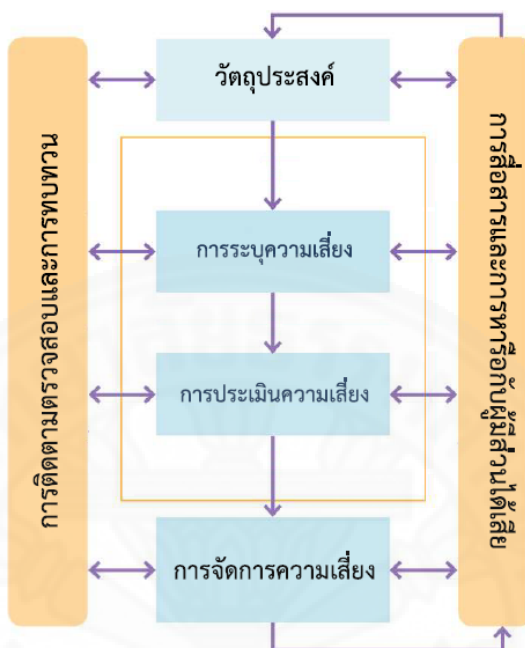
ความเสี่ยงทั้ง 4 ด้านดังกล่าว เกิดจากการดำเนินการโครงการภายใต้ข้อจำกัดด้านค่าใช้จ่าย ด้านเวลา และด้านการปฏิบัติการ ซึ่งมีความสำคัญและมีส่วนเกี่ยวข้องกันดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 ข้อจำกัดของโครงการ, สวงน ช่างฉัตร, “การบริหารความเสี่ยงของโครงการ (Project Risk Management),” สืบค้นเมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2561, <https://www.psru.ac.th/project/prm2.doc>.

จากภาพแสดงให้เห็นว่า ข้อจำกัดด้านเวลา ด้านค่าใช้จ่าย และด้านการปฏิบัติ มีความสำคัญที่เท่าเทียมกัน หากด้านใดด้านหนึ่งมีปัญหา ก็อาจทำให้โครงการเกิดความเสี่ยงจนส่งผลให้ประสบความล้มเหลวในการดำเนินโครงการได้ ตัวอย่างเช่น ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นเกินร้อยละ 20 (ค่าใช้จ่าย) อันเนื่องมาจากการเลื่อนระยะเวลาส่งมอบออกไป (เวลา) หรือคุณภาพของงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน (การปฏิบัติการ) ทำให้ไม่สามารถตรวจรับงานได้ เป็นต้น

รพท. ต้องมีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงของโครงการฯ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการระวัง ป้องกัน และลดโอกาสและผลกระทบจากความเสี่งที่จะเกิดแก่โครงการฯ ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญแสดงดังภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.2 กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง, ธนาครแห่งประเทศไทย, “คู่มือการตรวจสอบความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ,” สืบค้นเมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2561, <https://www.bot.or.th>.

1) วัตถุประสงค์

รพท. ต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของโครงการ โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้สามารถวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงของโครงการได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

2) การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง เป็นการค้นหาว่าเหตุการณ์หรือสถานการณ์ใดบ้างที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของโครงการ การระบุความเสี่ยงสามารถทำได้หลายแนวทาง ได้แก่ การสัมภาษณ์ (Interviews) การใช้ดุลยพินิจจากประสบการณ์ทำงาน การระดมความคิดจากส่วนงานต่าง ๆ (Brainstorming) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การจัดตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ การวิเคราะห์จากข้อมูลในอดีต เป็นต้น โดยอาจมีการระบุความเสี่ยงจากภายนอกประกอบด้วย เช่น การเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานสากล การใช้ข้อมูลจากธุรกิจลักษณะเดียวกัน และการมีที่ปรึกษาให้คำแนะนำ เป็นต้น

3) การประเมินความเสี่ยง

ประเมินความเสี่ยง เป็นการคาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ๆ และประเมินว่าความเสี่ยงมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญ

การประเมินความเสี่ยงจะพิจารณาจากองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) การนำเอาองค์ประกอบทั้งสองมาพิจารณาร่วมกันจะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่งใช้เป็นตัวชี้วัดความสำคัญของความเสี่ยงนั้น (รายละเอียดเพิ่มเติมใน ภาคผนวก ก)

4) การจัดการความเสี่ยง

การกำหนดมาตรการหรือแนวทางในการจัดการความเสี่ยง เพื่อป้องกัน/ลดโอกาสการเกิด หรือควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยคำนึงถึงลักษณะของความเสี่ยง ความเหมาะสม/ความคุ้มค่าของต้นทุน หรือทรัพยากรที่ต้องใช้ในทางเลือกเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับ (Cost/Benefit Analysis) ซึ่งกลยุทธ์หรือวิธีการในการจัดการความเสี่ยงมี 4 วิธี (4T's Strategic) ดังนี้ (1) การยอมรับความเสี่ยง (Take) (2) การควบคุมความเสี่ยง (Treat) (3) การกำจัดความเสี่ยง (Terminate) (4) การโอนความเสี่ยง (Transfer)

5) การติดตามตรวจสอบและการทบทวน

รพท. จะต้องมีการติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงสอบทานสถานะและแผนการดำเนินงานของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งข้อมูลจากรายงานจะช่วยให้ทราบว่าควรจะมีการปรับแผนจัดการความเสี่ยงของโครงการหรือไม่

การบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนดังที่ได้กล่าวไปนั้น จำเป็นจะต้องมีกระบวนการสื่อสารและหารือกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด เพื่อให้แน่ใจว่าการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ในทุกขั้นตอน มีการพิจารณาปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ อย่างรอบด้าน สามารถจัดการกับความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีแนวทางรับมือกับความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ สภาพเศรษฐกิจ ทำให้โครงการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่ตั้งไว้ อันจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของ รพท. ให้เติบโตอย่างยั่งยืน และสามารถนำกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในเรื่องอื่น ๆ ต่อไป

5.2.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน ร่วมกับการควบคุมภายใน และการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ รพท. เพื่อส่งเสริมให้เกิดการนำไปปฏิบัติ ใช้ได้อย่างแท้จริงและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร
- 2) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการสื่อสารทำความเข้าใจแก่บุคลากร ของ รพท. ซึ่งถือเป็นประเด็นที่สำคัญในการสร้างให้เกิดค่านิยมหรือวัฒนธรรมเรื่องความเสี่ยงใน องค์กร พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการแก้ไข
- 3) การศึกษาครั้งต่อไปในอนาคตควรศึกษาโครงสร้างตัวแปรอื่น ๆ นอกจากตัว แปรทางด้านความเสี่ยง โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณควบคู่กับการวิจัยเชิงคุณภาพให้ครอบคลุมบุคลากร ส่วนใหญ่ในองค์กร เพื่อหาตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความเสี่ยงขององค์กร พร้อมทั้งเสนอแนะแนว ทางการระวังป้องกัน
- 4) ควรศึกษาแนวทางการบริหารกิจการและการบริหารจัดการทรัพย์สินในเชิง พหุณัยของ รพท. ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรสามารถแก้ไข ปัญหาการขาดทุนสะสม โดยสามารถแข่งขันในเชิงพาณิชย์เพื่อนำพาองค์กรสู่ความยั่งยืนต่อไป

รายการอ้างอิง

หนังสือและบทความในหนังสือ

สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ. การศึกษาความเหมาะสมและออกแบบรายละเอียดโครงการก่อสร้าง
รถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน-ประจวบคีรีขันธ์. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ,
2560.

สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ, รายงานฉบับสมบูรณ์: โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อเพิ่มระดับความ
น่าเชื่อถือของรัฐวิสาหกิจไทยโดยการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันด้านคมนาคมขนส่ง
ของประเทศไทย, (กรุงเทพมหานคร: ธนาคารโลก (World Bank), 2561).

อุษณา ภัทรมนตรี. การตรวจสอบภายในสมัยใหม่แนวคิดและกรณีศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์
หนังสือมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2552.

ณรงค์ เหลืองบุตรนาค. การจัดการงานก่อสร้าง. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2556.

วิทยานิพนธ์

ภูษณิศา จันทา. “การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน).”
ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2559.

วรรณพร ผิวดิ. “การศึกษาการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทที่ จังหวัดกระบี่.”
ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว คณะศิลปศาสตร์และ
วิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2555.

พัชรินทร์ ขำวงษ์. “การบริหารความเสี่ยงงานการเงิน บัญชีและพัสดุ ของสถานศึกษาภาครัฐแห่ง
หนึ่ง.” ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาเอกการบัญชี คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2554.

มานิต ลอศิริกุล. “ระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์การรัฐวิสาหกิจด้านพลังงานไฟฟ้าไทย.”
ภาคนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง,
2553.

วิฑูรย์ สมโต. “การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่.”
 ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2551.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

กระทรวงศึกษาธิการ. “คู่มือการบริหารความเสี่ยง.” สืบค้นเมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2560,
<http://www.udru.ac.th/~quaudru/attachments/article/71/%E0%B8%84%E0%B8%B9%E0%B9%88%E0%B8%A1%E0%B8%B7%E0%B8%AD%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B9%80%E0%B8%AA%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B8%A2%E0%B8%87.pdf>.

ก้านทอง บุหระ, “แนวทางการปรับปรุงการรถไฟแห่งประเทศไทย,” สืบค้นเมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2560, <https://tci-thaijo.org/index.php/vrurdihsjournal/article/view/65893>.

การรถไฟฯขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย. “คู่มือการบริหารความเสี่ยง.” สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2560, <https://www.mrta.co.th>.

การรถไฟแห่งประเทศไทย. “คู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2559.” สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2560, <http://tts.railway.co.th/seminar/index.php?action=dlattach;topic=287.0;attach=924>.

การรถไฟแห่งประเทศไทย. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2560, <http://www.huahin-prachuabrailway.com/aboutus.php?WP=qUEcqKuipTWgLGqCGWOghJstqTlCM3uupUOgWap1GR9gxTr5qBOcMUuc>.

คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, “โครงการทบทวนแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550 – 2554 จัดทำแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2555 – 2559 และแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2555 ของการรถไฟแห่งประเทศไทย,” สืบค้นเมื่อวันที่ 6 เมษายน 2561, <http://www.railway.co.th/main/upload/corporate-plan/corporate-plan2555-2559.PDF>.

จิรพร สุเมธีประสิทธิ์. “กรอบการบริหารความเสี่ยง.” สืบค้นเมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2560, <https://chirapon.wordpress.com>.

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. “แนวทางการควบคุมภายในที่ดี.” สืบค้นเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2560, <https://www.set.or.th/set/article.do?subtopicId=48&topicId=48&language=th&country=TH>.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. “คู่มือการตรวจสอบความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ.” สืบค้นเมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2561, <https://www.bot.or.th>.

ปริญญา มากลิน. “การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ กรณีศึกษาเปรียบเทียบธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ระหว่างปี พ.ศ.2549-2551.” สืบค้นเมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2560, <http://newtdc.thailis.or.th/docview.aspx?tdcid=40377>.

เมธา สุวรรณสาร. “การจัดการความเสี่ยงขององค์กรทั่วไป”. สืบค้นเมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม 2560, <http://www.itgthailand.com/category/%E0%B8%99%E0%B8%A7%E0%B8%97%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B9%80%E0%B8%AA%E0%B8%B5%E0%B9%88/>.

มูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง. “การพัฒนาขนส่งระบบราง.” สืบค้นเมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2561, <https://efa.or.th/images/stories/file/การพัฒนาขนส่งระบบราง.doc>.

สกล บุญสิน, “รูปแบบการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการของการรถไฟแห่งประเทศไทย,” สืบค้นเมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2560, <https://www.tci-thaijo.org/index.php/ppmjournal/article/download/74586/60132/>.

สงวน ช่างฉัตร. “การบริหารความเสี่ยงของโครงการ (Project Risk Management).” สืบค้นเมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2561, <https://www.psr.u.ac.th/project/prm2.doc>.

สาธิต แสงโสภกา. “กระบวนการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP).” สืบค้นเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2561, http://www.dti.or.th/download/150319174753_3ahp4.pdf.

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. “คู่มือวิธีการเสนอโครงการร่วมลงทุน.” (สืบค้นเมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2560), http://www.irdp.org/2015/news_files/291/attachment1.pdf.

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. “State Enterprise Review (SER) 2559: การรถไฟแห่งประเทศไทย.” สืบค้นเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2560, http://www.sepo.go.th/tiny_mce/plugins/filemanager/thumbs/ser59/4/%E0%B8%A3%E0%B8%9F%E0%B8%97.pdf.

สำนักงานวิจัยนวัตกรรมและพันธมิตร. “การคมนาคมขนส่งระบบราง.” สืบค้นเมื่อวันที่ 2 มิถุนายน 2561, <https://www.kmutt.ac.th/rippc/nrct59/57s33.pdf>.

Website

- California High-Speed Rail Authority. "Project Risk Management Plan." Retrieved on May 5, 2017, https://www.hsr.ca.gov/docs/about/legislative_affairs/Final_June_5_Risk_Management_Report.pdf.
- Catriona Norris, John Perry, Peter Simon. "Project Risk Analysis and Management." Retrieved on May 5, 2017, <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=56290eb75e9d9721c28b457b&assetKey=AS%3A287393337888770%401445531319439>.
- Joe Crawford. "Infrastructure & Risk: Identification, Management & Transfer of Risk by HM Treasury." Retrieved on May 4, 2017, https://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/research/centres/risk/downloads/riskprize2014-crawford.pdf.
- National Rail System. "National Rail System Standard: Risk Management." Retrieved on May 4, 2017, [http://www.kiwirail.co.nz/uploads/Publications/NRSS%204%20-20Risk%20Management%20\(Issue%202,%20Effective%20Date%2011-06-2007\).pdf](http://www.kiwirail.co.nz/uploads/Publications/NRSS%204%20-20Risk%20Management%20(Issue%202,%20Effective%20Date%2011-06-2007).pdf).
- Viviane GRUBISIC, Elisete ZAGHENI, Yesid ASAFF. "A framework for categorizing risks in High Speed Train (HST) projects: the example of the first HST in Brazil." Retrieved on May 4, 2017, http://transportproblems.polsl.pl/pL/Archiwum/2015/zaszytSE/2015t10zSE_04.pdf.
- Zhao Teng, Liu Xin, Yang Wenqi. "Risk Analysis And Management Of Track Construction On Running Railway Line Of High Speed Railway For PDL." Retrieved on May 5, 2017, http://www.atlantis-pess.com/php/download_paper.php?id=7703.



ภาคผนวก ก
ตัวอย่างการคำนวณค่าระดับความเสี่ยง

(1) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

โอกาสที่จะเกิด	ระดับ	ความถี่โดยเฉลี่ยในการเกิด
สูงมาก	5	- เกิดขึ้นบ่อย มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 1 เดือนต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.75
สูง	4	- มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 1 – 6 เดือนต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.5 - 0.75
ปานกลาง	3	- มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 6 เดือน – 1 ปีต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.25 - 0.5
น้อย	2	- มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 2 – 3 ปีต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.05 - 0.25
น้อยมาก	1	- มีโอกาสเกิดขึ้นนานกว่า 3 ปีต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) น้อยกว่า 0.05

(2) ผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact)

- ผลกระทบด้านการเงิน

ผลกระทบ/ ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	5	มากกว่า 7.5% ของมูลค่าโครงการ
สูง	4	มากกว่า 5% – 7.5% ของมูลค่าโครงการ
ปานกลาง	3	มากกว่า 2.5% – 5% ของมูลค่าโครงการ
น้อย	2	มากกว่า 1% – 2.5% ของมูลค่าโครงการ
น้อยมาก	1	ไม่เกิน 1% ของมูลค่าโครงการ

- ผลกระทบด้านการดำเนินงาน กรณีโครงการล่าช้ากว่าแผน

ผลกระทบ/ ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	5	- มีความล่าช้ากว่าแผนมากกว่า 20% หรือ - จำนวนผู้คัดค้านโครงการมากกว่า 500 ราย
สูง	4	- มีความล่าช้ากว่าแผนมากกว่า 15% - 20 % หรือ - จำนวนผู้คัดค้านโครงการตั้งแต่ 401 – 500 ราย
ปานกลาง	3	- มีความล่าช้ากว่าแผนมากกว่า 5% - 15 % หรือ - จำนวนผู้คัดค้านโครงการมากกว่า 301 – 400 ราย
น้อย	2	- มีความล่าช้ากว่าแผนมากกว่า 2.5% - 5 % หรือ - จำนวนผู้คัดค้านโครงการมากกว่า 201 - 300 ราย
น้อยมาก	1	- มีความล่าช้ากว่าแผนไม่เกิน 2.5% หรือ - จำนวนผู้คัดค้านโครงการน้อยกว่า 200 ราย

- ผลกระทบด้านการดำเนินงาน กรณีจำนวนผู้โดยสารในการใช้บริการ

ผลกระทบ/ ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	5	จำนวนผู้โดยสารต่ำกว่าเป้าหมายตั้งแต่ 20% ขึ้นไป
สูง	4	จำนวนผู้โดยสารต่ำกว่าเป้าหมายตั้งแต่ 15% ขึ้นไป
ปานกลาง	3	จำนวนผู้โดยสารต่ำกว่าเป้าหมายตั้งแต่ 10% ขึ้นไป
น้อย	2	จำนวนผู้โดยสารต่ำกว่าเป้าหมายตั้งแต่ 5% ขึ้นไป
น้อยมาก	1	จำนวนผู้โดยสารต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกิน 5%

- ผลกระทบด้านการดำเนินงาน กรณีหยุดให้บริการเนื่องจากปัจจัยภายนอก เช่น เหตุภัยพิบัติ, ก่อการร้าย, ชุมนุมประท้วง ฯลฯ

ผลกระทบ/ ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	5	หยุดเดินรถเป็นระยะเวลามากกว่า 5 วัน
สูง	4	หยุดเดินรถเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 3 – 5 วัน
ปานกลาง	3	หยุดเดินรถเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 1 – 2 วัน
น้อย	2	หยุดเดินรถเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 12 – 24 ชั่วโมง
น้อยมาก	1	หยุดเดินรถเป็นระยะเวลาน้อยกว่า 12 ชั่วโมง

ตัวอย่างการคำนวณค่าระดับความเสี่ยง

ความเสี่ยง	สาเหตุหลัก	น้ำหนัก	ระดับความเสี่ยงของสาเหตุ			ระดับความเสี่ยงของสาเหตุถ่วงน้ำหนัก		
			L	I	R	L	I	R
ผลกระทบด้านการเงิน	ต้นทุนของโครงการสูงขึ้น เนื่องจากอัตราแลกเปลี่ยน	1.0	5	5	25	5	5	
รวม		1.0	รวม			5	5	25
ผลกระทบด้านการดำเนินงาน	โครงการก่อสร้างล่าช้ากว่าแผน	0.1	5	4	20	0.5	0.4	
	จำนวนผู้โดยสารต่ำกว่าที่คาดการณ์	0.1	5	5	25	0.5	0.5	
	มีเหตุอุทกภัย	0.3	2	4	8	0.6	1.2	
	มีการก่อการร้าย	0.4	1	5	5	0.4	2.0	
	มีการชุมนุมประท้วง	0.1	2	1	2	0.2	0.1	
รวม		1.0	รวม			2.2	4.2	9.2

ระดับความเสี่ยงที่ได้จากการคำนวณตามตารางข้างต้น หากมีค่าต่ำหมายถึงความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ และหากมีค่าสูงขึ้นความเสี่ยงจะมีระดับสูงขึ้น โดยความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยงมีดังนี้

ตารางแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Profile)

ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
1 – 3	ต่ำ
4 – 9	ปานกลาง
10 – 16	สูง
มากกว่า 16	สูงมาก

ผลกระทบ โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ				
	น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
สูงมาก (5)	5	10	15	20	25
สูง (4)	4	8	12	16	20
ปานกลาง (3)	3	6	9	12	15
น้อย (2)	2	4	6	8	10
น้อยมาก (1)	1	2	3	4	5

แบบประเมินความเสี่ยงการรับทำงานบริการวิชาการ
(สำหรับผู้รับผิดชอบโครงการ)

ข้อมูลทั่วไปของโครงการ

ชื่อโครงการ	ผู้ว่าจ้าง	มูลค่างาน	ระยะเวลาดำเนินการ
วัตถุประสงค์โครงการ			

การบริหารความเสี่ยง (ดูวิธีการกรอกข้อมูลด้านท้าย)

การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง			การประเมินความเสี่ยง			การบริหารความเสี่ยง	
กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง			การประเมินความเสี่ยง			การบริหารความเสี่ยง	
กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน ความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้ในการ จัดการความเสี่ยง	มาตรการจัดการ ความเสี่ยง
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

ลงชื่อ.....หัวหน้าโครงการ
(.....)

วิธีการกรอกข้อมูล

- ช่อง (1) ระบุกิจกรรมทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการ เช่น การจัดทำ TOR การจัดซื้อจัดจ้าง การจัดทำสัญญา การตรวจรับงาน การเบิกจ่ายเงิน เป็นต้น
- ช่อง (2) ระบุความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรม (1)
- ช่อง (3) ระบุความเสี่ยงที่เกิดขึ้นว่าเป็นความเสี่ยงด้านใด **โดยเลือก**
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ **ตอบ S** ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน **ตอบ O**
ความเสี่ยงด้านการเงิน **ตอบ F** ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ **ตอบ C**
- ช่อง (4) ให้ระบุความเสี่ยงจากช่อง (2) ว่ามีโอกาที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด **โดยเลือก**
เกิดขึ้นภายใน 24 เดือน **ตอบ 1** เกิดขึ้นภายใน 18 เดือน **ตอบ 2**
เกิดขึ้นภายใน 12 เดือน **ตอบ 3** เกิดขึ้นภายใน 6 เดือน **ตอบ 4**
- ช่อง (5) ให้ระบุความเสี่ยงจากช่อง (2) ว่าเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่ออะไรบ้าง **โดยเลือก**
มูลค่าความเสียหาย < 10,000 บาท หรือ ส่งผลกระทบต่อเฉพาะหน่วยงานตนเอง **ตอบ 1**
มูลค่าความเสียหาย 10,000-50,000 บาท หรือ ส่งผลกระทบต่อถึงหน่วยงานอื่น **ตอบ 2**
มูลค่าความเสียหาย 50,001-100,000 บาท หรือ ส่งผลกระทบต่อถึงหน่วยงานระดับคณะ/สำนัก/สถาบัน **ตอบ 3**
มูลค่าความเสียหาย 100,000 บาทขึ้นไป หรือ ส่งผลกระทบต่อถึงมหาวิทยาลัยฯ **ตอบ 4**
- ช่อง (6) นำคะแนน (4) x (5)
- ช่อง (7) เลือกกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง **โดยเลือก**
การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง **ตอบ 1** การควบคุมความสูญเสีย **ตอบ 2**
การรับความเสี่ยงไว้เอง **ตอบ 3** การถ่ายโอนความเสี่ยง **ตอบ 4**
- ช่อง (8) ระบุมาตรการในการจัดการความเสี่ยง

ภาคผนวก ข

สรุปผลการสังเกตการณ์

จากการสังเกตการณ์และบันทึกภาพของผู้วิจัย สามารถสรุปผลออกเป็นด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. สถานีรถไฟของ รพท. ทุกสถานีมีลักษณะเป็นสถานีเปิดโล่ง ผู้ที่ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้องหรือไม่ใช่เจ้าหน้าที่/ผู้โดยสารก็สามารถเข้าไปในพื้นที่สถานีหรือบนขบวนรถไฟได้ อีกทั้ง ชานชาลา ยังไม่มีรั้วกั้น สามารถเดินข้ามทางรถไฟหรือลงไปเดินในช่องทางเดินรถไฟได้ จึงมีความเสี่ยงที่จะเกิดอุบัติเหตุได้ตลอดเวลาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในยามวิกาลซึ่งแสงไฟส่องสว่างไม่ทั่วถึง อีกทั้งเจ้าหน้าที่ยังมีไม่เพียงพอที่จะดูแลจุดเสี่ยงได้อย่างทั่วถึง



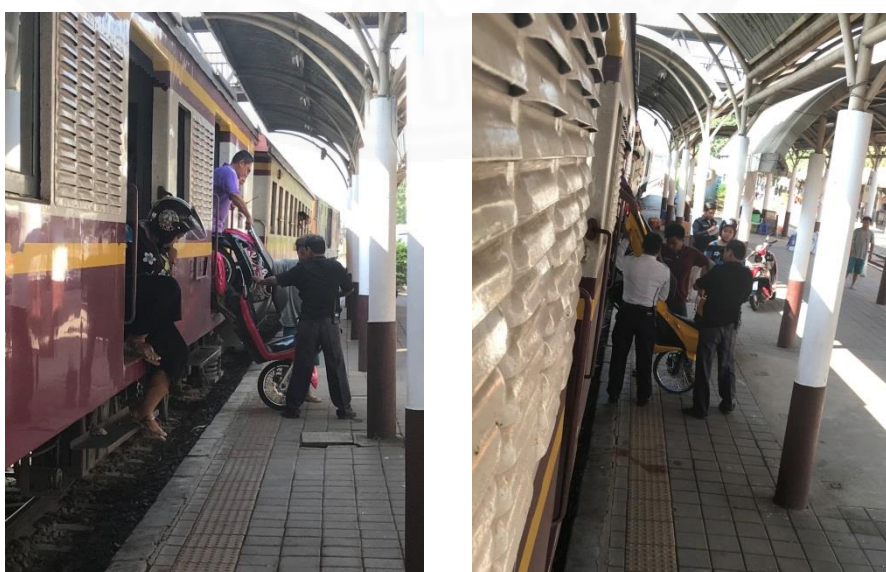
ภาพที่ 4.5 ประมวลภาพบรรยากาศภายในบริเวณสถานีรถไฟชุมทางบางซื่อ, ผู้วิจัย

2) ขบวนรถไฟโดยสารชั้น 3 มีสภาพเก่าทรุดโทรมและสกปรก หน้าต่างและประตูก็ชำรุด อีกทั้ง รางรถไฟยังมีลักษณะที่ไม่เรียบ ทำให้ในระหว่างที่รถไฟกำลังแล่นอยู่นั้นขบวนรถค่อนข้างโคลงไปโคลงมา การปล่อยให้ผู้โดยสารยืนอยู่ตรงประตูทางขึ้น - ลง หรือยืนอยู่บริเวณจุดต่อพ่วงระหว่างขบวน มีความเสี่ยงที่จะเกิดอันตรายหรืออาจจะได้รับบาดเจ็บได้ เช่น การพลัดตกรถไฟ โดนช่องว่างระหว่างรอยต่อขบวนหนีบอวัยวะในร่างกาย เป็นต้น



ภาพที่ 4.6 ประมวลภาพการยืนโดยสารตรงจุดเชื่อมต่อระหว่างขบวนรถไฟ, ผู้วิจัย

3) การขนส่งสินค้าทางรถไฟยังไม่มีมาตรฐานความปลอดภัยที่ดี ยังไม่มีกระบวนการบริหารจัดการที่เหมาะสมในเชิงพาณิชย์ การขนส่งสินค้าบางประเภทมีความเสี่ยงที่จะได้รับอันตรายทั้งต่อสินค้าและตัวผู้ปฏิบัติงาน ดังที่แสดงในรูปที่ 4.7



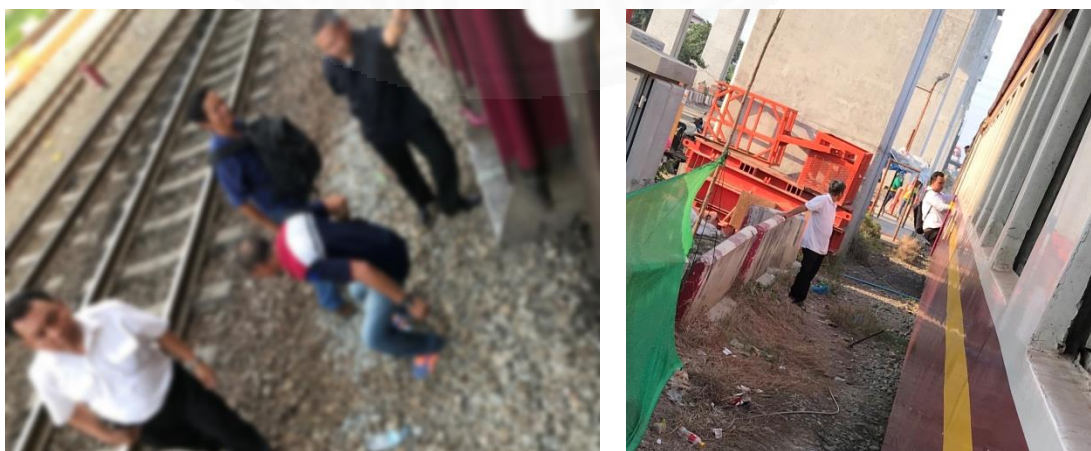
ภาพที่ 4.7 ประมวลภาพการขนส่งสินค้าทางรถไฟ, ผู้วิจัย

4) บันไดขึ้น – ลงขบวนรถไฟมีลักษณะแคบและมีระยะห่างระหว่างชั้นสูง อีกทั้งในบางสถานีระยะห่างระหว่างบันไดขบวนรถไฟสูงกว่าพื้นชานชلامากจนผู้โดยสารขึ้นลงลำบาก โดยเฉพาะผู้สูงอายุหรือผู้ที่ต้องได้รับการช่วยเหลือนั้นไม่สามารถขึ้นลงด้วยตนเองได้ และยังอาจได้รับบาดเจ็บอีกด้วย



ภาพที่ 4.8 ประมวลภาพการขึ้น – ลงรถไฟของผู้โดยสารที่ต้องได้รับการช่วยเหลือ, ผู้วิจัย

5) จุดจอดแวะรับ – ส่งผู้โดยสารบางแห่งนั้นไม่มีลักษณะเป็นสถานี เป็นเพียงแคริมถนนหรือสถานที่ก่อสร้างเท่านั้น ซึ่งดูไม่เหมาะสมและมีความเสี่ยงที่ผู้โดยสารจะได้รับอันตราย อีกทั้งยังอาจเป็นช่องทางให้ผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องหรือมีฉ้อโกงขึ้นมาสร้างความเดือดร้อนให้แก่ผู้โดยสารในขบวนรถไฟได้อีกด้วย



ภาพที่ 4.6 จุดจอดแวะรับ – ส่งผู้โดยสารระหว่างสถานีชุมทางบางซื่อกับสถานีบางเขน, ผู้วิจัย

6) เนื่องจากสถานีรถไฟมีลักษณะเป็นพื้นที่เปิด ทำให้ผู้ที่ไม่ได้ซื้อตั๋วโดยสารหรือผู้ที่ไม่เกี่ยวข้อง ลักลอบขึ้นมาอาศัยเดินทางโดยไม่ได้เสียค่าใช้จ่าย หรืออาจก่อความเดือดร้อนในขบวนรถ ไม่ว่าจะเป็น ขบวนรถนอนปรับอากาศชั้น 1 หรือ ขบวนรถโดยสารชั้น 3 สาเหตุเนื่องจากจำนวนเจ้าหน้าที่ประจำขบวนรถมีจำนวนน้อยกว่าผู้โดยสารมาก ทำให้ไม่สามารถตรวจสอบได้อย่างทั่วถึง จึงมีความเสี่ยงอย่างยิ่งที่ทรัพย์สินหรือสัมภาระของผู้โดยสารท่านอื่น ๆ จะถูกขโมยสูญหาย และอาจมีความเสี่ยงที่จะได้รับอันตรายทางด้านร่างกายและจิตใจ



ภาพที่ 4.9 บรรยากาศการโดยสารในขบวนรถนอนปรับอากาศชั้น 1 และขบวนรถโดยสารชั้น 3, ผู้วิจัย

จากการสังเกตการณ์ ผู้วิจัยพบว่า การดำเนินงานของ รฟท. ยังมีความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานค่อนข้างมาก ซึ่งอาจจะเกิดจากการขาดแคลนบุคลากร งบประมาณไม่เพียงพอ และอีกปัจจัยหนึ่งคือ องค์กรอาจจะยังไม่มี การสื่อสารทำความเข้าใจที่ชัดเจนให้บุคลากรทราบถึงความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นประเด็นสำคัญที่อาจกระทบต่อความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเสี่ยงทางด้านภาพลักษณ์

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ นายอัฐนันท์ ชลายนนาวิน
 วันเดือนปีเกิด 23 ธันวาคม 2526
 ตำแหน่ง เศรษฐกรปฏิบัติการ สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ

ผลงานทางวิชาการ

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบการลงทุนในหุ้นสามัญ ปตท. และ ปตท. ฟิวเจอร์ส”
 ภาคนิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
 พ.ศ. 2555

ประสบการณ์ทำงาน

ปี พ.ศ. 2560 : เศรษฐกรปฏิบัติการ
 สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ
 ปี พ.ศ. 2558 : นักวิชาการการเงินการคลัง 4
 การประปานครหลวง
 ปี พ.ศ. 2557 : นักงบประมาณ 4
 โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง
 ปี พ.ศ. 2551 : เจ้าหน้าที่ควบคุมปฏิบัติการ
 ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน)
 ปี พ.ศ. 2549 : เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า
 ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน)