

ข้อเสนอการบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับระบบการโอนเงิน
ชำระหนี้ จากเงินงบประมาณแผ่นดิน งบรายจ่ายเงินอุดหนุน
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
Risk Management Recommendations on Transaction System
of Government Subsidy Budget, Khon Kaen University

สุภาภรณ์ ศรีอั้ง (Supaporn Sri-ang)*
ศักดิ์ชัย เจริญศิริพรกุล (Sakchai Jarernsiripornkul)**
อารมย์ ตัดตะวะศาสตร์ (Arom Tattawasart)**

บทคัดย่อ

การศึกษารวบรวมข้อเสนอการบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับระบบการโอนเงินชำระหนี้ จากเงินงบประมาณแผ่นดิน งบรายจ่ายเงินอุดหนุน มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากระบบการโอนเงินเข้าบัญชีธนาคารให้เจ้าหน้าที่ จากเงินงบประมาณแผ่นดิน งบรายจ่ายเงินอุดหนุน มหาวิทยาลัยขอนแก่น และจัดทำข้อเสนอแนะในการบริหารความเสี่ยง โดยการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแล้วนำมาวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นความเสี่ยงอันเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและการใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องได้แก่ กลุ่มหน่วยงานส่วนกลาง ภายในกองคลังที่ทำหน้าที่เบิก-จ่ายเงินและกลุ่มคณะหน่วยงาน ซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้ขอเบิกเงิน

* นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

** Master of Business Administration, อาจารย์ประจำวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

*** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ผลการศึกษาพบว่า ในด้านระบบการโอนเงินชำระหนี้ จากเงินงบประมาณแผ่นดิน งบรายจ่ายเงินอุดหนุน มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในภาพรวมแล้วมีความเสี่ยงทั้งสิ้น 29 ข้อ แบ่งตามประเภทของความเสี่ยง 5 ด้านคือ ด้านนโยบาย ด้านการปฏิบัติงาน ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านสารสนเทศและการสื่อสารและด้านปัจจัยอื่นๆ โดยพบว่าความเสี่ยงระดับ “สูงมาก” มีจำนวน 11 ข้อ ระดับ “สูง” มีจำนวน 8 ข้อ ระดับ “ปานกลาง” มีจำนวน 10 ข้อ ซึ่งในด้านนโยบายควรมีการกำหนดมาตรการที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน มีขั้นตอนของการวิเคราะห์งาน ให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานแบบคู่ขนานของบุคลากร ด้านทรัพยากรมนุษย์ควรมีการส่งเสริมการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์งานเพื่อจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ด้านสารสนเทศและการสื่อสารควรมีการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรใช้สารสนเทศเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร ข้อมูลในด้านการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร และควรมีการสร้างเสริมบรรยากาศในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ภายในองค์กร

คำสำคัญ: การบริหารความเสี่ยง, ระบบการโอนเงินชำระหนี้

ABSTRACT

This independent study, a qualitative research, aimed to identify risks in transaction system of government subsidy budget of Khon Kaen University and recommend risk management approach for the system. In order to triangulate the research findings, related documents were analyzed; semi-structured interviews were applied to collect opinion from the system stakeholders. Results found that there were 29 items of risk in the system. These risks were grouped into 5 categories: policy risk; operation risk; human resource risk; information and communication risk; and miscellaneous risk. Among these risks, 11 items were identified to be very high level risk, 8 items were high level risk, and 10 items were moderate risk. The study, eventually, proposed the risk management

approach for the system as follows. For policy risk, a clear procedure should be established for the system and job analysis should be included into the system. For operation risk, precedence should be provided to set up cross checking work process. For human resource risk, knowledge management in the organization should be encouraged; upgrade staff competence; and persuade staffs to analyze their jobs in order to arrange working procedure. For information and communication risk, the staffs should be encouraged to use information as tool in both inside and outside operation; to create productive working atmosphere and establish constructive organization culture.

Keywords: Risk management, Transaction system

บทนำ

กองคลัง มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีพันธกิจในการดำเนินการสนับสนุนการจัดการด้านการเงิน ผ่านระบบงบประมาณ พัสดุ การเงิน บัญชีกองทุน โดยเกณฑ์ พึ่งรับ - พึ่งจ่ายในลักษณะสามมิติและระบบบัญชีต้นทุนรายการกิจกรรม มหาวิทยาลัยขอนแก่น (Khon Kaen University Fiscal Management Information System :KKUFMIS) ในกระบวนการขอเบิกเงินงบประมาณแผ่นดิน งบรายจ่ายเงินอุดหนุน มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานจากการจ่ายเช็ค เป็นการโอนเงินเข้าบัญชีธนาคาร ซึ่งส่งผลให้เกิดความสะดวกลดความเสี่ยงแก่มหาวิทยาลัยขอนแก่นและเจ้าหน้าที่ผู้รับเงิน ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานของกองคลัง โดยการเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติงานนี้ นอกจากจะอำนวยความสะดวกแล้วยังอาจมีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้หลายด้าน เนื่องจากกระบวนการปฏิบัติงานมีความละเอียด ซับซ้อน และมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย อีกทั้งการดำเนินการทุกกระบวนการงานจะต้องดำเนินการไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดทั้งในด้านของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน กระบวนการปฏิบัติงาน โดยหากเกิดข้อผิดพลาดขึ้นในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งแล้วจะส่งผลให้เกิดความเสี่ยงต่อผู้ปฏิบัติงานและระบบการบริหารจัดการภายในซึ่งจะส่งผลเสียแก่มหาวิทยาลัยขอนแก่นหลายด้าน

ผู้ศึกษาได้สังเกตเห็นถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับขั้นตอนการปฏิบัติงานภายในของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในกระบวนการโอนเงินเข้าบัญชีธนาคารให้แก่เจ้าหน้าที่ ขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง ซึ่งอาจเกิดช่องว่างขึ้นได้หลายเรื่องและตลอดเวลา จึงได้เกิดแนวคิดในการที่จะศึกษา ความเสี่ยง เพื่อหาข้อเสนอแนะ แนวทางป้องกัน อุดรอยรั่วหรือช่องว่างที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงาน และหาวิธีการในการเตรียมการเพื่อลดความเสี่ยงที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุด เกิดความเสียหายแก่ราชการและบุคคลที่เกี่ยวข้องน้อยที่สุด และเกิดประโยชน์แก่มหาวิทยาลัยขอนแก่น ภายใต้เงื่อนไขการโอนเงินได้ตามระเบียบกระทรวงการคลัง การโอนเงินเข้าบัญชีตรงตัวเจ้าหน้าที่ การโอนเงินตรงตามจำนวนเงิน ค่าสินค้าและบริการ และการโอนเงินตรงตามเวลา

วิธีการดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาคู่มือการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยขอนแก่น ปี 2555 และศึกษากระบวนการทำงานจากวิธีการปฏิบัติงานด้วยการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องในการเบิก-จ่ายงบประมาณ โดยแบ่งกลุ่มของหน่วยในการวิเคราะห์เป็น 2 กลุ่มคือ

1) กลุ่มหน่วยงานส่วนกลาง ภายในกองคลังที่ทำหน้าที่เบิก-จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน งบรายจ่ายเงินอุดหนุน ประกอบไปด้วยผู้บริหารภายในกองคลัง ได้แก่ หัวหน้างานการเงิน และหัวหน้างานเงินรายได้ และผู้ปฏิบัติงานกองคลัง ได้แก่ บุคลากรงานการเงินจำนวน 3 คนจากหน่วยเบิกเงิน งานการเงินกองคลัง จำนวน 1 คน และหน่วยจ่ายเงิน จำนวน 2 คน

2) กลุ่มคณะที่เป็นผู้ขอเบิกเงินแบ่งตามผลผลิตจากระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องโดยเลือกมาจากคณะที่มียอดงบประมาณที่ได้รับจัดสรรในลำดับต้นๆ ดังนี้

1. กลุ่มคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คือหัวหน้างานคลังคณะวิทยาศาสตร์

2. กลุ่มคณะวิทยาศาสตร์สุขภาพเนื่องจากงบประมาณของกลุ่มคณะวิทยาศาสตร์สุขภาพมียอดงบประมาณที่ได้รับจัดสรรสูงกว่ากลุ่มอื่น จึงเลือก 2 คณะ ได้แก่คณะแพทยศาสตร์และคณะทันตแพทยศาสตร์ คือหัวหน้างานคลังคณะแพทยศาสตร์และหัวหน้างานคลังคณะทันตแพทยศาสตร์
3. กลุ่มคณะสังคมศาสตร์ คือหัวหน้างานคลัง คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์
4. กลุ่มหน่วยงานสนับสนุนภารกิจมหาวิทยาลัยที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน งบรายจ่ายเงินอุดหนุน โดยตรงคือหัวหน้ากลุ่มภารกิจทางด้านอำนวยการ สำนักบริหารการวิจัย และหัวหน้างานคลัง ศูนย์บริการวิชาการ
เมื่อดำเนินการศึกษา ประเมินสภาพแวดล้อมของกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน งบรายจ่ายเงินอุดหนุน มหาวิทยาลัยขอนแก่น แล้วจัดทำแบบสัมภาษณ์ (Interview) โดยมีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์ (Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) กำหนดประเด็นคำถามหลักไว้ครอบคลุม เกี่ยวกับเรื่องความเสี่ยงของกระบวนการปฏิบัติงานด้านการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน งบรายจ่ายเงินอุดหนุน มหาวิทยาลัยขอนแก่นและนำเสนอโครงสร้างเครื่องมือการศึกษาความเสี่ยง ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความเหมาะสมของภาษา (Wording) ที่ใช้ประเมินความสอดคล้องและสมบูรณ์ แล้วจึงดำเนินการสัมภาษณ์ และหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ โดยการจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูล ในหน่วยงานที่เพื่อให้เห็นถึงสภาพแวดล้อม โดยวิธีการสัมภาษณ์แล้วสรุปประเด็น เนื้อหาที่สำคัญและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ การสังเกต การค้นคว้าเอกสารแบบการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยแยกตามวัตถุประสงค์การศึกษาความเสี่ยงภายใต้กรอบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่ไม่ตรงตามระเบียบ โอนเงินไม่ตรงตามเจ้าหนี้ โอนเงินไม่ตรงตามจำนวนเงิน และโอนเงินไม่ตรงตามระยะเวลา จากนั้นนำสิ่งที่ได้จากการศึกษามาระบุความเสี่ยงโดยแยกประเภทความเสี่ยง ออกเป็นด้านนโยบาย ด้านการปฏิบัติงาน ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านสารสนเทศ

และการสื่อสารและด้านปัจจัยอื่นๆ แล้วไปสู่การจัดลำดับความเสี่ยงเพื่อนำความเสี่ยงที่ควรจะจัดการมากำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง

ผลการศึกษา

จากการศึกษาเอกสารคู่มือการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยขอนแก่น (2555) เพื่อนำไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญคือ

1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) พิจารณาได้หลายระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กร (Corporate Level) ระดับส่วน (Division Level) ระดับโครงการ (Project Level) ระดับกิจกรรม/กระบวนการ (Activity/Process) ระดับตัวชี้วัดในการดำเนินงาน (Key Performance Indication) เป็นต้น

2) การระบุความเสี่ยง (Event Identification) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงขององค์กรว่ามีเหตุการณ์หรืออุปสรรคใดที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอก และให้ครอบคลุมในทุกประเภทของความเสี่ยงเพื่อให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่เพียงพอในการนำไปบริหารจัดการได้

3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ว่า แต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด และนำมาจัดลำดับว่าปัจจัยเสี่ยงใดมีความสำคัญมากกว่ากันเพื่อจะได้กำหนดมาตรการตอบโต้กับปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ คือด้านโอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) และด้านผลกระทบ (Impact) หรือความรุนแรง โดยการประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณโดยพิจารณาจากทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายนอกและภายในองค์กร

4) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการ

ความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ และผลของการจัดการเหล่านั้นการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) หลักการตอบสนององความเสี่ยงมี 4 ประการ คือ

- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)
- การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)
- การลดความเสี่ยง (Risk Reduction)
- การกระจายความเสี่ยง (Risk Sharing)

5) การสื่อสารและให้คำปรึกษา (Communicate and Consult) การสื่อสารมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยเข้าใจและมีข้อมูลความเสี่ยงของโครงการทางเลือกในการลดปัญหาความเสี่ยง ข้อมูลของความเสี่ยงในลักษณะต่างๆ และทำการตัดสินใจได้ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละโครงการ ซึ่งการติดต่อสื่อสาร และเอกสารที่เกี่ยวข้องมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการบริหารความเสี่ยง

6) การติดตามผล (Monitoring) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสมและการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับองค์กร และเพื่อให้ทราบว่าความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ การติดตามการบริหารความเสี่ยงทำได้

ผลจากการศึกษาตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงผู้ศึกษาพบว่าสามารถแบ่งประเภทของความเสี่ยงในการปฏิบัติงานด้านการเบิก - จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน งบรายจ่ายเงินอุดหนุน มหาวิทยาลัยขอนแก่นได้เป็น 5 ด้านดังต่อไปนี้

1. ด้านนโยบาย (Policy) มีปัจจัยเสี่ยงทั้งสิ้น 3 ข้อคือ

1) งบประมาณแผ่นดินได้รับจัดสรรจากรัฐบาลซ้ำทำให้
การใช้จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดินเกิดความล่าช้า

2) การเปลี่ยนแปลงเลขประจำตัวผู้เสียภาษีของกรมบัญชีกลาง

3) มหาวิทยาลัยขาดประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณที่ดี
ซึ่งส่งผลกระทบต่อให้มีการจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติม ทำให้หน่วยงานที่ได้รับจัดสรร
เงินขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบที่เกี่ยวข้อง

2. ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (Operation) มีปัจจัยเสี่ยงทั้งสิ้น
9 ข้อคือ

1) กระบวนการในการรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำแผนการใช้จ่าย
เงินของคณะมีความล่าช้า

2) การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานอาจส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
ที่ผิดพลาดของเจ้าหน้าที่ได้

3) กระบวนการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินของคณะ/หน่วยงาน
ไม่สอดคล้องกับการใช้จ่ายเงินจริงส่งผลให้เจ้าหน้าที่ได้รับเงินช้า เนื่องจากการต้อง
รอให้มีการเบิกเงินอุดหนุนก่อนหลักเข้าบัญชีออมทรัพย์ก่อน

4) การสั่งจ่ายเงินจากบัญชีออมทรัพย์ผิดพลาดส่งผลให้เงิน
ในบัญชีไม่เพียงพอต่อการจ่ายออกเพื่อชำระหนี้ให้เจ้าหน้าที่

5) ขั้นตอนการปฏิบัติงานภายในคณะ/หน่วยงานมีความซับซ้อน
ทำให้เกิดความผิดพลาดในการโอนเงินได้ง่าย

6) ขาดระบบการทำงานแทนซึ่งส่งผลให้การทำงานล่าช้า
อันเนื่องจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติไม่อยู่

7) ข้อมูลเจ้าหน้าที่ในระบบ KKUFMIS ขาดระบบการทบทวน
ความถูกต้อง

8) ขาดระบบการสอนงานที่ดีและถูกต้อง

9) ขาดระบบการสอบทานการทำงานซ้ำ

3. ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) มีปัจจัยเสี่ยงทั้งสิ้น 8 ข้อคือ

1) การบันทึกข้อมูลในระบบ KKUFMIS เกิดความผิดพลาดอันเนื่องมาจากความไม่รอบคอบของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

2) บุคลากรที่ปฏิบัติงานขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงานการเบิก - จ่ายเงินอุดหนุน

3) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่เล็งเห็นถึงความสำคัญในการเบิก - จ่ายเงินให้กับเจ้าหน้าที่

4) การเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานบ่อยส่งผลกระทบต่อการทำงานที่อาจเกิดข้อผิดพลาดได้ง่าย

5) การที่บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน งบรายจ่ายเงินอุดหนุน

6) การที่บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้งานระบบ KKUFMIS

7) การหมุนเวียนงานส่งผลกระทบต่อความล่าช้าในการปฏิบัติงานด้านการเบิก - จ่าย เงินเนื่องจากผู้เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ยังไม่มีประสบการณ์ทางด้านการเบิกจ่ายเงิน

8) เจ้าหน้าที่ผู้ดูแลระบบทางด้านการเบิกจ่ายเงินยังขาดความรู้ความเข้าใจในด้านระเบียบการเงิน การคลังทำให้การออกแบบระบบขัดแย้งต่อการปฏิบัติงานจริงตามระเบียบกระทรวงการคลัง

4. ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communications) มีปัจจัยเสี่ยงทั้งสิ้น 5 ข้อคือ

1) ระบบ KKUFMIS ยังไม่มีการป้องกันความปลอดภัยในการใช้งานในบางหน้าจอกการทำงาน

2) ขาดระบบการสื่อสารข้อมูลด้านการปฏิบัติงานที่ีระหว่างหน่วยงานผู้เบิกกับหน่วยงานผู้ขอเบิก

3) ขาดระบบการสื่อสารข้อมูลที่ีระหว่างมหาวิทยาลัยขอนแก่นกับหน่วยงานภายนอกที่เป็นเจ้าหน้าที่

4) ขาดระบบการรองรับ/เชื่อมต่อข้อมูลสารสนเทศระหว่าง
หน่วยงานผู้ขอเบิกกับหน่วยงานผู้เบิกที่ดี

5) ระบบการโอนเงินของธนาคารยังขาดการตรวจสอบข้อมูลที่ดี

5. ด้านปัจจัยอื่นๆ (Other factor) มีปัจจัยเสี่ยงทั้งสิ้น 4 ข้อคือ

1) สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน
ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดสมาธิในการทำงาน

2) สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานลดลง ขาดการติดต่อ
สื่อสาร การทำงานเป็นที่มลลดง

3) วัฒนธรรมองค์กรในด้านการปฏิบัติงานที่อาศัยความเคยชิน
มากกว่าการปฏิบัติงานที่ยึดระเบียบ

4) สุขภาพของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานไม่เอื้ออำนวยต่อ
การปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรไม่ได้ใช้ศักยภาพเต็มที่

หลังจากการนำปัจจัยเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการจัดลำดับความเสี่ยง
โดยใช้เกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยงที่ประยุกต์จากคู่มือการจัดทำแผนบริหาร
ความเสี่ยงมหาวิทยาลัยขอนแก่น (2555) พร้อมกับการนำปัจจัยเสี่ยงแต่ละ
ข้อมากำหนดรหัสเพื่อใช้ในการประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและแบ่งระดับ
ความเสี่ยงตามค่าคะแนนดังนี้

- ระดับคะแนน 1-2 ระดับความเสี่ยง ต่ำ
- ระดับคะแนน 3-9 ระดับความเสี่ยง ปานกลาง
- ระดับคะแนน 10-16 ระดับความเสี่ยง สูง
- ระดับคะแนน 17-25 ระดับความเสี่ยง สูงมาก

และจัดลำดับความเสี่ยงแต่ละด้าน เรียงลำดับตามระดับค่าคะแนน
ความเสี่ยงจากมากไปหาน้อยดังแสดงในตารางต่อไปนี้

สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการศึกษาเกี่ยวกับข้อเสนอการบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับระบบการโอนเงินชำระหนี้ จากเงินงบประมาณแผ่นดินงบรายจ่ายเงินอุดหนุน มหาวิทยาลัยขอนแก่นโดยรวมความเสี่ยงในด้านการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน งบรายจ่ายเงินอุดหนุน มหาวิทยาลัยขอนแก่นอยู่ในระดับ “สูงมาก” คิดเป็นร้อยละ 37.94 ระดับ “สูง” คิดเป็นร้อยละ 27.58 ระดับ “ปานกลาง” คิดเป็นร้อยละ 34.48 โดยคิดจากจำนวนความเสี่ยงที่เกิดขึ้นทั้งหมด 29 ข้อ และได้เลือกความเสี่ยงระดับ “สูง” และ “สูงมาก” จำนวนทั้งสิ้น 19 ข้อ มาจัดทำข้อเสนอในการบริหารความเสี่ยงโดยสามารถสรุปเป็นแต่ละด้านได้ดังนี้

1) ด้านนโยบาย (Policy) เสนอให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประสานงานและรับผิดชอบดูแลระบบที่ชัดเจน เพื่อเตรียมความพร้อมผู้การปรับปรุงระบบและรองรับการเปลี่ยนแปลงให้ระบบสามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา หากเกิดเหตุการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงสามารถปรับเปลี่ยนแนวทางได้อย่างทันเวลา ไม่ส่งผลกระทบต่อวิธีการปฏิบัติงาน และกำหนดมาตรการด้านการบริหารงบประมาณให้สอดคล้องกับระบบการจัดสรรเงินงบประมาณ โดยกำหนดให้มีแผนการจัดทำค่าของงบประมาณที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกพันธกิจของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งผลการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับหทัยรัตน์ กาญจนเจตน์ (2552) ว่าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสายงานคลังทุกระดับขององค์การบริหารส่วนตำบลบางรักน้อย จะต้องตระหนักถึงความเสี่ยงและร่วมกันเตรียมแผนเพื่อรองรับความเสี่ยงในการดำเนินงานด้านการคลังขององค์การบริหารส่วนตำบล ก่อนที่จะเกิดความเสียหายขึ้น ซึ่งย่อมดีกว่าการจะแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ ซึ่งอาจทำให้เกิดการตัดสินใจที่ผิดพลาดและไม่ทันต่อเหตุการณ์

2) ด้านการปฏิบัติงาน (Operation) เสนอให้มีการปรับปรุงระบบแผนการบริหารงบประมาณภายในคณะ/หน่วยงานให้สอดคล้องกับกิจกรรมที่ดำเนินการ มีการจัดทำโครงการเพื่อวิเคราะห์ความสำคัญของกระบวนการก่อนการเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติงานและการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

การส่งเสริมให้มีการจับคู่ปฏิบัติงาน และรองรับการทำงานแทนกันได้ การส่งเสริมในด้านของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสำคัญในการสอบทานการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงานก่อนหน้าเพื่อเป็นการตรวจสอบระหว่างสายงานกัน ซึ่งผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สอดคล้องกับ หทัยรัตน์ กาญจนเจตน์ (2552) ว่าการติดตามแผนงานทางการคลังในทุกๆ แผนงานของส่วนการคลังอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นแผนการจัดซื้อประจำปีงบประมาณ แผนการจัดเก็บรายได้ในประเภทต่างๆ เป็นต้น ทั้งนี้นอกจากจะเป็นการดำเนินงานตามแผนทางการคลังเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานการคลังแล้ว ยังเป็นการป้องกันความผิดพลาด ความบกพร่อง ที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างการบริหารจัดการงานคลังขององค์การบริหารส่วนตำบลได้อีกด้วย

3) ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) เสนอให้มีการจัดโครงการเพื่อจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร หรือ Organization Knowledge Management เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและสามารถทำงานทดแทนกันได้ ในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานประจำตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้ ซึ่งเป็นการทำให้บุคลากรในองค์กรนั้นเป็นผู้ที่มีความสามารถหลากหลายด้าน ทั้งในแนวแกนและแนวราบ หรือ ที่เรียกว่า Multi Functional Skill และการจัดโครงการอบรมด้านการเงิน การคลังภาครัฐ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทั้งด้านระบบที่ใช้ในการปฏิบัติงานและระเบียบที่ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เกิดในตัวบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สอดคล้องกับ ดาวเรือง โพธิ์ดิษฐ์ศิริ (2554) ว่าควรมีการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีโดยการส่งบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ รวมถึงวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงทางการเงินและบัญชี และสอดคล้องกับแนวคิดของ หทัยรัตน์ กาญจนเจตน์ (2552) ว่าองค์การบริหารส่วนตำบลควรมีการจัดอบรมในโครงการหรือกิจกรรมที่เกี่ยวกับการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในงานการคลังให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงานเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรภายในหน่วยงาน

โดยเฉพาะบุคลากรในงานการคลังได้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในบทบาทหน้าที่ของตน หรือความรู้ในกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวกับงานการคลังเพื่อจะได้ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในการทำงานที่มีทักษะ ความเชี่ยวชาญ มากยิ่งขึ้นและสามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อความต้องการในการรับบริการทางการคลังของประชาชนในท้องถิ่นตลอดจน บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนการคลังจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้มีความละเอียด ถี่ถ้วนและรอบคอบในทุกขั้นตอนของการทำงานการคลังในส่วนที่ตนเองเกี่ยวข้องหรือมีหน้าที่รับผิดชอบ

4) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) เสนอให้มีการจัดโครงการเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเห็นประโยชน์ของสารสนเทศ และสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานในด้านการสื่อสารข้อมูลได้เพื่อประโยชน์ในด้านการสื่อสารข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งผลการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับ ชาญพงศ์ รุ่งทอง (2551) ว่าผู้บริหารโครงการระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ ควรพิจารณาดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สามารถรองรับการทำงานได้อย่างต่อเนื่องและไม่เกิดการขัดข้องในขณะที่มีผู้ใช้พร้อมกันจำนวนมาก และควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาและให้ความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร

5) ด้านปัจจัยอื่นๆ (Other Factor) เสนอให้มีโครงการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและเอื้อต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีโครงการส่งเสริมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและมุ่งเน้นสัมพันธภาพที่ดีของบุคลากร พร้อมส่งเสริมความเข้าใจในด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ผ่านการถ่ายทอดประสบการณ์จากผู้มีประสบการณ์ ซึ่งเป็นการทบทวนองค์ความรู้ด้านระเบียบและแนวทางการปฏิบัติงาน และโครงการเพื่อการส่งเสริมการออกกำลังกาย สร้างเสริมสุขภาพที่ดีให้กับบุคลากร ซึ่งผลการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับ ดาวเรือง โพธิ์ดิษฐ์ศิริ (2554) ว่าผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลควรมีการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรักความสามัคคีภายใน

องค์การบริหารส่วนตำบล มีการทำงานเป็นทีม โดยยึดระเบียบ กฎหมายในการปฏิบัติงาน มีการควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความรอบคอบ มีความรัดกุมยิ่งขึ้น และควรส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรักความสามัคคีภายใน องค์การบริหารส่วนตำบล มีการทำงานเป็นทีม สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

เอกสารอ้างอิง

- ชาอุพงษ์ รุ่งทอง. (2551). การประเมินผลการนำระบบการบริหารการเงิน การคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในเขตความรับผิดชอบ ของสำนักงานคลังเขต 5 กรมบัญชีกลาง. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ดาวเรือง โพธิ์ดิษฐศิริ. (2554). แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและ บัญชีขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา. รายงานการศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ฝ่ายแผนและพัฒนาบุคลากร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2555). **คู่มือการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง** มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ขอนแก่น: ศูนย์ผลิตเอกสาร กองกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ฝ่ายแผนและพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2555). **แผนการบริหาร ความเสี่ยง** มหาวิทยาลัยขอนแก่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555. ขอนแก่น: ศูนย์ผลิตเอกสาร กองกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ไพรวัดย์ คุณาสถิตชัย. (2553). **การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของ มหาวิทยาลัยขอนแก่น**. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

หทัยรัตน์ กาญจนเจตน์. (2552). การบริหารความเสี่ยงการดำเนินงานการคลัง
องค์การบริหารส่วนตำบลบางรักน้อย อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี.
รายงานการศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	รหัส	คะแนน ความ เสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง
1. ด้านนโยบาย (Policy)	1.1 มหาวิทยาลัยขาดประสิทธิภาพในการบริหาร งบประมาณที่ดีซึ่งส่งผลกระทบต่อให้มีการ จัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมทำให้หน่วยงาน ที่ได้รับจัดสรรเงินขาดความรู้ความเข้าใจใน ระเบียบที่เกี่ยวข้อง	P3	20	สูงมาก
	1.2 การเปลี่ยนแปลงเลขประจำตัวผู้เสียภาษีของ กรมบัญชีกลาง	P2	12	สูง
	1.3 งบประมาณแผ่นดินได้รับจัดสรรจากรัฐบาล ซ้ำทำให้ การใช้จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน เกิดความล่าช้า	P1	5	ปาน กลาง
2. ด้านการ ปฏิบัติงาน (Operation)	2.1 กระบวนการในการรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำ แผนการใช้จ่ายเงินของคณะมีความล่าช้า	O1	20	สูงมาก
	2.2 ข้อมูลเจ้าหน้าที่ในระบบ KKUFMIS ขาดระบบ การทบทวนความถูกต้อง	O7	20	สูงมาก
	2.3 ขาดระบบการสงวนงานที่ดีและถูกต้อง	O9	25	สูงมาก
	2.4 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานอาจส่งผลต่อ การปฏิบัติงานที่ผิดพลาดของเจ้าหน้าที่ได้	O2	12	สูง
	2.5 กระบวนการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินของ คณะ/หน่วยงาน ไม่สอดคล้องกับการใช้จ่าย เงินจริงส่งผลให้เจ้าหน้าที่ได้รับเงินช้าเนื่องจาก การต้องรอให้มีการเบิกเงินอุดหนุนก่อนหลัก เข้าบัญชีออมทรัพย์ก่อน	O3	16	สูง
	2.6 ขาดระบบการทำงานแทนซึ่งส่งผลให้การ ทำงานล่าช้าอันเนื่องจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ไม่อยู่	O6	15	สูง
	2.7 ขาดระบบการสอบทานการทำงานซ้ำ	O8	12	สูง
	2.8 การส่งจ่ายเงินจากบัญชีออมทรัพย์ผิดพลาด ส่งผลให้เงินในบัญชีไม่เพียงพอต่อการจ่าย ออกเพื่อชำระหนี้ให้เจ้าหน้าที่	O4	6	ปาน กลาง

ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	รหัส	คะแนน ความ เสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง
	2.9 ขั้นตอนการปฏิบัติงานภายในคณะ/ หน่วยงานมีความซับซ้อน ทำให้เกิดความ ผิดพลาดในการโอนเงินได้ง่าย	O5	8	ปาน กลาง
3. ด้าน ทรัพยากร มนุษย์ (Human Resources)	3.1 การบันทึกข้อมูลในระบบ KKUFMIS เกิดความผิดพลาดอันเนื่องมาจากความ ไม่รอบคอบของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน	H1	25	สูงมาก
	3.2 การที่บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจใน ระเบียบการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน งบรายจ่ายเงินอุดหนุน	H5	20	สูงมาก
	3.3 การที่บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการ ใช้งานระบบ KKUFMIS	H6	20	สูงมาก
	3.4 การเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานส่งผลต่อ การปฏิบัติงานที่อาจเกิดข้อผิดพลาดได้ง่าย	H4	15	สูง
	3.5 บุคลากรที่ปฏิบัติงานขาดประสบการณ์ใน การปฏิบัติงานการเบิก - จ่ายเงินอุดหนุน	H2	6	ปาน กลาง
	3.6 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่เล็งเห็นถึงความ สำคัญในการเบิก - จ่ายเงินให้กับเจ้าหน้าที่	H3	5	ปาน กลาง
	3.7 การหมุนเวียนงานส่งผลต่อความล่าช้า ในการปฏิบัติงานด้านการเบิก - จ่าย เงิน เนื่องจากผู้เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ยังไม่มี ประสบการณ์ทางด้านการเบิกจ่ายเงิน	H7	4	ปาน กลาง
	3.8 เจ้าหน้าที่ผู้ดูแลระบบทางด้านการเบิก จ่ายเงินยังขาดความรู้ความเข้าใจในด้าน ระเบียบการเงิน การคลังทำให้การออกแบบ ระบบขัดแย้งต่อการปฏิบัติงานจริงตาม ระเบียบกระทรวงการคลัง	H8	5	ปาน กลาง

ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	รหัส	คะแนน ความ เสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง
4. ด้าน สารสนเทศ และการ สื่อสาร (Information & Communi- cation)	4.1 ขาดระบบการสื่อสารข้อมูลด้านการปฏิบัติ งานที่ตีระหว่างหน่วยงานผู้เบิกกับหน่วยงาน ผู้ขอเบิก	IC2	20	สูงมาก
	4.2 ขาดระบบการสื่อสารข้อมูลที่ตีระหว่าง มหาวิทยาลัยขอนแก่นกับหน่วยงาน ภายนอกที่เป็นเจ้าหนี้	IC3	25	สูงมาก
	4.3 ขาดระบบการรองรับ/เชื่อมต่อข้อมูล สารสนเทศระหว่างหน่วยงานผู้ขอเบิกกับ หน่วยงานผู้เบิกที่ดี	IC4	15	สูง
	4.4 ระบบ KKUFMIS ยังไม่มีการป้องกันความ ปลอดภัยในการใช้งานในบางหน้าจอกการ ทำงาน	IC1	5	ปาน กลาง
	4.5 ระบบการโอนเงินของธนาคารยังขาดการ ตรวจสอบข้อมูลที่ดี	IC5	4	ปาน กลาง
5. ปัจจัยอื่นๆ (Other factor)	5.1 วัฒนธรรมองค์กรในด้านการปฏิบัติงานที่ อาศัยความเคยชินมากกว่าการปฏิบัติงาน ที่ยึดระเบียบ	OF3	20	สูงมาก
	5.2 สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานไม่เอื้ออำนวย ต่อการปฏิบัติงาน	OF1	20	สูงมาก
	5.3 สุขภาพของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานไม่เอื้อ อำนวยต่อการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติ งานของบุคลากรไม่ได้ใช้ศักยภาพเต็มที่	OF4	10	สูง
	5.4 สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานลดลง ขาดการติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม ลดลง	OF2	5	ปาน กลาง