

## บทที่ 9

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะกล่าวถึงบทสรุปในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงซึ่งเป็นกรอบงานการควบคุมภายในของกิจกรรมในงานคลัง คณะทันตแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตลอดจนข้อจำกัดและข้อเสนอแนะของงานวิจัยนี้

#### 9.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถสรุปเนื้อหาได้ 7 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
- ส่วนที่ 2 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)
- ส่วนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- ส่วนที่ 4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
- ส่วนที่ 5 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
- ส่วนที่ 6 การติดตามผล (Monitoring)
- ส่วนที่ 7 การประเมินความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้รับบริการ

##### ส่วนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

ขั้นตอนแรกของระบบบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ในการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงิน การจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงิน การจ่ายเช็ค การจ่ายเงินสดย่อย การรับเงิน และการทำงานผ่านระบบสารสนเทศ โดยวัตถุประสงค์ของงานคลัง มีดังนี้

“การให้บริการด้านการเงินอย่างถูกต้อง รวดเร็ว ครบถ้วนตามระเบียบ โปร่งใสตรวจสอบได้ ผู้รับบริการพึงพอใจ”

##### ส่วนที่ 2 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

ขั้นตอนนี้เป็นการระบุความเสี่ยงและโอกาสทั้งหมดที่เป็นไปได้ที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยพิจารณาความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน ตามกลุ่มประเภทของความเสี่ยง S-O-F-C คือความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

(Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) แล้วนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงต่อไป

จากขั้นตอนนี้ โดยอาศัยการจัดกลุ่มประเด็นความเสี่ยงด้วยแผนผังกลุ่มเชื่อมโยง (Affinity Diagram) และการจัดทำแผนผังเมทริกซ์แสดงระดับความเสี่ยง (Risk Matrix) สามารถระบุความเสี่ยงในการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงินได้ 9 ปัจจัย การจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงินมี 14 ปัจจัย การจ่ายเช็คมี 18 ปัจจัย การจ่ายเงินสดย่อยมี 18 ปัจจัย การรับเงินมี 18 ปัจจัย และการทำงานผ่านระบบสารสนเทศมี 6 ปัจจัย

### ส่วนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ขั้นตอนนี้ เน้นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ โดยการประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยที่สำคัญ 3 ปัจจัย คือ ประสิทธิภาพการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Opportunity) และความรุนแรงของผลกระทบ (Severity) เพื่อทำการจัดลำดับความเสี่ยง โดยการจัดทำแผนผังจัดระดับความเสี่ยง (Risk Profile) และการจัดลำดับความเสี่ยง (Ranking) ตามความสำคัญและความจำเป็นเร่งด่วนในการป้องกันแก้ไข โดยเรียงลำดับตามระดับของ โอกาส (O) x ผลกระทบ (S) ในปัจจุบัน

เมื่อจัดลำดับความเสี่ยงแล้วพบว่า การตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงิน มีความเสี่ยงที่สำคัญ (เป็นความเสี่ยงกลุ่ม High หรือมีระดับความเสี่ยงสูงและเป็นความเสี่ยงกลุ่ม Medium ที่มีโอกาสเกิดสูงแต่มีผลกระทบน้อย) ทั้งหมด 7 ปัจจัย การจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงินมี 10 ปัจจัย การจ่ายเช็คมี 9 ปัจจัย การจ่ายเงินสดย่อยมี 10 ปัจจัย การรับเงินมี 11 ปัจจัย และการทำงานผ่านระบบสารสนเทศมี 6 ปัจจัย

จากนั้นนำความเสี่ยงสำคัญที่ได้มาจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) เพื่อเชื่อมโยงให้เห็นความสัมพันธ์และผลกระทบของความเสี่ยง ตามกลุ่มประเภทของความเสี่ยง S-O-F-C เพื่อช่วยให้จัดการความเสี่ยงที่ต้นเหตุได้อย่างชัดเจน พบว่า มีความเสี่ยงต้นเหตุเรียงตามลำดับความสำคัญทั้งหมด 21 ปัจจัย ดังนี้

1. ความเสี่ยง R1 ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินผิดพลาด
2. ความเสี่ยง R2 ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินล่าช้ากว่ากำหนดเวลา
3. ความเสี่ยง R3 ระบบคอมพิวเตอร์ล้มเหลว
4. ความเสี่ยง R4 เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาเพียงพอในการเข้าอบรมการใช้งานระบบ
5. ความเสี่ยง R5 ผู้นำส่งเงินมาช้ากว่ากำหนดเวลา
6. ความเสี่ยง R6 เอกสารการนำส่งเงินไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน
7. ความเสี่ยง R7 ได้รับธนบัตรปลอม

8. ความเสี่ยง R8 เงินสดย่อยไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน
9. ความเสี่ยง R9 เจ้าหน้าที่ตรวจสอบเอกสารผิดพลาด
10. ความเสี่ยง R10 เบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันเวลา
11. ความเสี่ยง R11 งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน
12. ความเสี่ยง R12 จัดทำทะเบียนคุมเลขที่ฎีกาล่าช้า
13. ความเสี่ยง R13 ออกเช็คผิดพลาดไม่ถูกต้อง
14. ความเสี่ยง R14 ได้รับเช็คจากกองคลัง/หน่วยงานงบประมาณไม่ครบ
15. ความเสี่ยง R15 คำนวนภาษาหัก ญ ที่จ่ายผิด
16. ความเสี่ยง R16 ผู้ขอเบิกไม่ปฏิบัติตามระเบียบการรับเงิน
17. ความเสี่ยง R17 แจ้งผู้ขอเบิกให้มารับเช็คผิดพลาด
18. ความเสี่ยง R18 เอกสารการเบิกจ่ายเงินไม่ครบ
19. ความเสี่ยง R19 เจ้าหน้าที่ขาดงาน ไม่อยู่หรือป่วย
20. ความเสี่ยง R20 บันทึกการรับ-จ่ายเงินไม่ตรงวัน
21. ความเสี่ยง R21 ข้อมูลในคอมพิวเตอร์สูญหาย

ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยงต้นเหตุที่ได้ทั้ง 21 ปัจจัย โดยใช้วิธีการตั้งคำถามทำไม (Why-Why Analysis) และนำปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุพื้นฐานหรือปัจจัยเสี่ยงต้นเหตุมาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การหาแผนจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมต่อไป

#### ส่วนที่ 4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) และส่วนที่ 5 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

เมื่อบ่งชี้และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว จะต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ และกำหนดกิจกรรมการควบคุมหรือแนวทางการดำเนินงานเพื่อควบคุมความเสี่ยง

จากการประเมินแผนจัดการความเสี่ยง พบว่า มีแผนจัดการความเสี่ยงที่ไม่ถูกเลือกมาปฏิบัติ 7 แผน ส่วนแผนจัดการความเสี่ยงที่ถูกเลือกมาปฏิบัติ นั้น มีทั้งสิ้น 48 แผน ซึ่งในจำนวนนี้ ประกอบไปด้วยแผนจัดการความเสี่ยงที่หน่วยงานได้ปฏิบัติอยู่แล้ว 35 แผน ซึ่งเจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานจะต้องคอยติดตามและทบทวนผลการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าแผนจัดการความเสี่ยงที่ได้ปฏิบัติอยู่นั้นมีความเหมาะสมและถูกนำไปใช้จริง ซึ่งจะเหลือแผนจัดการความเสี่ยงที่ริเริ่มขึ้นมาใหม่ทั้งสิ้น 13 แผน โดยได้นำแผนจัดการความเสี่ยงที่หน่วยงานได้ปฏิบัติอยู่แล้ว 2 แผน มาดำเนินการต่อไป เนื่องจากยังมีความเสี่ยงที่ทำให้หน่วยงานไม่สามารถ

บรรลุมิติวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งต้องอาศัยการจัดการความเสี่ยงที่หน่วยงานได้ปฏิบัติอยู่แล้ว โดยเห็นว่าเป็นการควบคุมที่เหมาะสมที่สุดในขณะนี้ ดังนั้น จึงมีแผนจัดการความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการทั้งสิ้น 15 แผน ซึ่งสามารถใช้แผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) มาจัดกลุ่มประเด็นแผนจัดการความเสี่ยงที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าด้วยกัน เพื่อที่จะวางแผนและดำเนินการไปพร้อม ๆ กันได้เป็น 10 กลุ่ม ดังนี้

1. แผน RP1 การจัดตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม
2. แผน RP2 การเร่งรัดการเบิกจ่าย
3. แผน RP3 การบำรุงรักษาและการควบคุมการใช้คอมพิวเตอร์
4. แผน RP4 การประเมินภาระงาน
5. แผน RP5 การประเมินผลงาน
6. แผน RP6 การอบรมเจ้าหน้าที่ในสายงาน
7. แผน RP7 การสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่เจ้าหน้าที่
8. แผน RP8 การจัดกลุ่มหน่วยงานเพื่อเข้ารับบริการ
9. แผน RP9 การสร้างระบบตรวจสอบเงินสดย่อย
10. แผน RP10 การปรับปรุงมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ของเจ้าหน้าที่

หลังจากจัดกลุ่มประเด็นแผนจัดการความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการสร้างแผนการดำเนินงาน ซึ่งไม่จำเป็นต้องบริหารจัดการทุกความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง เพราะบางความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงนั้นหน่วยงานสามารถยอมรับได้ และอาจเปลี่ยนจากวิกฤต/ความเสียหายกลายเป็นโอกาสขององค์กรได้ ดังนั้น จึงคำนึงถึงความเสี่ยงสูงสุดที่เป็นวิกฤติที่ทำให้หน่วยงานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ก่อน ซึ่งมีทั้งหมด 8 ปัจจัย ส่วนความเสี่ยงที่เหลือได้เสนอเป็นแผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมไว้ เนื่องจากได้มีการปฏิบัติตามระบบควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันอย่างเคร่งครัดคืออยู่แล้ว ซึ่งเจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานจะต้องคอยติดตามและทบทวนผลการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นมีความเหมาะสมและถูกนำไปใช้จริง โดยแผนดำเนินงานสำหรับความเสี่ยงสูงสุดที่เป็นวิกฤติมีดังนี้

ตารางที่ 9.1 แผนจัดการความเสี่ยงที่ใช้กับความเสี่ยงสูงสุดที่เป็นวิกฤติ

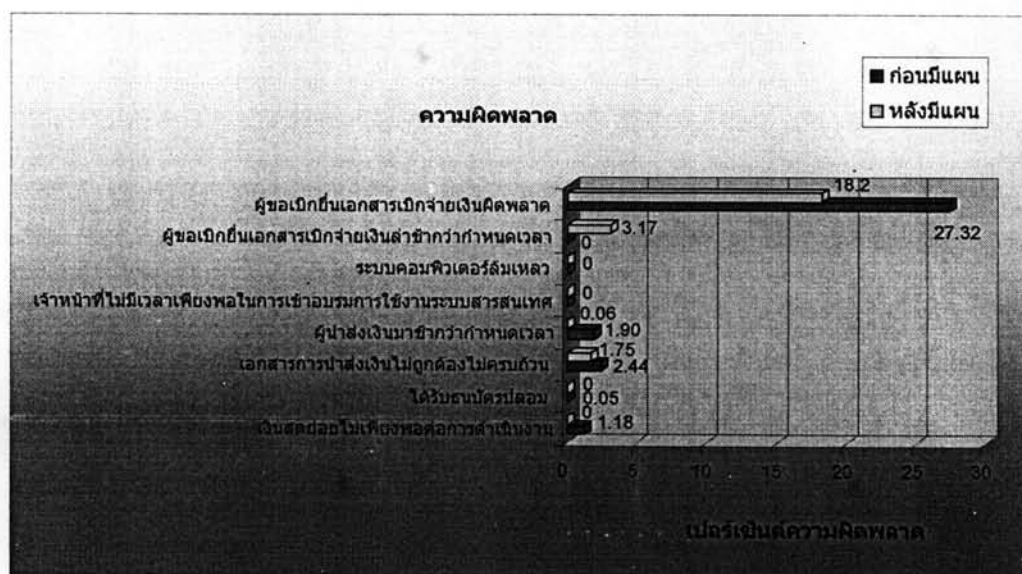
ลำดับ	รหัส	ปัญหา/ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง				รหัส	แผนจัดการความเสี่ยงที่ใช้
			S	O	F	C		
1	R1	ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินผิดพลาด		✓			PR1	การจัดตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม
2	R2	ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินล่าช้ากว่ากำหนดเวลา		✓			PR2	การเร่งรัดการเบิกจ่าย

ตารางที่ 9.1 แผนจัดการความเสี่ยงที่ใช้กับความเสี่ยงสูงสุดที่เป็นวิกฤติ (ต่อ)

ลำดับ	รหัส	ปัญหา/ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง				รหัส	แผนจัดการความเสี่ยงที่ใช้
			S	O	F	C		
3	R3	ระบบคอมพิวเตอร์ล่มเหลว		✓			PR3	การบำรุงรักษาและการควบคุมการใช้คอมพิวเตอร์
4	R4	เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาเพียงพอในการเข้าอบรมการใช้งานระบบ		✓			PR6	การอบรมเจ้าหน้าที่ในสายงาน
5	R5	ผู้นำส่งเงินมาช้ากว่ากำหนดเวลา		✓			RP8	การจัดกลุ่มหน่วยงานเพื่อเข้ารับบริการ
6	R6	เอกสารการนำส่งเงินไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน		✓			RP5	การประเมินผลงาน
7	R7	ได้รับธนบัตรปลอม		✓			RP6	การอบรมเจ้าหน้าที่ในสายงาน
8	R8	เงินสดย่อยไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน			✓		RP9	การสร้างระบบตรวจสอบเงินสดย่อย

### ส่วนที่ 6 การติดตามผล (Monitoring)

เมื่อกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการนำแผนจัดการความเสี่ยงที่ได้ไปปฏิบัติ เมื่อนำร้อยละความผิดพลาดมาเปรียบเทียบกับก่อนและหลังมีแผนจัดการความเสี่ยงพบว่า ค่าร้อยละความผิดพลาดลดลงร้อยละ 71.70 ซึ่งสามารถสรุปผลก่อนและหลังมีแผนจัดการความเสี่ยงได้ดังกราฟรูปที่ 9.1 และแผนผังจัดระดับความเสี่ยง (Risk Profile) ในตารางที่ 9.2



รูปที่ 9.1 กราฟเปรียบเทียบเปอร์เซ็นต์ความผิดพลาดก่อนและหลังมีแผนจัดการความเสี่ยง

ตารางที่ 9.2 แผนผังระดับความเสี่ยงที่เหลือของความเสี่ยงวิกฤติหลังมีการจัดการความเสี่ยง

เลขที่	ลำดับ	รหัส	ปัญหา/ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความผิดพลาด						ร้อยละความผิดพลาด		ลดลง ร้อยละ
					ก่อนจัดการ ความเสี่ยง			หลังจัดการ ความเสี่ยง			ก่อนจัดการ ความเสี่ยง	หลังจัดการ ความเสี่ยง	
					O	S	O * S	O	S	O * S			
1	1	R1	ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิก จ่ายเงินผิดพลาด	O	3	3	สูง	3	3	สูง	27.32	18.20	33.38
2	1	R2	ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิก จ่ายเงินล่าช้ากว่า กำหนดเวลา	O	3	3	สูง	-	-	-	-	3.17	-
3	1	R3	ระบบคอมพิวเตอร์ ล่มเหลว	O	3	3	สูง	-	-	-	-	-	-
4	1	R4	เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลา เพียงพอในการเข้าอบรม การใช้งานระบบ สารสนเทศ	O	3	3	สูง	-	-	-	-	-	-
5	2	R5	ผู้นำส่งเงินมาช้ากว่า กำหนดเวลา	O	3	2	สูง	1	2	น้อย	1.90	0.06	96.84
6	2	R6	เอกสารการนำส่งเงิน ไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน	O	3	2	สูง	3	2	สูง	2.44	1.75	28.28
7	2	R7	ได้รับธนบัตรปลอม	O	2	3	สูง	1	3	ปานกลาง	0.05	0*	100*
8	2	R8	เงินสดย่อยไม่เพียงพอต่อ การดำเนินงาน	F	2	3	สูง	1	3	ปานกลาง	1.18	0	100
											<b>เฉลี่ย</b>	<b>71.70</b>	

หมายเหตุ : ลำดับ คือ ลำดับที่ความเร่งด่วนในการสร้างแผนจัดการความเสี่ยง

- คือ ไม่มีการเก็บข้อมูล เนื่องจากไม่สามารถเก็บข้อมูลได้ในขณะทำการศึกษาวิจัย

\* คือ การประเมินผลแบบคาดหมาย เนื่องจากมีระยะเวลาจำกัดในการเก็บข้อมูลหลังมีแผนจัดการความเสี่ยง

จากผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ พบว่า รายการที่ไม่มีมีความผิดพลาดเกิดขึ้นมี 1 รายการ คือ เงินสดย่อยไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน ส่วนรายการที่มีความผิดพลาดลดลงและคาดว่าจะทำให้ไม่พบความผิดพลาดอีกมี 1 รายการ คือ การได้รับธนบัตรปลอม และรายการที่มีความผิดพลาดลดลงในระดับที่ยอมรับได้มี 3 รายการ คือ ผู้นำส่งเงินมาช้ากว่ากำหนดเวลา มีความผิดพลาดลดลง 96.84% ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินผิดพลาด มีความผิดพลาดลดลง 33.38% และเอกสารการนำส่งเงินไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน มีความผิดพลาดลดลง 28.28%

จากผลที่ได้ในการจัดการความเสี่ยงนี้ จึงอาจสรุปในเบื้องต้นได้ว่าแผนจัดการความเสี่ยงสามารถลดระดับความเสี่ยงลงในระดับที่ยอมรับได้ เนื่องจากสามารถลดโอกาสในการเกิดและความรุนแรงของผลกระทบ ทำให้ความผิดพลาดลดน้อยลง ซึ่งขั้นตอนและแนวคิดในการบริหารจัดการความเสี่ยงในงานวิจัยนี้ สามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานอื่น ๆ ได้

ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะขอไม่นำเสนอสิ่งที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขหลังมีการจัดระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Risk Profile) หลังจากมีแผนจัดการความเสี่ยงเหล่านี้แล้ว เพื่อป้องกันไม่ให้อ่านเกิดความสับสน

ความจริงประการหนึ่งที่ควรทราบคือ เราไม่สามารถที่จะกำจัดความเสี่ยงให้หมดไปได้ทั้ง 100% และไม่อาจหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้เสมอไปในทุกสถานการณ์ แต่การมีระบบบริหารความเสี่ยงหรือการควบคุมภายในนั้น จะช่วยในการค้นหา การลดระดับความรุนแรง การควบคุมและป้องกันความเสี่ยงต่าง ๆ ลงได้ในระดับหนึ่ง หรืออย่างน้อยที่สุดก็ช่วยให้เรามีความตื่นตัวและปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวังอยู่เสมอ ซึ่งจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีการตรวจสอบและติดตามทบทวนผลเป็นระยะ ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นมีความเหมาะสมและถูกนำไปใช้จริงซึ่งสามารถทำให้ความเสี่ยงต่าง ๆ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จึงจะเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

#### ส่วนที่ 7 การประเมินความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้รับบริการ

สำหรับผู้รับบริการที่เป็นบุคลากรภายในคณะฯ พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจด้านกระบวนการ ขั้นตอนการให้บริการ ก่อนมีแผนจัดการความเสี่ยง แตกต่างจากหลังมีแผนจัดการความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยมีค่าเฉลี่ยเพิ่มสูงขึ้น 4.36% ส่วนอีก 3 ด้านที่เหลือ คือ ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก และภาพรวมทั้งหมดที่มีต่อการให้บริการก่อนมีแผนจัดการความเสี่ยง ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ เช่นเดียวกับระดับความพึงพอใจโดยภาพรวมในทุกด้านของผู้รับบริการภายนอกคณะฯ กล่าวคือ ระดับความพึงพอใจก่อนและหลังมีแผนจัดการความเสี่ยงนั้นมีระดับที่ใกล้เคียงกันมาก ซึ่งสรุปได้ว่า ระดับความพึงพอใจด้านการบริการทางการเงินโดยภาพรวมของผู้รับบริการภายในและภายนอกคณะฯ เพิ่มขึ้นจาก 73.40% เป็น 74.60%

## 9.2 ข้อจำกัดของการควบคุมภายใน

- 1) การควบคุมภายในส่วนใหญ่มีไว้สำหรับรายการที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตามปกติ ซึ่งไม่ได้ครอบคลุมรายการที่ไม่ได้คาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้น ดังนั้น จึงต้องอาศัยระบบการบริหารความเสี่ยงเข้ามาช่วย
- 2) บางครั้งการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในขึ้น อาจไม่ได้ครอบคลุมในเรื่องของต้นทุนที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะทำให้เกิดต้นทุนที่สูงและอาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่ได้รับ

## 9.3 ปัญหาและอุปสรรคในการทำวิจัย

- 1) ในการประเมินความเสี่ยง ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยประสิทธิภาพในการควบคุมที่มีอยู่ (Risk Control) โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Opportunity) และความรุนแรงของผลกระทบ (Severity) ของหน่วยงาน ซึ่งทำได้เพียงการใช้ความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องเท่านั้น เนื่องจากทางหน่วยงานไม่เคยมีการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงมาก่อน และบางครั้งข้อมูลที่ได้ก็ไม่ตรงกัน ซึ่งอาจทำให้ผลการประเมินคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริงได้บ้าง
- 2) การดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยงนั้นต้องอาศัยระยะเวลาค่อนข้างนาน ตั้งแต่การศึกษาหาข้อมูล การเตรียมความพร้อม การทดลองปฏิบัติ และการปรับแผนให้เหมาะสม จึงทำให้เห็นผลได้ช้า และเนื่องจากเวลาในการวิจัยที่ค่อนข้างจำกัด จึงไม่สามารถจะประเมินผลจากการปฏิบัติตามแผนจริงได้หมดทุกแผน การประเมินผลของแผนจัดการความเสี่ยงในบางความเสี่ยง จึงใช้การประเมินผลแบบคาดหมายแทน
- 3) หน่วยงานงานคลัง ไม่สามารถดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยงทั้งหมดที่จัดทำขึ้นด้วยข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณและเวลา
- 4) ในระหว่างการศึกษาวิจัย งานคลังได้ยกเลิกการทำงานผ่านระบบ Oracle และอยู่ในระหว่างดำเนินการนำระบบ SAP มาใช้งานแทน จึงทำให้ไม่สามารถดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้

## 9.4 ข้อเสนอแนะ

- 1) ในการประเมินความเสี่ยงนั้น ควรมีการเก็บข้อมูล เช่น มูลค่าความสูญเสีย และจำนวนครั้งที่เกิดความเสี่ยงต่างๆ ในอดีต เพื่อประกอบการตัดสินใจและช่วยให้ผลการประเมินความเสี่ยงมีความถูกต้องและตรงกับสถานการณ์จริงมากยิ่งขึ้น



- 2) การเก็บข้อมูลโดยอาศัยแบบสอบถามนั้น ผู้เก็บข้อมูลควรอธิบายถึงวิธีการเขียนหรือการให้คะแนนโดยละเอียด เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเข้าใจในแบบสอบถามเพียงพอ สามารถให้ความคิดเห็นที่ถูกต้องและไม่ลำเอียงได้
- 3) การวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของแต่ละความเสี่ยงนั้น อาจใช้เทคนิคอื่น ๆ ร่วมด้วย เช่น การเขียนแผนผังก้างปลา (Cause and Effect Diagram) หรือ การวิเคราะห์แนวความบกพร่อง (Fault Tree Analysis) หรือ FTA หรือ แผนภูมิต้นไม้ เป็นต้น
- 4) การบริหารความเสี่ยงอาจกระทำในมุมมองที่กว้างขึ้น โดยให้คำนึงถึงผลลัพธ์ที่ได้ในแง่ของประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่มีต่อบุคลากร องค์กรและผู้รับบริการ รวมไปถึงสาธารณะ โดยอาจมีการสำรวจความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้รับบริการ การหาความสมดุลและความคุ้มค่าระหว่างการยอมรับและการป้องกันความเสี่ยง เป็นต้น
- 5) การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องทุกระดับในองค์กร ทุกคนควรจะต้องมีความตั้งใจจริงร่วมกันในการแก้ปัญหา ไม่มีอคติ กลัวความผิด หรือกลัวการเพิ่มภาระงาน จึงจะทำให้การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงประสบผลสำเร็จและเป็นประโยชน์กับองค์กรอย่างแท้จริง