

การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

FINANCIAL RISK MANAGEMENT IN KHON KAEN UNIVERSITY

ไพรวลัย คุณาสติยศชัย ดร. ถนอมวรรณ ประเสริฐเจริญสุข

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีแบบผสม (Mixed Methods) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methods) และการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงของงานด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น 2) เพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของงานด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการสนทนากลุ่มเป็นการสังเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการบริหารความเสี่ยงของงานด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่นโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก” เมื่อพิจารณาตามขั้นตอนพบว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก” ยกเว้นการติดตามผลและการประเมินความเสี่ยงมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “ปานกลาง”

2. แนวทางการบริหารความเสี่ยงของงานด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น คือ 1) กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยง ต้องเป็นนโยบายและบังคับผู้บริหารออกแนวทางปฏิบัติ การกำหนดในเรื่องของการบริหารความเสี่ยง 2) มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน 3) มีหน่วยงานให้คำปรึกษา ส่วนกลางการปฏิบัติงานต้องมีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อลดความเสี่ยง 4) เจ้าหน้าที่ที่มีสมรรถนะในด้านการให้บริการ และควรคัดเลือกผู้ปฏิบัติทางด้านการเงินและบัญชีอย่างรอบคอบ 5) การสื่อสารให้ข้อมูลความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยงที่ควรต้องได้รับการจัดการทันทีและการปรับปรุงแผนการดำเนินงานที่จำเป็น 6) การจัดให้มีการฝึกอบรมและใช้กลไกการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล และเพื่อส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติที่เหมาะสม 7) จัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือในการดำเนินการสนับสนุนการนำการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติและการพัฒนาความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของพนักงาน 8) ผู้ตรวจสอบภายในมีบทบาทสำคัญในการทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กร มีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการความเสี่ยง และในกรณีที่ทำหน้าที่ตรวจสอบภายในควรเสนอแนะประเด็นที่ควรได้รับการปรับปรุง

คำสำคัญ : การบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน มหาวิทยาลัยขอนแก่น

การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 17

และการสัมมนาวิชาการเพื่อเผยแพร่งานวิจัยสู่ชุมชน ครั้งที่ 5

ABSTRACT

For this research, Mixed Method was administered as Qualitative Research Methods and Survey Research. The objectives were: 1) to study the situation of financial risk management of Khon Kaen University, and 2) to find the guidelines in managing the financial risk management of Khon Kaen University. Data were collected by the researcher by using the Interview Form and Questionnaire. Data were analyzed by content analysis, tallying the Frequency, Percentage, Mean, and Standard Deviation. The focus group discussion was data analysis using Descriptive Analysis

The research findings were as follows:

1. For the overall situation of financial risk management of Khon Kaen University, the practices were in “High” level. Considering each step, found that the determination of objective, specification in the risk, and risk management, the practices were in “High” level, except the follow up and evaluation of the risk, the practices were in “Moderate” level.

2. For the guidelines in financial risk management of Khon Kaen University, included: 1) the determination in risk management policy, had to be policy and control the administrators in establishing the guidelines of practice, determination in risk management, 2) the establishment of work practice handbook, 3) the central work unit for counseling, work practice had to improve the process for alleviating the risk, 4) the officer had competency in providing service. The financial and accounting officers should be carefully selected, 5) the communication provided continuous information by focusing on the importance of risk management, the risk issues needed to be immediately managed, and the necessary improvement in plan, 6) the training and mechanism of implementation risk in human resource for disseminating different kinds of information in risk management, individual’s responsibility, and support for appropriate practice, 7) the work unit or those who were responsible for risk management for doing duty in supporting for implementation, the support in putting the risk management into practice, and competency development in risk management for the officers, and 8) the internal auditor played an important role in making certainty that the organization had the efficient and effective internal control in risk management. In addition, when necessary, the internal auditor should recommend the issues needed to be improved.

Keywords : Financial Risk Management , Khon Kaen University

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารราชการแผ่นดินในปัจจุบันเป็นการบริหารราชการแนวใหม่ ที่มุ่งเน้นความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ แนวทางการบริหารความเสี่ยงเป็นการปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ในหมวดที่ 3 มาตรา 9(1) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัตินโยบายไว้เป็นการล่วงหน้า การบริหารความเสี่ยงถือได้ว่าเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันองค์กรภาครัฐให้มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (High Performance Public Organization) และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์กร เพื่อให้เป็นรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยทั่วไปแล้ว การบริหารความเสี่ยงจะถูกมองว่าเป็นแนวทางการจัดการที่ต้องอาศัยเทคนิคเฉพาะทาง มีความซับซ้อนไม่คล่องตัว ในบางครั้งการสื่อความหมายของการบริหารความเสี่ยงยังผูกติดกับการเงินเป็นหลัก ซึ่งโดยความเป็นจริงแล้ว การบริหารความเสี่ยงเป็นแนวทางการบริหารงานที่ควรนำมาประยุกต์ใช้อยู่ตลอดเวลา แม้กระทั่งในชีวิตประจำวัน (คู่มือการบริหารความเสี่ยง สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย,2550) ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ.2541 นโยบายและยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีการจัดการบริหารให้เชื่อมโยงนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะด้านสังคมและการศึกษา ที่สภามหาวิทยาลัยขอนแก่นได้เห็นชอบกำหนดเป็นแผนบริหารและการพัฒนามหาวิทยาลัยแล้ว ทั้งนี้ในการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ที่ได้ถูกกำหนดเป็น กลยุทธ์สำคัญของการปฏิรูปและพัฒนาระบบกายภาพมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะหน่วยรับตรวจได้ดำเนินการให้มีการควบคุมภายในทุก ๆ พันธกิจและทุกๆ ส่วนงาน ภายใต้พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2542 และระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 อย่างเคร่งครัด ทั้งการจัดวางระบบฯและการกำกับกับดำเนินงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงทุกส่วนงานของมหาวิทยาลัย โดยมีเป้าประสงค์และที่มุ่งให้กิจกรรมการควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ และมุ่งให้มีความเชื่อมโยงกับระบบการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยทั้งระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลักการของการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งคุณภาพ มหาวิทยาลัยที่มีการบริหารจัดการที่ดีตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่นได้จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ปี พ.ศ.2551 โดยมีองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 ที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนดไว้ทั้ง 5 ด้าน อันได้แก่ ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การบริหารจัดการ ซึ่งในส่วนการบริหารจัดการได้แบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านการ

การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 17

และการสัมมนาวิชาการเพื่อเผยแพร่งานวิจัยสู่ชุมชน ครั้งที่ 5

บริหาร ด้านการเงิน บัญชี ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการบริหารบุคคล และด้านสารสนเทศและการสื่อสาร (แผนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยขอนแก่น,2551)

จากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นด้านการเงินของผู้วิจัย ซึ่งได้สัมภาษณ์หัวหน้างานคลังและพัสดุ กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ และกลุ่มสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ กลุ่มสาขาละ 1 คณะ พบว่าแต่ละคณะยังไม่มีการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินอย่างเป็นรูปธรรม ผู้วิจัยในฐานะบุคลากรซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบด้านการเงิน จึงมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น และหาแนวทางเพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยใช้หน่วยงานหลักที่หน่วยตรวจสอบภายในตรวจสอบประจำปีงบประมาณ 2552 จำนวน 21 หน่วยงาน ซึ่งแต่ละคณะจะมีภารกิจด้านการเงินในลักษณะที่ไม่แตกต่างกัน โดยจะมีกองคลังเป็นหน่วยงานกลาง และมีหน่วยตรวจสอบภายในเป็นผู้ตรวจสอบควบคุมภายใน ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยขอนแก่นในด้านการบริหารจัดการด้านการเงินและบัญชี

คำถามของการวิจัย

1. สภาพความเสี่ยงของงานด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่นมีสภาพเป็นอย่างไร
2. แนวทางการบริหารความเสี่ยงของงานด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพความเสี่ยงของงานด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น
2. เพื่อหาแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของงานด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตในแต่ละด้าน ดังนี้

1 ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงของงานด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งครอบคลุมภารกิจ ด้านการเงินและด้านบัญชี โดยครอบคลุมประเด็นที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุความเสี่ยง 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การบริหารความเสี่ยง และ 5) การติดตามผล

2. ขอบเขตด้านประชากร ประกอบด้วย ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย ที่ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี ของหน่วยงานจำนวน 21 หน่วยงานที่หน่วยตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัยขอนแก่นตรวจสอบประจำปีงบประมาณ 2552 รวมทั้งสิ้น 70 คน

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้เริ่มดำเนินการในช่วงเดือนพฤศจิกายน 2552– มีนาคม 2553

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย(Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงของงานด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น 2) หาแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของงานด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

1. กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย กลุ่มเป้าหมาย คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการเงินของมหาวิทยาลัย ขอนแก่น รวมทั้งสิ้น 70 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 3 แบบ ได้แก่ (1) แบบสัมภาษณ์ (Interview) ศึกษารายละเอียดและจัดสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) นำเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา ความถูกต้อง ความเหมาะสม และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น (2) แบบสอบถาม (Questionnaire) นำเสนอตารางโครงสร้างเครื่องมือ ให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และความเหมาะสมของภาษา (Wording) ที่ใช้ ประเมินความสอดคล้องของนิยามและข้อความ หลังจากนั้นนำผลการประเมินมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.84 แล้วผู้วิจัยได้นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะทั้งหมดของผู้เชี่ยวชาญมาประมวลและสรุปเพื่อนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์เมื่อได้รับการยอมรับแล้วจึงจัดพิมพ์เพื่อนำไปทดลองใช้และหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ และ(3) ประเด็นการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล 1) จากแบบสัมภาษณ์ 2) จากแบบสอบถาม ส่งแบบสอบถามจำนวน 70 ชุด และได้แบบสอบถามกลับคืนมาครบตามจำนวน 70 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 3) จากการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อหาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของงานด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

4. การวิเคราะห์ข้อมูล การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แบบสอบถาม ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละในส่วนของข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติ

กิจกรรมบริหารความเสี่ยง โดยการหาค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) การสนทนา
กลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)

ผลการวิจัย

1. สภาพการบริหารความเสี่ยงของงานด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และแบบสอบถามจะนำเสนอ โดยแยกตามประเด็นที่เกี่ยวข้อง 5
ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุความเสี่ยง 3) การประเมินผล 4) การบริหาร
ความเสี่ยง และ 5) การติดตามผล ตามลำดับดังนี้

สภาพความเสี่ยงของงานด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่
ในระดับ “มาก” เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ด้านการระบุความ
เสี่ยง และด้านการบริหารความเสี่ยง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก” ยกเว้นการประเมินความเสี่ยง
และการติดตามผล มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “ปานกลาง”

1) การกำหนดวัตถุประสงค์ พบว่าโดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติในระดับ “มาก”

อันดับแรกคือได้ปฏิบัติตามระเบียบของงานด้านการเงินและบัญชี ส่วนอันดับสุดท้ายคือหน่วยงาน
พิจารณาวัตถุประสงค์รวมของมหาวิทยาลัยขอนแก่นก่อนทำการกำหนดด้านการเงิน และจากผลการ
สัมภาษณ์พบว่า ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์มีการมอบหมายการปฏิบัติงาน โดยกำหนด
ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ดังนี้ชี้แจงงานแต่ละภารกิจเป็นลายลักษณ์อักษร มีการ
แจ้งกฎ ระเบียบและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง กำหนดระยะเวลาส่งมอบงานให้สอดคล้องกับลักษณะ
งาน และมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ส่วนปัญหาที่พบคือ ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินไม่เข้าใจ
ระเบียบ หลักเกณฑ์ การตีความของระเบียบไม่ตรงกัน ความล่าช้าของข้อมูล การสื่อสารระหว่าง
กันไม่ชัดเจน การใช้ระบบ KKU FMIS ความรู้กับระบบบัญชีผู้ปฏิบัติงานยังไม่เข้าใจลึกซึ้ง

2) การระบุความเสี่ยง พบว่าโดยรวมอยู่ในระหว่างระดับ “ปานกลาง” เมื่อพิจารณา
เป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ปฏิบัติมากในอันดับแรก คือการมีส่วนร่วมในการป้องกันความเสี่ยงของ
บุคลากรในหน่วยงานด้านการเงินและบัญชี ส่วนข้อที่ปฏิบัติในอันดับสุดท้ายคือ เมื่อมีเหตุการณ์
อันตรายอันจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่งาน ได้บันทึกรายงานเหตุการณ์ไว้เป็นหลักฐานและ
รายงานให้ผู้บริหารทราบ และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า มีวิธีการระบุสาเหตุ 3 อย่าง คือ 1)
ประสิทธิภาพของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการเงิน ความตั้งใจและความเข้าใจในการทำงานด้าน
การเงิน บุคลากรไม่รอบคอบ ไม่ศึกษาระเบียบ ไม่ทำงานให้เป็นปัจจุบัน 2) ระบบ เนื่องจาก
มหาวิทยาลัยขอนแก่นได้มีการสร้างระบบ IT (KKU FMIS) มาใช้ได้ไม่นาน ผู้ปฏิบัติยังไม่เข้าใจ
เป็นแนวทางเดียวกันกับกองคลังในฐานะผู้ควบคุมระบบ 3) ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก การไม่

ศึกษาเปรียบเทียบให้ต้องแท้ ละเลย ทำโดยประมาทของบุคลากรด้านการเงิน การโอนเงินเข้าผิดบัญชีของผู้ใช้บริการ ปัญหาที่พบคือ บุคลากรไม่รู้ระเบียบ ระบบโปรแกรมการเงิน บางครั้งมีความล่าช้าในการตั้งงบประมาณ ต้องรอส่วนกลางจัดการข้อมูลให้

3) การประเมินความเสี่ยง พบว่าโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “ปานกลาง” เกือบทุกข้อ ยกเว้นข้อที่ปฏิบัติระดับ “มาก” ข้อเดียว คือ หน่วยงานได้นำรายงานปัญหามาพิจารณาหาสาเหตุเมื่อเกิดเหตุการณ์อันไม่พึงประสงค์ ส่วนการกำหนดวิธีในการวัดระดับความรุนแรงของปัญหา มีการปฏิบัติในระดับ “ปานกลาง” อันดับสุดท้าย นอกจากนี้ผลการสัมภาษณ์พบว่า มีการวัดในการรายงานควบคุมภายใน การเงินและบัญชีบุคลากรจะนำระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยวินัยทางงบประมาณและการคลัง พ.ศ.2544 มาใช้ในการกำกับ และดักเตือนการปฏิบัติงาน การวัดระดับความรุนแรงของปัญหาให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการรับเงิน การนำเงินส่งคลัง

4) การบริหารความเสี่ยง พบว่าโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก” เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ 6 ข้อมีการปฏิบัติในระดับ “มาก” อันดับแรกคือในการปฏิบัติงานได้ปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด 4 ข้อมีการปฏิบัติในระดับ “ปานกลาง” ข้อที่ปฏิบัติในระดับ “ปานกลาง” อันดับสุดท้ายคือการพัฒนาตนเองโดยการอบรมเสริมความรู้/ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และจากผลการสัมภาษณ์ พบว่า (1) บุคลากรผู้เกี่ยวข้องขาดความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยง (2) กรณีไม่ปฏิบัติตามระเบียบ อาจจะมาจากความที่ไม่รู้ระเบียบ ดังนั้นจึงจัดให้มีการสอนงาน เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น (3) แนวทางในการบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติและแจ้งแนวทางในระดับนโยบาย ผู้ปฏิบัติจะนำไปใช้ทุกคน ผู้ควบคุมต้องใช้เป็นเครื่องมือตรวจสอบ ต้องให้บุคลากรรู้ถึงความผิดที่จะได้รับจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด มีการแจ้ง จัดประชุมถึงปัญหา ให้ปฏิบัติตามระเบียบ ถ้าหากเกิดความผิดพลาดจะต้องมีความผิด จึงถือว่าเป็นการป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาด (4) มีกระบวนการในการแก้ไขปัญหา ซึ่งปัญหาที่พบในการบริหารความเสี่ยงคือบุคลากรขาดความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยง และไม่เข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญ

5) การติดตามผล พบว่าโดยรวมและรายข้อ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “ปานกลาง” ข้อที่ปฏิบัติในอันดับแรก คือ ได้นำผลการประเมินความเสี่ยงมาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน ส่วนข้อที่ปฏิบัติในอันดับสุดท้ายคือ มีการบันทึกรายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า การติดตามผล ส่งผลดังนี้ (1) ทำให้การทำงานด้านการเงินและบัญชีราบรื่น และบรรลุวัตถุประสงค์ของงานและองค์กร (2) สามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นยิ่ง ๆ ขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงอันอาจเกิดขึ้น (3) เป็นการป้องกันก่อนจะเกิดปัญหา และทำให้งานไปสู่เป้าหมาย (4)

เป็นการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างรอบคอบ สม่าเสมอและตรงเวลา (5) ผู้บริหารใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนบริหารจัดการได้ในการหามาตรการกำจัดความเสี่ยง (6) ทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงปัญหา หากผู้ปฏิบัติประมาทเลินเล่อไม่ปฏิบัติตาม ผู้บริหารก็มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานด้วย (7) ทำให้ได้ทราบผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่รับมอบหมาย มีความ รับผิดชอบ ความทุ่มเทงาน และความซื่อสัตย์สุจริต (8) วิธีติดตามผลโดยการสอบถาม พูดคุยกับ บุคลากร ติดตามรายงานผลการทำงาน (9) ติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติในงาน โดยกำหนด ปฏิทิน มีแผน และมอบหมาย PD ที่ชัดเจน มีการสรุปรายงานทุกๆ ไตรมาส (10) มีการจัดทำคู่มือใน ภาพรวมของคณะ เพื่อส่งให้มหาวิทยาลัยรวบรวมส่งสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินทุกปี

2. แนวทางการบริหารความเสี่ยงของงานด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) พบว่า 1) กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยง ต้อง เป็นนโยบายและบังคับผู้บริหารออกแนวทางปฏิบัติ การกำหนดในเรื่องของการบริหารความเสี่ยง เริ่มตั้งแต่ต้นนโยบายการใช้จ่ายเงิน โครงการต่าง ๆ ต้องกำหนดเวลา การเบิกจ่ายให้ทันตามเกณฑ์ที่ กำหนด ทุกฝ่ายต้องประสานงานกัน 2) มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน 3) มีหน่วยงานให้คำปรึกษา ส่วนกลาง การปฏิบัติงานต้องมีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อลดความเสี่ยง 4) เจ้าหน้าที่ที่มี สมรรถนะในด้านการให้บริการ และควรคัดเลือกผู้ปฏิบัติทางด้านการเงินและบัญชีอย่างรอบคอบ 5) การสื่อสารให้ข้อมูลความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหาร ความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยงที่ควรต้องได้รับการจัดการทันทีและการปรับปรุงแผนการดำเนินงาน ที่จำเป็น 6) การจัดให้มีทีมฝึกอบรมและใช้กลไกการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล และเพื่อส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติ ที่เหมาะสม 7) จัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือ ในการดำเนินการ การสนับสนุนการนำการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติและการพัฒนาความสามารถ ในการบริหารความเสี่ยงของพนักงาน

อภิปรายผลและสรุปผลการวิจัย

1) การกำหนดวัตถุประสงค์

การบริหารความเสี่ยงของงานด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่นในการกำหนด วัตถุประสงค์ มีการมอบหมายการปฏิบัติงาน โดยกำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละ บุคคล และดัชนีชี้วัดงานแต่ละภารกิจเป็นลายลักษณ์อักษร แจ่มกฎ ระเบียบและหลักเกณฑ์ที่ เกี่ยวข้อง กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ/ส่งมอบงาน หรือกำหนดเวลาเริ่มปฏิบัติงานและเวลาแล้ว เสร็จ และผลของงาน มีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานทางด้านการเงิน เพื่อให้สอดคล้องกับ

ลักษณะงาน และมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังพบว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ โดยรวมและรายชื่อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปฏิบัติมาก ข้อที่ปฏิบัติมาก ในอันดับแรก คือได้ ปฏิบัติงานตามระเบียบของงานด้านการเงินและบัญชี ส่วนข้อที่ปฏิบัติอันดับสุดท้ายคือ หน่วยงาน พิจารณาวัตถุประสงค์รวมของมหาวิทยาลัย ขอนแก่น ก่อนทำการกำหนดด้านการเงิน แสดงให้เห็น ว่าการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีสอดคล้องกับความเป็นจริงในการปฏิบัติงานตามระเบียบ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่ กำหนดให้ส่วนราชการต่าง ๆ ดำเนินการจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานการ ควบคุมภายในตามระเบียบที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนดเป็นกรอบมาตรฐานของการจัด วางระบบ และกำหนดให้รายงานผลการประเมินรวมทั้งการเสนอแผนการปรับปรุงระบบการ ควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดให้ ส่วนราชการส่งรายงานอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งภายใน เก้าสิบวันนับจากวันสิ้นปีงบประมาณหรือปีปฏิทิน แล้วแต่กรณี และยังสอดคล้องกับสภาพความ เป็นจริงในการปฏิบัติงานคือ ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าจะเข้าใจระเบียบ กฎ หลักเกณฑ์ และตีความของระเบียบได้ดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน น้อยกว่า

2) การระบุความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงของงานด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่นในการระบุความ เสี่ยง มีวิธีการระบุสาเหตุ 3 อย่าง คือ 1) ประสิทธิภาพของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการเงิน ความ ตั้งใจและความเข้าใจในการทำงานด้านการเงิน บุคลากรไม่รอบคอบ ไม่ศึกษาระเบียบ ไม่ทำงานให้ เป็นปัจจุบัน 2) ระบบ เนื่องจากมหาวิทยาลัยขอนแก่นได้มีการสร้างระบบ (KKU FMIS) มาใช้ได้ไม่ นาน ผู้ปฏิบัติยังไม่เข้าใจเป็นแนวทางเดียวกันกับกองคลังในฐานะผู้ควบคุมระบบ 3) ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในหมายถึง การไม่ศึกษาระเบียบให้ถ่องแท้ ละเลย ทำโดยประมาท ของบุคลากรด้านการเงิน ส่วนปัจจัยภายนอก หมายถึงการปรับปรุงระเบียบจากภายนอกแล้วผู้ ปฏิบัติไม่ได้รับข้อมูลหรือไม่รู้จัก การโอนเงินเข้าผิดบัญชีของผู้ใช้บริการ นอกจากการปฏิบัติงาน ตามภาระงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการเงินแล้วยังพบปัญหาคือ บุคลากรไม่รู้ระเบียบ ระบบ โปรแกรมการเงินบางครั้งมีความล่าช้าในการตั้งงบประมาณ ต้องรอส่วนกลางจัดการข้อมูลให้ นอกจากนี้การระบุความเสี่ยงของงานด้านการเงินและบัญชี มีการปฏิบัติอยู่ในระหว่างระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงิน มีความคิดเห็นว่าข้อที่ปฏิบัติมาก ในอันดับ แรก คือมีส่วนร่วมในการป้องกันความเสี่ยงของบุคลากรในหน่วยงานด้านการเงินและบัญชี ส่วนข้อ ที่ปฏิบัติอันดับสุดท้ายคือ เมื่อมีเหตุการณ์อันตรายอันจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่งาน ได้บันทึก รายงานเหตุการณ์ไว้เป็นหลักฐานและรายงานให้ผู้บริหารทราบ แสดงให้เห็นว่า บุคลากรใน หน่วยงานมีส่วนร่วมในการป้องกันความเสี่ยงซึ่งสอดคล้องกับธนวัฒน์ แซ่วัฒนา (2550) กล่าวว่า

การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 17
และการสัมมนาวิชาการเพื่อเผยแพร่งานวิจัยสู่ชุมชน ครั้งที่ 5

การระบุความเสี่ยงต้องอาศัยการศึกษาร่วมกัน เพราะคนที่อยู่ในองค์กรเองเป็นคนที่รู้มากที่สุดว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้างในองค์กร คนภายนอกไม่สามารถไปบอกได้อย่างถูกต้อง ต้องมีการศึกษา ร่วมกันช่วยกันมองในแต่ละเรื่อง ในแต่ละประเด็น ผู้บริหารทุกๆ ฝ่ายต้องมีตัวแทนเข้ามาดู เข้ามา ประชุมร่วมที่ต้องมาพิจารณา และต้องระบุออกไปว่าเป็นความเสี่ยงขององค์กร ระบุให้ได้ว่าความ เสี่ยงมีอะไรบ้างในองค์กร ระบุมาเป็นรายการ ว่าอันไหนมีลำดับความสำคัญมากที่สุด แล้วอันที่เรา จะเลือกจัดการบริหารความเสี่ยงกับมัน และสอดคล้องกับมณฑล สะอาด โคม(2549) กล่าวว่าการ วางขอบเขตและวัตถุประสงค์ของงานบริหารความเสี่ยง การเก็บข้อมูลความเสี่ยงขององค์กรโดย ศึกษาพร้อมกับหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อเป็นข้อมูลและระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญ ซึ่ง จะต้องระบุให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

3) การประเมินความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงของงานด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่นในการประเมิน ความเสี่ยง มีการวัดในการรายงานควบคุมภายใน การเงินและบัญชีบุคลากรจะนำระเบียบ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยวินัยทางงบประมาณและการคลัง พ.ศ.2544 มาใช้ในการ กำกับ และตั้งเตือนการปฏิบัติงาน การวัดระดับความรุนแรงของปัญหาให้เป็นไปตามระเบียบ กระทรวงการคลัง ว่าด้วยการรับเงิน การนำเงินส่งคลัง นอกจากนี้การประเมินความเสี่ยง โดยรวม และรายชื่อการประเมินความเสี่ยงมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “ปานกลาง” ยกเว้นพบว่า ข้อที่ปฏิบัติใน ระดับมาก คือหน่วยงานได้นำรายงานปัญหามาพิจารณาหาสาเหตุเมื่อเกิดเหตุการณ์อันไม่พึง ประสงค์ ส่วนข้อที่ปฏิบัติอันดับสุดท้ายคือ กำหนดวิธีในการวัดระดับความรุนแรงของปัญหา ทุก องค์กรที่เริ่มต้นทำการบริหารความเสี่ยง มักจะไม่มีข้อมูล ไม่มีการแจกแจงความน่าจะเป็นแบบที่เรา ต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับ COSO(2547) กล่าวว่าการประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการ ประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายใน องค์กร นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนการจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk) ปัจจัยที่ควรใช้ในการพิจารณาการ จัดการความเสี่ยงเช่น การปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน กระบวนการปฏิบัติงาน กิจกรรม การควบคุมภายใน โครงสร้างทางธุรกิจและกระบวนการรายงาน การวัดผลการปฏิบัติงานและการ ติดตามผล วิธีการติดต่อสื่อสาร ทัศนคติและแนวทางของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยงพฤติกรรม ขององค์กรที่คาดว่าจะมีและที่มีอยู่ในปัจจุบัน สัญญาและพันธมิตรในปัจจุบัน

4) การบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงของงานด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่นในการบริหาร จัดการความเสี่ยง พบว่า 1) บุคลากรผู้เกี่ยวข้องขาดความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยง บางครั้งเน้น

การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 17
และการสัมมนาวิชาการเพื่อเผยแพร่งานวิจัยสู่ชุมชน ครั้งที่ 5

เรื่อง การเงินบัญชี พัสดุ อย่างเดียว แต่ไม่สนใจในเรื่องการวางแผน แล้วไม่เป็นไปตามแผน บุคลากรไม่เข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญ คิดว่าเป็นภาระมากกว่า หรือกลัวเกินเหตุ 2) กรณีไม่ปฏิบัติตามระเบียบ อาจจะมาจากการที่ไม่รู้ระเบียบ ดังนั้นจึงจัดให้มีการสอนงาน เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งจะมีบางหน่วยงานคิดว่า การบริหารความเสี่ยงไม่เป็นอุปสรรค เนื่องจากการปฏิบัติต้องปฏิบัติตามระเบียบทางการเงินของกระทรวงการคลังและสำนักตรวจสอบเงินแผ่นดิน 3) แนวทางในการบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติและแจ้งแนวทางในระดับนโยบาย ผู้ปฏิบัติจะนำไปใช้ทุกคน ผู้ควบคุมต้องใช้เป็นเครื่องมือตรวจสอบ ต้องให้บุคลากรรู้ถึงความผิดที่จะได้รับจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด มีการแจ้ง จัดประชุมถึงปัญหา ให้ปฏิบัติตามระเบียบ ถ้าหากเกิดความผิดพลาดจะต้องมีความผิด จึงถือว่าการป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาด ควรคัดเลือกผู้ปฏิบัติทางการเงินและบัญชีอย่างรอบคอบ มีหลักประกันการทำงาน เช่น ทำสัญญาค้ำประกัน โดยบุคคลหรือทรัพย์สิน 4) มีกระบวนการในการแก้ไขปัญหา คือปรึกษากับผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้อง และจัดประชุมในงาน หาแนวทางป้องกันแก้ไข ผู้เกี่ยวข้องจะต้องทราบ (ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ) จัดประชุมทุกเดือน และพูดคุยกันถึงปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน มีผู้รับความคิดเห็นจากผู้ใช้บริการ ให้รายงานการปฏิบัติงานเป็นประจำ แผ่นดิน ซึ่งปัญหาที่พบในการบริหารความเสี่ยงคือ บุคลากรขาดความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยง และไม่เข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญ บุคลากรไม่ปฏิบัติตามระเบียบ นอกจากนี้ยังพบว่า การบริหารความเสี่ยงโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปฏิบัติมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ปฏิบัติมาก ในอันดับแรก คือในการปฏิบัติงานได้ปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด ส่วนข้อที่ปฏิบัติระดับ ปานกลาง มี 4 ข้อ อันดับสุดท้ายคือ ได้พัฒนาตนเองโดยการอบรมเสริมความรู้/ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี ซึ่งสอดคล้องกับความเป็นจริงในการปฏิบัติงานตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 สำหรับการดำเนินการให้มีการพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรม ศึกษางานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำ จะเป็นการนำความรู้มาพัฒนาองค์กร และสอดคล้องกับ COSO (2547) กล่าวว่า ปัจจัยต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงการฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคล กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในองค์กร ควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจ กรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยง และสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง การฝึกอบรมในองค์กรควรต้องคำนึงถึงประเด็นดังต่อไปนี้ (1) ความแตกต่างกันของระดับความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง (2) ความรู้ที่เกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วในองค์กร พนักงานใหม่ทุกคนควรได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจในความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง และกระบวนการ

บริหารความเสี่ยงด้วยเช่นกัน ระบบประเมินผลการดำเนินงานถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการส่งเสริมความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล โดยความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงควรกำหนดรวมอยู่ในงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบและในคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) การประเมินผล การดำเนินงานส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง มีประเด็นที่ควรประเมินดังต่อไปนี้

(1) ความรับผิดชอบและการสนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกรอบการบริหารความเสี่ยง ที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กร (2) การวัดระดับของความเสี่ยงที่บุคคลนั้นเป็นผู้รับผิดชอบว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

5) การติดตามผล

การบริหารความเสี่ยงของงานด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในการติดตามผล พบว่า 1) ทำให้การทำงานด้านการเงินและบัญชีราบรื่น และบรรลุวัตถุประสงค์ของงานและองค์กร 2) สามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นยิ่ง ๆ ขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงอันอาจเกิดขึ้น 3) เป็นการป้องกันก่อนจะเกิดปัญหา และทำให้งานไปสู่เป้าหมาย 4) เป็นการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างรอบคอบ สม่าเสมอและตรงเวลา 5) ผู้บริการใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนบริหารจัดการได้ในการหามาตรการกำจัดความเสี่ยง 6) ทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงปัญหาหากผู้ปฏิบัติประมาทเลินเล่อ ไม่ปฏิบัติตาม ผู้บริหารก็มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานด้วย 7) ทำให้ได้ทราบผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่รับมอบหมาย มีความรับผิดชอบ ความทุ่มเทงาน และความซื่อสัตย์สุจริต 8) วิธีติดตามผลโดยการสอบถาม พูดคุยกับบุคลากร ติดตามรายงานผลการทำงาน 9) ติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติในงาน ไม่ว่าจะเป็ด้านเอกสาร หรือพฤติกรรมการทำงาน มอบหมายการติดตามโดยกำหนดปฏิทิน มีแผนที่ชัดเจน มอบหมาย PD ที่ชัดเจน ทุกคนที่อยู่ในกระบวนการนั้น ๆ ต้องรับผิดชอบ รวมทั้งผู้ติดตามและรายงานงาน และมีการสรุปรายงานทุกๆ ไตรมาส 10) มีการจัดทำคู่มือในภาพรวมของคณะ เพื่อส่งให้มหาวิทยาลัยรวบรวมส่งสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินทุกปี และขั้นตอนการจัดทำจะมีการประเมินความเสี่ยงที่มีอยู่ และวิธีแก้ไขปัญหานั้น นอกจากนี้การติดตามผลยังพบว่าโดยรวมและรายข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปฏิบัติปานกลาง ข้อที่ปฏิบัติเป็นบางส่วนในอันดับแรก คือได้นำผลการประเมินความเสี่ยงมาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน ส่วนข้อที่ปฏิบัติอันดับสุดท้ายคือ มีการบันทึกรายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง ซึ่งสอดคล้องกับ COSO (2547) กล่าวว่าการติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือการกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ (1) การรายงานและการสอบทานขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยง (2) ความชัดเจนและสม่าเสมอของการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง (3) บทบาทของผู้นำในการ

สนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง และ 4) การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

สำหรับผู้บริหารหน่วยงาน

1) เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหาร ที่ควรมองถึงปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการบันทึกรายงานเหตุการณ์อันตรายอันจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่งาน 2) เป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ที่จะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยให้ความรู้ร่วมกันเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความตระหนัก และเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง 3) ควรกำหนดให้มีการรายงานผลประเมินรวมทั้งการเสนอแผนการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง

สำหรับหัวหน้างานคลังและพัสดุ

1) หน่วยการเงินละบัญชีควรร่วมกันนโยบายการบริหารความเสี่ยงจากมหาวิทยาลัย ผู้ปฏิบัติการคืออย่างเป็นรูปธรรมด้วยการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน และสื่อสารข้อมูลให้ผู้ปฏิบัติงานควรรับทราบผ่านสื่อต่าง ๆ ที่มีอย่างสม่ำเสมอ ทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานประกอบด้วยหลักการ วิธีการปฏิบัติ และประกาศใช้งานอย่างเป็นทางการ 2) หัวหน้างานควรให้ข้อมูลความก้าวหน้าในการดำเนินงานและให้ข้อมูลย้อนกลับถึงประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานแก่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานทุกระดับอย่างเหมาะสม และประสานงานกับสำนักงานตรวจสอบภายใน ในการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้อย่างเหมาะสม มีการปฏิบัติตามอย่างจริงจัง 3) ในการที่จะดำเนินการบริหารความเสี่ยงนั้น ควรได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ไม่ว่าจะจากฝ่ายบริหารหรือจากฝ่ายปฏิบัติงานโดยตรง โดยผู้ที่เกี่ยวข้องต้องไม่มีอคติ ไม่มีความรู้สึกลัวว่าต้องรับผิดชอบ กลัวว่าจะเป็นความผิดหรือกลัวว่าจะเป็นการเพิ่มภาระงาน 4) การระบุความเสี่ยงนั้น นอกจากมองจากเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีตหรือความเสี่ยงที่กำลังประสบในปัจจุบันแล้ว จำเป็นต้องคาดการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย ทั้งการบริหารความเสี่ยงมิใช่เป็นเพียงการแก้ไขเท่านั้น การบริหารความเสี่ยงยังเป็นการควบคุมป้องกันมิให้ความเสี่ยงเกิดขึ้น

สำหรับผู้ปฏิบัติงาน

1) เมื่อมีเหตุการณ์อันตรายอันจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่งาน ควรบันทึกรายงานเหตุการณ์ไว้เป็นหลักฐานและรายงานให้ผู้บริหารทราบ ผู้ปฏิบัติงานควรบันทึกเสนอผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ 2) นำรายงานปัญหามาพิจารณาหาสาเหตุเมื่อเกิดเหตุการณ์อันไม่พึงประสงค์ 3)

ผู้ปฏิบัติงานควรมีการพัฒนาตนเองโดยการอบรมเสริมความรู้และศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง 4) นำผลการประเมินความเสี่ยงมาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน 5) ควรมีการบันทึกรายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1) การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาระงานการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของมหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยได้เริ่มมีคู่มือการบริหารความเสี่ยงใช้เมื่อปี 2551 ควรจะมีการศึกษาในการบริหารความเสี่ยงด้านอื่นๆ ขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัย 2) เป็นแนวทางให้ผู้สนใจศึกษา สามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาศึกษาเชิงลึกในรายละเอียดแต่ละขั้นตอน เพื่อให้มีการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 3) ควรนำผลการวิจัยที่ได้ในครั้งต่อไปเป็นแนวทางในการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

เอกสารอ้างอิง

- เจริญ เจษฎาวัดย์. (2546). การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ.พอคิ.
- ชนรัตน์ แต้ววัฒนา. (2550). คู่มือการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีการศึกษา 2550 (ฉบับร่าง). [ม.ป.ท.: ม.ป.พ.].
- นฤมล สะอาดโคม. (2549). การบริหารความเสี่ยง (Risk Management). (อ้างเมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2552). จาก http://home.npru.ac.th/suphitcha/data/risk_ma.pdf
- ฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยขอนแก่น สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). คู่มือการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยขอนแก่น. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส. (2547). แนวทางการบริหารความเสี่ยง ฉบับปรับปรุง-ตุลาคม 2547. [ม.ป.ป.].
- มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2551). แผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยขอนแก่น ประจำปีงบประมาณ 2552. มหาวิทยาลัยขอนแก่น: [ม.ป.ป.].
- สำนักตรวจและประเมินผล. (2550). การวิเคราะห์และการบริหารความเสี่ยง. ค้นเมื่อ 2 กรกฎาคม 2552, จาก http://blog.m-society.go.th/media/users/bie/RISK_Management.pdf
- หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2550). คู่มือการบริหารความเสี่ยง สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. [ม.ป.ป.].

- อภิญญา ทิท่า. (2546). การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงในหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลพล
จังหวัดขอนแก่น. รายงานการศึกษาอิสระปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อัจฉริยา อนันตพงศ์. (2550). การบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานพัสดุของสำนักงานศาล
รัฐธรรมนูญ. ภาคนิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารจัดการ
สาธารณะสำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

