

## บทที่ 2

### เอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโรงเรียนแม่หงานหลวง อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและงานการศึกษาที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดการบริหารความเสี่ยง
2. ความหมายของความเสี่ยง
3. ความหมายของการบริหารความเสี่ยง
4. ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
5. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง
6. ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง
7. การบริหารงบประมาณ
8. ระบบการบริหารการเงิน โรงเรียนบ้านแม่หงานหลวง
9. การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

จากการศึกษาเอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้ให้แนวคิดด้านการบริหารความเสี่ยงดังนี้ ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส (2547, หน้า 4-5) ได้สรุปว่า การบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยแนวคิด ดังต่อไปนี้

1. กระบวนการ การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือซึ่งนำไปสู่จุดหมายมิใช่เป็นจุดหมายด้วยตัวเอง การบริหารความเสี่ยงขององค์กรไม่ได้จำกัดสำหรับเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งแต่เป็นกระบวนการที่สามารถปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สอดคล้องกับการใช้ทรัพยากรและการปฏิบัติงาน
2. เกิดจากบุคลากร การบริหารความเสี่ยงมิใช่เป็นเพียงนโยบาย การสำรวจความคิดเห็นหรือเป็นเอกสาร แต่เกิดจากการปฏิบัติโดยพนักงานในทุกระดับขององค์กร
3. ประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร ผู้บริหารต้องพิจารณาความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กร

4. นำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร การบริหารความเสี่ยงควรได้รับการปฏิบัติในทุกระดับและทุกหน่วยงานรวมถึงการมองความเสี่ยงในระดับภาพรวมขององค์กร

5. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) การบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้เพื่อความสำเร็จของพันธกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร

6. ให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล การบริหารความเสี่ยงให้ความมั่นใจแก่คณะกรรมการและผู้บริหารในระดับหนึ่งแต่มิใช่การรับประกันโดยสมบูรณ์

7. การบรรลุวัตถุประสงค์ การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์เรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือในหลายเรื่อง ได้แก่ วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ

นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการกำกับดูแลกิจการ ดังนั้นการกำกับดูแลกิจการที่ดีจะไม่สามารถบรรลุได้หากปราศจากระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

ส่วน ธร สุนทรายุทธ (2550, หน้า 152) ได้สรุปว่า แนวความคิดในเรื่องการบริหารความเสี่ยงเกิดขึ้นจากเหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่ส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร หรือหน่วยงานนั้น ๆ และหาทางควบคุมความเสี่ยงเหล่านั้น

จากแนวความคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือซึ่งนำไปสู่จุดหมายขององค์กร และป้องกันความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

### ความหมายของความเสี่ยง

นักวิชาการ หน่วยงานทางการศึกษา และหน่วยงานอื่นได้อธิบายความหมายของความเสี่ยง ดังที่ ภัทรกิตติ์ เนตินิยม (2546, หน้า 228) ได้สรุปว่า ความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอน และความไม่แน่นอนนั้นเองที่อาจนำมาซึ่งความสูญเสีย ในฐานะผู้ปฏิบัติงานคงทำอะไรผิดพลาด เช่น มาทำงานสายหรือทำงานผิดพลาด ก็อาจได้รับโอกาสให้แก้ตัวได้ แต่ในฐานะผู้บริหาร การบริหารความเสี่ยงผิดพลาดเพียงครั้งเดียวก็อาจทำให้องค์กรนั้นหมดโอกาสที่จะดำเนินการต่อไป

ในขณะที่ เจริญ เจษฎาวัดย์ (2546, หน้า 37) ได้สรุปว่า ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) จำเป็นต้องดำเนินการด้วยความรอบคอบ เพราะเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อน สลับซับซ้อน ที่อาจทำให้มีความเสี่ยงสำคัญเมื่อต้องดำเนินการในเรื่องเหล่านี้ เช่น

1. การบริหารสภาพคล่อง (Liquidity Management)
2. การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning)
3. การประเมินรายงานทางการเงิน (Financial Reporting Evaluation)
4. การประเมินการลงทุน (Investment Evaluation)
5. การทำรายงานต่อทางการ (Regulatory Reporting)
6. ระบบข้อมูลทางการบัญชี (Accounting Information System)

ปัจจัยเสี่ยงจากภายในต่าง ๆ ดังกล่าว เป็นเพียงตัวอย่างของแหล่งที่มาของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากอิทธิพลแวดล้อมที่กดดันให้เกิดความเสี่ยงลักษณะต่างๆขึ้นได้ ซึ่งความเสี่ยงภายในทำนองนี้มีได้อีกมากมาย เพราะเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากกลไกที่สำคัญขององค์กร 2 อย่าง คือ คนและระบบ ทั้งคนทั้งระบบ ถ้าผู้บริหารองค์กรนำมาผสมกันผิดส่วน ไม่มีความสัมพันธ์ที่เพียงพอย่อมก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานในองค์กร ได้รับความเสียหายได้เสมอ

ส่วน กรมบัญชีกลาง (2547, หน้า 7) ได้สรุปว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใด ๆ อันจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในด้านลบหรือเป็นผลลัพธ์ที่ไม่ต้องการ ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด สำหรับ ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส (2547, หน้า 2) ได้สรุปว่า ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งถ้าหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ตัวอย่างเช่น การแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย ภัยธรรมชาติ การทุจริต การลักขโมย ความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือการถูกดำเนินทางกฎหมาย นอกจากนั้น ประเสริฐ อัครประดมพงศ์ ธารชуда อมรเพชรกุล และเชียร ศรีไพจิตร (2547, หน้า 2) ได้สรุปว่า ความเสี่ยง (Risk) ในระบบบริหารความเสี่ยงนั้น หมายถึง “โอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ที่จะส่งผลกระทบทำให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเบี่ยงเบนไป” ส่วน เจนเนตร มณีนาค และคณะ (2548, หน้า 5) ได้สรุปว่า ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและบุคลากรได้

ขณะที่ ณัฐพร พันธุ์อุดม (2549) ได้สรุปว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือสถานการณ์ใดก็ตามที่มีความไม่แน่นอนซึ่งอาจเกิดขึ้นและมีผลทำให้องค์กรหรือกิจการไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่วน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 14) ได้สรุปว่า ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่บางสิ่งบางอย่างอาจเกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของสิ่งที่เป็นอันตรายหรือคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือแผนการต่าง ๆ ทั้งนี้ความเสี่ยงเกิดขึ้นเนื่องมาจาก

ความไม่แน่นอน ซึ่งสามารถวัดได้จากความน่าจะเป็นของสิ่งที่เกิดขึ้นหรือผลลัพธ์ของสิ่งที่เกิดขึ้น (ถ้าได้เกิดขึ้นจริง) ซึ่งแต่ละหน่วยงานในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนนั้น อาจมีมุมมองในเรื่อง ความเสี่ยงแตกต่างกันหรือตรงกันข้ามกันได้ เช่น บุคลากรในแผนกรักษาความปลอดภัยอาจมอง เรื่องความเสี่ยงเป็นเรื่องเลวร้ายที่ต้องได้รับการจัดการ โดยเร่งด่วน ในขณะที่แผนกการเงินอาจมี มุมมองที่แตกต่างออกไป อย่างไรก็ตามบุคลากรในองค์กรต้องตระหนักอยู่เสมอว่าต้องไม่สร้าง ความเสี่ยงเกินกว่าที่องค์กรของตนจะรับไหว แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการหาโอกาส ที่จะสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่หน่วยงานหรือองค์กรของตน

นอกจากนี้ นิรภัย จันทร์สวัสดิ์ (2551, หน้า 18-21) ได้สรุปว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลในทางลบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร หรือ จะส่งผลกระทบต่อ หรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้ง ในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้ เช่น การแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น ภัยธรรมชาติ การทุจริต ความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือการถูกดำเนินการทางกฎหมาย โดยผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับจากระบบและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

จากความหมายของความเสี่ยงข้างต้น สรุปได้ว่า ความเสี่ยง คือ สิ่งใดก็ตามที่อาจเกิดขึ้น แล้วส่งผลกระทบต่อ หรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้

### ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

นักวิชาการ หน่วยงานทางการศึกษา และหน่วยงานอื่นได้อธิบายความหมายของ การบริหารความเสี่ยง ดังที่ ไพรัชชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส (2547, หน้า 4) ได้สรุปว่า การบริหาร ความเสี่ยงคือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริษัทผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบ เพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ ที่องค์กรกำหนดไว้

ส่วน วันทนีย์ สุรไพฑูรย์กร และชูชัย ศรีคันสนีย์ (2548, หน้า 8) ได้สรุปว่า การบริหาร ความเสี่ยง หรือ Risk Management เป็นกระบวนการควบคุม ติดตาม และตรวจสอบการทำงานของ องค์กรเพื่อให้มีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่เหมาะสม สำหรับ ชัยเสถียร พรหมศรี (2550, หน้า 14)

ได้สรุปว่า การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการในการป้องกันอำนาจ และทรัพย์สินที่ได้มาขององค์กร โดยการลดโอกาสการสูญเสียซึ่งมาจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงยังเป็นกระบวนการนำไปสู่การตัดสินใจที่ดี โดยการให้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อความเสี่ยงและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารในองค์กรทุกประเภทจะต้องตื่นตัวต่อความเสี่ยงที่มีต่อองค์กร

ส่วน นิรภัย จันทรสวัสดิ์ (2551, หน้า 18 - 21) ได้สรุปว่า การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการ การดำเนินการต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายเพื่อให้อัตราและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

ต่อมา สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, หน้า 3) ได้สรุปว่า การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ ความเสี่ยง และกำหนดแนวทางการหรือมาตรการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง เพื่อมุ่งหวังให้ส่วนราชการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ขององค์กร

จากความหมายของ การบริหารความเสี่ยง ข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อ องค์กร โดยการจัดการกับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และเพื่อให้ได้รับความเชื่อมั่น อย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

### ประเภทของความเสี่ยง

นักวิชาการ หน่วยงานทางการศึกษา และหน่วยงานอื่นให้ทัศนะเกี่ยวกับประเภทของ ความเสี่ยงไว้หลายประการ ดังที่ กรมบัญชีกลาง (2547, หน้า 7-8) ได้สรุปว่า ความเสี่ยงอาจเกิดจาก ลักษณะงานหรือกิจกรรมของหน่วยงานการควบคุมภายใน การที่หน่วยงานตรวจไม่พบข้อผิดพลาด ฯลฯ ได้แก่

1. ความเสี่ยงจากลักษณะงาน หรือกิจกรรมของหน่วยงาน ความเสี่ยงลักษณะนี้ เป็นความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติในงานนั้น ๆ เองเมื่อใดก็ตามที่ตัดสินใจที่จะทำงานหรือกิจกรรม ก็ย่อมจะมีความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การทำธุรกิจการค้าขายกับต่างประเทศหรือการสั่งซื้อของจาก ต่างประเทศของทางราชการความเสี่ยงก็คืออัตราแลกเปลี่ยนที่อาจเปลี่ยนแปลงไป ฯลฯ

2. ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน เป็นความเสี่ยงที่ระบบการควบคุมภายในของ หน่วยงานไม่ครอบคลุม และไม่สามารถป้องกันข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานของหน่วยงานได้



อาจเป็นเพราะหน่วยงานไม่มีระบบการควบคุมภายในที่ครอบคลุมเพียงพอที่จะลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน หรือหน่วยงานนั้นไม่มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่ได้จัดไว้ เป็นต้น

3. ความเสี่ยงจากการตรวจไม่พบข้อผิดพลาดความเสี่ยงลักษณะนี้เป็นความเสี่ยงที่การตรวจสอบไม่สามารถค้นพบความผิดพลาดของรายการที่มีอยู่เนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่สามารถตรวจสอบทุกกิจกรรมในหน่วยงานนี้ได้ และจำเป็นต้องใช้ระบบการตรวจสอบโดยเลือกสุ่มตัวอย่าง หรืออาจเนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่มีความอิสระเพียงพอหรือไม่อยู่ในวิสัยที่จะเข้าไปตรวจสอบได้

ส่วน ประเสริฐ อัครประถมพงศ์ ชารชุดา อมรเพชรกุล และเชียร ศรีไพจิตร (2547, หน้า 2) ได้สรุปว่า ความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ตามแหล่งกำเนิด คือ

#### 1. ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน

1.1 Operational Risk – เกิดจากขั้นตอน อุปกรณ์ รวมถึงบุคลากรในการปฏิบัติงาน

(Human Resource Risk)

1.2 Financial Risk - เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณ การเงิน ความผิดพลาดจากการเบิกจ่าย สภาพคล่องทางการเงิน

1.3 Strategic Risk - เกิดจากกลยุทธ์ และนโยบายในการบริหารงาน

#### 2. ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

2.1 Competitive Risk - เกิดจากสถานะการแข่งขัน บริษัทคู่แข่ง

2.2 Supplier Risk - เกิดจากบริษัทคู่ค้า และผู้ส่งมอบงานให้เรา

2.3 Regulatory Risk - เกิดจากกฎหมาย กฎระเบียบราชการ

2.4 Economic/Political Risk – เกิดจากสถานะเศรษฐกิจและการเมือง

ส่วน นฤมล สะอาดโณม (2549, หน้า 3) ได้สรุปว่า ความเสี่ยงในบริบทของราชการไทย ที่นับว่าเป็นเหตุการณ์ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ไม่ประสบความสำเร็จ ได้แก่

1. ความเสี่ยงเชิงนโยบาย ครอบคลุมความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน รวมไปถึงการตัดสินใจด้านการบริหารงานที่ส่งผลต่อทิศทางของหน่วยงาน ในทางที่ไม่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์

2. ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามแผนกลยุทธ์ศาสตร์และส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ เช่น การขาดความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม การปฏิบัติงานผิดพลาดหรือล่าช้า และขาดข้อมูลหรือเครื่องมือที่จำเป็น

3. ความสำคัญทางการเงิน การบริหารงบประมาณที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ อาจทำให้โครงการหรือการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง หรือ

สำเร็จลุล่วงภายใต้กรอบเวลาที่กำหนด ซึ่งอาจเป็นเพราะ การประเมินค่าใช้จ่ายของโครงการไว้ต่ำกว่าที่ควรจะเป็น หรือการเพิ่มขึ้นของราคาวัสดุอุปกรณ์ รวมไปถึงการขาดการจัดสรรเงิน หรือทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด

4. ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ เป็นความเสี่ยงที่ไม่ได้เกิดขึ้นประจำ แต่ส่งผลกระทบต่อสัมฤทธิ์ผลตามแผนยุทธศาสตร์ และไม่สามารถคาดการณ์เกิดความสูญเสียได้อย่างแม่นยำรวมไปถึงเหตุการณ์ที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุม เช่น ความเสี่ยงทางการเมือง การโยกย้ายผู้บริหาร และภัยธรรมชาติ

ส่วน ทร สุนทรายุทธ (2550, หน้า 162-163) ได้สรุปว่า การดำเนินกิจการของแต่ละองค์กร ย่อมมีปัจจัยเสี่ยงที่แตกต่างกันไปตามเงื่อนไขลักษณะกิจกรรม ความเสี่ยงที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญอยู่ประจำคือ ความเสี่ยงจากอิทธิพลภายใน (Internal Forces) ในทางการศึกษาได้แก่

1. ความเสี่ยงในโครงสร้างนโยบายสถานศึกษา (Structure Forces) ได้แก่ โครงสร้างนโยบายและระบบของสถานศึกษาที่ปรับเปลี่ยนไป เช่น การตั้งหน่วยงานใหม่ๆ การสร้างเครือข่ายต่างๆ ทำให้สิ้นเปลืองและเสี่ยงต่อการลงทุน

2. ความเสี่ยงต่อผลผลิตและการบริการ (Products and Service Forces) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการทางการศึกษาและคุณภาพของนักเรียน

3. ความเสี่ยงทางด้านบุคลากร (Man Forces) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษาที่สำคัญคือความทุ่มเทการทำงาน และความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน หากเป็นผู้บริหารขาดความซื่อสัตย์สุจริตเป็นความเสี่ยงที่สำคัญ

4. ความเสี่ยงด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (Money Forces) ได้แก่ ความพอเพียง ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา การบริหารการเงินจำเป็นต้องทำอย่างรอบคอบ เพราะเป็นส่วนสำคัญละเอียดอ่อน สลับซับซ้อน ที่อาจทำให้มีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้

5. ความเสี่ยงด้านวัสดุทรัพยากร (Material Forces) ได้แก่ ความพอเพียงและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา

6. ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ (Management Forces) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการสถานศึกษาและการประชาสัมพันธ์

จากประเภทของความเล็งข้างต้น สรุปได้ว่า นอกจากความเล็งต่างๆ ที่สามารถพบเจอในชีวิตประจำวันแล้วการทำงานในทุกองค์กรหรือทุกหน่วยงานก็เช่นเดียวกัน ที่ย่อมจะแฝงไปด้วยความเล็งอันจะเป็นอุปสรรคขัดขวางการทำงาน ทำให้งานของเราไม่สำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ความเล็งในองค์กรนั้นมีหลายประเภท โดยสามารถแยกลักษณะและประเภทของความเล็งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ได้ดังนี้ คือ ความเล็งที่เกิดจากปัจจัยภายใน และ ความเล็งที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

### ความสำคัญของการบริหารความเล็ง

นักวิชาการ และหน่วยงานทางการศึกษาให้ทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารความเล็งไว้หลายประการ ดังที่ เจนเนตร มณีนาถ และคณะ (2548, หน้า 8) ได้สรุปว่า การป้องกันความเล็งในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เห็นความสำคัญของการหลีกเลี่ยงความเล็งของการดำเนินงาน ได้ชัดเจนขึ้น วัตถุประสงค์สำคัญของการบริหารความเล็งในระดับองค์กร ดังนี้

1. เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
2. ส่งเสริมความมั่นคงและลดความผันผวนของรายได้ อันจะทำให้องค์กรเติบโตอย่างมีเสถียรภาพ
3. ลดโอกาสที่จะทำให้เกิดการสูญเสียจากการดำเนินงาน
4. เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง
5. เพื่อให้เกิดการบูรณาการ (Integration) กับระบบงานอื่นได้ดีกว่าเดิม

ส่วน นิรภัย จันทร์สวัสดิ์ (2551, หน้า 4) ได้สรุปว่า การสร้างมูลค่าองค์กรให้สูงสุดภายใต้สภาวะการที่ไม่แน่นอนในการดำเนินงานขององค์กรผู้บริหารส่วนใหญ่ในปัจจุบันยอมรับว่าเหตุผลเบื้องต้นที่สนับสนุนให้มีการบริหารความเล็งในองค์กร คือ การที่องค์กรต้องพยายามสร้างหรือเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรนั้น แม้ว่าจะมีความไม่แน่นอนหลายประการที่อาจกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร มูลค่าขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการตัดสินใจ การกำหนดกลยุทธ์ การบริหารงานประจำวันในองค์กร ความไม่แน่นอนเหล่านี้ เป็นเสมือนดาบสองคมที่อาจจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวก ซึ่งก็เป็นการให้โอกาสกับองค์กรและอาจจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางลบซึ่งถือว่าเป็นความเล็งขององค์กร ดังนั้นจึงเป็นเส้นทางที่ทำนายสำหรับผู้บริหาร สามารถใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์องค์กรหรือกำหนดค่าความเล็งที่เหมาะสมที่องค์กรสามารถยอมรับได้



การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management (ERM)) เป็นกระบวนการดำเนินการที่มีระบบ สามารถนำไปใช้กับทุกองค์กร เพื่อชี้บ่งเหตุการณ์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญ และการจัดการกับความเสี่ยง โดยการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะช่วยให้เกิดผล คือ

1. สนับสนุนให้องค์กรสามารถพิจารณาระดับความเสี่ยง ที่องค์กรสามารถยอมรับได้ หรือต้องการที่จะยอมรับเพื่อสร้างมูลค่าให้กับงานนั้น ๆ

2. กำหนดกรอบการดำเนินงานให้องค์กร เพื่อให้สามารถบริหารความไม่แน่นอน ความเสี่ยง และโอกาสของกระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับ ฆฎาภรณ์ แซ่คลิ่ง (2554, หน้า 3) ได้สรุปว่า การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยง มาใช้ในองค์กรจะช่วยเป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กรจะมีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า หรือกรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่นหรือหากเกิดความเสียหายขึ้น ก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้า ในขณะที่องค์กรอื่นที่ไม่เคยมีการเตรียมการ หรือไม่มีการนำแนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤติขึ้น องค์กรเหล่านั้นจะประสบกับปัญหาและความเสียหายที่ตามมาโดยยากที่จะแก้ไข ดังนั้นการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาช่วยเสริมร่วมกับการทำงานจะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติการอยู่ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร เป็นเรื่องส่วนรวมที่ทุกคนในองค์กร ตั้งแต่คณะกรรมการผู้บริหารระดับสูง จนถึงพนักงานทุกคนควรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ในเชิงลึก เชิงบูรณาการ และเชื่อมโยงสัมพันธ์กับการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน แผนปฏิบัติการ กิจกรรมขององค์กรซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะเป็นการวัดความสามารถ และการดำเนินงานของบุคลากรภายในองค์กร

องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี จะต้องดำเนินงานบนพื้นฐานของ 3 องค์ประกอบที่สำคัญคือ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) การควบคุมภายใน (Internal Control) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

จากความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงข้างต้น สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง คือ การบริหารความเสี่ยงจะช่วยเป็นหลักประกันในการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ กรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่นหรือหากเกิดความเสียหายขึ้น ก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้

### ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

นักวิชาการ และหน่วยงานทางการศึกษาให้ทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงไว้หลายประการ ดังที่ ไพรัชชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส (2547, หน้า 6) สรุปว่า การบริหารความเสี่ยงช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่ลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นทั้งผลกำไรและการปฏิบัติงาน ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร และสร้างความมั่นใจในการรายงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ การบริหารความเสี่ยงจึงมีประโยชน์หลายประการดังนี้

1. ความสอดคล้องกันของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และกลยุทธ์ขององค์กร ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือ ความไม่แน่นอนโดยรวมที่องค์กรยอมรับได้โดยยังคงให้ธุรกิจสามารถบรรลุเป้าหมาย ความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็นปัจจัยที่สำคัญในการประเมินทางเลือกในการดำเนินกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงช่วยให้ผู้บริหารพิจารณาความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

2. ความสัมพันธ์ระหว่างการเติบโต ความเสี่ยงและผลตอบแทนของธุรกิจ การบริหารความเสี่ยงสนับสนุนองค์กรสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ ประเมินความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านการเติบโตและผลตอบแทนของธุรกิจ

3. การจัดการความเสี่ยง เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมเหตุการณ์ทั้งหมดที่อาจเกิดขึ้น โดยไม่จำกัดเพียงแต่สิ่งที่เป็นความเสียหาย จึงช่วยให้ผู้บริหารสามารถบ่งชี้และใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ในเชิงบวกได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

4. การลดความสูญเสียและสิ่งที่ไม่คาดหวังจากการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงช่วยให้องค์กรตระหนักถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในทางเสียหายประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการ ดังนั้นจึงลดสิ่งที่ไม่คาดหวังและการสูญเสียต่อธุรกิจ

5. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร องค์กรทุกแห่งประสบกับความเสี่ยงมากมาย ซึ่งผลต่อหน่วยงานและการปฏิบัติงานต่าง ๆ การบริหารความเสี่ยงช่วยให้เห็นว่าความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกัน ดังนั้นการจัดการความเสี่ยงทั้งหมดจึงควรมองความเสี่ยงโดยภาพรวมขององค์กร

6. การสร้างโอกาสการพิจารณาเหตุการณ์ทั้งหมดที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร โดยไม่จำกัดเฉพาะความเสี่ยงที่เป็นความเสียหาย ช่วยให้ผู้บริหารสามารถบ่งชี้และใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ในเชิงบวกได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

สำหรับ นิรภัย จันทรสวัสดิ์ (2551, หน้า 14) สรุปว่า การบริหารความเสี่ยงช่วยขององค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย และลดอุปสรรค หรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นทั้งในด้านผลกำไรและการปฏิบัติงานป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร และสร้างความมั่นใจในรายงานและปฏิบัติตามกฎระเบียบการบริหารความเสี่ยงจึงมีประโยชน์ ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงเป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร ให้มองเห็นความสอดคล้องระหว่างความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และกลยุทธ์ขององค์กร ความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ เป็นความไม่แน่นอน โดยรวมที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยที่องค์กรยังคงมีขีดความสามารถในการขับเคลื่อน องค์กรสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญ ดังนั้นในการประเมินทางเลือกในการดำเนินกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง จึงช่วยให้ผู้บริหารพิจารณาความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

2. การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างการเจริญเติบโตของความเสี่ยงและผลตอบแทนขององค์กร รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ การบริหารความเสี่ยงจึงมีส่วนสนับสนุนให้องค์กรสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ ประเมินความเสี่ยงและจัดการกับความเสี่ยงให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านการเจริญเติบโต และผลตอบแทน เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

3. การบริหารความเสี่ยง ในกระบวนการจัดการความเสี่ยง ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันเนื่องจากผลที่ได้จากการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมถึงเหตุการณ์ทั้งหมดที่อาจเกิดขึ้นได้ การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบ การตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน โดยไม่จำกัดอยู่เพียงแต่สิ่งที่เป็นความเสียหาย จึงช่วยให้ผู้บริหารสามารถบ่งชี้ และใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ในเชิงบวกได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เช่น

การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

4. การบริหารความเสี่ยง คือ การที่องค์กรสามารถดำเนินการลดความเสี่ยงและสิ่งที่ไม่คาดหวังในการดำเนินงานองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรตระหนักถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในทางเสียหายประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีที่เหมาะสมดำเนินการจัดการ ดังนั้นจึงลดสิ่งที่ไม่คาดหวังและการสูญเสียต่อองค์กร

5. การบริหารความเสี่ยงโดยรวมทั้งองค์กร จะเห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด องค์กรทุกแห่งต้องประสบกับความเสี่ยงมากมายซึ่งมีผลต่อหน่วยงาน และการปฏิบัติงานต่าง ๆ การบริหารความเสี่ยงจะทำให้พนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วนและการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้การบริหารงานสามารถมองเห็น ความเสี่ยงที่มีอยู่ และสร้างความเชื่อมโยง ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในองค์กรและจากปัจจัยภายนอกองค์กร ดังนั้นการจัดการความเสี่ยงทั้งหมดจึงควรมองเห็นในภาพรวมขององค์กร

6. การบริหารความเสี่ยงเป็นการสร้างโอกาสให้กับองค์กร การพิจารณาเหตุการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้นกับองค์กร โดยไม่จำกัดเฉพาะส่วนที่เป็นความเสี่ยงที่เป็นความเสียหาย หรือความเสี่ยงในเชิงลบ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถบ่งชี้และใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ในเชิงบวกได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

7. การบริหารความเสี่ยงช่วยให้การพัฒนางานองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

8. การบริหารความเสี่ยงช่วยให้เกิดการพัฒนาการด้านการบริหารและจัดสรรทรัพยากร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสมโดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง ส่วน ชฎาภรณ์ แซ่กลิ่ง (2554, หน้า 4) ได้สรุปว่า ประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยงคือ

1. เป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยง เป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร



2. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้พนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในองค์กร และจากปัจจัยภายนอกองค์กร

3. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

4. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

5. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

จากประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงข้างต้น สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตลอดอุปสรรค ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กรและพัฒนาการด้านการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นทิศทางเดียวกัน

### ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

นักวิชาการ และหน่วยงานทางการศึกษา ให้ทัศนะเกี่ยวกับขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงไว้หลายประการ ดังที่ เจริญ เจษฎาวัดย์ (2546, หน้า 70-80) ได้สรุปว่า ขั้นตอนแรกของ Risk Cycle Model เริ่มต้นที่ Key Business Objectives กล่าวคือการดำเนินงานทุกอย่าง ผู้บริหารที่รับผิดชอบจะต้องเริ่มดำเนินงานวางแผนการจัดการด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) หรือเป้าหมาย (Goals) ขององค์กรขึ้นมาเสียก่อน

วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายกำหนดขึ้นมาเพื่อให้องค์กรและพนักงานขององค์กรรู้ถึงทิศทางจุดมุ่งหมาย การที่จะทำให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จต้องอาศัยการสนับสนุนจากองค์ประกอบเหล่านี้เป็นพื้นฐาน องค์ประกอบของวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ประกอบด้วย



1. นโยบาย (Policies) หมายถึง แนวทางโดยทั่วไปในการปฏิบัติให้วัตถุประสงค์ประสบความสำเร็จ นโยบายเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร นโยบายจะช่วยป้องกันการปฏิบัติงานที่เบี่ยงเบนไปจากความมุ่งหมายที่ต้องการ โดยจะช่วยให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรทั้งหมด ปฏิบัติงานตามกฎเกณฑ์กติกาไปในทิศทางเดียวกัน

2. กระบวนการวิธีปฏิบัติ (Procedures) เป็นชุดงานย่อยของนโยบายที่อธิบายถึงวิธีปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนเพื่อทำให้นโยบายประสบความสำเร็จ

3. กฎข้อบังคับ (Rules) เป็นชุดงานย่อยของนโยบายเช่นเดียวกับกระบวนการวิธีปฏิบัติข้างต้น โดยเป็นเรื่องของการกำหนดให้กระทำหรือห้ามมิให้กระทำตามเงื่อนไขที่กำหนดนั้น กฎข้อบังคับ (Rules) แตกต่างกับกระบวนการวิธีปฏิบัติ (Procedures) ตรงที่กฎข้อบังคับไม่บ่งบอกถึงกระบวนการวิธีปฏิบัติที่เป็นลำดับต่อ ๆ กัน (Sequence)

4. กลยุทธ์ (Strategies) เป็นส่วนผสมของเป้าหมายและนโยบายหลักที่สำคัญ ๆ ที่จะทำให้เกิดผล โดยเฉพาะในเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามที่ต้องการภายใต้เงื่อนไขข้อจำกัดของทรัพยากร โดยกลยุทธ์เป็นแนววิธีปฏิบัติขั้นพื้นฐานในการทำให้สามารถเดินไปถึงเป้าหมายที่ต้องการนั้น

กล่าวโดยรวมแล้ว วัตถุประสงค์ (Objective) นโยบาย (Policies) กระบวนการวิธีปฏิบัติ (Procedures) กฎข้อบังคับ (Rules) และกลยุทธ์ (Strategies) ทั้งหมดนั้นเป็นเครื่องในการกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งจะตีกรอบทิศทางดำเนินงานขององค์กรและพนักงานเป็นรายบุคคล การทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี จึงต้องมีการกำหนดทิศทางไว้อย่างชัดเจน เนื่องจากการบรรลุให้ถึงเป้าหมายขององค์กรนั้น ผู้บริหารและพนักงานขององค์กร จะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีความแน่นอนที่สามารถคาดคะเนหรือคำนวณได้ แต่บางช่วงเวลา สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เกิดความผันผวนมีการเปลี่ยนแปลงไปได้ ซึ่งอาจเป็นสถานการณ์ที่ไม่มี ความแน่นอน นั่นก็หมายความว่าผู้บริหารและพนักงานเกิดความเสี่ยงขึ้น ซึ่งความเสี่ยงนั้นก็อาจมีได้มากมายหลากหลายรูปแบบ

การที่จะทำได้ก้าวไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ ผู้บริหารขององค์กรต้องค้นหาให้พบว่า มีความเสี่ยงอะไรบ้างที่ขวางทางอยู่ และความเสี่ยงนั้นมีความรุนแรงอย่างไร เพื่อจะได้คิดหาวิธีป้องกันความเสี่ยง โดยการใช้ความพยายามในการควบคุมในการใช้ต้นทุนค่าใช้จ่ายที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ได้รับความปลอดภัยในที่สุดโดยดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ตามลำดับต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 ของ Risk Cycle Model การสำรวจความเสี่ยงที่เรียกว่า Risk Survey การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของกิจกรรมสำรวจความเสี่ยง ช่วยให้ภาพการให้ความสำคัญต่องานบริหารความเสี่ยงของฝ่ายจัดการมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น การกำหนดบุคคลหรือคณะบุคคลทำหน้าที่เป็นผู้สำรวจความเสี่ยงอาจมีได้ดังนี้

1. มอบหมายให้ฝ่ายตรวจสอบ หรือผู้ตรวจสอบภายในบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบ
2. มอบหมายให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยง
3. มอบหมายให้มีคณะทำงาน โดยการแต่งตั้งจากผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานต่าง ๆ เป็นคณะทำงานชั่วคราว (Ad-Hoc Team) จนกว่ากิจกรรมการสำรวจความเสี่ยงในแต่ละครั้งหรือแต่ละช่วงเวลาแล้วเสร็จ

เนื่องจากการบริหารความเสี่ยง เป็นกิจกรรมที่อาจตีความครอบคลุมอาณาเขตได้อย่างกว้างขวาง ความคาดหวังที่จะให้กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดจึงควรตีกรอบเขตพื้นที่ใดบ้าง เช่น ในภาวะที่กิจการประสบปัญหาภัยกับการแข่งขันสูง มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ฝ่ายจัดการอาจกำหนดขนาดขอบเขตให้ผู้รับผิดชอบในการสำรวจความเสี่ยง ทำการสำรวจเฉพาะพื้นที่ที่มีผลกระทบโดยตรง โดยเหตุผลที่สำคัญอย่างหนึ่งเกี่ยวกับเงื่อนไขข้อจำกัด คือ

1. ข้อจำกัดเรื่องระยะเวลา
2. ข้อจำกัดเรื่องอัตรากำลังหรือทรัพยากรบุคคล
3. ข้อจำกัดเรื่องต้นทุนค่าใช้จ่ายในการสำรวจ
4. ข้อจำกัดเรื่องเทคโนโลยีหรือความรู้ความสามารถ

การกำหนดขอบเขต (Scope) ให้แคบเข้ามาให้เหมาะสมกับข้อจำกัดต่าง ๆ ดังกล่าว จะช่วยให้ผลการสำรวจสามารถนำมาใช้การได้ทันเวลาด้วย งานสำรวจที่จะให้ผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์นั้น ผู้สำรวจควรต้องทำการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเสียก่อน ในลักษณะการสำรวจเบื้องต้น (Preliminary Survey) ซึ่งอาจค้นหาจากข้อมูลได้ 2 ทางคือ

1. ข้อมูลภายในองค์กรที่สำคัญ ได้แก่ ระบบรายงาน (Reporting System) ต่าง ๆ ขององค์กรที่มีอยู่ ซึ่งอาจมีในรูป Financial Information System (FIS) หรือ Management Information System (MIS) รวมถึงบันทึกภายใน ระเบียบคำสั่ง ตัวเลขสถิติต่าง ๆ หรือจากการสัมภาษณ์บุคคลภายในองค์กร
2. ข้อมูลภายนอกองค์กร อาจได้แก่ การติดต่อขอเอกสารข้อมูล ข่าวสารหรือสถิติจากหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องจากหนังสือพิมพ์ หรือจากเอกสารสิ่งพิมพ์ขององค์กรหรือสมาคม

ต่าง ๆ และจากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง งานสำรวจความเสี่ยงเป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการสำรวจเบื้องต้น เพื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงของพื้นที่ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดขอบเขตของพื้นที่ความเสี่ยงที่ต้องทำการสำรวจนั้น ความยากง่ายของการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น อาจมีระดับแตกต่างกันไป ตามขนาดของงานหรือขนาดขององค์กร จำนวนผู้ปฏิบัติ ความยากง่ายหรือความละเอียดอ่อนสลับซับซ้อนของข้อมูลที่ต้องการจัดเก็บมานั้น ซึ่งต้องทำภายใต้เงื่อนไขข้อจำกัดอย่างน้อย 4 ประการดังกล่าวข้างต้น

ขั้นที่ 3 ของ Risk Cycle Model การค้นหา (Searching) และการคัดชี้ (Identify) เพื่อหาความเสี่ยงที่ต้องการ การค้นหาและการคัดความเสี่ยงออกมาจากบรรดาข้อมูลที่รวบรวมมานั้น ข้อมูลอาจมีมากมายหลากหลาย ผู้ทำการ Indentify Risk ควรทำการพิจารณาถึงลำดับความสำคัญของประเภทข้อมูลในเบื้องต้นเสียก่อน เพราะข้อมูลบางประเภทอาจมีความสำคัญน้อย อาจมีส่วนเกี่ยวข้องในบางเรื่องเท่านั้น

การจำแนกประเภทข้อมูล อาจจัดเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ข้อมูลประเภทนี้ เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความเสี่ยงของกิจกรรมที่กำลังมุ่งค้นหาอยู่ ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์ในการค้นหาความเสี่ยงเป็นเรื่อง Financial Risk เป็นตัวตั้ง เนื่องจากกิจกรรมกำลังประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องอย่างรุนแรง

ข้อมูลปฐมภูมิที่ควรนำมา Identify ความเสี่ยงก็ควรเป็นเรื่องของรายงานทางการเงินขององค์กร ซึ่งมีกลุ่มประเภทรายงานย่อย ๆ เหล่านี้ เช่น

- 1.1 งบดุล
- 1.2 งบกำไรขาดทุน
- 1.3 งบแสดงการเปลี่ยนแปลงในส่วนของผู้ถือหุ้น
- 1.4 งบแสดงการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงิน
- 1.5 งบกระแสเงินสด
- 1.6 หมายเหตุประกอบงบการเงิน
- 1.7 การจัดสรรกำไร
- 1.8 รายงานของผู้สอบบัญชี

ข้อมูลเหล่านี้เป็นข้อมูลโดยตรง ที่จะต้องนำไปทำการวิเคราะห์ (Analysis) ในขั้นต่อไปว่า มีความเสี่ยงเกิดขึ้นจากสาเหตุและระดับความเสี่ยงนั้นรุนแรงระดับใด

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ข้อมูลประเภทหลังนี้ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับตัวเลขการขาดสภาพคล่องของกิจการ แต่เป็นข้อมูลที่สนับสนุนให้สามารถนำมาผูกโยงให้เห็นความชัดเจน

ของจำนวน หรือลักษณะสภาพคล่อง หรือสาเหตุของการขาดสภาพคล่องที่เกิดขึ้นนั้น ตัวอย่างประเภทข้อมูลเหล่านี้ เช่น

- 2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณฝ่ายขาย
- 2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องการตลาด
- 2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับสถิติส่วนแบ่งการตลาด
- 2.4 ข้อมูลเกี่ยวกับปริมาณการผลิต
- 2.5 ข้อมูลเกี่ยวกับรายงานสินค้าคลัง
- 2.6 ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการผลิต
- 2.7 ข้อมูลสถานะเศรษฐกิจที่ฝืดเคืองหรือวิกฤติ

ข้อมูลเหล่านี้สามารถนำมาใช้สนับสนุนข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ดังกล่าวข้างต้น จากข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ นำมาคัดแยกและแบ่งชี้ว่า หลักการ Identify Risk ที่สำคัญ คือ การพิจารณาชี้ไปที่เรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง “ความเสี่ยง” กับ “วัตถุประสงค์ขององค์กร” เมื่อคัดออกมาแล้ว ควรพิจารณาความเสี่ยงแต่ละลักษณะหรือแต่ละประเภทนั้น เกิดจากสาเหตุ (Cause) อะไร และผลกระทบ (Impact) ต่อองค์กรมีอะไรบ้าง แล้วนำมาบันทึกผลไว้เพื่อนำไปดำเนินการขั้นต่อไป

ขั้นที่ 4 ของ Risk Cycle Model คือการวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงมีความเกี่ยวข้องใกล้ชิดและต่อเนื่องระหว่างการ Identify Risk กับการประเมิน (Assess) ความเสี่ยง เทคนิคการวิเคราะห์ อาจทำได้อย่างกว้างขวางสุดแต่ลักษณะความเสี่ยงและชนิดของเครื่องมือที่จะพิจารณานำมาใช้ในการวิเคราะห์นั้น เทคนิคการวิเคราะห์มีหลากหลาย เช่น

1. ไตอะแกรมก้างปลา (Fishbone Diagrams)
2. ผังพาเรโต (Pareto Charts)
3. การทดสอบอย่างมีเหตุผล (Reasonableness Testing)
4. การวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis)
5. การวิเคราะห์สัดส่วน (Ratio Analysis)
6. การเปรียบเทียบอัตราร้อยละต่อขนาดทั่วไป (Percentages and Common Size Comparisons)

การใช้เทคนิคการวิเคราะห์ดังกล่าว ผู้รับผิดชอบในการวิเคราะห์จะตัดสินใจเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลาย ๆ วิธีผสมกัน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการออกมา

### ความหมายของการวิเคราะห์ (Definition of Analytics)

การวิเคราะห์เป็นเรื่องการเปรียบเทียบระหว่างเรื่องของการคาดหวัง (Expectations) กับข้อมูลจริง (Real Data) เพื่อทำการค้นหาคำตอบ (Identify) ให้ทราบถึงเรื่องเหล่านี้ เช่น

1. ความผิดปกติที่เบี่ยงเบนไปจากที่คาดหมายไว้
2. การแสดงให้เห็นถึงความผิดปกติที่ไม่คาดคิด
3. รายการที่ไม่เป็นไปตามปกติธรรมดา

กฎธรรมชาติโดยทั่วไปภายใต้เงื่อนไขการทำงานเดียวกัน ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นหรือที่ไม่เกิดขึ้นในอนาคต ควรที่จะเป็นไปในทำนองเดียวกับที่เคยเกิดขึ้นมาในอดีต สถิติในอดีตจึงมีการนำมาใช้ในเชิงวิเคราะห์เปรียบเทียบถึงโอกาสของความเป็นไปได้ (Probability) เมื่อมีผลออกมาว่าไม่เป็นไปตามที่เคยเป็น การวิเคราะห์ขั้นตอนต่อไปก็คือการเจาะลึกถึงปัญหาของสาเหตุและผลกระทบ ซึ่งฝ่ายจัดการ หรือผู้วิเคราะห์นำไปใช้ประโยชน์เหล่านี้

1. การใช้เป็นเครื่องชี้ (Indicators) ให้เห็นถึงปัญหาที่อาจเกิดมีอยู่
2. การใช้เครื่องพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคตมิใช่เป็นการมองหาดูอดีต
3. ทำให้สามารถค้นพบความเสี่ยงหรือข้อผิดพลาด
4. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตั้งคำถามได้ตรงประเด็นว่าความเสี่ยงอยู่ที่ใดบ้าง
5. ช่วยปรับปรุงการเพิ่มผลผลิต
6. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ
7. ช่วยสร้างคู่มือปฏิบัติอันนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพ

### ความสำคัญของข้อมูลและเทคโนโลยี

งานวิเคราะห์โดยเฉพาะในองค์กรขนาดใหญ่ ที่มีปริมาณข้อมูลมหาศาลและมีความสลับซับซ้อนความสำเร็จของการวิเคราะห์จะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. ความสมบูรณ์ของข้อมูล
2. เทคโนโลยีที่มีอยู่

ผลการวิเคราะห์ที่สามารถแสดงผลออกมาได้ดีที่สุดมักจะมีได้ในเรื่องที่เป็นความเสี่ยงขนาดเล็กหรือขนาดปานกลางเท่านั้น ความเสี่ยงขนาดใหญ่หรือความเสี่ยงที่ใหญ่หลวงที่มีความพิศดารมหาศาลนั้น หากที่จะทำการวิเคราะห์ผลให้สมบูรณ์ได้ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงอาจออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ที่ตั้งไว้ในตอนแรก เช่น อาจแสดงผลออกมาในเรื่องเหล่านี้

1. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญขององค์กร
2. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลผลิต



3. ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การ

4. ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับปัญหาคู่แข่ง

ขั้นที่ 5 ของ Risk Cycle Model ก็คือการประเมินและการจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Assessing and Ranking) ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญและสลับซับซ้อนที่เกี่ยวข้องต่อเนื่องอย่างใกล้ชิดกับกิจกรรมการค้นหาและจัดซื้อความเสี่ยงกับการวิเคราะห์ความเสี่ยงก็คือ การนำผลลัพธ์มาทำการประเมิน (Assess) และจัดลำดับ (Ranking or Prioritizing) เพื่อทราบถึงขนาดความรุนแรงและขนาดระดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ได้ทำการวิเคราะห์ผลออกมานั้น

ความเสี่ยงมีทั้งในแง่รูปธรรมและนามธรรม ในการประเมินความเสี่ยงให้สามารถเห็นภาพชัดเจน จึงควรต้องใช้ความพยายามประเมินแปรผลออกมาในเชิงรูปธรรมที่สามารถสัมผัสได้ สามารถวัดผลได้ โดยทั่วไปอาจวัดผลได้ 2 รูปแบบ คือ

1. วัดเป็นจำนวน

2. วัดเป็นเวลา

การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อวัดผลออกมาได้ว่าความเสี่ยงที่มีอยู่เป็นเงินหรือเป็นหน่วย จำนวนเท่าใดหรือคิดเป็นหน่วยเวลาเท่าใด ก็นำมาจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งอาจกำหนดระดับความเสี่ยงทำนองนี้

A = ความเสี่ยงสูง (High)

B = ความเสี่ยงปานกลาง (Medium)

C = ความเสี่ยงต่ำ (Low)

เมื่อสรุปผลการประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงต่าง ๆ ออกมาแล้ว งานขั้นต่อไปของฝ่ายจัดการคือการนำผลเหล่านั้นไปทำการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ขั้นที่ 6 ของ Risk Cycle Model ก็คือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ที่เป็นหัวใจของความสำเร็จขององค์การโดยตรง เนื่องจากความเสี่ยงเป็นตัวอุปสรรคสำคัญต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์การ จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดการที่จะต้องรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ฝีมือการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะเป็นอย่างไร ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และทรัพยากรขององค์การที่มีอยู่ แต่อย่างน้อยควรตั้งอยู่บนพื้นฐานสำคัญเหล่านี้

การยอมรับความเสี่ยง

กลยุทธ์สำคัญที่สุดในการบริหารความเสี่ยงก็คือ จะต้องยึดหลักการเปรียบเทียบต้นทุน (Cost) ในการกำจัดความเสี่ยงกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับการไม่มีความเสี่ยงนั้น ที่จะต้องให้มีความคุ้มค่า เมื่อใดเกิดความไม่คุ้มค่าในการที่จะต้องมาคอยกำจัดความเสี่ยงหรือ

ป้องกันความเสี่ยงเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk) ที่ไม่จำเป็นต้องเสียค่าใช้จ่ายในการควบคุมนั้น

การถ่ายโอนความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ไม่อาจป้องกันได้ อาจเกิดขึ้นได้เสมอ ผู้บริหารที่ฉลาดอาจใช้วิธีการโอนถ่ายความเสี่ยงโดยวิธีการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกโอนความเสี่ยงออกไปในรูปแบบใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมขององค์กร

การวางระบบควบคุมภายใน

กลไกการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญที่สุดคือ การออกแบบระบบควบคุมภายในที่เหมาะสม และเพียงพอต่อการป้องกันความเสี่ยงลักษณะต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดและเกิดผล

ขั้นตอนสุดท้ายของ Risk Cycle Model ก็คือการตรวจสอบความเสี่ยง (Risk Audit) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการควบคุมกำกับและติดตามว่ากลไกการบริหารความเสี่ยงมีการปฏิบัติตามหรือไม่อย่างไร เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับ

1. การสอบทานความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
2. การประเมินระบบควบคุมภายใน
3. การวางมาตรการปรับปรุงแก้ไข
4. การสร้างสัญญาณเตือนภัย (Warning Signal) ที่มีประสิทธิผล

ต้นแบบวงจรความเสี่ยงดังกล่าว เป็นภาพของความชัดเจนในพันธกรณีสำคัญที่บรรดาผู้บริหารขององค์กรทุกระดับจะต้องปลดปล่อยพันธกรณี โดยการบริหารจัดการให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางที่ปลอดภัยโดยไม่มีความเสี่ยง หรือมีก็ให้สามารถควบคุมป้องกันให้เกิดมีขึ้นแต่น้อยที่สุด เพื่อให้วัตถุประสงค์หลักและวัตถุประสงค์รองที่สำคัญขององค์กรประสบความสำเร็จสูงสุด

การสอบทานความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

กิจกรรมการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) ที่กระทำโดยผู้ตรวจสอบภายใน (Internal Auditors) สมัยใหม่ ที่จะกระทำการสอบทานและประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายจัดการทุก ๆ กิจกรรม การบริหารความเสี่ยง เป็นงานที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของฝ่ายจัดการที่จะต้องดำเนินการควบคู่กันกับการควบคุมภายใน

งานตรวจสอบความเสี่ยงอาจเริ่มต้นขึ้นได้ 3 ประการ

1. เมื่อเกิดมีเหตุการณ์สร้างความเสียหายขึ้นแล้ว
2. เมื่อมีรายงานเตือนภัยให้ทราบ

3. เมื่อถึงกำหนดต้องปฏิบัติงานตามแผนการตรวจสอบตามปกติ  
กระบวนการตรวจสอบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Audit Procedures)  
ในทางปฏิบัติควรดำเนินการตามขั้นตอนใน Risk Cycle Model ดังกล่าว

การประเมินระบบควบคุมภายใน

ตามธรรมชาติของความเสี่ยงกับการควบคุมภายในจะมีปฏิริยาโต้กลับกันแบบ  
กระดานหก คือพื้นที่ใดมีความเสี่ยงสูง มักมีการควบคุมที่หละหลวมมีจุดอ่อนหรือในทางตรงกัน  
ข้ามที่ใดมีความเสี่ยงต่ำการควบคุมภายในมักมีความเข้มงวดดังนั้นทุกครั้งที่ทำการตรวจสอบการ  
บริหารความเสี่ยงผู้ตรวจสอบจึงควรต้องทำการประเมินระบบควบคุมภายในเพื่อค้นหาจุดอ่อนว่า  
มีอยู่อย่างไรทุกครั้งไปด้วย

การวางมาตรการปรับปรุงแก้ไข

การบริหารความเสี่ยงที่กระทำด้วยความระมัดระวังรอบคอบ เมื่อพบจุดอ่อนของ  
การควบคุมก็ต้องมีการวางมาตรการปรับปรุงแก้ไขที่เหมาะสม ทันเหตุการณ์และคุ้มต้นทุนที่ต้อง  
เสียไปนั้นด้วย

สำหรับ ประเสริฐ อัครประถมพงศ์ ธารชуда อมรเพชรกุล และเชียร ศรีไพจิตร (2547,  
หน้า 3) ได้สรุปว่า ระบบบริหารความเสี่ยง จะทำให้เราทราบปัญหาล่วงหน้า และเตรียมวิธีป้องกัน  
แก้ไขได้ ช่วยลดโอกาสสูญเสียและเพิ่มโอกาสความสำเร็จ ส่งผลให้องค์กรดำรงอยู่อย่างยั่งยืน และ  
เติบโตอย่างต่อเนื่อง ระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management System) หมายถึง กระบวนการที่  
จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับที่  
ยอมรับได้ ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ - เจาะจงให้แน่ชัดว่าเราต้องการอะไร

2. การระบุความเสี่ยง - หว่าความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นมีอะไรบ้าง

3. การประเมินความเสี่ยง - จัดลำดับความเสี่ยงตามความรุนแรง

4. การสร้างแผนจัดการความเสี่ยง - เตรียมแผนรับมือกับความเสี่ยง

5. การติดตามและสอบทาน - ตรวจสอบและรายงานผลอย่างเป็นระบบ

การทำระบบบริหารความเสี่ยงให้ครบทั้ง 5 ขั้นตอนก็เปรียบเสมือนการก้าวขึ้นบันได  
ซึ่งต้องค่อย ๆ ก้าวขึ้นไปทีละก้าว ๆ จนถึงขั้นสุดท้าย เราก็จะมีระบบบริหารความเสี่ยงในองค์กร  
ที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง

นอกจากนั้น ประเสริฐ อัครประถมพงศ์ ธารชуда อมรเพชรกุล และเชียร ศรีไพจิตร  
(2547, หน้า 10) ได้สรุปถึง การสร้างแผนจัดการความเสี่ยงมี 4 แบบ เรียกว่า 4T's Strategies

1. Take -การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) การยอมรับให้มีความเสี่ยงเนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุมอาจมีสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ แต่เราก็ควรมีมาตรการติดตามและดูแล เช่น การกำหนดระดับของผลกระทบที่ยอมรับได้ เตรียมแผนการตั้งรับจัดการความเสี่ยง เป็นต้น

2. Treat – การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/control) การออกแบบระบบควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงานเพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบ และโอกาสเกิดความเสียหาย เช่น ติดตั้งอุปกรณ์ความปลอดภัย ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ วางมาตรการเชิงรุก เป็นต้น

3. Terminate – การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) การหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยง ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น

4. Transfer – การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing /Spreading) การกระจายทรัพย์สิน หรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การประกันทรัพย์สินเพื่อโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน การจ้างบริษัทภายนอกให้ทำงานบางส่วนแทน การทำสำเนาเอกสารหลาย ๆ ชุด การกระจายที่เก็บทรัพย์สินมีค่า เป็นต้น

ส่วน ไพร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส (2547 , หน้า 8-12) ได้สรุปว่า องค์กรที่นำกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติได้อย่างประสบผลสำเร็จมีขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยงดังนี้

#### 1. การกำหนดวัตถุประสงค์ ( Objective setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจน คือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นควรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถพิจารณาได้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ด้านกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับเป้าหมายพันธกิจในภาพรวมขององค์กร

1.2 ด้านปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงานและความสามารถในการทำกำไร

1.3 ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.4 ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบต่าง ๆ

## 2. การบ่งชี้เหตุการณ์ ( Event Identification )

การทำธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากมาย องค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่า เหตุการณ์ใด เหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ในกระบวนการ บ่งชี้เหตุการณ์ผู้บริหารควรต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

2.1 บัญชีความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม

2.2 แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น โดยแบ่งตามประเภทของ เหตุการณ์และรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ และมีข้อมูลเพียงพอเพื่อเป็น พื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง

## 3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ขั้นตอนนี้เน้นการประเมิน โอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อ วัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

3.1 โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

3.2 ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อย เพียงใด

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยง ควรดำเนินการทั้งก่อนการจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยง แล้ว (Residual Risk) ปัจจัยที่ควรใช้ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยง เช่น

1. การปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน
2. กระบวนการปฏิบัติงาน
3. กิจกรรมการควบคุมภายใน
4. โครงสร้างทางธุรกิจและกระบวนการ
5. การวัดผลการปฏิบัติงานและการติดตามผล
6. วิธีการติดต่อสื่อสาร
7. ทักษะและแนวทางของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยง



8. พฤติกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีและที่มีอยู่ในปัจจุบัน

9. สัญญาและพันธมิตรในปัจจุบัน

#### 4. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้วผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการเหล่านั้น การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance)

หลักการตอบสนองมีความเสี่ยง 4 ประการ คือ

1. การหลีกเลี่ยง (Avoid) การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
2. การร่วมจัดการ (Share) การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง
3. การลด (Reduce) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
4. การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก ผู้บริหารควรพิจารณาการจัดการความเสี่ยงตามประเภทของการตอบสนองข้างต้น และควรดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่อีกครั้งหนึ่ง หลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว ในช่วงเวลาที่เหมาะสม

#### 5. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุมคือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กร ดังนั้นกิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร

กิจกรรมควบคุมสำหรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ การควบคุมทั่วไป และการควบคุมเฉพาะระบบงาน ซึ่งการควบคุมทั่วไปครอบคลุมถึงโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารความปลอดภัย การจัดซื้อโปรแกรมสำเร็จรูป การพัฒนาโปรแกรม และการบำรุงรักษา ส่วนการควบคุมเฉพาะระบบงาน

ได้รับการออกแบบเพื่อให้มั่นใจได้ว่า ข้อมูลที่ได้รับการบันทึก และประมวลผลมีความครบถ้วน ถูกต้องและมีอยู่จริง

สิ่งสำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมควบคุมคือ การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้น

บุคลากรแต่ละคนที่ได้รับมอบหมายกิจกรรมการควบคุมควรมีความรับผิดชอบดังนี้

1. พิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน
  2. พิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง
- นอกจากนี้การปฏิบัติการเพื่อลดความเสี่ยงขององค์กรควรจะต้องมีการกำหนดวัน

แล้วเสร็จให้ชัดเจน

#### 6. การติดตามผล (Monitoring)

ประเด็นสำคัญของการติดตามผลได้แก่

1. การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร
2. ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่ได้รับผิดชอบ

การติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถติดตามได้ 2 ลักษณะคือ การติดตามอย่างต่อเนื่องหรือติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่อง เป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทั่วทั้ง และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ส่วนการติดตามรายครั้ง เป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วหากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นอกจากนี้ นฤมล สะอาด โนม (2549, หน้า 3-4) สรุปได้ว่า ขั้นตอนแรกซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดก่อนการวางแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การสร้างความรู้สึกร่วมในงานบริหารความเสี่ยงขององค์กร ให้พนักงานทุกคนเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนให้ความร่วมมือ และพร้อมที่จะปฏิบัติตามมาตรการในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในขั้นตอนต่าง ๆ โดยการให้ความรู้ และให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญ

จากนั้น ควรมอบหมายผู้รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Chief Risk Officer: CRO) โดยเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรเป็นอย่างดี และสามารถปฏิบัติงาน

ร่วมกับผู้บริหารในส่วนงานอื่นขององค์กรได้ ทั้งนี้ CRO จะมีหน้าที่ในการกำหนดขอบเขตและเป้าหมายงานบริหารความเสี่ยงร่วมกับทีมงานบริหารงานด้านองค์กร วางกรอบแนวทางการวิเคราะห์ความเสี่ยง เป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญของการเริ่มทำการบริหารความเสี่ยงในองค์กร โดยควรประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นในการวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงขององค์กร

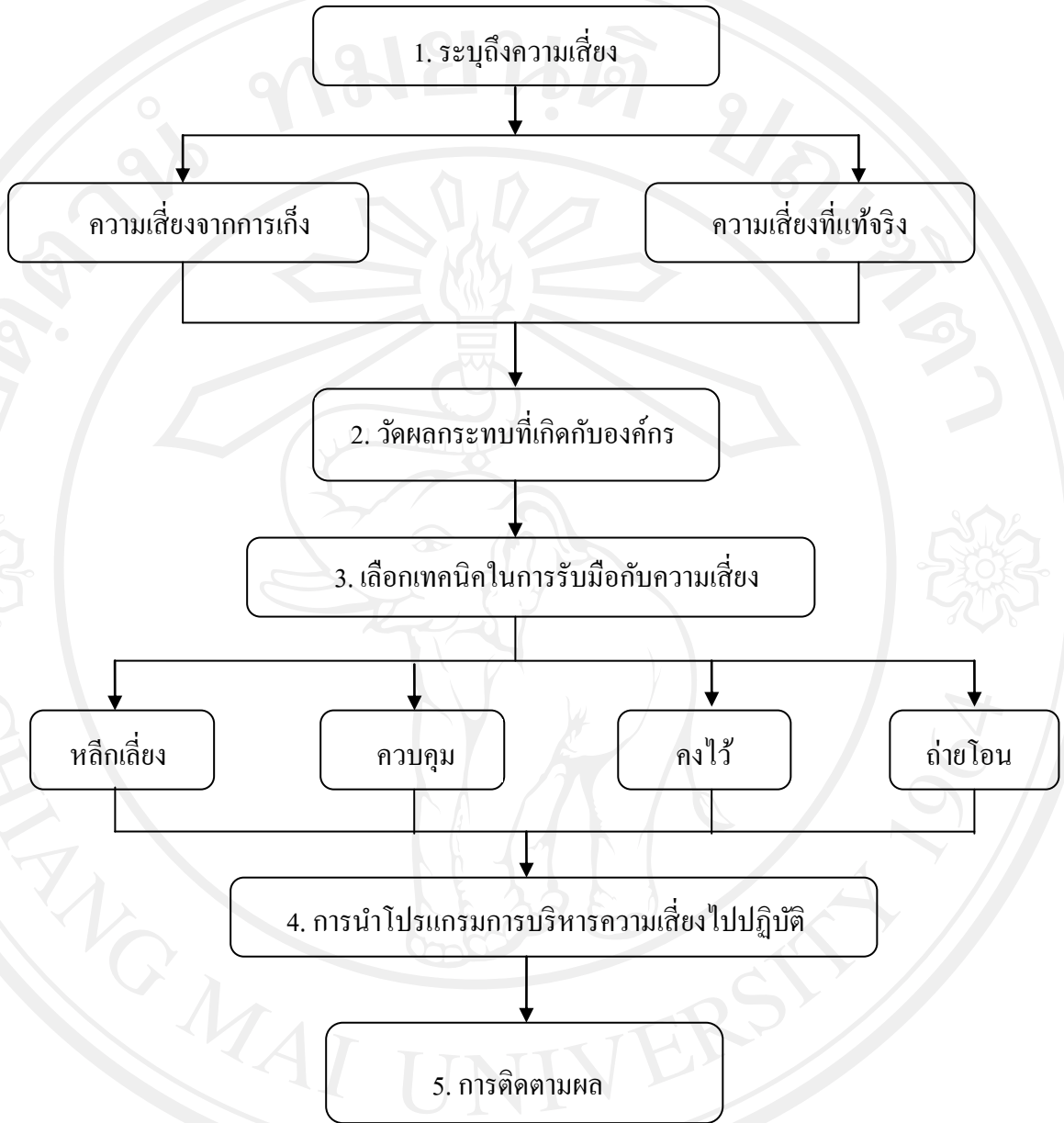
ขั้นตอนต่อไปหลังจากการจัดตั้งทีมงานบริหารความเสี่ยง คือ การวางขอบเขตและวัตถุประสงค์ของงานบริหารความเสี่ยง การเก็บข้อมูลความเสี่ยงขององค์กรโดยศึกษาร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อเก็บข้อมูลและระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญ ซึ่งจะต้องระบุให้ได้มากที่สุดเท่าที่ทำได้ จากนั้นก็ประเมินผลกระทบของความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่มีต่อองค์กร ซึ่งสามารถแยกเป็นความถี่และความรุนแรงของความสูญเสีย

ขั้นตอนต่อไปคือ การสร้างแผนภูมิความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารและทุกคนในองค์กรได้เห็นภาพรวมเดียวกันว่า ความเสี่ยงมีการกระจายตัวตามความถี่และความรุนแรงอย่างไร เพื่อให้ผู้บริหารความเสี่ยงสามารถเลือกจัดการกับความเสี่ยง ที่มีความสำคัญมากที่สุดได้ก่อน รวมทั้งจัดลำดับความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อนหลังตามเหมาะสม

หลังจากได้ลำดับของความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อนหลังแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์เพื่อวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง ซึ่งทีมงานบริหารความเสี่ยงสามารถพิจารณา 4 ทางเลือกหลัก คือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การรับความเสี่ยงไว้เอง การควบคุมความสูญเสีย การถ่ายโอนความเสี่ยง โดยคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับภายใต้ทางเลือกต่าง ๆ

เมื่อได้ทางเลือกที่เหมาะสมในการบริหารความเสี่ยงแล้ว ทีมงานบริหารความเสี่ยงต้องกำหนดแผนกลยุทธ์การบริการความเสี่ยงที่แต่ละหน่วยงานต้องร่วมปฏิบัติ ซึ่งการนำแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัตินั้น จะต้องอาศัยความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต่อมาก็คือ การติดตามประเมินผลแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญในการศึกษาปัญหาและอุปสรรค ในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและช่วยให้ทีมงานบริหารความเสี่ยงได้ข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อนำไปปรับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ในขณะที่ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 20-37) ได้สรุปว่า กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงนั้นประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 1 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ที่มา : ชัยเสถียร พรหมศรี (2550, หน้า 21)

### ขั้นที่ 1 การระบุความเสี่ยงและโอกาสของความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น

การระบุถึงความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เปิดแผลและกำหนดว่าความเสี่ยงที่เป็นไปได้ขององค์กรมีอะไรบ้าง การระบุความเสี่ยงที่จะช่วยให้องค์กรสามารถที่จะรู้ว่ากิจกรรมหรือสถานที่ หรือทรัพยากรใดขององค์กรที่อยู่ในความเสี่ยง โดยทั่วไปการระบุถึงความเสี่ยงสามารถอธิบายได้ตามองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการดังต่อไปนี้

1. แหล่งของความเสี่ยง (Sources of risks) เป็นส่วนประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์กร ที่นำมาซึ่งผลลัพธ์ทั้งในด้านบวกและลบ
2. ปัจจัยอันตราย (Hazard factors) เป็นสภาพหรือสถานการณ์ที่เพิ่มโอกาสของความสูญเสีย หรือความเสียหายหรือความรุนแรง ความผิดพลาดในการบริหารจัดการขององค์กร
3. ภัย (Peril) คือบางสิ่งที่ใกล้เคียงกับความเสี่ยง และมีผลลัพธ์ในเชิงลบ ภัยสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและไม่สามารถทราบหรือคาดเดาเสียหายได้ ภัยเป็นสาเหตุแห่งความสูญเสียโดยสรุปอาจกล่าวได้ว่าภัยมีผลในเชิงลบเสมอ ซึ่งต่างกับความเสี่ยงอันอาจก่อให้เกิดผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ
4. ทรัพยากรที่มีโอกาสต่อความเสี่ยง (Resources exposed to risk) หมายถึง วัตถุที่กำลังเผชิญกับความสูญเสียหรือการได้ผลประโยชน์ที่เป็นไปได้ ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะได้รับผลกระทบเมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น

ขั้นการระบุความเสี่ยง ผู้บริการหรือผู้จัดการความเสี่ยงต้องวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อระบุถึงโอกาสของความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น ขั้นตอนของการระบุความเสี่ยงซึ่งถือเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรอาจใช้วิธีการต่อไปนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการทำการบริหารความเสี่ยงในขั้นต่อ ๆ ไปได้อย่างสะดวกมากขึ้นดังนี้

1. ให้ระบุเป้าประสงค์หรือสิ่งที่ต้องการบรรลุขององค์กรว่ามีอะไรบ้าง (แน่นอนว่าต้องมีมากกว่า 1 รายการ) ซึ่งถ้าองค์กรได้มีแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Maps) ก็จะช่วยให้อธิบายได้ชัดเจนมากขึ้น เพราะเป้าประสงค์เหล่านี้เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการ เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรต่อไป
2. ให้แยกแต่ละเป้าประสงค์ออกมาใส่ไว้ในตาราง (ดูตัวอย่างตารางที่ 1) แล้วให้ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ (แน่นอนว่าความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอาจมีมากกว่า 1 รายการ) ทั้งนี้บริหารอาจดูตัวอย่างของปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นภายในองค์กรของตนได้จากใบตรวจราชการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น (ดูตารางที่ 2)
3. ให้นำบุคลากรที่เกี่ยวข้องระดมสมองในการตอบคำถามต่อไปนี้ (ดูตารางที่ 1)
  - 3.1 อะไรเป็นสาเหตุของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น
  - 3.2 อะไรเป็นผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากสาเหตุเหล่านี้



3.3 ทำไมสาเหตุเหล่านี้จึงสร้างผลกระทบในลักษณะนั้น

3.4 สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสียหายเหล่านั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร

**ตารางที่ 1** การระบุถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

Risk Statement

ชื่อหน่วยงาน.....

เป้าประสงค์ของหน่วยงาน คือ.....

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น.....

อะไรเป็นสาเหตุของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

อะไรเป็นผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากสาเหตุเหล่านี้

ทำไมสาเหตุเหล่านี้จึงสร้างผลกระทบในลักษณะนั้น

สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสียหายเหล่านั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร

ที่มา : ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 25)

ตารางที่ 2 ไบตรวจรายการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

| ประเภท<br>ของความเสี่ยง        | ความเสี่ยง   | เกิดขึ้นใน<br>หน่วยงาน<br>หรือไม่ |
|--------------------------------|--|-----------------------------------|
| 1. ความเสี่ยงจาก<br>ตัวบุคลากร | บุคลากรที่สำคัญมีการโยกย้าย<br>บุคลากรที่มีความสามารถในการทำโครงการมีจำนวนน้อย<br>บุคลากรขาดทักษะและการฝึกอบรมที่เพียงพอต่อการ<br>ทำงานให้บรรลุผล                                  |                                   |
| 2. การบริหารจัดการ             | กระบวนการในการบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ<br>ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุ<br>เป้าหมายในการทำงาน<br>การเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่อง |                                   |
| 3. งบประมาณ                    | งบประมาณไม่เพียงพอ<br>ถูกตัดงบประมาณ<br>การประมาณงบประมาณผิดพลาด   |                                   |
| 4. ปัจจัยภายนอก                | อุปสรรคจากธรรมชาติและสภาพแวดล้อม<br>ประชาชนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความร่วมมือ<br>ความต้องการของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง                                 |                                   |
| 5. ปัจจัยภายใน                 | ระยะเวลาในการทำโครงการผิดพลาดหรือไม่มี<br>ประสิทธิภาพหรือไม่เป็นไปตามความเป็นจริง<br>ภาพลักษณ์ขององค์กร<br>ไม่มีผู้ชำนาญการในการทำโครงการที่เฉพาะเจาะจง                            |                                   |
| 6. เทคโนโลยี                   | เทคโนโลยีมีความซับซ้อน<br>เทคโนโลยีใหม่<br>ความพร้อมของเทคโนโลยี   |                                   |

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

| ประเภท<br>ของความเสียหาย | ความเสี่ยง  | เกิดขึ้นใน<br>หน่วยงาน<br>หรือไม่ |
|--------------------------|---|-----------------------------------|
| 7. วัฒนธรรม              | การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากทั้งภายในและภายนอก<br>องค์กร   |                                   |
| 8. ขอบเขตในการทำงาน      | ขอบเขตในการทำงาน/โครงการไม่ชัดเจน<br>เป้าประสงค์ไม่ชัดเจน<br>พันธกิจไม่ชัดเจน<br>เจ้าภาพในการทำงานไม่ชัดเจน |                                   |
| 9. คุณภาพ                | ไม่มีมาตรฐานในการทำงานที่ชัดเจน<br>มาตรฐานในการทำงานไม่เข้ากับหลักความเป็นจริง                              |                                   |

ที่มา : ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 25-26)

ขั้นที่ 2 วัดความถี่และความรุนแรงของความสูญเสียและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น การที่วัดความถี่และความรุนแรงของการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณา ทั้งกิจกรรมที่เกิดขึ้นในอดีตและกิจกรรมที่กำลังทำอยู่ในปัจจุบัน เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ สิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำก็คือพิจารณาว่าโอกาสของความสูญเสียจะเกิดขึ้นบ่อยแค่ไหน และจะต้อง สูญเสียเงินเป็นจำนวนเท่าไร องค์กรอาจใช้วิธีการตรวจสอบจากเหตุการณ์ในอดีตที่เกิดขึ้นในการวัด ความถี่และความรุนแรงของความเสี่ยงอาจต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่อาจ เกิดขึ้นซึ่งโดยทั่วไปผู้บริหารหรือผู้จัดการความเสี่ยงอาจกำหนดตารางกับบุคลากรในแต่ละแผนก เพื่อช่วยกันระดมสมองในการหาลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามคะแนนที่ต้องการระบุไว้ โดยมีองค์ประกอบหรือปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ เพื่อใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ได้แก่ผลกระทบ (Impact) โอกาสที่จะเกิด (Probability) และการพินิจพิเคราะห์ (Discrimination)

1. ผลกระทบ (Impact) ผู้บริหารสามารถกำหนดค่าของผลกระทบที่ความเสี่ยงอาจ เกิดขึ้นได้ โดยการให้คะแนนตามระดับ 5, 4, 3, 2, 1 ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้

### ตารางที่ 3 ระดับคะแนนของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการทำงาน

| ระดับความเสี่ยง      | ระดับคะแนน | ผลลัพธ์   |
|----------------------|------------|---|
| ความเสี่ยงที่วิกฤติ  | 5          | ทำให้งานที่วางไว้ล้มเหลวและไม่บรรลุเป้าหมาย   |
| ความเสี่ยงที่รุนแรง  | 4          | ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มมากยิ่งขึ้น ใช้เวลามากขึ้น และความต้องการในระดับรองไม่ได้รับการตอบสนอง |
| ความเสี่ยงปานกลาง    | 3          | ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มพอสมควร อาจใช้เวลามากขึ้น แต่ความต้องการที่สำคัญยังได้รับการตอบสนอง    |
| ความเสี่ยงเล็กน้อย   | 2          | ส่งผลต่อค่าใช้จ่ายและเวลาในการทำงานที่เพิ่มขึ้นเล็กน้อย                                       |
| ความเสี่ยงเพิกเฉยได้ | 1          | ไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อเรื่องค่าใช้จ่ายและเวลา   |

ที่มา : ชัยเสถียร พรหมศรี (2550, หน้า 28)

2. โอกาสที่จะเกิด (Probability) ผู้บริหารสามารถกำหนดค่าของความน่าจะเป็นที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นได้โดยการให้คะแนนตามลำดับ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 5, 3, 1 ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้

### ตารางที่ 4 ระดับคะแนนของความน่าจะเป็นที่อาจเกิดขึ้น

| ระดับโอกาสที่จะเกิด   | ระดับคะแนน | ผลลัพธ์   |
|-----------------------|------------|---|
| โอกาสที่จะเกิดสูง     | 5          | โอกาสที่จะเกิดประมาณ 50 เปอร์เซ็นต์หรือมากกว่า          |
| โอกาสที่จะเกิดปานกลาง | 3          | โอกาสที่จะเกิดมีประมาณ 10 เปอร์เซ็นต์ถึง 49 เปอร์เซ็นต์ |
| โอกาสที่จะเกิดต่ำ     | 1          | โอกาสที่จะเกิดมีน้อยกว่า 10 เปอร์เซ็นต์                 |

ที่มา : ชัยเสถียร พรหมศรี (2550, หน้า 29)

3. การพินิจพิเคราะห์ (Discrimination) เป็นการให้มุมมองเพื่อเติมที่นำไปใช้ เพื่อวัดผลกระทบของความเสียหายที่มีต่อ โครงสร้างของ โครงการหรือกิจกรรมที่ทำให้ภาพรวมทั้งหมดมากกว่า พิจารณาเพียงแต่ความเสียหายในภาพรวมนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

**ตารางที่ 5** ระดับคะแนนของผลกระทบของความเสียหายที่มีต่อ โครงการหรือกิจกรรมในภาพรวม

| ระดับการพินิจพิเคราะห์ | ระดับคะแนน | ผลลัพธ์  |
|------------------------|------------|--|
| ผลกระทบสูง             | 5          | โครงการหรือกิจกรรมที่ทำกำลังเผชิญกับความเสียหาย ซึ่งความเสียหายนี้จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายใต้ คำสั่งของขอบเขต ระยะเวลาและทรัพยากรที่ใช้ |
| ผลกระทบปานกลาง         | 3          | โครงการหรือกิจกรรมมี โอกาสประสบความสำเร็จ แต่ต้องมีการวางแผนใหม่อีกครั้ง   |
| ผลกระทบต่ำ             | 1          | ไม่มีการเปลี่ยนแปลงหลักเกิดขึ้น ความเสี่ยงสามารถ จัดการได้โดยใช้เวลาไม่มากนัก  |

ที่มา : ชัยเสถียร พรหมศรี (2550, หน้า 29)

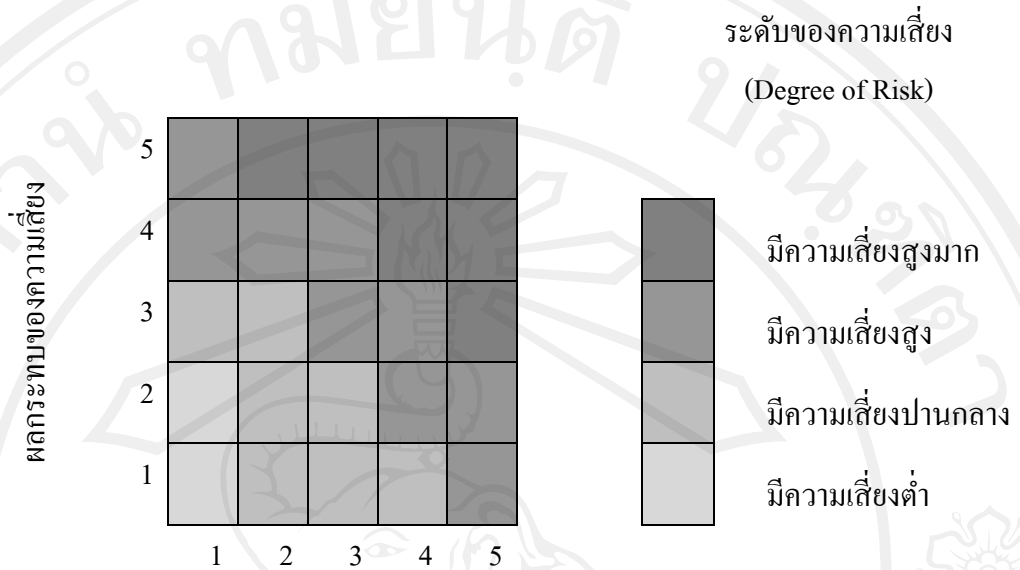
หลังจากที่ได้มีการประเมินความเสี่ยงแต่ละด้านตามองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน เป็นที่ เรียบร้อยแล้ว ก็สามารถระบุคะแนนของความเสียหายในแต่ละเรื่องได้ตามหลักสูตร ดังต่อไปนี้

$$\text{ปัจจัยความเสี่ยงทั้งหมด} = \frac{\text{โอกาสที่จะเกิด} \times \text{ผลกระทบ}}{\text{การพินิจพิเคราะห์}}$$

หลังจากนั้นผู้บริหารก็สามารถจัดลำดับความเสี่ยง จากคะแนนที่ได้ในแต่ละด้านที่ วิเคราะห์ หลังจากที่ได้หาเกณฑ์ความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว จึงกำหนดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงว่า ความเสี่ยงใดที่ต้องดูแลก่อนเป็นพิเศษ จากนั้นก็อาจนำเอาระดับความเสี่ยงที่ได้ไปใส่ในแผนที่ ความเสี่ยงเพื่อให้เห็นภาพชัดเจนมากยิ่งขึ้น (ดูแผนภูมิที่ 2)



แผนที่ความเสี่ยง : ตาราง Matrix



แผนภูมิที่ 2 แผนที่ความเสี่ยง

ที่มา : ชัยเสถียร พรหมศรี (2550, หน้า 31)

ขั้นที่ 3 ประเมินตัวเลือกและเลือกเทคนิคที่ดีที่สุดในการรับมือกับความเสี่ยง

หลังจากที่ได้รับมีการระบุและวัดโอกาสของความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นแล้ว ผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าจะได้รับความเสี่ยงที่มาพร้อมกับความสูญเสียนี้อย่างไร ซึ่งมีวิธีการหรือเทคนิคในการรับมือความเสี่ยงที่สำคัญอยู่ 4 แบบ ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง การคงไว้ซึ่งความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง

1. การหลีกเลี่ยง (Risk avoidance) ในกรณีที่ต้องเลือกว่าจะใช้เทคนิคการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเพื่อหยุดหรือลดการเข้าร่วมกิจกรรมที่มีความเสี่ยง เป็นการหลีกเลี่ยงการกระทำบางอย่างที่ก่อให้เกิดปัญหา

2. การควบคุมความเสี่ยง (Risk control) ในกรณีที่การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ หรือไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ เพราะจะส่งผลกระทบต่อองค์กรได้มากกว่า องค์กรอาจเลือกเทคนิคการควบคุมความเสี่ยง หรือกล่าวให้เข้าใจได้ง่ายก็คือ การใช้วิธีการในการป้องกันความสูญเสียเพื่อที่จะลดความถี่ของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น

3. การคงไว้ซึ่งความเสี่ยง (Risk retention) ในกรณีที่ความสูญเสียหรือความเสียหายไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงหรือควบคุมได้ องค์กรต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นเมื่อการสูญเสียสามารถ

คาดเดาได้หรือจัดการได้ องค์กรอาจตัดสินใจที่จะชดเชยความสูญเสียเหล่านั้นจากงบประมาณที่มีอยู่โดยอาจสรุปได้ว่าองค์กรคงไว้ซึ่งความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นตามมูลค่าความเสียหายที่องค์กรสามารถรับได้

4. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk transfer) เมื่อโอกาสของความเสี่ยงที่มีสูงไม่สามารถหลีกเลี่ยงหรือควบคุมได้ ผู้บริหารส่วนมากเลือกที่จะใช้เทคนิคการถ่ายโอนความเสี่ยง ซึ่งเป็นการโยกย้ายผลลัพธ์ของความเสี่ยงไปสู่บุคคลอื่น

นักวิชาการทางด้านการบริหารความเสี่ยงในต่างประเทศนั้น ได้ให้วิธีในการจำเทคนิคบริหารเสี่ยงไว้ ประกอบด้วยตัว T 4 ตัว หรือเรียกว่า “four Ts” อันได้แก่

1. Terminate คือ การยกเลิกหรือกำจัดความเสี่ยงนั้นออกไป
2. Treat คือ การหาแนวทางในการควบคุมกิจกรรมที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงหรือ

การสูญเสีย

3. Tolerate คือ การยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น
  4. Transfer คือ การถ่ายโอนความเสี่ยงไปให้กับบุคคลอื่น หรือหน่วยงานอื่น
- ขั้นที่ 4 การนำเอาโปรแกรมการบริหารความเสี่ยง ไปปฏิบัติ

ความสำคัญของการนำเอาการตัดสินใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับเทคนิคที่เลือกและกิจกรรมที่กำลังจัดการอยู่ ตัวอย่างเช่น การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงสำหรับกิจกรรมที่กระทำอยู่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยการฝึกอบรมบุคลากรและออกแบบวิธี และเครื่องมือในการทำงานใหม่เพื่อความปลอดภัยในการทำงานมากยิ่งขึ้น หรือกรณีที่การคงไว้ซึ่งความเสี่ยงเป็นที่ต้องการสำหรับผู้บริหาร การสำรองหรือการกั้นเงินส่วนหนึ่งไว้ นอกเหนือจากค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ก็เป็นการช่วยไม่ให้เกิดความขาดเงินในการนำมาใช้จ่าย

รูปแบบของการนำเอาแนวทางการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติควรพิจารณาให้รอบคอบ โดยทำตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ (ดูตารางที่ 6 ประกอบ) ให้ระบุถึงเป้าประสงค์ที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการ พร้อมทั้งความเสี่ยง 3 อันดับแรกที่ต้องให้ความสนใจก่อน เพราะเป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อการบรรลุเป้าหมาย หลักจากนั้นให้พิจารณากิจกรรมที่ใช้ในการควบคุมที่มีอยู่แล้ว และระบุต่อไปว่ายังมีความเสี่ยงอะไรที่คงอยู่อีกบ้างถึงแม้จะมีการนำกิจกรรมเหล่านั้นมาควบคุมแล้ว และมีแนวทางในการปรับปรุงการควบคุมอย่างไรบ้าง

### ตารางที่ 6 แนวทางการบริหารความเสี่ยง

| เป้าประสงค์ที่ | ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงต่อ | กิจกรรมการควบคุม |               |                   |
|----------------|----------------------------|------------------|---------------|-------------------|
| หน่วยงาน       | การบรรลุเป้าประสงค์        | การควบคุม        | ความเสี่ยงที่ | แนวทางการปรับปรุง |
| ต้องการ        | (เสี่ยงสูง 3 อันดับแรก)    | มีอยู่แล้ว       | ยังมีอยู่     | การควบคุม         |
| (1)            | (2)                        | (3)              | (4)           | (5)               |

ที่มา : ชัยเสถียร พรหมศรี (2550, หน้า 35)

หลังจากที่ได้มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงซึ่งแยกในแต่ละเป้าประสงค์ที่ต้องการแล้วนำทั้งหมดไปรวมกันในแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ (ดูตารางที่ 7 ประกอบ) ซึ่งตารางนี้ได้ครอบคลุมขั้นตอนที่ 5 ได้แก่ การติดตามผล โดยตารางนี้จะมีการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของแผน และการระบุผู้รับผิดชอบ

### ตารางที่ 7 แผนการบริหารความเสี่ยง

แผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อบรรลุเป้าประสงค์

หน่วยงาน.....

กำหนดเวลาตั้งแต่.....ถึง.....

| เป้าประสงค์ | ความเสี่ยง | ระดับของ   | แนวทาง      | กำหนด | การติดตาม    |
|-------------|------------|------------|-------------|-------|--------------|
| ที่ต้องการ  | ที่มีอยู่  | ความเสี่ยง | การปรับปรุง | เสร็จ | ผู้รับผิดชอบ |
| บรรลุ       |            |            |             |       | ประเมินผล    |

ที่มา : ชัยเสถียร พรหมศรี (2550, หน้า 36)

### ขั้นที่ 5 การติดตามผล

เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง การติดตามผลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะว่าประเภทของความเสี่ยงรูปแบบใหม่นั้น เกิดขึ้นได้เสมอ ไม่ว่าจะมาจากการเปลี่ยนแปลงบุคลากร อุปกรณ์ในการทำงาน ด้วยเหตุผลเหล่านี้ ผู้บริหารจึงต้องคอยสอดส่องการจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และประเมินวิธีการที่ใช้ เพื่อรับมือกับความเสี่ยงเหล่านั้นเป็นระยะ รวมทั้งปรับปรุงเทคนิคเหล่านั้นในกรณีที่มีความจำเป็น

ผู้บริหารต้องไม่ลืมว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงต้องทำเป็นขั้นตอน และทำอย่างต่อเนื่อง ไม่สามารถข้ามขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งได้ ต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบให้ชัดเจนจะ รับผิดชอบในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในส่วนใด และกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการรวมทั้ง มีการติดตามผลการควบคุมความเสี่ยง เช่น การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง หรือการติดตาม ประเมินผลเป็นรายครั้ง และต้องสามารถยืดหยุ่นได้ทันทีที่เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้น

จากขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงมีขั้นตอน การปฏิบัติภายในองค์กร ดังนี้ การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การสร้างแผนจัดการ การติดตามสอบถาม ซึ่งก็เปรียบเสมือนการก้าวขึ้นบันไดทีละขั้น จนถึงขั้น สุดท้าย ทำให้องค์การมีระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง

### การบริหารงบประมาณ

นักวิชาการ และหน่วยงานทางการศึกษา ให้ทัศนะเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณไว้ หลายประการ ดังที่ กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 8) ได้สรุปว่า การบริหารการเงินประกอบด้วย การเบิกเงินจากคลัง การรับ การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การนำส่ง และการกักเงินไว้เบิกเหลือมปี ส่วน จิตรลัดดา พรหมฉลวย (2547, หน้า 16) ได้สรุปว่า การบริหารงานการเงิน หมายถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับการเงิน ได้แก่ การรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การนำส่งเงิน การควบคุมและ การตรวจสอบเกี่ยวกับการเงิน การจัดทำบัญชี ซึ่งต้องปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด สำหรับ หวน พิณรุฬห์ (2549, หน้า 30) ได้สรุปว่า การบริหารงบประมาณ หมายถึง การควบคุมการใช้จ่าย งบประมาณให้เป็นไปตามรายการและแผนงาน หรืองานที่ฝ่ายบริหารได้รับอนุมัติงบประมาณมา ใช้จ่ายจากรัฐสภา เพื่อป้องกันการรั่วไหลของเงินงบประมาณแผ่นดิน โดยวิธีการอนุมัติเงินประจำงวด การเบิกจ่ายเงิน การตรวจสอบ การใช้จ่ายเงิน รวมตลอดถึงการรายงานผลต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อนั้น เนื่องจากงบประมาณสถานศึกษาเกี่ยวข้องกับงานอื่น เช่น กิจกรรมนักเรียนในเรื่องการนำนักเรียน ไปศึกษานอกสถานที่ ต้องใช้เงินจากงบประมาณ ในด้านวิชาการต้องอาศัยเงินงบประมาณใน การจัดซื้อสื่อ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน อย่างไรก็ตามการบริหารงาน

ด้านธุรการ การเงิน และพัสดุของผู้บริหาร โรงเรียน ถ้าบริหารผิดพลาดจะเกี่ยวข้องกับระเบียบวินัย กองวินัยได้การรวบรวมข้อมูลสถิติการทำผิดวินัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานธุรการ การเงิน และพัสดุ ซึ่งล้วนแต่เป็นผู้บริหารทั้งสิ้น มีการลงโทษ ตั้งแต่ตัดเงินเดือน ภาคทัณฑ์ และว่ากล่าวตักเตือน

นอกจากนั้น พรชัย ภาพันธ์ (2547, หน้า 39 -41) ได้สรุปว่า พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ.2542 และ ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งให้มีการจัดระบบ โครงสร้างและ กระบวนการจัดการศึกษาให้มีเอกภาพเชิงนโยบาย และมีความหลากหลายในทางปฏิบัติมีการกระจาย อำนาจสู่สถานศึกษา ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ดังนั้นสถานศึกษาต้องมีขอบข่าย การกิจการบริหารและการจัดการที่ชัดเจนดังนี้

การบริหารงบประมาณ มุ่งเน้นความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ยึดหลักการบริหาร มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ขอบข่ายของการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ
  - 1.1 การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา
  - 1.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา
  - 1.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมเสนอของบประมาณ
2. การจัดสรรงบประมาณ
  - 2.1 การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา
  - 2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ
  - 2.3 การโอนเงินงบประมาณ
3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
  - 3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
  - 3.2 การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
4. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
  - 4.1 การจัดการทรัพยากร
  - 4.2 การระดมทรัพยากร
  - 4.3 การจัดหารายได้และผลประโยชน์
  - 4.4 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
  - 4.5 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา



5. การบริหารการเงิน
  - 5.1 การเบิกเงินจากคลัง
  - 5.2 การรับเงิน
  - 5.3 การเก็บรักษาเงิน
  - 5.4 การจ่ายเงิน
  - 5.5 การนำส่งเงิน
  - 5.6 การกักเงินไว้เบิกเหลือมปี
6. การบริหารบัญชี
  - 6.1 การจัดทำบัญชีการเงิน
  - 6.2 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
  - 6.3 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและรายงาน
7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
  - 7.1 การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา
  - 7.2 การจัดหาพัสดุ
  - 7.3 การกำหนดแบบรูปรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง

การควบคุมดูแลบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

จากการบริหารงบประมาณข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารงานงบประมาณเป็น การจัดการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้าน การรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การนำส่งเงิน กับ งานด้านบัญชีและการลงทะเบียน นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการจัดสรรการใช้จ่ายงบประมาณให้ เป็นไปตามแผนงานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเกิดประโยชน์สูงสุด ในการบริหารโรงเรียน

#### ระบบการบริหารการเงินโรงเรียนบ้านแม่หงานหลวง

ระบบการบริหารการเงินของ โรงเรียนบ้านแม่หงานหลวง (2553) ได้สรุปว่า ระบบ การเงินของโรงเรียนนั้นจะมีแหล่งที่มาของเงินที่โรงเรียนได้รับอยู่ 3 แหล่ง คือ

1. รับจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยตรง เช่น รับเงินอุดหนุน บัณฑิตยพื้นฐานนักเรียนยากจน รับเงิน โครงการสนับสนุนการจัดการศึกษาโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย 15 ปี เป็นต้น
2. รับจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 6

3. รับจากหน่วยงาน / บุคคลอื่นๆ (นอกจากข้อ 1 และ 2) เช่น รับเงินสนับสนุนโครงการอาหารกลางวันจากองค์การบริหารส่วนตำบล รับเงินสนับสนุนโครงการต่าง ๆ จากองค์การบริหารส่วนจังหวัด รับเงินบริจาค หรือเงินบำรุงการศึกษาจากหน่วยงานอื่น ๆ เป็นต้น

เมื่อได้รับเงินโรงเรียนจะต้องเก็บรักษาเงินให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดโดยคำนึงถึงหลักความจำเป็นและเหมาะสม เพื่อป้องกันมิให้การนำเงินไปหมุนใช้ส่วนตัว

#### เงินงบประมาณ

กรณีโรงเรียนได้รับเป็นวงเงิน เพื่อให้โรงเรียนดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้จ่ายเงินให้ ผู้ขายหรือผู้รับจ้าง เช่น ค่าซ่อมแซมครุภัณฑ์ ค่าวัสดุ ค่าก่อสร้าง เป็นต้น

การดำเนินการเมื่อโรงเรียนได้รับยอดจัดสรร

1. ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อวางแผนการใช้จ่ายเงิน
2. ทำแผนการจัดหาซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกับแผนการจัดซื้อจัดจ้าง
3. ประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนทราบ
4. เตรียมหาตัวผู้ขายหรือผู้รับจ้าง ภายในวงเงินที่ได้รับจัดสรร

โรงเรียนได้รับการแจ้งการอนุมัติเงินประจำงวด

1. ตรวจสอบยอดเงินที่ได้รับแจ้งจัดสรรว่าถูกต้องตรงกันหรือไม่
2. จัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ
3. ตรวจสอบของหรืองานจ้าง
4. ส่งเรื่องให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพื่อเบิกจ่าย

#### เงินนอกงบประมาณ

โรงเรียนอาจได้รับจากหน่วยงานต้นสังกัด หรือบุคคลอื่นภายนอก เช่น เงินกองทุนอาหารกลางวัน เงินบริจาค เงินอุดหนุนทั่วไป เงินประกันสัญญา เป็นต้น

การดำเนินการ

1. เมื่อโรงเรียนได้รับเงิน ให้เก็บรักษาตามระเบียบ และการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของเงินนั้น ๆ

2. โรงเรียนต้องมีการบันทึกบัญชี เพื่อควบคุมการรับและจ่ายเงิน

เงินรายได้แผ่นดิน

เงินที่โรงเรียนได้รับ แต่นำไปใช้ไม่ได้ ต้องนำส่งคลัง เช่น ค่าขายพัสดุ ดอกเบี้ยเงินฝาก ธนาคารบางประเภท ค่าปรับ เงินนอกงบประมาณที่หมดวัตถุประสงค์การใช้จ่ายเงินแล้ว

การดำเนินการ ปฏิบัติเช่นเดียวกับเงินนอกงบประมาณ  
 ทุกวันที่มีการรับจ่ายเงิน ให้นำหลักฐานการรับและหลักฐานการจ่ายทั้งหมดลงบัญชี  
 สมุดเงินสดและทะเบียนที่เกี่ยวข้อง พร้อมปิดบัญชีในสมุดเงินสดเพื่อหายอดคงเหลือประจำวัน  
 ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ในการบริหารการเงินให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบ  
 กฎเกณฑ์หน้าที่เกี่ยวกับการเงิน พอสรุปได้ดังนี้

ก. งานเกี่ยวกับการเงิน

1. รับเงินบริจาค
2. รับเงินผลประโยชน์อื่น ๆ
3. รับเงินทุนการศึกษา ซึ่งมีผู้มอบให้เพื่อจ่ายเป็นทุนอุดหนุนการศึกษา
4. รับฝากเงินรายได้ของหน่วยงานในสังกัด
5. รับฝากเงินค่าประกันของเสียหาย และเงินประกันสัญญา
6. จ่ายเงินงบประมาณทุกหมวด
7. จ่ายเงินรายได้ สำหรับการดำเนินงานของโรงเรียน
8. จ่ายเงินบริจาคเพื่อกิจการของ โรงเรียน
9. จ่ายเงินอุดหนุนการศึกษา
10. จ่ายคืนเงินฝาก
11. ทำฎีกาเบิกจ่ายงบประมาณทุกหมวด และเงินนอกงบประมาณ
12. ตรวจสอบใบสำคัญและหลักฐานรับ – จ่ายเงินทุกประเภท
13. คำนวณ และเก็บภาษีหัก ณ ที่จ่าย เพื่อแจ้งและส่งสรรพากร
14. ดูแลรักษา เงินสดให้ถูกต้อง เพื่อส่งมอบกรรมการรักษาเงิน
15. จัดเตรียมใบเสร็จรับเงิน เมื่อรับเงินประเภทต่าง ๆ
16. เบิกจ่ายเงินนอกงบประมาณ
17. เบิกเงินและนำเงินฝากธนาคารพาณิชย์
18. เก็บหลักฐานการเงิน
19. จัดทำหลักฐานจ่ายเงินเดือนและลูกจ้าง

ข. งานเกี่ยวกับบัญชี

1. จัดทำบัญชีการเงินประเภทต่าง ๆ ตามหลักบัญชีส่วนราชการทั้งเงินงบประมาณ  
และเงินนอกงบประมาณ
2. ทำบัญชีลูกหนี้เงินยืมทดรองราชการ และเงินยืมนอกงบประมาณ
3. ลงทะเบียนรายจ่ายย่อยตามงบประมาณ

4. ลงทะเบียนรายจ่ายเงินรับฝากต่าง ๆ
5. จัดทำรายงานการเงินทุกประเภท
6. จัดทำงบเดือนเงินงบประมาณทุกหมวด
7. ดำเนินการรวบรวมรายละเอียด ตั้งงบประมาณรายจ่ายจากเงินรายได้ของโรงเรียน
8. รวบรวมรายละเอียดเสนอตั้งงบประมาณประจำปี
9. ดำเนินการจัดทำรายละเอียดของเงินประจำงวดจากสำนักงบประมาณสำหรับ

โรงเรียน

10. ดำเนินการแก้ไขเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณ
11. ดำเนินการขอโอน เปลี่ยนแปลงหมวดเงินงบประมาณ เมื่อจำเป็น
12. ดำเนินการ ขออนุมัติจัดซื้อ จ้างทำ วัสดุ ครุภัณฑ์ ตลอดจนการจัดสร้างอาคารต่าง ๆ
13. จัดทำสัญญาซื้อขาย จ้างทำวัสดุครุภัณฑ์ ตลอดจนสัญญาจ้างเหมาก่อสร้าง

ค. งานเกี่ยวกับพัสดุครุภัณฑ์

1. ดำเนินการ จัดหา วัสดุ ครุภัณฑ์ แบบพิมพ์ต่าง ๆ เพื่อใช้ในกิจการของโรงเรียน
2. ดูแลรักษา ซ่อมแซม เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ เพื่อใช้ในกิจการของโรงเรียน
3. ดูแลรักษาและซ่อมแซมอาคารต่าง ๆ
4. จัดทำทะเบียนครุภัณฑ์
5. จัดทำบัญชีพัสดุ
6. เขียนหมายเลขประจำครุภัณฑ์
7. จ่ายพัสดุ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานของ โรงเรียน
8. เก็บรักษาทะเบียนยานพาหนะ
9. สำรววัสดุครุภัณฑ์คงเหลือ
10. จัดทำรายงานการสำรวจทรัพย์สิน

ง. งานเกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน

1. ตรวจสอบเงินสดคงเหลือประจำวันที่ทำกรตรวจสอบ
2. ตรวจสอบหลักฐานการรับเงิน
3. ตรวจสอบหลักฐานและใบสำคัญการจ่ายเงิน
4. ตรวจสอบการลงบัญชีต่าง ๆ
5. ตรวจสอบทะเบียนต่าง ๆ
6. ตรวจสอบบัญชีพัสดุครุภัณฑ์
7. ตรวจสอบหลักฐานการฝากเงินกับธนาคาร

ในการปฏิบัติอาจจะมีเปลี่ยนแปลงแนวการจัดงานต่างไปจากข้างต้นที่กล่าวมาบ้าง ทั้งนี้แล้วแต่ผู้บริหารที่จะพิจารณาตามขนาดและงานที่ต้องปฏิบัติ

จากระบบการบริหารการเงินโรงเรียนบ้านแม่หงานหลวงข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารงานการเงินของโรงเรียน เงินงบประมาณที่ได้รับมาจาก 3 ส่วนด้วยกัน คือ เงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ เงินรายได้แผ่นดิน ซึ่งโรงเรียนต้องมีวิธีการรับจ่ายเงิน การนำฝากและนำส่งเงิน การเก็บรักษาเงิน การตรวจสอบและการรายงานการเงินให้ถูกต้องตามระเบียบในทุกขั้นตอน

### การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ศึกษาและรวบรวมผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและการปฏิบัติงานการเงินและการบัญชีไว้ดังนี้

ศิริวัฒน์ จันทรวงศ์ (2534) ได้ศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานด้านการเงิน การบัญชี และการพัสดุ ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ปัญหาการปฏิบัติงานด้านการเงิน การบัญชี และการพัสดุในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีปัญหา โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย แต่เมื่อพิจารณาพบปัญหาดังนี้ พักตร์ที่ต้องการซื้อมีราคาสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กระทรวงการคลังกำหนด ระบบและขั้นตอนการดำเนินงานของคลังจังหวัดและของธนาคารมีมากเกินไป ปริมาณงานด้านบัญชีมากเกินไป ทำให้การจัดทำบัญชีประเภทต่าง ๆ ไม่เสร็จภายในวันทำการนั้น การจำหน่ายพัสดุสำนักงาน มีขั้นตอนการปฏิบัติหลายวิธียุ่งยากในการปฏิบัติ เอกสารหลักฐานต่าง ๆ จากหน่วยงานย่อยไม่ถูกต้องสมบูรณ์ การเบิกเงินจากคลังโดยการโอนผ่านธนาคาร มักไม่ได้รับความสะดวกจากเจ้าหน้าที่ธนาคาร ตลอดจนกรรมการตรวจสอบภายในมักคิดว่ามีเจ้าหน้าที่ตรวจเงินแผ่นดิน มาตรวจสอบเป็นประจำอยู่แล้วจึงละเลยหน้าที่

ส่วน สกุล ศิลปะนิลมาลย์ (2535) ได้ศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานการเงินและบัญชีของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ครูผู้ปฏิบัติงานการเงินและบัญชีที่มีวุฒิต่างกันคือ ครูที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีและครูที่มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป มีปัญหาในการปฏิบัติการเงินและการบัญชีและพบว่าสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดควรจัดเอกสารเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติใหม่ ๆ จุดสารแจ้งข่าวความเคลื่อนไหวทางการเงินและบัญชีให้ทุกโรงเรียนทราบเป็นระยะ และจัดให้มีการประชุมอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานการเงินและบัญชีของโรงเรียนให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปฏิบัติงานการเงินและการบัญชีให้ถูกต้อง

สำหรับ ธนศรี กลิ่นมิ่ง (2537) ได้ศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานการเงินและบัญชีของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า ปัญหาสำคัญต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานการเงินและบัญชีของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีปัญหาด้าน



การเบิกเงินคือ (1) ปัญหาเกี่ยวกับสำนักงานการประถมศึกษาเบิกเงินให้กับโรงเรียนล่าช้า (2) การกรอกรายการในใบเบิกเงินต่าง ๆ ไม่ถูกต้องสมบูรณ์ ปัญหาด้านการรับเงิน คือ (1) การรับเงินจากธนาคารล่าช้าไม่คล่องตัว (2) กรรมการรับเงินไปรับเงินไม่ครบตามจำนวนที่แต่งตั้งไว้

ปัญหาด้านการจ่ายเงิน คือ (1) โรงเรียนไม่จัดทำทะเบียนจ่ายบัตรเงินเดือน (2) โรงเรียนไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนการจ่ายเงิน ปัญหาด้านการเก็บรักษาเงิน คือ (1) โรงเรียนไม่มีตู้รับรักษา (2) การเก็บเงินสดติดตัวไว้กับเจ้าหน้าที่การเงินของโรงเรียนและไม่มีการบันทึกเพื่อการเก็บรักษา ปัญหาด้านการนำส่งเงิน คือ เจ้าหน้าที่การเงินไม่เข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติเกี่ยวกับการนำส่งเงินคืนคลัง และไม่มีการจัดทำใบนำส่งเงิน ปัญหาด้านการทำหลักฐานเอกสารเกี่ยวกับการเงินและบัญชี คือ (1) การลงรายการในสมุดเงินสดและทะเบียนต่าง ๆ ไม่เป็นปัจจุบัน และมีการขูดลบขีดฆ่า (2) มีการเปิดบัญชีก่อนเวลา 15.30 น. (3) การรับเงินบริจาค ไม่ออกใบเสร็จรับเงินและไม่นำลงบัญชีและทะเบียนคุมเงินนอกงบประมาณ ปัญหาด้านการตรวจสอบและการรายงาน คือ (1) ผู้ตรวจสอบการเงินและบัญชี ไม่ได้ตรวจสอบสม่ำเสมอ (2) การจัดทำรายงานไม่ถูกต้องและการจัดส่งรายงานล่าช้า และปัญหาทั่วไปคือ (1) ปัญหาไม่สามารถเลือกครูอาจารย์ ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี (2) ปัญหาผู้ปฏิบัติงานไม่มีเวลาเนื่องจากมีงานด้านการสอนและงานอื่นที่ต้องรับผิดชอบ

สำหรับ ชัชวาลย์ ทองจันทร์ (2538) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหาร งานพัสดุ ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า มีการจัดระบบบริหารงานพัสดุในโรงเรียน มีการวางแผน และดำเนินการจัดหาพัสดุ การควบคุมพัสดุ การแจกจ่ายพัสดุ การบำรุงรักษาพัสดุ การจำหน่ายพัสดุ การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผล การดำเนินงาน โดยการจัดหาพัสดุจะใช้วิธีการจัดซื้อโดยการตกลงราคามากที่สุด มีการจัดทำบัญชีวัสดุและทะเบียนครุภัณฑ์ในการควบคุมพัสดุ การเบิกจ่ายพัสดุจะพิจารณาตามความจำเป็นในการใช้พัสดุซึ่งเบิกได้โดยตรงกับเจ้าหน้าที่พัสดุของโรงเรียน การบำรุงรักษาพัสดุ จะแยกประเภทและชนิดของพัสดุเพื่อดูแล ตรวจสอบสภาพเพื่อพร้อมจะใช้งานได้ตลอดเวลา การจำหน่ายพัสดุจะใช้วิธีการจำหน่ายเป็นสูญมากที่สุด ปัญหาการบริหารงานพัสดุในโรงเรียน ส่วนใหญ่พบว่า งบประมาณไม่เพียงพอในการจัดหาพัสดุ มีการเบิกจ่ายพัสดุมากเกินความจำเป็น ในการใช้งานที่เก็บพัสดุลับแคบไม่พอเก็บ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินการด้านพัสดุ ขาดการจัดระบบการเก็บเอกสารที่เกี่ยวกับงานพัสดุ

ต่อมา ขจรศักดิ์ ควรคิด (2540) ได้ศึกษาสภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเวียงชัย จังหวัดเชียงราย พบว่า สภาพการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาได้ปฏิบัติงานธุรการและการเงินได้ปฏิบัติมาก คือการจัดทำแผนพัฒนาและ

แผนปฏิบัติการประจำปี ปฏิบัติงานรองลงมาคือการจัดเก็บหนังสือราชการภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ส่วนการจัดทำข้อมูลสารสนเทศอย่างมีระบบที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานของโรงเรียนปฏิบัติน้อย รองลงมาคือ การจัดระบบบริการที่สะดวก และควบคุม วัสดุครุภัณฑ์เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานธุรการและการเงินคือ ครูขาดความรู้ ความเข้าใจในด้านการเงินและพัสดุ ได้รับงบประมาณล่าช้าไม่ทันต่อการนำมาใช้ในการบริหารงาน และมีขั้นตอนดำเนินงานมาก ตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติและเอกสารแบบฟอร์มบ่อยครั้ง ทำให้การปฏิบัติงานไม่ถูกต้อง ใช้จ่ายเงินไม่เป็นระบบ ผิดประเภท ส่วนข้อเสนอแนะการแก้ไข ได้แก่ จัดสรรอัตรานบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานด้านการเงิน พักดูโดยเฉพาะจัดอบรมให้ความรู้แก่ครูผู้รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ ควรจัดสรรงบประมาณให้รวดเร็ว โดยเฉพาะก่อนเปิดภาคเรียนและผู้บริหาร โรงเรียนควรติดตาม ควบคุมการใช้จ่ายเงิน

ในขณะที่ นิวัฒน์ นิลแก้ว (2540) ได้ศึกษาประสบการณ์การจัดทำและการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษานำร่อง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองเชียงใหม่ พบว่า ผู้ทำงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานนั้นส่วนใหญ่มีความรู้ ความเข้าใจ ในขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดีแต่ขั้นตอนในการนำไปใช้นั้น ยังไม่เข้าใจเท่าที่ควร แต่มีความเชื่อมั่นว่า ถ้ามีการปฏิบัติครบทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง จะทำให้เกิดผลดีขึ้นแก่องค์กร ส่วนปัญหาของโรงเรียนนำร่องระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานโดยภาพรวมเป็นเรื่องของความไม่สมบูรณ์และต่อเนื่องของโครงการ ผู้ปฏิบัติเกิดความไม่แน่ใจในการจัดสรรงบประมาณจากหน่วยเหนือ ในเรื่องความสำเร็จของการดำเนินงานระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานโดยภาพรวมแล้ว ผู้ให้ข้อมูลจากทุกโรงเรียน มีความเห็นว่า มีความสำเร็จพอสมควร ครูมีความรู้ในระบบงบประมาณแบบใหม่ที่ดีขึ้นและสามารถใช้งานได้จริง ปัญหาที่มีอยู่เป็นเรื่องปกติที่ต้องพยายามแก้ไขต่อไป เพื่อให้เป็นระบบที่สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในปีเดียวกัน ศรีพันธ์ สุจันทร์แสง (2540) ได้ศึกษาการบริหารงานของผู้บริหารในโรงเรียนดีเด่น สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ด้านการบริหารงานธุรการการเงิน มีการปฏิบัติมาก คือ การดูแลงานธุรการ สารบรรณ ที่ดำเนินการอย่างมีระบบ ถูกต้องรวดเร็ว โดยมีเจ้าหน้าที่ธุรการทำหน้าที่โดยเฉพาะ ด้านการกำกับดูแลในการจัดทำเอกสารหลักฐานเกี่ยวกับนักเรียน โดยให้ผู้รับผิดชอบแต่ละงานเป็นผู้ปฏิบัติโดยผู้บริหารกำกับ เก็บรักษา และมาซ่อมแซมตามความเป็นจริง ด้านกำกับดูแลด้านการเงินของโรงเรียนทั้งเงินงบประมาณและนอกงบประมาณให้เจ้าหน้าที่การเงินลงรายการ ผู้บริหารตรวจสอบอย่างน้อยเดือนละครั้ง ส่วนอุปสรรคปัญหาที่พบ คือ ขาดเจ้าหน้าที่ ที่มีความรู้เฉพาะด้านทำหน้าที่หลายอย่าง พักดู

ครูภัณฑ์ บบประมาณไม่เพียงพอและไม่ตรงตามกำหนด ข่าวดสารล่าช้า ขาดบุคลากรที่ทำหน้าที่ โดยตรงต้องเบียดบังเอาครูประจำชั้นไปทำหน้าที่แทน ทำให้เสียการเรียนการสอน

ส่วน เขาวเรศ สังฆอนันต์ (2541) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานการเงินและการบัญชี ของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดเชียงราย พบว่า การปฏิบัติงานการเงินและ บัญชีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดเชียงราย ส่วนใหญ่ปฏิบัติได้ ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ ปัญหาที่พบมีเพียงบางครั้งที่ไม่สามารถจัดทำหลักฐานการเงิน และการบัญชีให้เป็นปัจจุบันได้ด้วยสาเหตุสำคัญ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน้าที่มีไม่เพียงพอ ส่วนใหญ่เป็นครูปฏิบัติการสอนที่ได้รับการแต่งตั้งให้มาทำหน้าที่เจ้าหน้าที่การเงินของโรงเรียน ต้องรับผิดชอบสอนมาก และงานด้านอื่น ๆ ด้วยคาบว่างที่มีอยู่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่ บางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติปัญหาเกี่ยวกับการควบคุมและการตรวจสอบ ผู้ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบ บางคนไม่มีความรู้ในเรื่องการเงินการบัญชีและไม่เห็นความสำคัญ จึงไม่ได้ ปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจังและสม่ำเสมอ

โดยภาพรวม หน่วยงานส่วนใหญ่ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง แต่ควรมีการพัฒนางาน โดยการคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงานด้านนี้เพิ่ม และควรมีการเชิญวิทยากรที่มี ความรู้มาให้การอบรมแก่เจ้าหน้าที่ และผู้ตรวจสอบให้มีความรู้ความเข้าใจในงานอย่างถ่องแท้ นอกจากนี้ผู้บริหารควรสร้างจิตสำนึกให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักในความสำคัญของหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตลอดจนให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น

ในปีเดียวกัน สุเทพ อินตาวงศ์ (2541) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนตาม สภาพที่เป็นจริงและความคาดหวังของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาทางดง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การปฏิบัติงานด้านงานธุรการและการเงินของผู้บริหารโรงเรียนตามสภาพเป็นจริง เรียงตาม ลำดับคือ ได้มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานธุรการ งานการเงิน และงานพัสดุของข้อปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การนำเอาผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงงานธุรการและการเงินรองลงมา ได้แก่ มีการ จัดเก็บบำรุงรักษา และซ่อมแซมครุภัณฑ์ให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ดี และจัดให้มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการตรวจสอบการรับจ่ายพัสดุประจำปี ส่วนความคาดหวังของครูต่อการปฏิบัติงาน ด้านงานธุรการและการเงินของผู้บริหารโรงเรียน มีค่าความคาดหวังโดยรวมมาก โดยเฉพาะจัดให้ เจ้าหน้าที่การเงิน ปฏิบัติงานการเงิน การบัญชีได้ถูกต้องเป็นระเบียบ และเป็นปัจจุบัน ได้มีการ แต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานธุรการ งานการเงิน และงานพัสดุของโรงเรียน และจัดให้เจ้าหน้าที่งาน ธุรการปฏิบัติ งานได้ถูกต้องตามระเบียบรวดเร็ว และปัจจุบัน ส่วนข้อที่คาดหวังต่ำที่สุดคือ ได้นำเอาผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงงานธุรการและการเงิน สำหรับปัญหาอุปสรรค ใน การบริหารงานธุรการและการเงิน พบว่า การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประสบปัญหา

เกี่ยวกับ ความคล่องตัวในการปฏิบัติงานสารบรรณ งานการเงิน และงานพัสดุ เนื่องจากครูต้องมีการสอนประจำชั้นเรียน การปฏิบัติงานการเงินการบัญชี และการพัสดุมีระเบียบขั้นตอน การปฏิบัติมากเกินไป ครูผู้รับผิดชอบขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติ และขาดการนิเทศ แนะนำการปฏิบัติงาน ส่วนข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหา คือ ควรจัดให้มีการอบรม ประชุม สัมมนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่งานสารบรรณ งานการเงินและพัสดุอยู่เสมอ ควรจัดตาราง การปฏิบัติงานธุรการและการเงิน โดยเฉพาะไม่คาบเกี่ยวกับชั่วโมงที่มีการเรียนการสอน ควรจัดให้มีการปรับปรุงระเบียบ และแนวทางการปฏิบัติงาน ธุรการและการเงินให้มีขั้นตอนน้อยลง และผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจงานธุรการและการเงินอย่างแท้จริง และสามารถควบคุม นิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานได้

ขณะที่ อัมพวัน ศรีวรรณยศ (2541) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลเมืองเชียงราย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้ปฏิบัติมากด้านงานธุรการและการเงิน ดังต่อไปนี้คือ ดำเนินงานธุรการ การเงินและพัสดุ อย่างถูกต้อง เป็นไปตามระเบียบของราชการ จัดให้มีเจ้าหน้าที่ งานธุรการ การเงินและพัสดุของโรงเรียน จัดให้มีการเก็บรักษาและกรรมการ ตรวจสอบภายใน โรงเรียน มีการตรวจสอบพัสดุภายใน โรงเรียนเมื่อสิ้นปีการศึกษาทุกปี รวมทั้ง ในขณะครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการบริหารงานการเงินของโรงเรียน และจัดหาวัสดุครุภัณฑ์ ให้เพียงพอตามความจำเป็นของโรงเรียน สำหรับปัญหาการปฏิบัติงานด้านธุรการและการเงิน การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ประสบปัญหาเกี่ยวกับครูที่มาทำหน้าที่ขาดความรู้ ความเข้าใจ ในด้านธุรการ และการเงินและใช้เวลาสอนมาทำงานธุรการ ทำให้การเรียนการสอนไม่เต็มที่ และ ไม่ชี้แจงการบริหารการเงินในโรงเรียนให้คณะครูรับทราบ เพื่อให้เข้าใจตรงกัน ส่วนข้อเสนอแนะ ได้แก่ ผู้บริหารควรจัดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานธุรการและการเงินโดยตรง โดยไม่ต้องรับผิดชอบ งานสอน เพื่อให้เกิดผลดีทั้งงานธุรการการเงินและการสอน และจัดอบรมเรื่องงานธุรการและการเงินให้ผู้ทำหน้าที่ รวมทั้งประชุมชี้แจงให้กับคณะครู เรื่องการบริหารงานการเงินภายใน โรงเรียนให้คณะครูมีส่วนร่วมและเข้าใจตรงกันเพื่อลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

ในทำนองเดียวกัน สุพิน อินทรรัศย์ (2541) ได้ศึกษาแนวทางพัฒนางานธุรการ โรงเรียนนวมินทราชูทิศ พายัพ พบว่า ด้านงานการเงิน มีการปฏิบัติเรียงลำดับ ดังนี้คือ การจ่ายเงินมี กระบวนการที่รัดกุมตามระเบียบทางราชการ ส่วนสถานที่เก็บรักษาเงินของสำนักงาน เก็บไว้ในที่มีความปลอดภัยมากที่สุด มีการแต่งตั้งคณะกรรมการการเก็บรักษาเงินของโรงเรียนที่มีความซื่อสัตย์ และเชื่อถือได้อีกทั้งจัดให้มีผู้รับผิดชอบที่มีความรู้ความสามารถด้านการเงิน มีการตรวจสอบ ความถูกต้องจากการออกไปเสร็จรับเงินทุกวัน ได้ปฏิบัติมาก และมีการประชาสัมพันธ์ ข่าวสาร เกี่ยวกับการเงินแก่บุคคลากรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ และเจ้าหน้าที่การเงินบริหารได้รวดเร็ว



ถูกต้อง ได้ปฏิบัติปานกลาง ส่วนข้อเสนอแนะให้มีการปรับปรุง เปลี่ยนงานให้สะดวก รวดเร็ว ถูกต้องและถูกระเบียบ โดยใช้เทคโนโลยีช่วย มีเจ้าหน้าที่การเงินที่มีความรู้และแม่นยำ ในระเบียบเพื่อจะได้อธิบายหรือชี้แจงได้ถูกต้องชัดเจน มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับระเบียบ แนวปฏิบัติที่เป็นปัจจุบันแจ้งให้บุคลากรทราบ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องจะต้องศึกษาและแสวงหา เทคนิควิธีการตลอดจนความรู้ใหม่ทันสมัยมาปฏิบัติ สำหรับด้านงานการบัญชี มีการปฏิบัติ เรียงลำดับ ดังนี้ มีการจัดทำบัญชีโดยแยกประเภทเงิน เช่น เงินงบประมาณ เงินรายได้แผ่นดิน และเงินนอกงบประมาณ ใ่ว่างชัดเจนมีการจัดทำบัญชีจ่ายเงินที่รัดกุมถูกต้อง ได้ปฏิบัติมาก มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบที่มีความรู้ ความสามารถด้านงานบัญชี ส่วนระบบการจ่ายเงินเป็นตาม ความต้องการของผู้รับบริการ การให้บริการจ่ายเงินกับผู้มีสิทธิรับเงิน มีความรวดเร็วและมีการ ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับงานการบัญชีให้บุคลากรในโรงเรียนทราบอย่างสม่ำเสมอ การลงบัญชีให้ เป็นปัจจุบัน โดยนำเอาระบบการจัดการที่ทันสมัยเหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบันมาจัดบริหารเพื่อ อำนวยความสะดวกรวดเร็ว และควรกระจายข่าวสาร แก่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนให้รับทราบ มากขึ้น

สำหรับ ชนะ เจริญโสภณ (2544) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของงานการเงินและบัญชี โรงเรียนเขียงรายวิทยาคม พบว่า ผู้รับบริการมีความคิดเห็นสภาพปัญหาการปฏิบัติงานการรับเงิน จ่ายเงินตามงบประมาณ ในภาพรวมมีความพอใจอยู่มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อความสะดวกใน การรับเงิน และความรวดเร็วใจการรับเงินค่าธรรมเนียมการเรียนมีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาคือ ระยะเวลาในการรับเงิน ขั้นตอนในการรับเงิน การบริการของเจ้าหน้าที่รับเงิน และพบว่าขั้นตอน ในการรับเงินค่าธรรมเนียมอื่นๆ มีการปฏิบัติดีน้อยที่สุด สำหรับความพอใจต่อความถูกต้องถูก ระเบียบของเจ้าหน้าที่ และการจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างมีการปฏิบัติมาก รองลงมาคือระยะเวลาเบิก จ่ายเงิน ขั้นตอนในการจ่ายเงิน ความสะดวกในการจ่ายเงินของเจ้าหน้าที่ด้านเงินเดือนและค่าจ้าง สำหรับขั้นตอนในการจ่ายเงินของเจ้าหน้าที่ด้านค่าวัสดุมีการปฏิบัติดีน้อยที่สุด

ส่วนในด้านของผู้ให้บริการ ผู้ให้บริการมีความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาการปฏิบัติงาน จัดทางการเงินโดยภาพรวมพอใจอยู่มาก รองลงมาคือการบัญชีและการรับเงิน - จ่ายเงินตาม งบประมาณ ส่วนการให้คำแนะนำให้คำปรึกษาแก่ครู อาจารย์ และบุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวกับ เงินกู้ และเบิกเงินสวัสดิการต่าง ๆ มีการปฏิบัติดีน้อย

ในปีเดียวกัน ศักดา คล้ายจินดา (2544) ได้ศึกษาสภาพการปฏิบัติงานของงานการเงิน วิทยาลัยเทคนิคเชียงใหม่ พบว่า การเบิกจ่ายเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ เมื่อพิจารณา รายละเอียด พบว่า ความสะดวกในการขอเบิกจ่ายเงินเดือน และค่าจ้างประจำมีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมา คือ ความรวดเร็วในการเบิกจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างประจำ ส่วนความสะดวกในการขอ



เบิกเงินค่าธุรการภาคนอกเวลาที่มีการปฏิบัติน้อย ข้อเสนอแนะควรมีกำหนดระยะเวลาการตั้งเบิกของการเบิกแต่ละประเภท โดยทำเป็นตารางการเบิกให้ชัดเจน และการเบิกจ่ายในบางครั้งงบประมาณยังไม่ได้จัดสรรมาให้ควรจะให้ยืมเงินบำรุงการศึกษาจ่ายก่อน สำหรับการตรวจสอบสภาพการเงินของสถานศึกษาให้เป็นปัจจุบันเมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า สวัสดิการ (ค่าเล่าเรียนและค่ารักษาพยาบาล) มีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาคือ ค่าสอนนอกเวลา ส่วนเงินเดือนและค่าจ้างประจำมีการปฏิบัติน้อย ข้อเสนอแนะ ควรแจ้งหน่วยงานถึงเงินที่ค้างหรือยอดเงินที่เหลือให้เป็นปัจจุบันทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ โดยเฉพาะผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรทำแผนตรวจสอบให้ชัดเจน ส่วนการแนะนำให้คำปรึกษาแก่ครู อาจารย์ และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษาเกี่ยวกับการเบิกจ่ายให้ถูกต้องตามระเบียบแบบแผนเมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า การให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับระเบียบการเบิกจ่ายเงินในด้านสวัสดิการ (ค่าเล่าเรียนและค่ารักษาพยาบาล) มีการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมา คือ การให้คำแนะนำคำปรึกษาเกี่ยวกับระเบียบเบิกจ่ายในด้านค่าวัสดุและค่าใช้สอยมีการปฏิบัติน้อยข้อเสนอแนะ ควรจัดทำเอกสารชี้แจงหรือคู่มือการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับระเบียบต่าง ๆ ให้เป็นปัจจุบันและควรปรับปรุงระบบให้เกิดความชัดเจนมากขึ้น และข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาคือ ควรจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานที่ทันสมัย เช่น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาช่วยงานการเงิน เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วอย่างมีประสิทธิภาพ ควรจัดบุคลากรของงานการเงินให้มีความรู้ความสามารถ เชี่ยวชาญในบทบาทหน้าที่งานที่ตนต้องรับผิดชอบอย่างแท้จริง ควรจัดให้บุคลากรของงานการเงิน เข้าร่วมชม สัมมนา หรืองานที่เกี่ยวกับ การปฏิบัติงานของงานการเงินในสถานศึกษาต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุง แก้ไข พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

นอกจากนั้น อรุณช ทงสุโขวงศ์ (2544) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานการเงินโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า 1. ปัญหาการปฏิบัติงานการเงินโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ เมื่อพิจารณาโดยรวม และแยกเป็นรายด้านพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยโดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปหาลำดับต่ำ คือ งานบัญชี การจ่ายเงิน การรับเงิน และการเก็บรักษาเงินตามลำดับ เรื่องที่มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การขาดแคลนบุคลากรที่มีวุฒิเกี่ยวกับการเงินและการบัญชีโดยตรง ส่วนเรื่องที่มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การจ่ายเงินให้ผู้อื่นรับเงินแทน ผู้มีสิทธิ์โดยมิหนังสือมอบฉันทะมอบอำนาจ หรือการ โอนสิทธิ์เรียกร้อง และการเรียกใบเสร็จรับเงินหรือหลักฐานการจ่ายเงินที่ลงชื่อผู้รับเงินไว้ล่วงหน้าก่อนการจ่ายเงิน 2. เมื่อพิจารณาโดยรวมและแยกเป็นรายด้านตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้ปฏิบัติงานการเงินพบว่า มีปัญหาแตกต่างกัน

กันอย่างไม่มียุทธศาสตร์สำคัญทางสถิติ 3. เมื่อพิจารณาโดยรวมและแยกเป็นรายด้านตามขนาดของโรงเรียน พบว่า มีปัญหาแตกต่างกันอย่างไม่มียุทธศาสตร์สำคัญทางสถิติ

ต่อมา มะลิ ลือตระกูลประวัตติ (2545) ได้ศึกษาการดำเนินงานการเงินของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน พบว่า การดำเนินงานการเงินของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้อนุมัติการจ่ายเงิน เจ้าหน้าที่การเงินเป็นผู้จ่ายเงิน เมื่อรับเงินมีการออกใบเสร็จรับเงินทันที มีการตรวจสอบเอกสาร ได้นำเงินฝากธนาคารเข้าบัญชีโรงเรียน โดยมีคณะกรรมการเก็บรักษาเงินรับผิดชอบ มีการบันทึกบัญชีทุกวันที่มีการเคลื่อนไหวรายการ มีการรายงานเงินคงเหลือประจำวัน โรงเรียนบางส่วนมีเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี 1 คน และโรงเรียนส่วนหนึ่งมีการตรวจสอบทุกวันที่มีการรับ-จ่ายเงิน สำหรับปัญหาที่พบคือ ธนาคารอยู่ไกล เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ด้านงานการเงิน โรงเรียนไม่มีผู้นิรภัย การปรับปรุงระเบียบบ่อยทำให้เจ้าหน้าที่การเงินเกิดความสับสน และผู้สอบงานการเงินไม่มีความรู้

นอกจากนี้ จันทรา จันทพันธ์ (2546) ได้ศึกษาปัญหาในการบริหารงานการเงินและพัสดุของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง พบว่า สภาพการบริหารงานการเงินและพัสดุของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง งานพัสดุมีปัญหา มากอันดับ 1 การเปรียบเทียบปัญหาในการบริหารงานการเงินและพัสดุของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง ด้านพัสดุโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ทั้งนี้ นวพรรณ สิงห์ปี (2546) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานการเงินและการบัญชี ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร กลุ่มที่ 7 พบว่า ด้านการรับเงินมีปัญหาคือ โรงเรียนได้รับเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวของนักเรียนน้อยและมีแนวทางแก้ปัญหาภาครัฐควรจัดสรรเงินให้กับโรงเรียนมากขึ้นกว่าเดิม และให้มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ด้านการจ่ายเงินมีปัญหามากที่สุดคือ ครู-อาจารย์ไม่เข้าใจระเบียบการทำหลักฐานการเบิก-จ่ายเงิน และมีแนวทางแก้ปัญหาคือ เจ้าหน้าที่การเงินควรเขียนตัวอย่างในการทำหลักฐานการเบิก-จ่ายเงินแต่ละประเภทให้ครู-อาจารย์ทราบ ด้านการเก็บรักษาเงินมีปัญหาคือ โรงเรียนมีอำนาจเก็บรักษาเงินน้อยจึงทำให้ไม่สะดวกในการเบิก-จ่ายเงิน แนวทางแก้ปัญหาคือ โรงเรียนควรอำนวยความสะดวกในการไปถอนเงินจากธนาคาร ด้านการควบคุมและการตรวจสอบปัญหาที่พบคือ การใช้จ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผนหรือโครงการและมีแนวทางแก้ไขคือ ควรอนุมัติเงินตามแผนหรือโครงการที่กำหนดไว้ ด้านการประเมินผลการใช้จ่ายเงินตามแผนการใช้จ่ายมีปัญหาคือ ไม่มีการนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุง และมีแนวทางแก้ไขคือ ควรนำผลการประเมินมาเป็นสารสนเทศในการจัดทำแผนปีต่อไป

ในปีเดียวกัน สมศักดิ์ หลีถ้วน (2546) ได้ศึกษา ปัญหาการดำเนินงานการเงิน บัญชีและพัสดุของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ปัญหาการดำเนินงานการเงิน บัญชีและพัสดุของโรงเรียนมีปัญหาน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีปัญหามากที่สุดคือ ด้านการพัสดุ รองลงมาคือ ด้านการบัญชี ด้านที่มีปัญหาน้อยที่สุดคือ ด้านการเงิน และผู้บริหารโรงเรียน เจ้าหน้าที่การเงิน บัญชีและพัสดุ ด้านการเงินได้รับอนุมัติงบประมาณ ไม่เพียงพอต่อความต้องการ ด้านการบัญชีครูมีภาระการสอนมาก และไม่ได้เรียนจบมาทางบัญชีโดยตรง ควรจะมีเจ้าหน้าที่บัญชีโดยตรง ด้านการพัสดุ ควรมีการอบรมเจ้าหน้าที่อย่างน้อยปีละครั้ง

สำหรับ จิตรลัดดา พรหมฉวย (2547) ได้ศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานการเงินของเจ้าหน้าที่การเงินโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดชลบุรี พบว่า 1) ปัญหาการปฏิบัติงานการเงินของเจ้าหน้าที่การเงินโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดชลบุรี ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับน้อย 2) ปัญหาการปฏิบัติงานการเงิน ตามความคิดเห็นเจ้าหน้าที่การเงินโรงเรียนที่มีประสบการณ์มาก มีประสบการณ์ปานกลาง เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ อยู่ในระดับน้อย 3) ปัญหาเจ้าหน้าที่ประสบการณ์น้อยอยู่ในระดับปานกลาง 4) เจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์มาก ปานกลาง น้อย เจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์น้อยมีปัญหามากกว่า 5) ปัญหาการเงินโรงเรียนขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ ไม่แตกต่างกัน ส่วน จุฑามาส พุ่มสวัสดิ์ (2547) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อการบริหารการเงินในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดเพชรบุรี ใน 4 ด้านคือ ด้านการงบประมาณ ด้านการเก็บรักษาเงิน ด้านการบัญชีและด้านการตรวจสอบภายใน พบว่าผู้บริหารมีความเห็นต่อการบริหารการเงินในสถานศึกษาและด้านการตรวจสอบภายใน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการงบประมาณ ด้านการรับ-จ่าย และเก็บรักษาเงินและด้านการบัญชี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ ผู้บริหารที่เคยและไม่เคยเข้ารับการเพิ่มพูนความรู้ด้านการเงิน มีความเห็นต่อการบริหารการเงินในสถานศึกษาโดยรวม ด้านการบัญชีและด้านการตรวจสอบภายใน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการงบประมาณและด้านการรับ-จ่ายและเก็บรักษาเงินแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ในปีเดียวกัน ดวงเดือน กุลดี (2547) ได้ศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดเชียงราย พบว่า ปัญหาการปฏิบัติงานการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดเชียงราย ในทุกด้านคือการจัดทำหลักฐานทางการเงินและบัญชี การรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การควบคุมและตรวจสอบ ปัญหาส่วนใหญ่ที่พบในการปฏิบัติ คือ จำนวนหลักฐานทางการเงินและบัญชีมีจำนวนมาก เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานสนับสนุนการสอน

อื่นและคาบสอบจำนวนมาก เจ้าหน้าที่ที่มีความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบและวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการเงิน การจัดทำหลักฐานทางการเงินให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการอย่างพร้อมเพรียงกัน และการนิเทศติดตามอย่างต่อเนื่อง โดยมีข้อเสนอแนะว่า ควรส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ได้ศึกษาทางด้านการเงินและบัญชีโดยตรง จัดอบรม ปรับปรุงแบบ การจัดทำหลักฐานทางการเงินและบัญชีให้ง่ายต่อการปฏิบัติ นำสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ ตลอดจนมีการนิเทศ กำกับ ติดตามอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนี้ ชุติกาญจน์ ไชยเมืองดี (2548) ได้ศึกษาระบบการควบคุมภายในด้านการเงิน และบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ พบว่า ด้านการประเมินความเสี่ยง มหาวิทยาลัย ได้ดำเนินการประเมินความเสี่ยง ระบุปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และกำหนดวิธีการควบคุม เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ในระดับองค์กร และระดับกิจกรรม ยกเว้นการมีส่วนร่วมในการ ระบุปัจจัยเสี่ยงของบุคลากรทั้งที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอก ด้านกิจกรรมการควบคุม ในด้านการเงินและบัญชีมหาวิทยาลัยได้แบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ การรับเงิน การจ่ายเงิน เงินสด ในมือ เงินตรอง การบันทึกบัญชีและจัดทำรายงานทางการเงินมีการกำหนดนโยบายและแนวทาง ปฏิบัติงาน โดยจัดทำเป็นคู่มือ ระเบียบ ข้อบังคับและมีการสอบทานเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยผู้บริหาร ทั้งระดับคณะและมหาวิทยาลัย มีการใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือการวัดผล แต่ยังไม่มีการนำผล การปฏิบัติจริงไปเปรียบเทียบกับสถาบันอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเท่านั้น

หลังจากนั้น วณิรัตน์ แยมพราม (2549) ได้ศึกษาสภาพการปฏิบัติงานการเงินและสินทรัพย์ที่เกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายเงินอุดหนุนทั่วไป ของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติงานถูกต้องตาม ระเบียบของกระทรวงการคลัง ปัญหาที่พบมีบางโรงเรียนไม่สามารถปฏิบัติงานการเงินและสินทรัพย์ ได้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดแคลนบุคลากรและอยู่ห่างไกลกับ ธนาคารทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติ เจ้าหน้าที่บางส่วนขาดความรู้ ความเข้าใจ ในกฎระเบียบ ใหม่ๆ แต่ในภาพรวมส่วนใหญ่ปฏิบัติงานการเงินและสินทรัพย์ได้ถูกต้อง และควรได้รับการพัฒนา ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานการเงินและสินทรัพย์ให้ไปในแนวทางเดียวกัน

นอกจากนี้ สิริกร สุทิน (2549) ได้ศึกษา ปัญหาการปฏิบัติงานด้านงบประมาณเกี่ยวกับการ การเงินและการบัญชีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร เขต 3 พบว่า (1) ปัญหาการปฏิบัติงานด้านงบประมาณเกี่ยวกับการเงินและการบัญชี ของโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร เขต 3 โดยรวมมีปัญหาอยู่ใน ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการจ่ายเงิน มีปัญหาอยู่ในระดับมากส่วนอีก



4 ด้าน ได้แก่ ด้านการทำหลักฐานการเงินและการบัญชี ด้านการรับเงิน ด้านการเก็บรักษาเงิน ด้านการควบคุมและการตรวจสอบ มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง (2) การเปรียบเทียบปัญหาการปฏิบัติงานด้านงบประมาณเกี่ยวกับการเงินและการบัญชีของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีตำแหน่งต่างกัน พบว่า มีปัญหาการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีปัญหาการปฏิบัติงานด้านการเก็บรักษาเงินแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) การเปรียบเทียบปัญหาการปฏิบัติงานด้านงบประมาณเกี่ยวกับการเงินและการบัญชีของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีประสบการณ์ต่างกัน พบว่า มีปัญหาการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (4) การเปรียบเทียบปัญหาการปฏิบัติงานด้านงบประมาณเกี่ยวกับการเงินและการบัญชีของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่อยู่ใน โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน พบว่า มีปัญหาการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ต่อมา วินัย เวียงลอ (2552) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของ โรงเรียนบ้านแม่แฮเหนือในด้านระบุนความเสี่ยงด้านการเงิน พบว่า การใช้เงินที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของภารกิจเกิดจากกิจกรรมเร่งด่วนของการสั่งการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือกิจกรรมใหม่ของชุมชนที่โรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรม และงานจัดเลี้ยงต่างๆ ที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนต้องหางบประมาณสนับสนุนจากองค์กรอื่นมากขึ้น และชุมชนต้องมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของโรงเรียน ส่วนการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการเงินที่เกี่ยวข้องกับความเสียหายของผลกระทบที่เกิดขึ้น ความถี่ และการจัดลำดับของการใช้เงินที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของภารกิจ พิจารณาโดยใช้การนับจำนวนครั้งของภารกิจที่ปฏิบัติ และภารกิจที่เกิดจากการสั่งการจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำหรับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินในด้านการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง โรงเรียนควรจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ชัดเจน ส่วนด้านการลดความเสี่ยง โรงเรียนควรสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ด้านการเงินและบัญชีมาปฏิบัติหน้าที่โดยตรง ปฏิบัติงานด้านการเงินให้เป็นระบบถูกต้องตามระเบียบ สำหรับการยอมรับความเสี่ยงควรจัดสรรงบประมาณสำรองให้ภารกิจที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ให้บรรลุผลสำเร็จ และไม่พบการดำเนินงานในการถ่ายโอนความเสี่ยง ส่วนการควบคุมภายใน โรงเรียนควรดำเนินงานให้เป็นระบบ และสามารถควบคุมการปฏิบัติงานการเงินของโรงเรียนได้



จากการศึกษาเอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้องข้างต้นจะเห็นได้ว่า การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญกับองค์กร การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาช่วยเสริมร่วมกับการทำงาน จะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติการอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน โดยเฉพาะการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญต่อองค์กรทั่วไป ในการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน ซึ่งมีปัญหาที่พบ คือ ปัญหาการขาดการดำเนินงานให้ครบตามขั้นตอนทั้ง 7 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย การสำรวจความเสี่ยง การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบความเสี่ยง และบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในด้านการบริหารงบประมาณ