บทที่ 8

การติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

ในบทนี้จะกล่าวถึงองค์ประกอบขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO คือ การติดตามผล (Monitoring) หลังจากดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง ซึ่งกลไกในการติดตามนี้มีขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่า ได้มีการปฏิบัติการควบคุมภายในนั้นอย่างสม่ำเสมอ และการปฏิบัตินั้นยังมีความเหมาะสมอยู่กับการดำเนินงานและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพราะการเปลี่ยนแปลงอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของหน่วยงานและความเสี่ยงที่เปลี่ยนไปอาจต้องมีการปรับปรุงการควบคุมภายในให้เหมาะสมด้วย

8.1 การติดตามผล (Monitoring)

สารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication) เป็นองค์ประกอบที่ 7 ของการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO ซึ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมินและจัดการความเสี่ยง โดยอาศัยการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา มีการเก็บข้อมูลและติดตามผลทั้งในอดีตและปัจจุบัน เช่น เมื่อต้องการสารสนเทศไปใช้ในการวางแผนการขาย สารสนเทศที่ต้องการก็ควรจะเป็นรายงานสรุปยอดการขายแต่ละเดือนในปีที่ผ่านมาที่เพียงพอแก่การตัดสินใจ เป็นต้น

ในการจัดการความเสี่ยง เมื่อจัดการความเสี่ยงบางตัวไปแล้ว ความรุนแรงของความเสี่ยงนั้นอาจลดลง จึงอาจมีความเสี่ยงตัวอื่นที่มีผลกระทบรุนแรงกว่า ซึ่งจำเป็นต้องจัดลำดับความเสี่ยงและทำแผนการดำเนินงานใหม่ แต่ถ้าไม่มีความเสี่ยงตัวใหม่เข้ามา ผู้รับผิดชอบหรือหน่วยงานต้องทบทวนแผนการดำเนินงานของความเสี่ยงตัวเดิม และอาจปรับลดคะแนนลง ซึ่งมีความเป็นไปได้ที่คะแนนความเสี่ยงตัวอื่นจะขึ้นมาเป็นความเสี่ยงวิกฤติ ทำให้หน่วยงานต้องทำแผนการดำเนินงานอย่างเร่งด่วนต่อไป

ทั้งนี้ การติดตามสอบทานความเสี่ยงต่าง ๆ ควรมีการเก็บข้อมูลที่จำเป็นทั้งก่อนและหลังการนำแผนจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติ เพื่อพิจารณาระดับความรุนแรงว่าลดลงหรือไม่ แต่ข้อมูลบางส่วนที่ต้องติดตามผลนั้น งานคลังยังไม่เคยบันทึกค่ามาก่อน ดังนั้น จึงสอบถามโดยการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงนั้น เพื่อให้ประเมินความถี่หรือความน่าจะเป็นของ

ความเสี่ยงที่ต้องการติดตาม ซึ่งข้อมูลที่ต้องติดตาม ความถี่ในการสอบทาน และผู้รับผิดชอบในการรายงานผลต่อหัวหน้าหน่วยงาน มีดังนี้

ตารางที่ 8.1 ข้อมูลที่ต้องติดตามของความเสี่ยงต่าง ๆ

ลำดับ	รหัส	ความเสี่ยง	ข้อมูลที่ต้องติดตาม	ความถี่ในการสอบทาน	ผู้รับผิดชอบ
1	R1	ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินผิดพลาด	- จำนวนเอกสารผิดพลาดที่ต้องส่งคืนแก้ไข	ทุกเดือน	อุฬารสม อภิสิทธิ์
2	R2	ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินล่าช้ากว่ากำหนดเวลา	- จำนวนเรื่องที่ส่งเบิกจ่ายล่าช้า - จำนวนครั้งการตั้งหนี้	วันที่ปิดรับเอกสารเบิกจ่าย	อุฬารสม อภิสิทธิ์
3	R3	ระบบคอมพิวเตอร์ล้มเหลว	- จำนวนชั่วโมงที่ไม่สามารถดำเนินการได้	ทุกเดือน	ทุกคน
4	R4	เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาเพียงพอในการเข้าอบรมการใช้งานระบบสารสนเทศ	- จำนวนครั้งการเข้าอบรมของเจ้าหน้าที่แต่ละคน - จำนวนครั้งการทำงานผิดพลาด	ทุกเดือน	กุลฤดี
5	R5	ผู้นำส่งเงินมาช้ากว่ากำหนดเวลา	- จำนวนครั้งการนำส่งเงินไม่ทันกำหนดเวลา	ทุกเดือน	เสาวลักษณ์
6	R6	เฮกสารการนำส่งเงินไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน	- จำนวนครั้งที่ไม่มีใบนำส่งเงิน - จำนวนครั้งที่ใบเสร็จรับเงินไม่ครบ - จำนวนครั้งที่รายละเอียดในใบนำส่งเงินกับใบเสร็จรับเงินไม่ตรงกัน	ทุกไตรมาส	อุดมพร
7	R7	ได้รับธนบัตรปลอม	- จำนวนครั้งที่พบว่าเป็นธนบัตรปลอม	ทุกไตรมาส	เสาวลักษณ์
8	R8	เงินสดย่อยไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน	- จำนวนครั้งที่เงินสดย่อยในบัญชีไม่พอจ่าย	ทุกไตรมาส	อ่อนศรี

8.2 ใบบันทึกสำหรับการติดตามผล

เมื่อกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตามและความถี่ในการสอบทานผลของความเสี่ยงต่าง ๆ ได้แล้ว ต้องมีเครื่องมือที่ช่วยในการบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ที่ต้องการให้ได้อย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งก็คือการใช้แบบฟอร์มสำหรับการติดตามผล โดยจัดทำในรูปของใบบันทึก (Check Sheet) และสามารถดูรูปแบบของใบบันทึกได้ในภาคผนวก ข ซึ่งได้ทำการสรุปว่าความเสี่ยงใดใช้ใบบันทึกแบบใดในการติดตามสอบทาน ดังนี้

ตารางที่ 8.2 ใบบันทึกสำหรับติดตามความเสี่ยง

ลำดับ	รหัส	ความเสี่ยง	ใบบันทึกที่ใช้
1	R1	ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินผิดพลาด	- ใบบันทึกในสมุดส่งเรื่องอนุมัติ - ใบสำคัญการส่งเบิกเงิน
2	R2	ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินล่าช้ากว่ากำหนดเวลา	- ใบบันทึกในสมุดส่งเรื่องอนุมัติ - ใบสำคัญการส่งเบิกเงิน
3	R3	ระบบคอมพิวเตอร์ล้มเหลว	- ใบบันทึกปัญหาการใช้งานคอมพิวเตอร์และระบบสารสนเทศ - ใบบันทึกแผนการใช้งานคอมพิวเตอร์
4	R4	เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาเพียงพอในการเข้าอบรมการใช้งานระบบสารสนเทศ	- ใบบันทึกการเข้าอบรมระบบสารสนเทศ
5	R5	ผู้นำส่งเงินมาช้ากว่ากำหนดเวลา	- ใบบันทึกปัญหาจากการนำส่งเงิน
6	R6	เอกสารการนำส่งเงินไม่ถูกต้องไม่ครบถ้วน	- ใบบันทึกปัญหาจากการนำส่งเงิน
7	R7	ได้รับธนบัตรปลอม	- ใบบันทึกปัญหาจากการนำส่งเงิน
8	R8	เงินสดย่อยไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน	- ใบบันทึกในรายงานการจ่ายเงินสดย่อย

8.3 แผนการดำเนินงานสำหรับความเสี่ยง

จากแผนจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้ในบทที่แล้ว รวมทั้งข้อมูลและใบบันทึกสำหรับติดตามความเสี่ยงต่าง ๆ จากที่กล่าวมาด้านบน สามารถสรุปรายละเอียดการดำเนินงานเป็นแผนการดำเนินงานสำหรับความเสี่ยงต่าง ๆ เรียงตามลำดับความเสี่ยงที่เป็นวิกฤติ ได้ดังรูปที่ 8.1 – 8.8 ดังนี้

แผนการดำเนินงานสำหรับความเสี่ยง R1 ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินผิดพลาด

คำอธิบายความเสี่ยง (ชื่อความเสี่ยง)	R1 ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินผิดพลาด			**ลำดับความเสี่ยงเพื่อดำเนินงาน** 1	
ระดับความเสี่ยง	**คะแนน**	**ประเภทความเสี่ยง**		**วิธีจัดการกับความเสี่ยง**	
ผลกระทบ (S)	3	☐ 1. กลยุทธ์ (S)	☐ 3. การเงิน (F)	☐ ยอมรับ	☑ ลด
โอกาสในการเกิด (O)	3	☑ 2. การปฏิบัติงาน (O)	☐ 4. กฎระเบียบ (C)	☐ เลี่ยง/เลิก	☐ ถ่ายโอน

สาเหตุของความเสี่ยง	**ผลกระทบของความเสี่ยง**
• ผู้ขอเบิกไม่ทราบระเบียบ • ระเบียบมีการเปลี่ยนแปลง ซับซ้อน ไม่ชัดเจน • ผู้ขอเบิกไม่ให้ความสำคัญ • การประสานงานกับผู้ขอเบิกยังไม่เหมาะสม	• เสียเวลาในการติดตามแก้ไขเอกสารให้ถูกต้อง • ส่งทำฎีกาเบิกจ่ายเงินล่าช้า เนื่องจากต้องแก้ไขเอกสารให้ถูกต้องก่อน • ได้รับเช็คล่าช้า

การจัดการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน

- มีแบบฟอร์มที่ใช้ในการขอเบิกในกรณีต่าง ๆ จัดวางไว้ที่ห้องการเงิน
- มีการติดประกาศการเปลี่ยนแปลงระเบียบต่าง ๆ หรือการเปลี่ยนแปลงแบบฟอร์มใหม่ให้ทราบ

แนวทางการดำเนินงานเพื่อควบคุมความเสี่ยง	**ผู้รับผิดชอบ**	**เวลาเริ่มการปฏิบัติงาน**	**เป้าหมายที่ตั้งไว้**
1. ประชุมเพื่อวางแผนการจัดทำตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม	อุฬารสม	เม.ย. 2550	ได้จำนวนและรูปแบบการทำตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม
2. จัดทำตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม	อุฬารสม	เม.ย. 2550	ได้ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม
3. นำตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์มไปจัดวางไว้ที่หน้าเคาท์เตอร์ และแจ้งให้ผู้ขอเบิกดูเป็นตัวอย่างในการเขียน	อุฬารสม	เม.ย. 2550	ผู้ขอเบิกดูตัวอย่างในการเขียนและสามารถลดความผิดพลาดลงได้

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ผู้ขอเบิกทั้งภายในและภายนอกคณะฯ

รายงานความคืบหน้าการดำเนินงาน	**คิดเป็น % เมื่อเทียบกับแผนทั้งหมดที่วางไว้**	**คาดว่าจะเสร็จสิ้นเมื่อใด**
1. จัดทำตัวอย่างในรูปแบบของแฟ้มคู่มือ โดยเลือกมา 3 กรณี	50%	เม.ย. 2550
2. ได้จัดทำตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์มของการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร และการยืม/คืนเงินรองจ่าย	80%	เม.ย. 2550
3. ผู้ขอเบิกบางส่วนดูตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์มที่วางไว้หน้าเคาท์เตอร์และปฏิบัติตาม และมีการนำตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์มกลับมาแก้ไขเพิ่มเติมอีกเล็กน้อย	90%	เม.ย. 2550

เกณฑ์วัดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	**ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้** (Risk Tolerance)
ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารการเบิกจ่ายเงินถูกต้องครบถ้วน 85% ระบบการเตือนคือดูจำนวนเอกสารผิดพลาดที่เกิดขึ้นใน 1 เดือน	ตั้งเป้าหมายสำหรับการที่ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารการเบิกจ่ายเงินถูกต้องครบถ้วน 85% ด้วยระดับที่ยอมรับได้ ±5%

วันที่ต้องการทบทวนแผนการดำเนินงาน ทุก 1 เดือน

รูปที่ 8.1 แผนการดำเนินงาน ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินผิดพลาด

แผนการดำเนินงานสำหรับความเสี่ยง R2 ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินล่าช้ากว่ากำหนดเวลา

คำอธิบายความเสี่ยง (ชื่อความเสี่ยง)	R2 ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินล่าช้ากว่ากำหนดเวลา			**ลำดับความเสี่ยงเพื่อดำเนินงาน** 2	
ระดับความเสี่ยง	**คะแนน**	**ประเภทความเสี่ยง**		**วิธีจัดการกับความเสี่ยง**	
ผลกระทบ (S)	3	☐ 1. กลยุทธ์ (S)	☐ 3. การเงิน (F)	☐ ยอมรับ	☑ ลด
โอกาสในการเกิด (O)	3	☑ 2. การปฏิบัติงาน (O)	☐ 4. กฎระเบียบ (C)	☐ เลี่ยง/เลิก	☐ ถ่ายโอน

สาเหตุของความเสี่ยง	**ผลกระทบของความเสี่ยง**
• ความล่าช้าของกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของงานพัสดุ • การประสานงานกับผู้ขอเบิกยังไม่เหมาะสม • ผู้ขอเบิกไม่ทราบระเบียบ • ระเบียบมีการเปลี่ยนแปลง ซับซ้อน ไม่ชัดเจน • ผู้ขอเบิกขาดความเข้าใจและตระหนักในความสำคัญ	• มีภาระงานมากขึ้นในช่วงใกล้เวลาสิ้นสุดปีงบประมาณ • เจ้าหน้าที่ทำงานไม่ทัน

การจัดการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน

เร่งรัดการเบิกจ่ายเงิน โดยการออกหนังสือเวียนไปยังภาควิชา/หน่วยงานต่างๆ

แนวทางการดำเนินงานเพื่อควบคุมความเสี่ยง	**ผู้รับผิดชอบ**	**เวลาเริ่มการปฏิบัติงาน**	**เป้าหมายที่ตั้งไว้**
1. ประชุมเพื่อกำหนดรูปแบบการชี้แจงการเร่งรัดการเบิกจ่ายเงิน เช่น - การทำหนังสือแจ้งเวียน หรือการประชุมร่วมกัน รวมทั้งความถี่ในการออกหนังสือหรือการประชุม - รายชื่อภาควิชาและหน่วยงานที่ต้องเวียนหนังสือหรือเข้าร่วมประชุม	กุลฤดี อุฬารสม	ก.ค. 2550	ได้ข้อตกลงเกี่ยวกับรูปแบบการชี้แจง
2. ดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้	อุฬารสม	ก.ค. 2550	หัวหน้าภาควิชา/หัวหน้าหน่วยงานชี้แจงการเร่งรัดการเบิกจ่ายเงินต่อบุคลากรในภาควิชา/หน่วยงาน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ผู้ขอเบิกทั้งภายในและภายนอกคณะฯ

รายงานความคืบหน้าการดำเนินงาน	**คิดเป็น % เมื่อเทียบกับแผนทั้งหมดที่วางไว้**	**คาดว่าจะเสร็จสิ้นเมื่อใด**
1. ได้จัดทำหนังสือแจ้งเวียนเพื่อประชาสัมพันธ์ผ่านหัวหน้าภาควิชา/หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว	70%	ก.ค. 2550
2. ชี้แจงผ่านหัวหน้าภาควิชา/หัวหน้าหน่วยงานต่างๆ	90%	ก.ค. 2550

เกณฑ์วัดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	**ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้** (Risk Tolerance)
การเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผนฯ 100% ระบบการเตือนคือดูจำนวนการยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินที่ล่าช้ากว่าช่วงเวลาที่กำหนดที่เกิดขึ้นภายในเดือนสิงหาคม	ตั้งเป้าหมายสำหรับการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผนฯ 100% ด้วยระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่า 97%

วันที่ต้องการทบทวนแผนการดำเนินงาน ก.ย. 2550

รูปที่ 8.2 แผนการดำเนินงาน ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินล่าช้ากว่ากำหนดเวลา

แผนการดำเนินงานสำหรับความเสี่ยง R3 ระบบคอมพิวเตอร์ล้มเหลว

คำอธิบายความเสี่ยง (ชื่อความเสี่ยง)	R3 ระบบคอมพิวเตอร์ล้มเหลว			**ลำดับความเสี่ยงเพื่อดำเนินงาน** 3	
ระดับความเสี่ยง	**คะแนน**	**ประเภทความเสี่ยง**		**วิธีจัดการกับความเสี่ยง**	
ผลกระทบ (S)	3	☐ 1. กลยุทธ์ (S)	☐ 3. การเงิน (F)	☐ ยอมรับ	☑ ลด
โอกาสในการเกิด (O)	3	☑ 2. การปฏิบัติงาน (O)	☐ 4. กฎระเบียบ (C)	☑ เลี่ยง/เลิก	☐ ถ่ายโอน

สาเหตุของความเสี่ยง
- เครือข่ายขัดข้องอย่างกะทันหัน
- การออกแบบโปรแกรมอาจมีจุดล่อแหลมต่อการหยุดชะงักมากเกินไป
- ขาดการทดสอบอย่างเพียงพอและเหมาะสม

ผลกระทบของความเสี่ยง
- การทำงานผ่านระบบสารสนเทศล่าช้า/หยุดชะงัก
- ส่งรายงานไม่ทันเวลา

การจัดการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน
ไม่มี/รอจนกระทั่งระบบคอมพิวเตอร์จะใช้การได้

แนวทางการดำเนินงาน เพื่อควบคุมความเสี่ยง	**ผู้รับผิดชอบ**	**เวลาเริ่มการปฏิบัติงาน**	**เป้าหมายที่ตั้งไว้**
1. สำรวจสภาพปัจจุบันของคอมพิวเตอร์ในหน่วยงาน เช่น โปรแกรมที่มีในเครื่อง ระบบปฏิบัติการ ความเร็วเครื่อง อายุการใช้งาน เป็นต้น	อภิสิทธิ์ อุดมพร	ก.ค. 2550	ได้ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ในหน่วยงาน
2. จัดทำแผนการบำรุงรักษาคอมพิวเตอร์ เช่น การลงโปรแกรมกำจัดไวรัสและการ Update อย่างสม่ำเสมอ การทำความสะอาดเครื่อง การปิด-เปิดเครื่องอย่างถูกวิธี การทำแผนการกู้ระบบฯ อย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น	อภิสิทธิ์ อุดมพร	ก.ค. 2550	ได้แผนการบำรุงรักษาคอมพิวเตอร์ เพื่อนำไปปฏิบัติ
3. จัดทำบันทึกรายละเอียดของปัญหาและวิเคราะห์แนวโน้มของปัญหาเพื่อแก้ไขไม่ให้เกิดซ้ำ และขอความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญระบบ	ทุกคน	ก.ค. 2550	มีการบันทึกปัญหาที่เกิดขึ้นและหาแนวทางแก้ไขได้
4. จัดทำเป็นมาตรฐานในการดำเนินงาน และแจ้งให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานรับทราบและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด	อภิสิทธิ์	ก.ค. 2550	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามแผนอย่างเคร่งครัด

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) หน่วยงานและคณะฯ

รายงานความคืบหน้าการดำเนินงาน	**คิดเป็น % เมื่อเทียบกับแผนทั้งหมดที่วางไว้**	**คาดว่าจะเสร็จสิ้นเมื่อใด**
1. ได้สำรวจสภาพปัจจุบันของคอมพิวเตอร์ในหน่วยงานแล้ว	50%	ก.ค. 2550
2. ได้จัดทำแผนการบำรุงรักษาคอมพิวเตอร์แล้ว	60%	ก.ค. 2550
3. มีการจัดทำบันทึกรายละเอียดของปัญหาเมื่อเกิดปัญหาขึ้นกับคอมพิวเตอร์	60%	ตลอดเวลาที่เกิดปัญหา
4. ได้จัดทำเป็นมาตรฐานในการดำเนินงาน และแจ้งให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานรับทราบและปฏิบัติตามแล้ว	70%	ก.ค. 2550

เกณฑ์วัดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)
ชั่วโมงการดำเนินงานที่ไม่สามารถดำเนินการได้ไม่เกิน 40 ชั่วโมงต่อเดือน ระบบการเตือนคือดูจำนวนชั่วโมงการดำเนินงานที่ไม่สามารถดำเนินการได้ที่เกิดขึ้นใน 1 เดือน

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ตั้งเป้าหมายสำหรับชั่วโมงการดำเนินงานที่ไม่สามารถดำเนินการได้ไม่เกิน 40 ชั่วโมงต่อเดือน ด้วยระดับที่ยอมรับได้อย่างน้อย 50 ชั่วโมงต่อเดือน

วันที่ต้องการทบทวนแผนการดำเนินงาน ทุก 1 เดือน

****<u>หมายเหตุ</u>** ในขณะนี้ได้ยกเลิกการทำงานผ่านระบบ Oracle แล้ว และกำลังจะนำระบบ SAP มาใช้แทน จึงยังไม่สามารถวัดผลเทียบกับ Risk Appetite ได้

รูปที่ 8.3 แผนการดำเนินงาน ระบบคอมพิวเตอร์ล้มเหลว

แผนการดำเนินงานสำหรับความเสี่ยง
R4 เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาเพียงพอในการเข้าอบรมการใช้งานระบบสารสนเทศ

<table>
<tr><td>คำอธิบายความเสี่ยง (ชื่อความเสี่ยง)</td><td colspan="3">R4 เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาเพียงพอในการเข้าอบรมการใช้งานระบบสารสนเทศ</td><td colspan="3">ลำดับความเสี่ยงเพื่อดำเนินงาน 4</td></tr>
<tr><td>ระดับความเสี่ยง</td><td>คะแนน</td><td colspan="2">ประเภทความเสี่ยง</td><td colspan="2">วิธีจัดการกับความเสี่ยง</td></tr>
<tr><td>ผลกระทบ (S)</td><td>3</td><td>☐ 1. กลยุทธ์ (S)</td><td>☐ 3. การเงิน (F)</td><td>☐ ยอมรับ</td><td>☑ ลด</td></tr>
<tr><td>โอกาสในการเกิด (O)</td><td>3</td><td>☑ 2. การปฏิบัติงาน (O)</td><td>☐ 4. กฎระเบียบ (C)</td><td>☐ เลี่ยง/เลิก</td><td>☐ ถ่ายโอน</td></tr>
<tr><td colspan="3">สาเหตุของความเสี่ยง
• มีปริมาณงานมาก
• ติดภารกิจส่วนตัว
• ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน</td><td colspan="3">ผลกระทบของความเสี่ยง
• เจ้าหน้าที่ขาดทักษะในการทำงาน
• ส่งรายงานไม่ทันเวลา</td></tr>
<tr><td colspan="6">การจัดการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน
เจ้าหน้าที่ที่มีเวลาว่างหลังเลิกเวลาทำงาน เข้าฝึกอบรมกับผู้เชี่ยวชาญ</td></tr>
<tr><td colspan="2">แนวทางการดำเนินงานเพื่อควบคุมความเสี่ยง</td><td>ผู้รับผิดชอบ</td><td>เวลาเริ่มการปฏิบัติงาน</td><td colspan="2">เป้าหมายที่ตั้งไว้</td></tr>
<tr><td colspan="2">1. จัดตารางการอบรม โดยให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนเลือกวันในการเข้าอบรมเองและให้มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน</td><td>กุลฤดี</td><td>ต.ค. 2550</td><td colspan="2">เจ้าหน้าที่ทุกคนได้เข้าอบรมอย่างน้อยสัปดาห์ละ 2 ชั่วโมง</td></tr>
<tr><td colspan="2">2. ขอความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงสุดเพื่อแต่งตั้งผู้ประสานงานระบบ</td><td>กุลฤดี</td><td>ต.ค. 2550</td><td colspan="2">มีผู้เชี่ยวชาญระบบจากสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นผู้ประสานงาน</td></tr>
<tr><td colspan="2">3. เจ้าหน้าที่เข้าอบรมตามตารางที่ได้จัดทำไว้ และมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ประสานงานระบบเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น</td><td>อิสรีย์</td><td>ต.ค. 2550</td><td colspan="2">เจ้าหน้าที่ทุกคนได้เข้าอบรมอย่างน้อยสัปดาห์ละ 2 ชั่วโมง</td></tr>
<tr><td colspan="6">ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) หน่วยงานและคณะฯ</td></tr>
<tr><td colspan="3">รายงานความคืบหน้าการดำเนินงาน</td><td colspan="2">คิดเป็น % เมื่อเทียบกับแผนทั้งหมดที่วางไว้</td><td>คาดว่าจะเสร็จสิ้นเมื่อใด</td></tr>
<tr><td colspan="3">** เนื่องจากในขณะนี้ได้ยกเลิกการทำงานผ่านระบบ Oracle แล้ว และกำลังจะนำระบบ SAP มาใช้แทน จึงยังไม่สามารถวัดผลเทียบกับ Risk Appetite ได้ ดังนั้น แผนการดำเนินงานนี้จึงได้เสนอไว้ใช้ในอนาคตเมื่อมีการนำระบบ SAP มาใช้แล้ว</td><td colspan="2">-</td><td>ตลอดช่วงเวลาที่ใช้ระบบ SAP</td></tr>
<tr><td colspan="3">เกณฑ์วัดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)
เจ้าหน้าที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 98 ระบบการเตือนคือดูจำนวนครั้งที่เจ้าหน้าที่ทำงานผิดพลาดที่เกิดขึ้นใน 1 สัปดาห์</td><td colspan="3">ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ตั้งเป้าหมายสำหรับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ร้อยละ 98 ด้วยระดับที่ยอมรับได้ อย่างน้อยร้อยละ 96</td></tr>
<tr><td colspan="6">วันที่ต้องการทบทวนแผนการดำเนินงาน พ.ย. 2550</td></tr>
</table>

รูปที่ 8.4 แผนการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาเพียงพอ
ในการเข้าอบรมการใช้งานระบบสารสนเทศ

แผนการดำเนินงานสำหรับความเสี่ยง R5 ผู้นำส่งเงินมาช้ากว่ากำหนดเวลา

คำอธิบายความเสี่ยง (ชื่อความเสี่ยง)	R5 ผู้นำส่งเงินมาช้ากว่ากำหนดเวลา			**ลำดับความเสี่ยงเพื่อดำเนินงาน** 5	
ระดับความเสี่ยง	**คะแนน**	**ประเภทความเสี่ยง**		**วิธีจัดการกับความเสี่ยง**	
ผลกระทบ (S)	2	☐ 1. กลยุทธ์ (S)	☐ 3. การเงิน (F)	☐ ยอมรับ	☑ ลด
โอกาสในการเกิด (O)	3	☑ 2. การปฏิบัติงาน (O)	☐ 4. กฎระเบียบ (C)	☐ เลี่ยง/เลิก	☐ ถ่ายโอน

สาเหตุของความเสี่ยง	**ผลกระทบของความเสี่ยง**
• ผู้นำส่งเงินติดประชุม/ธุระส่วนตัว • ผู้นำส่งเงินลืมส่ง • ผู้นำส่งเงินไม่ตระหนักถึงความสำคัญ	• ปิดสรุปยอดล่าช้า • นำเงินส่งธนาคารล่าช้า • ต้องเก็บรักษาเงินจำนวนมากไว้ค้างคืน ไม่สามารถนำฝากในวันนั้นได้ ซึ่งอาจไม่ปลอดภัย

การจัดการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน

โทรศัพท์แจ้งเตือน/สอบถามเรื่องการนำส่งเงินภายในเวลาที่กำหนด

แนวทางการดำเนินงานเพื่อควบคุมความเสี่ยง	**ผู้รับผิดชอบ**	**เวลาเริ่มการปฏิบัติงาน**	**เป้าหมายที่ตั้งไว้**
1. จัดกลุ่มหน่วยงาน และกำหนดเวลาที่แน่นอนสำหรับการนำส่งเงินของแต่ละกลุ่มหน่วยงาน เช่น - โรงพยาบาลและคลินิกพิเศษ นำส่งเงินภายในเวลา 10.00 น. - หน่วยงานที่เหลือให้นำส่งเงินตั้งแต่เวลา 10.00 น. - 14.30 น.	เสาวลักษณ์	เม.ย. 2550	มีการจัดกลุ่มหน่วยงานและกำหนดเวลาสำหรับการนำส่งเงิน
2. แจ้งให้ผู้นำส่งเงินของหน่วยงานที่จัดกลุ่มไว้ นำส่งเงินภายในเวลาที่กำหนด	เสาวลักษณ์	เม.ย. 2550	การนำส่งเงินล่าช้าลดลงจนไม่มีเลย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ผู้นำส่งเงินและหน่วยงาน เจ้าหน้าที่รับเงินและหน่วยงาน

รายงานความคืบหน้าการดำเนินงาน	**คิดเป็น % เมื่อเทียบกับแผนทั้งหมดที่วางไว้**	**คาดว่าจะเสร็จสิ้นเมื่อใด**
1. ให้โรงพยาบาลและคลินิกพิเศษ นำส่งเงินภายในเวลา 10.00 น. หน่วยงานที่เหลือให้นำส่งเงินภายในเวลา 10.00 น. - 14.30 น.	80%	เม.ย. 2550
2. หน่วยงานต่าง ๆ สามารถนำส่งเงินภายในเวลาที่กำหนด โดยโรงพยาบาลและคลินิกพิเศษ นำส่งเงินภายในเวลา 10.00 น. ส่วนหน่วยงานอื่น ๆ นำส่งเงินเวลา 10.00 น. – 14.30 น.	90%	จนกว่าจะหาแนวทางการแก้ไขใหม่ได้

เกณฑ์วัดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	**ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้** (Risk Tolerance)
ผู้นำส่งเงินมาทันตามกำหนดเวลา 98% ระบบการเตือนคือดูจำนวนการนำส่งเงินไม่ทันกำหนดเวลาที่เกิดขึ้นใน 1 เดือน	ตั้งเป้าหมายสำหรับผู้นำส่งเงินมาทันตามกำหนดเวลา 98% ด้วยระดับที่ยอมรับได้อย่างน้อย 96%

วันที่ต้องการทบทวนแผนการดำเนินงาน ทุก 1 เดือน

รูปที่ 8.5 แผนการดำเนินงาน ผู้นำส่งเงินมาช้ากว่ากำหนดเวลา

แผนการดำเนินงานสำหรับความเสี่ยง R6 เอกสารการนำส่งเงินไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน

คำอธิบายความเสี่ยง (ชื่อความเสี่ยง)	R6 เอกสารการนำส่งเงินไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน			**ลำดับความเสี่ยงเพื่อดำเนินงาน** 6	
ระดับความเสี่ยง	**คะแนน**	**ประเภทความเสี่ยง**		**วิธีจัดการกับความเสี่ยง**	
ผลกระทบ (S)	2	☐ 1. กลยุทธ์ (S)	☐ 3. การเงิน (F)	☐ ยอมรับ	☑ ลด
โอกาสในการเกิด (O)	3	☑ 2. การปฏิบัติงาน (O)	☐ 4. กฎระเบียบ (C)	☐ เลี่ยง/เลิก	☐ ถ่ายโอน

สาเหตุของความเสี่ยง

- เจ้าหน้าที่ใหม่อาจไม่ทราบระเบียบ
- ผู้นำส่งเงินลืมส่งมอบใบเสร็จรับเงิน
- ใบเสร็จรับเงินสูญหาย
- ผู้จัดทำเขียน/พิมพ์รายละเอียดในใบนำส่งเงินผิดพลาด
- ผู้นำส่งเงินขาดความรอบคอบ
- เครื่องคอมพิวเตอร์ขัดข้อง

ผลกระทบของความเสี่ยง

- หากไม่มีใบนำส่งเงิน ทำให้ไม่ทราบว่าจำนวนเงินที่ได้รับมาถูกต้องหรือไม่
- ถ้าใบเสร็จรับเงินไม่ครบ ทำให้หลักฐานการลงบัญชีไม่ครบถ้วน และเจ้าหน้าที่ต้องสำรองเงินออกไปให้ครบตรงตามจำนวนเงินในใบนำส่งเงินก่อน
- หากยอดเงินในใบนำส่งเงินไม่ตรงตามยอดเงินในใบเสร็จรับเงิน ทำให้ได้รับเงินเกินหรือไม่ครบ
- เสียเวลาติดตามการนำส่งเงินคืน/เพิ่มจากผู้นำส่งเงิน

การจัดการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน

ตรวจสอบยอดเงินในใบนำส่งเงินและใบเสร็จรับเงินให้ถูกต้องตรงกัน

หากไม่ถูกต้อง เจ้าหน้าที่จะแจ้งให้ผู้นำส่งเงินทราบเพื่อดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้อง

แนวทางการดำเนินงานเพื่อควบคุมความเสี่ยง	**ผู้รับผิดชอบ**	**เวลาเริ่มการปฏิบัติงาน**	**เป้าหมายที่ตั้งไว้**
1. จัดทำบันทึกรายละเอียดของปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อใช้ประเมินผลงานของผู้นำส่งเงิน	อุดมพร	ส.ค. 2550	มีการบันทึกปัญหาที่เกิดขึ้นและตักเตือนผู้นำส่งเงินหากไม่ปฏิบัติตามระเบียบการนำส่งเงิน
2. ประเมินผลงาน ให้คุณให้โทษ สำหรับผู้นำส่งเงิน และรายงานผลต่อหัวหน้าหน่วยงาน	อุดมพร	ส.ค. 2550	หากผู้นำส่งเงินไม่ทำตามระเบียบการนำส่งเงินจะถูกตักเตือนและลงบันทึกใน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ผู้นำส่งเงินและหน่วยงาน เจ้าหน้าที่รับเงินและหน่วยงาน

รายงานความคืบหน้าการดำเนินงาน	**คิดเป็น % เมื่อเทียบกับแผนทั้งหมดที่วางไว้**	**คาดว่าจะเสร็จสิ้นเมื่อใด**
1. ทำบันทึกรายละเอียดของปัญหาที่เกิดขึ้นเรียบร้อยแล้ว	70%	ส.ค. 2550
2. ยังพบความผิดพลาดในการนำส่งเงิน คือ ยอดเงินในใบนำส่งเงินไม่ตรงตามยอดเงินในใบเสร็จรับเงิน มากกว่า 5 ครั้งแต่ไม่เกิน 10 ครั้งต่อเดือน หรือเฉลี่ยเท่ากับ 8 ครั้งต่อเดือน หรือเฉลี่ย 2.06% ใน 1 เดือน	80%	จนกว่าจะหาแนวทางการแก้ไขใหม่ได้

เกณฑ์วัดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	**ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้** (Risk Tolerance)
ผู้นำส่งเงินยื่นเอกสารหลักฐานครบถ้วน ถูกต้อง 99% ระบบการเตือนคือดูจำนวนเอกสารการนำส่งเงินที่ไม่ถูกต้อง/ไม่ครบถ้วนที่เกิดขึ้นใน 1 เดือน	ตั้งเป้าหมายที่ผู้นำส่งเงินยื่นเอกสารครบถ้วน ถูกต้อง 99% ด้วยระดับที่ยอมรับได้ 98%

วันที่ต้องการทบทวนแผนการดำเนินงาน ทุก 1 เดือน

รูปที่ 8.6 แผนการดำเนินงาน เอกสารการนำส่งเงินไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน

แผนการดำเนินงานสำหรับความเสี่ยง R7 ได้รับธนบัตรปลอม

คำอธิบายความเสี่ยง (ชื่อความเสี่ยง)	R7 ได้รับธนบัตรปลอม			**ลำดับความเสี่ยงเพื่อดำเนินงาน** 7	
ระดับความเสี่ยง	**คะแนน**	**ประเภทความเสี่ยง**		**วิธีจัดการกับความเสี่ยง**	
ผลกระทบ (S)	3	☐ 1. กลยุทธ์ (S)	☐ 3. การเงิน (F)	☐ ยอมรับ	☑ ลด
โอกาสในการเกิด (O)	2	☑ 2. การปฏิบัติงาน (O)	☐ 4. กฎระเบียบ (C)	☐ เลี่ยง/เลิก	☐ ถ่ายโอน

สาเหตุของความเสี่ยง
- เครื่องตรวจสอบธนบัตรปลอมเก่า/ชำรุด
- จุดเก็บเงินต่าง ๆ ไม่มีเครื่องตรวจธนบัตรปลอม
- เงินมาจากหลายจุดเก็บเงิน
- ไม่มีการสอนวิธีตรวจสอบธนบัตรปลอมให้กับเจ้าหน้าที่

ผลกระทบของความเสี่ยง
- เจ้าหน้าที่ต้องสำรองเงินออกไปให้ครบตรงตามจำนวนเงินในใบนำส่งเงินก่อน

การจัดการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน

ตรวจสอบธนบัตรโดยใช้การสัมผัสและสังเกตจากสายตา

แนวทางการดำเนินงานเพื่อควบคุมความเสี่ยง	**ผู้รับผิดชอบ**	**เวลาเริ่มการปฏิบัติงาน**	**เป้าหมายที่ตั้งไว้**
1. กำหนดหัวข้อในการอบรมหรือการบรรยายพิเศษและรายชื่อเจ้าหน้าที่ที่ควรเข้าอบรม	กอบกาญจน์	ก.ค. 2550	ได้หัวข้อการบรรยายพิเศษและรายชื่อเจ้าหน้าที่ที่ควรเข้าร่วมฟังการบรรยาย
2. ประเมินค่าใช้จ่ายและความคุ้มค่าของการอบรมและขออนุมัติงบประมาณในการอบรม	กอบกาญจน์	ก.ค. 2550	ผลการประเมินค่าใช้จ่ายและความคุ้มค่าของการอบรมผ่านการเห็นชอบจากคณบดี
3. กำหนดตารางการบรรยายพิเศษที่เหมาะสม	กอบกาญจน์	ส.ค. 2550	ได้กำหนดการบรรยายพิเศษ
4. จัดทำหนังสือเชิญวิทยากรมาให้การบรรยาย	อมรรัตน์	ส.ค. 2550	มีวิทยากรมาให้การบรรยายตามกำหนดการ
5. แจ้งกำหนดการบรรยายพิเศษให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบและเข้าร่วมรับฟังตามกำหนดการ	อมรรัตน์	ส.ค. 2550	มีผู้ให้ความสนใจเข้าร่วมฟังการบรรยายพิเศษอย่างน้อย 40 คน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เจ้าหน้าที่การเงินและหน่วยงาน

รายงานความคืบหน้าการดำเนินงาน	**คิดเป็น % เมื่อเทียบกับแผนทั้งหมดที่วางไว้**	**คาดว่าจะเสร็จสิ้นเมื่อใด**
1. หัวข้อในการบรรยายพิเศษ คือ ความรู้เกี่ยวกับธนบัตร และให้เจ้าหน้าที่การเงินที่จุดรับเงินต่าง ๆ รวมถึงบุคลากรที่สนใจเข้าร่วมฟังการบรรยาย	20%	ก.ค. 2550
2. แผนการบรรยายพิเศษได้รับการอนุมัติจากคณบดีเรียบร้อยแล้ว	50%	ก.ค. 2550
3. กำหนดการบรรยายพิเศษ คือ วันพุธที่ 29 ส.ค. 2550 เวลา 13.00 น. – 16.00 น.	70%	ส.ค. 2550
4. จัดทำหนังสือเรียนเชิญวิทยากรจากธนาคารแห่งประเทศไทย คุณจิระชัย ภูวะปัจฉิม มาให้การบรรยายเรียบร้อยแล้ว	80%	ส.ค. 2550
5. เจ้าหน้าที่การเงินที่จุดรับเงินต่าง ๆ รวมทั้งบุคลากรที่สนใจเข้าร่วมฟังการบรรยายพิเศษตามกำหนดการ เป็นจำนวน 32 คน	100%	ส.ค. 2550

เกณฑ์วัดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)
ได้รับธนบัตรจริง 100% ระบบการเตือนคือดูจำนวนการได้รับธนบัตรปลอมที่เกิดขึ้นใน 3 เดือน

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ตั้งเป้าหมายสำหรับการได้รับธนบัตรจริง 100%

วันที่ต้องการทบทวนแผนการดำเนินงาน ทุก 3 เดือน

รูปที่ 8.7 แผนการดำเนินงาน ได้รับธนบัตรปลอม

แผนการดำเนินงานสำหรับความเสี่ยง R8 เงินสดย่อยไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน

คำอธิบายความเสี่ยง (ชื่อความเสี่ยง)	R8 เงินสดย่อยไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน			**ลำดับความเสี่ยงเพื่อดำเนินงาน** 8	
ระดับความเสี่ยง	**คะแนน**	**ประเภทความเสี่ยง**		**วิธีจัดการกับความเสี่ยง**	
ผลกระทบ (S)	3	☐ 1. กลยุทธ์ (S)	☑ 3. การเงิน (F)	☐ ยอมรับ	☑ ลด
โอกาสในการเกิด (O)	2	☐ 2. การปฏิบัติงาน (O)	☐ 4. กฎระเบียบ (C)	☐ เลี่ยง/เลิก	☐ ถ่ายโอน

สาเหตุของความเสี่ยง	**ผลกระทบของความเสี่ยง**
• การวางแผนและติดตามการใช้จ่ายเงินสดย่อยไม่เหมาะสม	• เงินสดย่อยในบัญชีไม่พอจ่าย

การจัดการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน

กำชับให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบเงินสดย่อยในบัญชีว่ามีเพียงพอสำหรับดำเนินงานหรือไม่ หากค่าใช้จ่ายเกือบถึงจำนวนวงเงินสดย่อยต้องทำเรื่องขอเบิกเงินสดย่อย

แนวทางการดำเนินงานเพื่อควบคุมความเสี่ยง	**ผู้รับผิดชอบ**	**เวลาเริ่มการปฏิบัติงาน**	**เป้าหมายที่ตั้งไว้**
1. ให้ตรวจสอบการจ่ายเงินสดย่อยและเงินสดย่อยคงเหลือ 2 สัปดาห์ต่อ 1 ครั้ง	อ่อนศรี	เม.ย. 2550	ตรวจสอบวงเงินสดย่อย 2 สัปดาห์ต่อ 1 ครั้ง
2. รายงานผลพร้อมสรุปเงินสดย่อยให้เลขานุการคณะฯ ทราบ	อ่อนศรี	เม.ย. 2550	มีวงเงินสดย่อยในบัญชีเพียงพอต่อการจ่าย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ผู้ขอเบิก เจ้าหน้าที่การเงินและหน่วยงาน

รายงานความคืบหน้าการดำเนินงาน	**คิดเป็น % เมื่อเทียบกับแผนทั้งหมดที่วางไว้**	**คาดว่าจะเสร็จสิ้นเมื่อใด**
1. มีการตรวจสอบการจ่ายเงินสดย่อยและเงินสดย่อยคงเหลือ 2 สัปดาห์ต่อ 1 ครั้ง อย่างสม่ำเสมอ	100%	เม.ย. 2550
2. มีการรายงานผลพร้อมสรุปเงินสดย่อยให้เลขานุการคณะฯ หัวหน้างานคลัง และหัวหน้าหน่วยการเงินทราบเมื่อถึงเวลาเบิกชดเชยเงินสดย่อย	100%	เม.ย. 2550

เกณฑ์วัดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	**ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้** (Risk Tolerance)
มีเงินสดย่อยในบัญชีเพียงพอต่อการจ่าย 100% ระบบการเตือนคือดูจำนวนครั้งที่เงินสดย่อยในบัญชีไม่พอจ่าย ที่เกิดขึ้นใน 3 เดือน	ตั้งเป้าหมายสำหรับการมีวงเงินสดย่อยในบัญชีเพียงพอต่อการจ่าย 100% ด้วยระดับที่ยอมรับได้อย่างน้อย 98%

วันที่ต้องการทบทวนแผนการดำเนินงาน ทุก 3 เดือน

รูปที่ 8.8 แผนการดำเนินงาน เงินสดย่อยไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน

8.4 ผลการจัดการความเสี่ยง

ในการนำแผนจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติ ผู้วิจัยได้ทำการประเมินผลแผนการดำเนินงานทั้งก่อนและหลังการปฏิบัติ โดยทำการประเมินผลใน 2 ด้าน คือ ด้านระดับความรุนแรงของความเสี่ยง โดยการเก็บข้อมูลความเสี่ยงหลังมีแผนจัดการความเสี่ยง ว่าสามารถลดระดับความเสี่ยงลงได้หรือไม่ และด้านความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งประเมินผลโดยใช้แบบสอบถาม

8.4.1 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

1) ความเสี่ยง R1 ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินผิดพลาด

- <u>แผนจัดการความเสี่ยงที่นำมาปฏิบัติ</u> คือ การจัดทำตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์มและระบบการจัดเรียงเอกสารสำคัญต่าง ๆ ที่ต้องมี แสดงไว้ให้ผู้รับบริการดูเป็นตัวอย่างในการเขียน (RP1) โดยเลือกการเบิกจ่ายที่มีผู้รับบริการเป็นจำนวนมาก ได้แก่ การจ่ายเงินค่ารักษาพยาบาล การจ่ายเงินค่าเล่าเรียนบุตร และการจ่ายเงินยืมรองจ่าย เมื่อมีผู้ต้องการใช้เงินยืมรองจ่ายที่ต้องการนำไปเป็นค่าใช้จ่ายอย่างเร่งด่วน ได้แก่ ค่าเดินทางไปต่างประเทศและในประเทศ และค่าเบี้ยเลี้ยง เป็นต้น

จากตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์มการเบิกจ่ายที่เลือก เป็นการเบิกจ่ายจากบุคลากรภายในคณะฯ (เจ้าหน้าที่ อาจารย์ ผู้บริหาร และนิสิต) เท่านั้น ไม่นำการเบิกจ่ายจากบุคลากรภายนอก (บริษัท ห้างร้าน หน่วยราชการต่างกรมและบุคคลทั่วไป) มาพิจารณาด้วย เนื่องจากหน่วยงานพัสดุซึ่งเป็นผู้ดำเนินการจัดซื้อ/จัดจ้างพัสดุและทำเรื่องส่งเบิก ต้องมีการตรวจรับและส่งของซึ่งเป็นอุปกรณ์และเครื่องมือทางทันตกรรมกับบริษัท/ห้างร้านที่เกี่ยวข้องตามวันเวลาที่กำหนด จึงต้องดำเนินงานด้านเอกสารอย่างละเอียดและรอบคอบเพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งจากบันทึกรายการที่เบิกจ่ายใน "ใบสำคัญการส่งเบิกเงิน" (มีแบบฟอร์มแสดงในภาคผนวก ค) ที่ผ่านการตรวจสอบจากเจ้าหน้าที่การเงินแล้ว พบว่า มีจำนวนเอกสารที่ส่งคืนแก้ไขน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับเอกสารการเบิกจ่ายจากบุคลากรภายในคณะฯ เช่น ในเดือนกุมภาพันธุ์ 2550 มีเอกสารที่ส่งเบิกทั้งหมด 316 เรื่อง เป็นเอกสารที่ต้องส่งคืนแก้ไขเพียง 1 เรื่อง คิดเป็น 0.32% และในเดือนมีนาคม 2550 มีเอกสารที่ส่งเบิกทั้งหมด 378 เรื่อง เป็นเอกสารที่ต้องส่งคืนแก้ไข 3 เรื่อง คิดเป็น 0.79% เท่านั้นเอง ดังนั้น จึงจัดทำตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์มและระบบการจัดเรียงเอกสารสำคัญต่าง ๆ ที่เป็นการเบิกจ่ายของบุคลากรภายในคณะฯ เท่านั้น

- <u>ข้อมูลที่ติดตามความเสี่ยง</u> คือ จำนวนเอกสารการเบิกจ่ายเงินทั้งหมดที่ได้รับและจำนวนเอกสารผิดพลาดที่ต้องส่งคืนเพื่อแก้ไข โดยเจ้าหน้าที่มีการลงบันทึกในสมุด "ส่ง

เรื่องอนุมัติ" และสมุด "เอกสารส่งคืน ภาควิชา หรือ บุคลากร" ตามลำดับ (มีแบบฟอร์มแสดงในภาคผนวก ค) ซึ่งสามารถสรุปผลได้ดังตารางที่ 8.3 ดังนี้

ตารางที่ 8.3 จำนวนเอกสารที่ส่งเบิกจ่าย

ลำดับ	วัน/เดือน/ปี	จำนวนเอกสารที่ส่งเบิกจ่ายทั้งหมด (ครั้ง/เรื่อง)	จำนวนเอกสารที่ส่งคืนแก้ไข (ครั้ง/เรื่อง)	ร้อยละความผิดพลาด
ก่อนมีแผนจัดการความเสี่ยง				
1	ม.ค. 2550	342	72	21.05
2	ก.พ. 2550	280	74	26.43
3	มี.ค. 2550	264	91	34.47
รวม		886	237	81.95
เฉลี่ย		295.33	79	*27.32*
หลังมีแผนจัดการความเสี่ยง				
4	เม.ย. 2550	277	56	20.22
5	พ.ค. 2550	322	45	13.98
6	มิ.ย. 2550	299	61	20.40
รวม		898	162	54.60
เฉลี่ย		299.33	54	*18.20*
เฉลี่ยลดลง				***33.38%***
7	ก.ค. 2550	396*	56	14.14
8	ส.ค. 2550	137**	38	27.74
รวม		533	94	41.8๖
เฉลี่ย		266.5	47	20.94

หมายเหตุ : * ปิดรับเอกสารการเบิกสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ค่าบำรุงการศึกษาบุตร ค่าเล่าเรียนบุตร และเอกสารการเบิก/คืนพัสดุที่เบิกซื้อภายนอก ในวันศุกร์ที่ 13 กรกฎาคม 2550 และปิดรับเอกสารทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับการยืมเงินรองจ่าย ในวันศุกร์ที่ 27 กรกฎาคม 2550

** ปิดรับเอกสารการเบิกจ่ายเงินที่เกิดขึ้นหลังวันที่ 31 กรกฎาคม 2550 ในวันศุกร์ที่ 15 สิงหาคม 2550

(สามารถดูรายละเอียดจดหมายเวียนการเร่งรัดการเบิกจ่ายได้ในภาคผนวก ง)

จากตาราง ในเดือนกรกฎาคม เป็นช่วงเร่งรัดการเบิกจ่ายเงิน จึงมีเอกสารเบิกจ่ายมากกว่าเวลาปกติ และปิดรับการเบิกจ่ายเงินบางส่วนในช่วงปลายเดือน ทำให้ในเดือนสิงหาคม มีเอกสารเบิกจ่ายน้อยและยังได้ปิดรับการเบิกจ่ายเงินอีกบางส่วนในช่วงกลางเดือนด้วย

ในการเร่งรัดการเบิกจ่ายเงินเพื่อให้สามารถเบิกจ่ายเงินได้ทันเวลาในปีงบประมาณนั้น เจ้าหน้าที่ตรวจสอบเอกสารยอมให้เอกสารที่ผิดพลาดเล็กน้อยเป็นจำนวนหนึ่งซึ่งผ่านการแก้ไขจากเจ้าหน้าที่แล้วบางส่วน ผ่านเข้าไปในขั้นตอนการทำฎีกา เพื่อจะได้นำไปออกเลขที่ฎีกาและออกเช็คสั่งจ่ายต่อไป เพื่อให้สามารถเบิกจ่ายเงินได้ทันในปีงบประมาณ และได้ดำเนินการติดตามแก้ไขเอกสารให้ถูกต้องไปพร้อมกันด้วย

ด้วยเหตุนี้ อัตราของเรื่องที่ส่งเบิกจ่ายทั้งหมดและเรื่องที่ส่งคืนแก้ไขในเดือนกรกฎาคมและสิงหาคมนี้ จึงถือว่าเป็นเหตุการณ์ที่ไม่ปกติเมื่อเทียบกับเดือนอื่น ๆ ดังนั้น จึงไม่นำข้อมูลของทั้งสองเดือนดังกล่าวมาพิจารณา

- <u>เกณฑ์วัดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)</u> ของความเสี่ยงนี้ คือ ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารการเบิกจ่ายเงินถูกต้องครบถ้วน 85% โดยมีระบบการเตือนคือดูจำนวนเอกสารผิดพลาดที่เกิดขึ้นทุก 1 เดือน ด้วยระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ไม่น้อยกว่า ±5%

- <u>ผลการปฏิบัติตามแผนจัดการความเสี่ยง</u> เมื่อเปรียบเทียบข้อมูลในตาราง จะเห็นว่า ร้อยละความผิดพลาดหลังมีแผนจัดการความเสี่ยงในเดือนเมษายนและพฤษภาคม ลดลงจากในทุกเดือนก่อนมีแผนจัดการความเสี่ยง แต่ในเดือนมิถุนายนกลับมีร้อยละความผิดพลาดมากขึ้น ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้ขอเบิกบางส่วนยังกรอกหรือส่งเอกสารที่ผิดพลาดอยู่และไม่ได้ศึกษาดูจากตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์มและระบบการจัดเรียงเอกสารสำคัญที่จัดแสดงไว้ นอกจากนี้ อาจเกิดจากระเบียบมีการเปลี่ยนแปลงและผู้ขอเบิกบางส่วนไม่ได้ติดตามข่าวสารที่ทางหน่วยการเงินแจ้งให้ทราบ

จากระบบการเตือนคือดูจำนวนเอกสารผิดพลาดที่เกิดขึ้นทุก 1 เดือน จะเห็นว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตาม Risk Appetite และ Risk Tolerance ที่กำหนดไว้ คือ ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารการเบิกจ่ายเงินถูกต้องครบถ้วน 85% โดยมีระบบการเตือนคือดูจำนวนเอกสารผิดพลาดที่เกิดขึ้นทุก 1 เดือน ด้วยระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ไม่น้อยกว่า ±5% ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ร้อยละความผิดพลาดของเอกสารที่ส่งเบิกลดลงจาก 27.32% (ม.ค. – มี.ค.) เป็น 18.20% (เม.ย. – มิ.ย.) นั่นคือ มีร้อยละความผิดพลาดลดลงเท่ากับ 33.38%

2) ความเสี่ยง R2 ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินล่าช้ากว่ากำหนดเวลา

- <u>แผนจัดการความเสี่ยงที่นำมาปฏิบัติ</u> คือ เร่งรัดการเบิกจ่ายเชิงรุก โดยส่งหนังสือเวียนถึงหัวหน้าภาควิชา/หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อชี้แจงและแจ้งให้บุคลากรในหน่วยงานของตนทราบและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด รวมถึงการโทรศัพท์แจ้งผู้ขอเบิกรายตัวด้วย (RP2)

- ข้อมูลที่ติดตามความเสี่ยง คือ จำนวนเอกสารการเบิกจ่ายเงินทั้งหมดที่ได้รับ ที่เจ้าหน้าที่ลงบันทึกในสมุด "ส่งเรื่องอนุมัติ" และใน "ใบสำคัญการส่งเบิกเงิน" ซึ่งมีแบบฟอร์มแสดงในภาคผนวก ค (ข้อมูลตั้งแต่วันที่ 1 ต.ค. 2549 – 31 ส.ค. 2550) เปรียบเทียบกับเอกสารที่ส่งเบิกจ่ายล่าช้ากว่ากำหนดเวลา (กำหนดเวลาในการส่งเบิกจ่ายเงิน ดูได้จากหมายเหตุในตารางที่ 8.3 ในหัวข้อที่ 8.3.1) และด้วยระยะเวลาที่จำกัดในงานวิจัย จึงติดตามผลโดยเก็บข้อมูลเอกสารที่ส่งเบิกจ่ายล่าช้ากว่ากำหนดเวลาที่เกิดขึ้นภายในเดือนสิงหาคม (ข้อมูลตั้งแต่วันที่ปิดรับเอกสารเบิกจ่ายเงิน – 31 ส.ค. 2550) ซึ่งสรุปผลได้ดังตารางที่ 8.4 ดังนี้

ตารางที่ 8.4 จำนวนเอกสารที่ส่งเบิกจ่ายล่าช้ากว่ากำหนดเวลาที่เกิดขึ้นภายในเดือนสิงหาคม

เอกสารการส่งเบิกจ่ายจากบุคลากร	จำนวนเอกสารที่ส่งเบิกจ่ายทั้งหมด (1 ต.ค. 2549 – 31 ส.ค. 2550) (ครั้งเรื่อง)	จำนวนเอกสารที่ส่งเบิกจ่ายล่าช้ากว่ากำหนดที่เกิดภายในเดือนสิงหาคม (วันที่ปิดรับ – 31 ส.ค. 2550) (ครั้ง/เรื่อง)	ร้อยละความล่าช้า
ภายในคณะฯ	3,538	103	**2.91**
ภายนอกคณะฯ	4,001	137	**3.42**
		เฉลี่ย	***3.17***

ทั้งนี้ ข้อมูลที่ติดตามความเสี่ยงทั้งก่อนและหลังมีแผนจัดการความเสี่ยงจะเป็นการเปรียบเทียบเอกสารเบิกจ่ายเงินทั้งหมดที่ได้รับกับเอกสารที่ส่งเบิกจ่ายล่าช้ากว่ากำหนดเวลาที่เกิดขึ้นภายในปีงบประมาณนั้น ๆ ซึ่งในระยะเวลาที่ได้ศึกษาวิจัยนี้ สามารถเก็บข้อมูลได้เฉพาะในปีงบประมาณปัจจุบัน คือ ปีงบประมาณ 2550 และไม่สามารถเก็บข้อมูลในปีงบประมาณที่แล้ว คือ ปีงบประมาณ 2549 ได้ เนื่องจากเป็นข้อมูลทางราชการที่หน่วยบัญชีของงานคลังนี้ได้จัดเก็บไว้เป็นหลักฐานทางบัญชีเรียบร้อยแล้ว ดังนั้น ในความเสี่ยงนี้จึงมีเฉพาะข้อมูลก่อนมีแผนจัดการความเสี่ยงเท่านั้น

- เกณฑ์วัดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ของความเสี่ยงนี้ คือ การเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผนฯ 100% โดยมีระบบการเตือนคือดูจำนวนการยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินที่ล่าช้ากว่าช่วงเวลาที่กำหนดที่เกิดขึ้นภายในเดือนสิงหาคม ด้วยระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ไม่น้อยกว่า 97%

- ผลการปฏิบัติตามแผนจัดการความเสี่ยง เมื่อเปรียบเทียบข้อมูลในตารางจะเห็นว่า ร้อยละความล่าช้าของเอกสารการส่งเบิกจ่ายจากบุคลากรภายในและภายนอกคณะฯ เท่ากับ 2.91% และ 3.42% ตามลำดับ หรือมีร้อยละความเสี่ยงเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 ซึ่งไม่เป็นไปตาม

แผนการเบิกจ่ายงบประมาณที่กำหนดไว้ว่าสามารถเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผนฯ 100% และพบว่าไม่อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) คือ 96.83% อีกทั้ง ไม่สามารถเก็บข้อมูลก่อนมีแผนจัดการความเสี่ยง จึงไม่สามารถเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังมีแผนจัดการความเสี่ยงได้ ดังนั้น จึงอาจสรุปเบื้องต้นได้ว่าแผนจัดการความเสี่ยงไม่สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3) **ความเสี่ยง R3 ระบบคอมพิวเตอร์ล้มเหลว**

อนึ่ง จากบทที่ 4 หัวข้อที่ 4.1 การปรับปรุงผังการไหลของงาน (Flow Chart) นั้น ได้กล่าวไว้แล้วว่าในระหว่างการศึกษาวิจัย งานคลังได้ยกเลิกการทำงานผ่านระบบ Oracle แล้ว ซึ่งเป็นวิธีจัดการความเสี่ยงแบบ Terminate หรือการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) นั่นเอง โดยจะมีการนำระบบ SAP มาใช้งานแทน ซึ่งจะเริ่มดำเนินการในเดือนตุลาคม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงไม่สามารถเก็บข้อมูลที่ต้องติดตามผลทั้งในอดีตและปัจจุบันได้ ซึ่งงานคลังเองก็ยังไม่เคยบันทึกค่าเหล่านี้มาก่อน เช่น จำนวนชั่วโมงที่ไม่สามารถดำเนินการผ่านระบบ Oracle หรือ จำนวนครั้งการเข้าอบรมการทำงานผ่านระบบ Oracle ของเจ้าหน้าที่แต่ละคน เป็นต้น

ดังนั้น การจัดทำแผนดำเนินงานเพื่อจัดการความเสี่ยงในหัวข้อนี้ ซึ่งก็คือ R3 ระบบคอมพิวเตอร์ล้มเหลว และ R4 เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาเพียงพอในการเข้าอบรมการใช้งานระบบนั้น จึงเป็นข้อเสนอที่จัดทำไว้ใช้ในอนาคตเมื่อได้เริ่มดำเนินการทำงานผ่านระบบ SAP แล้ว เช่น แผน RP3 การบำรุงรักษาและการควบคุมการใช้คอมพิวเตอร์ สำหรับจัดการความเสี่ยง R3 โดยได้จัดทำใบบันทึกปัญหาการใช้งานคอมพิวเตอร์และระบบสารสนเทศ ซึ่งสามารถเก็บข้อมูลปัญหาในการใช้งานคอมพิวเตอร์ได้ทันทีที่เกิดปัญหา และแผน RP6 การอบรมเจ้าหน้าที่ในสายงาน สำหรับจัดการความเสี่ยง R4 โดยการจัดทำใบบันทึกการเข้าอบรมระบบสารสนเทศ โดยเมื่อมีกำหนดให้เข้าอบรมการทำงาน จะให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนเลือกวันในการเข้าอบรมเองและมีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

4) **ความเสี่ยง R4 เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาเพียงพอในการเข้าอบรมการใช้งานระบบสารสนเทศ**

คำอธิบายเช่นเดียวกับความเสี่ยง R3 ระบบคอมพิวเตอร์ล้มเหลว

5) ความเสี่ยง R5 ผู้นำส่งเงินมาช้ากว่ากำหนดเวลา

- <u>แผนจัดการความเสี่ยงที่นำมาปฏิบัติ</u> คือ การจัดกลุ่มหน่วยงาน และกำหนดเวลาที่แน่นอนสำหรับการนำส่งเงินของแต่ละกลุ่มหน่วยงาน (RP8) ได้แก่ โรงพยาบาลและคลินิกพิเศษ ให้นำส่งเงินภายในเวลา 10.00 น. เนื่องจากเป็นจุดรับเงินที่มีจำนวนเงินนำส่งมากกว่าจุดรับเงินอื่น ๆ ส่วนจุดรับเงินที่เหลือให้นำส่งเงินภายในเวลา 10.00 น. - 14.30 น.

- <u>ข้อมูลที่ติดตามความเสี่ยง</u> คือ จำนวนครั้งการนำส่งเงินไม่ทันตามกำหนดเวลา โดยการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ประเมินความถี่หรือความน่าจะเป็นของความเสี่ยงก่อนมีแผนจัดการความเสี่ยง พบว่า โอกาสที่ผู้นำส่งเงินนำส่งเงินไม่ทันตามกำหนดเวลาเฉลี่ยมากกว่า 1 ครั้ง แต่ไม่เกิน 3 ครั้งต่อสัปดาห์ หรือเฉลี่ยเท่ากับ 2 ครั้งต่อสัปดาห์ หรือเฉลี่ย 8 ครั้งต่อเดือน (กำหนดให้ใน 1 เดือน มี 4 สัปดาห์ทำการ) ส่วนข้อมูลที่ต้องติดตามหลังมีการจัดการความเสี่ยงแล้ว ได้เก็บข้อมูลในใบบันทึกปัญหาจากการนำส่งเงิน ซึ่งมีแบบฟอร์มแสดงในภาคผนวก ข โดยสามารถสรุปผลก่อนและหลังมีแผนจัดการความเสี่ยงได้ดังนี้

ตารางที่ 8.5 จำนวนการนำส่งเงินล่าช้ากว่ากำหนดเวลาที่กำหนด

ลำดับ	วัน/เดือน/ปี	จำนวนการนำส่งเงิน (ครั้ง/รายการ)	จำนวนการนำส่งเงินล่าช้ากว่ากำหนดเวลา (ครั้ง/รายการ)	ร้อยละความล่าช้า
ก่อนมีแผนจัดการความเสี่ยง				
1	ม.ค. 2550	431	8	1.86
2	ก.พ. 2550	424	8	1.89
3	มี.ค. 2550	409	8	1.96
รวม		1,264	24	5.71
เฉลี่ย		421.33	8	***1.90***
หลังมีแผนจัดการความเสี่ยง				
4	เม.ย. 2550	352	0	0
5	พ.ค. 2550	349	1	0.29
6	มิ.ย. 2550	371	0	0
7	ก.ค. 2550	438	0	0
8	ส.ค. 2550	456	0	0
รวม		1,966	1	0.29
เฉลี่ย		393.20	0.20	***0.06***
			เฉลี่ยลดลง	***28.28***

- <u>เกณฑ์วัดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)</u> ของความเสี่ยงนี้ คือ ผู้นำส่งเงินมาทันตามกำหนดเวลา 98% โดยมีระบบการเตือนคือดูจำนวนการนำส่งเงินไม่ทัน

กำหนดเวลาที่เกิดขึ้นใน 1 เดือน ด้วยระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ไม่น้อยกว่า 96%

- ผลการปฏิบัติตามแผนจัดการความเสี่ยง จากข้อมูลในตารางที่ 8.5 พบว่า มี 1 ครั้งที่ไม่สามารถนำเงินฝากธนาคารได้ภายในวันที่รับเงิน ทั้งนี้ เนื่องจากเป็นวันอังคารที่ 1 พฤษภาคม 2550 ซึ่งเป็นวันแรงงานแห่งชาติ ธนาคารจึงหยุดทำการ 1 วัน จึงต้องนำเงินไปฝากธนาคารในวันรุ่งขึ้น จะเห็นว่า ร้อยละความล่าช้าในการนำส่งเงินลดลงอย่างเห็นได้ชัด สรุปโดยภาพรวมเฉลี่ยคือ ร้อยละความล่าช้าลดลงจาก 1.90% (ม.ค. – มี.ค.) เหลือ 0.06% (เม.ย. – ส.ค.) นั่นคือ มีร้อยละการลดลงเฉลี่ยเท่ากับ 96.84% ซึ่งเป็นไปตาม Risk Appetite ที่กำหนดไว้ คือ มีร้อยละของผู้นำส่งเงินมาทันตามกำหนดเวลาเท่ากับ 99.94% นอกจากนี้ยังพบว่ามีโอกาสในการเกิดความล่าช้าในการนำส่งเงินลดลงจากภายใน 1 เดือน เป็นภายใน 6 เดือน ดังนั้น ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงนี้จึงลดลง นั่นคือ มีโอกาสจะเกิดขึ้นน้อยมาก (ภายใน 6 เดือน)

6) ความเสี่ยง R6 เอกสารการนำส่งเงินไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน

- แผนจัดการความเสี่ยงที่นำมาปฏิบัติ คือ การประเมินผลงาน ให้คุณให้โทษสำหรับผู้นำส่งเงิน และรายงานผลต่อหัวหน้าหน่วยงานหากไม่ปฏิบัติตามระเบียบการนำส่งเงินหรือปฏิบัติได้ไม่ครบถ้วนบ่อยครั้ง (RP5) ได้แก่ นำส่งใบเสร็จรับเงินไม่ครบ จำนวนเงินในใบนำส่งเงินไม่ตรงกับจำนวนเงินในใบเสร็จรับเงิน เขียนรายละเอียดหรือยอดเงินนำส่งไม่ถูกต้อง เป็นต้น

- ข้อมูลที่ติดตามความเสี่ยง คือ จำนวนครั้งที่เอกสารการนำส่งเงินไม่ถูกต้องไม่ครบถ้วน เช่น ไม่มีใบนำส่งเงิน ได้รับใบเสร็จรับเงินไม่ครบ รายละเอียดใบนำส่งเงินและใบเสร็จรับเงินไม่ตรงกัน เป็นต้น แต่เนื่องจากงานคลังยังไม่เคยบันทึกข้อมูลนี้มาก่อน จึงได้สอบถามโดยการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ประเมินความถี่หรือความน่าจะเป็นของความเสี่ยง พบว่า ในเดือนมกราคม – มีนาคม 2550 มีโอกาสในการที่เอกสารการนำส่งเงินไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน คือ มากกว่า 2 ครั้งแต่ไม่เกิน 4 ครั้งต่อสัปดาห์ หรือเฉลี่ยเท่ากับ 3 ครั้งต่อสัปดาห์ หรือ 12 ครั้งต่อเดือน (กำหนดให้ใน 1 เดือน มี 4 สัปดาห์ทำการ) ทั้งนี้ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการบันทึกข้อมูลการรับเงิน เช่น ใบบันทึกการนำส่งเงินและใบเสร็จรับเงิน โดยเฉพาะจุดรับเงินที่เป็นคลินิกพิเศษ ระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์อาจยังมีความผิดพลาดอยู่ จึงทำให้รายละเอียดในใบนำส่งเงินผิดพลาด ไม่ถูกต้องครบถ้วนตามระเบียบ เช่น จำนวนเงินผิด ชื่อผู้จ่ายเงินในใบเสร็จรับเงินผิด จำนวนเงินที่เป็นตัวอักษรไม่มีเครื่องหมายวงเล็บปิดทั้งหน้าและหลัง ตัวอักษรเลอะเลือน เป็นต้น ซึ่งหากผู้นำส่งเงินไม่ทำการตรวจสอบก่อนนำส่งเงิน ก็จะทำให้เกิดความเสี่ยงนี้ได้ และในเดือนเมษายน – กรกฎาคม 2550 มีโอกาสในการเกิดลดลง คือ มากกว่า 5 ครั้ง แต่ไม่เกิน 10 ครั้งต่อเดือน หรือเฉลี่ยเท่ากับ 8 ครั้งต่อ

เดือน เนื่องจากได้มีการพัฒนาปรับปรุงระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ให้สามารถทำงานได้ถูกต้องยิ่งขึ้น แต่ยังคงมีความผิดพลาดให้เห็นอยู่บ้าง ส่วนข้อมูลที่ต้องติดตามหลังมีการจัดการความเสี่ยงแล้ว ได้เก็บข้อมูลในใบบันทึกปัญหาจากการนำส่งเงิน ซึ่งมีแบบฟอร์มแสดงในภาคผนวก ข โดยสามารถสรุปผลก่อนและหลังมีแผนจัดการความเสี่ยงได้ดังตารางที่ 8.6 ดังนี้

ตารางที่ 8.6 จำนวนเอกสารการนำส่งเงินไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน

ลำดับ	วัน/เดือน/ปี	จำนวนการนำส่งเงิน (ครั้ง/รายการ)	จำนวนเอกสารการนำส่งเงินไม่ถูกต้อง (ครั้ง/รายการ)	ร้อยละความผิดพลาด
ก่อนมีแผนจัดการความเสี่ยง				
1	ม.ค. 2550	431	12	2.78
2	ก.พ. 2550	424	12	2.83
3	มี.ค. 2550	409	12	2.93
4	เม.ย. 2550	352	8	2.27
5	พ.ค. 2550	349	8	2.29
6	มิ.ย. 2550	371	8	2.16
7	ก.ค. 2550	438	8	1.83
รวม		2,774	68	17.09
เฉลี่ย		396.29	9.71	*2.44*
หลังมีแผนจัดการความเสี่ยง				
8	ส.ค. 2550	456	8	1.75
รวม		456	8	1.75
			เฉลี่ยลดลง	***28.28***

- <u>เกณฑ์วัดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)</u> ของความเสี่ยงนี้ คือ ผู้นำส่งเงินยื่นเอกสารหลักฐานครบถ้วน ถูกต้อง 99% โดยมีระบบการเตือนคือดูจำนวนครั้งที่เอกสารการนำส่งเงินไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วนที่เกิดขึ้นใน 1 เดือน ด้วยระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ไม่น้อยกว่า 98%

- <u>ผลการปฏิบัติตามแผนจัดการความเสี่ยง</u> จากการเก็บข้อมูล พบว่า จำนวนครั้งที่เอกสารการนำส่งเงินไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน คือ มากกว่า 5 ครั้ง แต่ไม่เกิน 10 ครั้งต่อเดือน หรือเฉลี่ยเท่ากับ 8 ครั้งต่อเดือน หรือคิดเป็นร้อยละการยื่นเอกสารไม่ครบถ้วน ไม่ถูกต้องเฉลี่ยเท่ากับ 1.75% หรือคิดเป็นร้อยละการยื่นเอกสารได้ครบถ้วนถูกต้องใน 1 เดือนเฉลี่ยเท่ากับ 98.25% ทั้งนี้ โอกาสในการเกิดความเสี่ยงนี้เท่ากันกับในช่วงก่อนมีแผนจัดการความเสี่ยง (เม.ย. – ก.ค. 2550) ซึ่งจะเห็นว่าแผนจัดการความเสี่ยงที่ใช้ คือ การประเมินผลงาน ให้คุณให้โทษ

สำหรับผู้นำส่งเงินที่ยื่นเอกสารผิดพลาดบ่อยครั้งนี้ ไม่สามารถลดระดับความเสี่ยงนี้ได้ ซึ่งอาจมีสาเหตุเนื่องมาจากเจ้าหน้าที่รับเงินของหน่วยการเงินมีความเกรงใจหรือเห็นใจผู้นำส่งเงิน (เจ้าหน้าที่ ผู้มีหน้าที่ประจำในการนำส่งเงิน) ที่ปฏิบัติตามระเบียบการนำส่งเงินได้ไม่ครบถ้วน ซึ่งมีทั้งผู้ที่อาวุโสกว่าหรือมีอายุน้อยกว่าหรือเป็นเจ้าหน้าที่ใหม่ จึงทำได้เพียงบอกกล่าวให้แก้ไข ไม่ได้ทำการประเมินผลงานและรายงานผลต่อหัวหน้าหน่วยงานอย่างเคร่งครัด หรืออีกเหตุผลหนึ่งที่ไม่สามารถลดระดับความเสี่ยงนี้ลงได้ คือ ผู้นำส่งเงินไม่ได้ให้ความสำคัญในการนำส่งเงิน อาจเนื่องจากมีภาระงานมากหรือเชื่อถือประสิทธิภาพการทำงานของระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ จึงทำให้ไม่ได้ตรวจสอบรายการต่าง ๆ ให้ครบถ้วนถูกต้องก่อนนำส่งเงิน เป็นต้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนี้จะลดลงได้เมื่อมีระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพ สามารถทำงานได้อย่างถูกต้องและแม่นยำยิ่งขึ้น ซึ่งในขณะนี้ ทางหน่วยงานที่นำส่งเงินได้ดำเนินการพัฒนาปรับปรุงระบบอยู่ และคาดว่าในอนาคต ระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์นี้จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม เมื่อเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงก่อนและหลังมีแผนจัดการความเสี่ยงแล้ว พบว่า มีร้อยละลดลงเฉลี่ย 28.28% โดยมีร้อยละการยื่นเอกสารไม่ครบถ้วน ไม่ถูกต้องเฉลี่ยเท่ากับ 1.75% หรือคิดเป็นร้อยละการยื่นเอกสารได้ครบถ้วนถูกต้องใน 1 เดือนเฉลี่ยเท่ากับ 98.25% ซึ่งมากกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) จึงสรุปได้ว่า การจัดการความเสี่ยงนี้สามารถลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับหนึ่ง

7) ความเสี่ยง R7 ได้รับธนบัตรปลอม

- <u>แผนจัดการความเสี่ยงที่นำมาปฏิบัติ</u> คือ การอบรมวิธีการสังเกตธนบัตรปลอมให้แก่เจ้าหน้าที่การเงินที่จุดรับเงินต่าง ๆ รวมถึงบุคคลากรที่สนใจ (RP6) โดยการบรรยายพิเศษจากวิทยากรของธนาคารแห่งประเทศไทย คุณจิระชัย ภูวะปัจฉิม ในหัวข้อเรื่อง "ความรู้เกี่ยวกับธนบัตร" ซึ่งจัดขึ้นเมื่อวันพุธที่ 29 ส.ค. 2550 เวลา 13.00 น. – 16.00 น. ณ ห้องประชุมท่านผู้หญิงเพ็ชรา เตชะกัมพุช ตึกสมเด็จย่า ชั้น 2 คณะทันตแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยผู้เข้าร่วมประชุมประกอบไปด้วย เจ้าหน้าที่การเงินในคณะฯ และบุคลากรที่สนใจ ซึ่งรายละเอียดของการบรรยายพิเศษสามารถดูได้จากภาคผนวก จ

- <u>ข้อมูลที่ติดตามความเสี่ยง</u> คือ จำนวนธนบัตรปลอมที่เกิดขึ้น แต่เนื่องจากงานคลังยังไม่เคยบันทึกข้อมูลนี้มาก่อน จึงสอบถามโดยสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ประเมินความถี่หรือความน่าจะเป็นของความเสี่ยง ซึ่งผลปรากฏว่า มีโอกาสพบธนบัตรปลอม ไม่เกิน 1 ครั้งต่อ 3 เดือน หรือเฉลี่ยเท่ากับ 1 ครั้งต่อ 3 เดือน ซึ่งส่วนใหญ่สามารถตรวจสอบได้ว่าเป็น

ธนบัตรปลอมและได้คืนให้แก่ผู้นำส่งเงินก่อนที่จะนำฝากธนาคาร ส่วนข้อมูลที่ต้องติดตามหลังมีการจัดการความเสี่ยงแล้ว ได้เก็บข้อมูลในใบบันทึกปัญหาจากการนำส่งเงิน ซึ่งมีแบบฟอร์มแสดงในภาคผนวก ข

ตารางที่ 8.7 จำนวนการได้รับธนบัตรปลอม

ลำดับ	วัน/เดือน/ปี	จำนวนการนำส่งเงิน (ครั้ง/รายการ)	จำนวนการได้รับธนบัตรปลอม (ครั้ง)	ร้อยละความผิดพลาด
ก่อนมีแผนจัดการความเสี่ยง				
4	เม.ย. 2550	352	-	-
5	พ.ค. 2550	349	-	-
6	มิ.ย. 2550	371	1	0.27
7	ก.ค. 2550	438	-	-
8	ส.ค. 2550	456	-	-
รวม		1,966	1	0.27
เฉลี่ย		393.20	0.20	*0.05*
หลังมีแผนจัดการความเสี่ยง				
มีความคาดหมายว่า - เจ้าหน้าที่การเงินที่จุดรับเงินต่าง ๆ สามารถตรวจสอบพบว่าเป็นธนบัตรปลอมได้ก่อนนำเงินส่งเจ้าหน้าที่รับเงินที่หน่วยการเงินทุกครั้ง และ - เจ้าหน้าที่รับเงินที่หน่วยการเงินสามารถตรวจสอบพบว่าเป็นธนบัตรปลอมได้ก่อนนำเงินส่งธนาคารทุกครั้ง หรือ - ได้รับธนบัตรแท้ 100% หรือมีร้อยละความเสี่ยงลดลง 100%				

- <u>เกณฑ์วัดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)</u> ของความเสี่ยงนี้ คือ การได้รับธนบัตรจริง 100% ระบบการเตือนคือดูจำนวนการได้รับธนบัตรปลอมที่เกิดขึ้นใน 3 เดือน

- <u>ผลการปฏิบัติตามแผนจัดการความเสี่ยง</u> เนื่องจากมีเวลาจำกัดในการเก็บข้อมูลหลังมีการบรรยายพิเศษ จึงใช้การประเมินผลแบบคาดหมายแทน โดยการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่การเงินในคณะฯ ผลปรากฏว่า ความรู้ที่ได้จากการบรรยายเกี่ยวกับวิธีการสังเกตธนบัตรปลอมและธนบัตรชำรุดที่สามารถนำไปแลกเปลี่ยนได้ เป็นประโยชน์ในการพิจารณาธนบัตรที่ได้รับเป็นอย่างยิ่ง เพราะวิธีการปลอมแปลงธนบัตรในปัจจุบัน สามารถทำให้ธนบัตรปลอมมีลักษณะคล้ายธนบัตรจริงมากขึ้น จึงสังเกตได้ยาก ดังนั้น การรู้เท่าทันจากการสังเกตธนบัตรที่ได้รับฟังการบรรยายพิเศษมาจึงเป็นการป้องกันที่ดีที่สุด ซึ่งมีความคาดหมายว่าจะทำให้สามารถตรวจสอบพบธนบัตรปลอมได้ก่อนที่จะนำส่งเงินหรือนำเงินส่งธนาคารหรือการได้รับธนบัตรจริง 100% นั่นคือมี

ร้อยละความเสี่ยงลดลง 100% ซึ่งคาดหมายว่าจะมีโอกาสเกิดความเสี่ยงขึ้นน้อยมาก (ภายใน 6 เดือน) ดังนั้น ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงนี้จึงลดลงจากระดับเดิมที่มีโอกาสเกิดขึ้นน้อย (ภายใน 3 เดือน)

ทั้งนี้ อาจมีการจัดบรรยายพิเศษความรู้เกี่ยวกับธนบัตรทุกปี อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อจะได้มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยีการปลอมแปลงธนบัตรและสามารถสังเกตธนบัตรปลอมได้อย่างถูกต้องต่อไป ทั้งนี้

8) ความเสี่ยง R8 เงินสดย่อยไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน

- <u>แผนจัดการความเสี่ยงที่นำมาปฏิบัติ</u> คือ การตรวจสอบการจ่ายเงินสดย่อยและเงินสดย่อยคงเหลืออย่างน้อย 2 สัปดาห์ต่อ 1 ครั้ง และรายงานผลการตรวจสอบพร้อมสรุปเงินสดย่อยให้ผู้บริหารทราบ (RP9)

- <u>ข้อมูลที่ติดตามสอบทานความเสี่ยง</u> การติดตามการจ่ายเงินสดย่อย (จำนวนวงเงินสดย่อย 50,000 บาท) สามารถติดตามข้อมูลได้จากรายงานการจ่ายเงินสดย่อยในสมุดจ่ายเงินสดย่อย ปีงบประมาณ 2550 ซึ่งมีแบบฟอร์มแสดงในภาคผนวก ค แต่ในรายงานการจ่ายเงินสดย่อยนั้น ไม่ได้แสดงให้เห็นการที่เงินสดย่อยในบัญชีไม่พอจ่าย จึงสอบถามโดยสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ประเมินความถี่หรือความน่าจะเป็นของความเสี่ยง ปรากฏว่า โอกาสที่เงินสดย่อยในบัญชีไม่พอจ่าย เกิดขึ้นมากกว่า 1 ครั้ง แต่ไม่เกิน 3 ครั้งใน 3 เดือน หรือเฉลี่ยเท่ากับ 2 ครั้งต่อ 3 เดือน ส่วนข้อมูลที่ต้องติดตามหลังมีการจัดการความเสี่ยงแล้ว ได้เก็บข้อมูลในใบติดตามและรายงานผลการดำเนินงานของการจ่ายเงินสดย่อย ซึ่งมีแบบฟอร์มแสดงในภาคผนวก ค โดยสามารถสรุปผลได้ดังตารางที่ 8.8 ดังนี้

ตารางที่ 8.8 ข้อมูลการจ่ายเงินสดย่อย

ลำดับ	วัน/เดือน/ปี	จำนวนเรื่องที่จ่ายเงินสดย่อย (ครั้ง/รายการ)	จำนวนเรื่องที่เงินไม่พอจ่าย (ครั้ง/รายการ)	ร้อยละความผิดพลาด
ก่อนมีแผนจัดการความเสี่ยง				
1	ม.ค. 2550	46	2	1.18
2	ก.พ. 2550	66		
3	มี.ค. 2550	57		
รวม		169	2	1.18
หลังมีแผนจัดการความเสี่ยง				
4	เม.ย. 2550	36	0	0
5	พ.ค. 2550	48		
6	มิ.ย. 2550	66		
7	ก.ค. 2550	62		
8	ส.ค. 2550	56		
รวม		268	0	0
			เฉลี่ยลดลง	***100***

- <u>เกณฑ์วัดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)</u> ของความเสี่ยงนี้ คือ มีเงินสดย่อยในบัญชีเพียงพอต่อการจ่าย 100% โดยมีระบบการเตือนคือดูจำนวนครั้งที่เงินสดย่อยในบัญชีไม่พอจ่าย ที่เกิดขึ้นใน 3 เดือน ด้วยระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ไม่น้อยกว่า 98%

- <u>ผลการปฏิบัติตามแผนจัดการความเสี่ยง</u> เมื่อกำหนดให้มีการตรวจสอบการจ่ายเงินสดย่อยและเงินสดย่อยคงเหลืออย่างน้อย 2 สัปดาห์ต่อ 1 ครั้ง พบว่า ร้อยละความผิดพลาดลดลงจาก 1.18% กลายเป็นว่าไม่เกิดเหตุการณ์ที่เงินสดย่อยคงเหลือในบัญชีไม่พอจ่ายเลย หรือมีร้อยละลดลงเฉลี่ย 100% ดังนั้น ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงนี้จึงลดลงจากมีโอกาสเกิดขึ้นน้อย (ภายใน 3 เดือน) เหลือเป็นมีโอกาสจะเกิดขึ้นน้อยมาก (ภายใน 6 เดือน)

จากผลการจัดการความเสี่ยงก่อนและหลังมีแผนจัดการความเสี่ยง พบว่า ค่าร้อยละความผิดพลาดเฉลี่ยลดลง ร้อยละ 71.70 ทั้งนี้ ไม่นำความเสี่ยง R2 R3 และ R4 มาคำนวณด้วย เนื่องจากไม่สามารถเก็บข้อมูลก่อนและหลังมีแผนจัดการความเสี่ยงได้ครบถ้วนในขณะทำการศึกษาวิจัย จึงเหลือความเสี่ยงที่นำมาคำนวณค่าร้อยละความเสี่ยงเฉลี่ยเพียง 5 ปัจจัย ดังตารางที่ 8.9

ตารางที่ 8.9 ร้อยละความผิดพลาดก่อนและหลังมีแผนจัดการความเสี่ยง

ลำดับ	ความเสี่ยง	ร้อยละความผิดพลาด		ร้อยละความผิดพลาดหลังมีแผนจัดการความเสี่ยงเทียบกับก่อนมีแผนจัดการความเสี่ยง	ลดลงร้อยละ
		ก่อนมีแผนจัดการความเสี่ยง	หลังมีแผนจัดการความเสี่ยง		
1	ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินผิดพลาด	27.32	18.20	9.12	33.38
2	ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินล่าช้ากว่ากำหนดเวลา	-	3.17	-	-
3	ระบบคอมพิวเตอร์ล้มเหลว	-	-	-	-
4	เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาเพียงพอในการเข้าอบรมการใช้งานระบบสารสนเทศ	-	-	-	-
5	ผู้นำส่งเงินมาช้ากว่ากำหนดเวลา	1.90	0.06	1.84	96.84
6	เอกสารการนำส่งเงินไม่ถูกต้องไม่ครบถ้วน	2.44	1.75	0.69	28.28
7	ได้รับธนบัตรปลอม	0.05	0*	0.05*	100
8	เงินสดย่อยไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน	1.18	0	1.18	100
				เฉลี่ย	***71.70***

หมายเหตุ : - คือ ไม่มีการเก็บข้อมูล เนื่องจากไม่สามารถเก็บข้อมูลได้ในขณะทำการศึกษาวิจัย

* คือ การประเมินผลแบบคาดหมาย เนื่องจากมีระยะเวลาจำกัดในการเก็บข้อมูลหลังมีแผนจัดการความเสี่ยง

8.4.2 การประเมินความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้รับบริการ

การประเมินความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้รับบริการ ได้ทำการเก็บข้อมูลโดยให้ผู้รับบริการตอบแบบสอบก่อนและหลังมีแผนจัดการความเสี่ยง สำหรับแบบสอบถามที่ได้รับกลับมานั้น พบว่ามีจำนวนครบถ้วน 100 เปอร์เซ็นต์ แต่จากการวิเคราะห์ผล พบว่า มีแบบสอบถามที่สมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ผลได้ แบ่งตามกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ดังนี้

ตารางที่ 8.10 จำนวนแบบสอบถามที่ใช้ในการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

กลุ่มผู้รับบริการ	จำนวนแบบสอบถามทั้งหมด (ชุด)	การวิเคราะห์ผล			
		ก่อนมีแผนจัดการความเสี่ยง		หลังมีแผนจัดการความเสี่ยง	
		แบบสอบถามที่สมบูรณ์ (ชุด)	คิดเป็น % ของขนาดตัวอย่าง	แบบสอบถามที่สมบูรณ์ (ชุด)	คิดเป็น % ของขนาดตัวอย่าง
ภายในคณะฯ	81	71	86.56	74	90.24
ภายนอกคณะฯ	55	46	83.64	48	87.28

จากการเก็บข้อมูล ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการภายในคณะฯ ต่อการบริการด้านกระบวนการ ขั้นตอนการให้บริการ ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก และภาพรวมทั้งหมดในการให้บริการ ผู้ตอบแบบสอบถามไม่ใช่บุคคลคนเดียวกันหรือไม่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน จึงได้ทดสอบค่าความแตกต่างทางสถิติของข้อมูลที่ได้ก่อนและหลังมีแผนจัดการความเสี่ยง โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ทดสอบค่าความแตกต่างทางสถิติแบบ Two Sample T Test คน ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างก่อนและหลังมีแผนจัดการความเสี่ยง ด้วยระดับความเชื่อมั่น 95% ได้ผลดังนี้

H_0 : ค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจด้าน i = 1,2,3,4 ของผู้รับบริการ j = 1,2 ก่อนมีแผนจัดการความเสี่ยง ไม่แตกต่างจากหลังมีแผนจัดการความเสี่ยง

H_a: ค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจด้าน i = 1,2,3,4 ของผู้รับบริการ j = 1,2 ก่อนมีแผนจัดการความเสี่ยง แตกต่างจากหลังมีแผนจัดการความเสี่ยง

โดย i = 1 คือ กระบวนการ ขั้นตอนการให้บริการ

i = 2 คือ เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ

i = 3 คือ สิ่งอำนวยความสะดวก

i = 4 คือ ภาพรวมทั้งหมดที่มีต่อการให้บริการ

j = 1 คือ ผู้รับบริการภายในคณะฯ

j = 2 คือ ผู้รับบริการภายในคณะฯ

1) ผู้รับบริการภายในคณะฯ

ทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างก่อนมีแผนจัดการความเสี่ยงจำนวน 71 คน และหลังมีแผนจัดการความเสี่ยงจำนวน 74 คน ด้วยระดับความเชื่อมั่น 95% ได้ผลดังนี้

1.1) <u>ความพึงพอใจด้านกระบวนการ ขั้นตอนการให้บริการ</u> จากผลการวิเคราะห์ พบว่า P-Value = 0.033 มีค่าน้อยกว่า α = 0.05 ดังนั้น ปฏิเสธสมมุติฐานหลัก แสดงว่า ค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจด้านกระบวนการ ขั้นตอนการให้บริการของผู้รับบริการภายในคณะฯ ก่อนมีแผนจัดการความเสี่ยง แตกต่างจากหลังมีแผนจัดการความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ α = 0.05

1.2) <u>ความพึงพอใจด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ</u> จากผลการวิเคราะห์ พบว่า P-Value = 0.244 มีค่ามากกว่า α = 0.05 ดังนั้น ยอมรับสมมุติฐานหลัก แสดงว่า ค่าเฉลี่ยระดับ

ความพึงพอใจด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการของผู้รับบริการภายในคณะฯ ก่อนมีแผนจัดการความเสี่ยง ไม่แตกต่างจากหลังมีแผนจัดการความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ α = 0.05

1.3) <u>ความพึงพอใจด้านสิ่งอำนวยความสะดวก</u> จากผลการวิเคราะห์ พบว่า P-Value = 0.366 มีค่ามากกว่า α = 0.05 ดังนั้น ยอมรับสมมุติฐานหลัก แสดงว่า ค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจด้านสิ่งอำนวยความสะดวกของผู้รับบริการภายในคณะฯ ก่อนมีแผนจัดการความเสี่ยง ไม่แตกต่างจากหลังมีแผนจัดการความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ α = 0.05

1.4) <u>ความพึงพอใจด้านภาพรวมทั้งหมดที่มีต่อการให้บริการ</u> จากผลการวิเคราะห์ พบว่า P-Value = 0.570 มีค่ามากกว่า α = 0.05 ดังนั้น ยอมรับสมมุติฐานหลัก แสดงว่า ค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจด้านภาพรวมทั้งหมดที่มีต่อการให้บริการของผู้รับบริการภายในคณะฯ ก่อนมีแผนจัดการความเสี่ยง ไม่แตกต่างจากหลังมีแผนจัดการความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ α = 0.05

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจด้านกระบวนการขั้นตอนการให้บริการ ของผู้รับบริการภายในคณะฯ ก่อนมีแผนจัดการความเสี่ยง แตกต่างจากหลังมีแผนจัดการความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยมีค่าเพิ่มสูงขึ้น 4.36% แสดงให้เห็นว่าผู้รับบริการจำนวน 74 คนมีความพึงพอใจในคุณภาพบริการหลังมีแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มสูงขึ้น

ทั้งนี้ เป็นผลอันเนื่องมาจากการจัดการความเสี่ยงในประเด็น "ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินผิดพลาด" เป็นหลัก โดยได้จัดทำตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์มและระบบการจัดเรียงเอกสารแสดงไว้ให้ผู้รับบริการดูเป็นตัวอย่างในการเขียน ซึ่งได้เลือกกรณีของการเบิกจ่ายที่มีผู้รับบริการเป็นจำนวนมากมาส่วนหนึ่ง ได้แก่ การจ่ายเงินค่ารักษาพยาบาล การจ่ายเงินค่าเล่าเรียนบุตร และการจ่ายเงินยืมรองจ่าย อย่างไรก็ตาม จะเห็นว่าการจัดทำตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์มไม่ได้ครอบคลุมกรณีของการเบิกจ่ายเงินทั้งหมดในคณะฯ จึงอาจทำให้ระดับความพึงพอใจเพิ่มสูงขึ้นไม่มาก ซึ่งหากสามารถจัดทำตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์มเพิ่มเติมในกรณีอื่น ๆ หรือทุกกรณีแล้ว จะสามารถทำให้ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการเพิ่มสูงขึ้นมากกว่านี้ได้

ส่วนค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในอีก 3 ด้าน คือ ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก และด้านภาพรวมทั้งหมดที่มีต่อการให้บริการ ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 95% กล่าวคือระดับความพึงพอใจก่อนและหลังมีแผนจัดการความเสี่ยงนั้นมีระดับที่ใกล้เคียงกันมาก โดยมีค่าเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจโดยภาพรวมในด้านต่าง ๆ เพิ่มขึ้นจาก 3.65 คะแนน เป็น 3.75 คะแนน (จากคะแนนเต็มเท่ากับ 5 คะแนน) หรือคิดเป็นร้อยละ คือ เพิ่มขึ้นจาก 73.00% เป็น 75.00%

ตารางที่ 8.11 ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการภายในคณะฯ

ด้านของการบริการ	ระดับความพึงพอใจโดยเฉลี่ย	
	ก่อนมีแผนจัดการความเสี่ยง	หลังมีแผนจัดการความเสี่ยง
ด้านกระบวนการ ขั้นตอนการให้บริการ	3.44	3.59
ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ	3.78	3.88
ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก	3.73	3.81
ภาพรวมทั้งหมดในการให้บริการ	3.66	3.72
เฉลี่ย	**3.65**	**3.75**

2) ผู้รับบริการภายนอกคณะฯ

ทำการเก็บข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างก่อนมีแผนจัดการความเสี่ยง จำนวน 46 คน และหลังมีแผนจัดการความเสี่ยงจำนวน 48 คน และทดสอบค่าความแตกต่างทางสถิติของข้อมูลที่ได้ก่อนและหลังมีแผนจัดการความเสี่ยง โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ทดสอบค่าความแตกต่างทางสถิติแบบ Two Sample T Test ด้วยระดับความเชื่อมั่น 95% ได้ผลดังนี้

2.1) <u>ความพึงพอใจด้านกระบวนการ ขั้นตอนการให้บริการ</u> จากผลการวิเคราะห์ พบว่า P-Value = 0.624 มีค่ามากกว่า α = 0.05 ดังนั้น ยอมรับสมมุติฐานหลัก แสดงว่า ค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจด้านกระบวนการ ขั้นตอนการให้บริการของผู้รับบริการภายนอกคณะฯ ก่อนมีแผนจัดการความเสี่ยง ไม่แตกต่างจากหลังมีแผนจัดการความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ α = 0.05

2.2) <u>ความพึงพอใจด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ</u> จากผลการวิเคราะห์ พบว่า P-Value = 0.736 มีค่ามากกว่า α = 0.05 ดังนั้น ยอมรับสมมุติฐานหลัก แสดงว่า ค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการของผู้รับบริการภายนอกคณะฯ ก่อนมีแผนจัดการความเสี่ยง ไม่แตกต่างจากหลังมีแผนจัดการความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ α = 0.05

2.3) <u>ความพึงพอใจด้านสิ่งอำนวยความสะดวก</u> จากผลการวิเคราะห์ พบว่า P-Value = 0.608 มีค่ามากกว่า α = 0.05 ดังนั้น ยอมรับสมมุติฐานหลัก แสดงว่า ค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจด้านสิ่งอำนวยความสะดวกของผู้รับบริการภายนอกคณะฯ ก่อนมีแผนจัดการความเสี่ยง ไม่แตกต่างจากหลังมีแผนจัดการความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ α = 0.05

2.4) <u>ความพึงพอใจด้านภาพรวมทั้งหมดที่มีต่อการให้บริการ</u> จากผลการวิเคราะห์ พบว่า P-Value = 0.757 มีค่ามากกว่า α = 0.05 ดังนั้น ยอมรับสมมุติฐานหลัก แสดงว่า ค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจด้านภาพรวมทั้งหมดที่มีต่อการให้บริการของผู้รับบริการภายนอกคณะฯ ก่อนมีแผนจัดการความเสี่ยง ไม่แตกต่างจากหลังมีแผนจัดการความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ α = 0.05

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านกระบวนการ ขั้นตอนการให้บริการ ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก และด้านภาพรวมทั้งหมดที่มีต่อการให้บริการ ของผู้รับบริการภายนอกคณะฯ ก่อนมีแผนจัดการความเสี่ยง ไม่แตกต่างจากหลังมีแผนจัดการความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ซึ่งค่าเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ ตามความคิดเห็นของผู้รับบริการภายนอกคณะฯ แสดงดังตารางที่ 8.12

ตารางที่ 8.12 ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการภายนอกคณะฯ

ด้านของการบริการ	ระดับความพึงพอใจโดยเฉลี่ย	
	ก่อนมีแผนจัดการความเสี่ยง	หลังมีแผนจัดการความเสี่ยง
ด้านกระบวนการ ขั้นตอนการให้บริการ	3.52	3.48
ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ	3.78	3.82
ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก	3.64	3.69
ภาพรวมทั้งหมดในการให้บริการ	3.83	3.79
เฉลี่ย	3.69	3.70

จากตาราง จะเห็นว่า ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการหลังมีแผนจัดการความเสี่ยงมีทั้งเพิ่มขึ้นและลดลงจากก่อนมีแผนจัดการความเสี่ยง โดยความพึงพอใจด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ มีร้อยละเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย ส่วนด้านกระบวนการ ขั้นตอนการให้บริการและด้านภาพรวมทั้งหมดที่มีต่อการให้บริการ มีร้อยละลดลงเล็กน้อยเช่นเดียวกัน ทั้งนี้ อาจเนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้รับบริการภายนอกคณะฯ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเบิกจ่ายเงินที่มาจากงานพัสดุ ซึ่งมีร้อยละความผิดพลาดของเอกสารหลักฐานประกอบการเบิกจ่ายน้อยมาก (ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 8.4.1 ในข้อที่ 1) ทำให้เจ้าหน้าที่การเงินสามารถตรวจสอบเอกสารได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ทำให้ขั้นตอนถัดไปมีความรวดเร็วขึ้นด้วย ซึ่งก็คือการส่งทำฎีกาเพื่อนำมาเขียนเช็คสั่งจ่ายต่อไป ผู้ตอบแบบสอบถามจึงไม่เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงในการให้บริการมากนัก ด้วยสาเหตุนี้ จึงทำให้ระดับความพึงพอใจไม่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 95% กล่าวคือระดับความพึงพอใจก่อนและหลังมีแผนจัดการความเสี่ยงนั้นมีระดับที่ใกล้เคียงกันมาก โดยค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจโดยภาพรวมเพิ่มขึ้นจาก 3.69 คะแนน เป็น 3.70 คะแนน (จากคะแนนเต็มเท่ากับ 5 คะแนน) หรือคิดเป็นร้อยละ คือ เพิ่มขึ้นจาก 73.80% เป็น 74.00%

สรุปผลจากการประเมินความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้รับบริการ จะได้ว่า ระดับความพึงพอใจด้านการบริการทางการเงินโดยภาพรวมของผู้รับบริการภายในและภายนอกคณะฯ เพิ่มสูงขึ้นจาก 3.67 คะแนน เป็น 3.73 คะแนน (จากคะแนนเต็มเท่ากับ 5 คะแนน) หรือคิดเป็นร้อยละ คือ เพิ่มขึ้นจาก 73.40% เป็น 74.60%

ทั้งนี้ การที่ระดับความพึงพอใจไม่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญนั้น อาจมีสาเหตุเนื่องมาจากมุมมองความพึงพอใจในการให้บริการมีหลายประเด็น นอกจากประเด็นด้านกระบวนการ/ขั้นตอนการปฏิบัติงานแล้ว ยังรวมถึงประเด็นด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกด้วย ซึ่งแผนจัดการความเสี่ยงที่นำมาปฏิบัติเพื่อควบคุมความเสี่ยงนั้น โดยมากจะมุ่งเน้นการจัดการด้านกระบวนการ/ขั้นตอนการปฏิบัติงานมากกว่าด้านอื่น ๆ จึงทำให้การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการกว้างกว่าการดำเนินการจัดการความเสี่ยงที่ได้ปฏิบัติ ดังนั้น เพื่อให้ผลการประเมินความพึงพอใจชัดเจนขึ้น จึงควรพิจารณาเฉพาะความพึงพอใจในประเด็นที่มีการปรับปรุงตามแผนจัดการความเสี่ยง ซึ่งในงานวิจัยนี้ คือ ประเด็นด้านกระบวนการ/ขั้นตอนการปฏิบัติงานนั่นเอง

(ดูรายละเอียดผลการผลการทดสอบความแตกต่างทางสถิติโดยใช้โปรแกรม SPSS ได้ในภาคผนวก ซ)

8.5 การสอบทานระบบบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนสุดท้ายของการวิจัย คือ การสอบทานผลการจัดการความเสี่ยง โดยอาศัยการสัมภาษณ์และขอความคิดเห็นร่วมกันกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ รวมทั้งหัวหน้าสายงาน และเลขานุการคณะฯ รวมทั้งสิ้น 9 ท่าน เพื่อทบทวนและทำความเข้าใจกับผลลัพธ์ที่ได้หลังมีแผนจัดการความเสี่ยง โดยสรุปเนื้อหาของแผนจัดการความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเด็นให้อยู่ภายในเอกสารแผ่นเดียว เพื่อช่วยให้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงนั้น ๆ เข้าใจแผนจัดการความเสี่ยงแต่ละปัจจัยได้อย่างสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น ดังแสดงในรูปที่ 8.1 – 8.4

ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะขอไม่นำเสนอสิ่งที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขจากแผนการดำเนินงานสำหรับจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ และการสอบทานความเสี่ยงนี้ เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้อ่านเกิดความสับสน และท้ายที่สุด เจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานจะต้องคอยติดตามและทบทวนผลการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นมีความเหมาะสมและถูกนำไปใช้จริง