



การจัดการความรู้
ของ
สำนักงานสหกรณ์จังหวัด

เรื่อง

การเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมภายในของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ

ทีมงานในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KM Team)

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ

สิงหาคม ๒๕๕๙

คำนำ

สำหรับนำเสนอแนวคิดการเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมภายในของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความเข้าใจ ในความหมาย ความสำคัญ วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายในเพิ่มขึ้นจนสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ซึ่งจะส่งผลดีในการดำเนินงานตามภารกิจของสำนักงาน มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล ประหยัด และช่วยลดหรือป้องกันความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ไม่ว่าจะมาในรูปแบบใด อาทิเช่น ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ดังนั้น การเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมภายในจึงเป็นระบบงานหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สามารถนำมาใช้และประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ทีมงานในการพัฒนาองค์ความรู้ (KM Team) หวังเป็นอย่างยิ่งว่าองค์ความรู้เรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมภายในของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ” สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานเกี่ยวกับการรายงานผลการปฏิบัติงานให้กับกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ทัน เวลา และเกิดผลสัมฤทธิ์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าองค์ความรู้ที่ได้จัดทำขึ้นจะเกิดประโยชน์ในการทำงานของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ต่อไป

ทีมงานในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้

(KM Team)

สิงหาคม ๒๕๕๙

สารบัญ

| | หน้า |
|------------------------------|-------|
| คำนำ | (๑) |
| สารบัญ | (๒) |
| สารบัญตาราง | (๓) |
| บทที่ ๑ บทนำ | ๑ |
| ๑.๑ หลักการและเหตุผล | ๑ |
| ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการนำเสนอ | ๒ |
| ๑.๓ ผลที่คาดว่าจะได้รับ | ๒ |
| ๑.๔ ตัวชี้วัดความสำเร็จ | ๒ |
| บทที่ ๒ องค์กรความรู้ | ๓ |
| ๒.๑ แนวความคิด | ๓-๑๖ |
| บทที่ ๓ สรุปองค์ความรู้ | ๑๗-๑๘ |

สารบัญตาราง

| | หน้า |
|--|------|
| ตารางที่ ๑ สรุปผลการประเมินการปฏิบัติงานในภาพรวมของประเทศ | ๑๗ |
| ตารางที่ ๒ สรุปผลการประเมินการปฏิบัติงานในกลุ่มจังหวัดขนาดกลาง | ๑๘ |
| ตารางที่ ๓ แผนการปฏิบัติงาน Action Plan | ๑๙ |

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

ภายใต้สภาวะแวดล้อมในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้หน่วยงานทั้งภาครัฐ ราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีการวางกลยุทธ์ และจัดหาเครื่องมือใหม่ ๆ มาช่วยในการจัดการบริหารงาน เพื่อให้การดำเนินงานไปอย่างมีระบบ เกิดประสิทธิภาพของงาน และยังเป็นกลไกพื้นฐานสำคัญของกระบวนการกำกับดูแลการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงาน เป็นการเพิ่มผลสัมฤทธิ์จากการปฏิบัติ ซึ่งระบบการควบคุมภายในนับเป็นเครื่องมือ อย่างหนึ่งที่น่ามาช่วยในการบริหารงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ เพราะจะช่วยในการป้องกันและรักษาทรัพย์สินของหน่วยงาน ช่วยให้การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้การปฏิบัติงานในขั้นตอนต่าง ๆ เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ ที่เต็มไปด้วยการแข่งขันในปัจจุบัน หากหน่วยงานต่าง ๆ ไม่มีการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) ไม่มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม โอกาสเสี่ยงที่อาจเกิดความผิดพลาดในการดำเนินงานของหน่วยงานจะมีมาก ดังนั้นหน่วยงานควรจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดี และมีความเหมาะสมตามสถานการณ์ รวมทั้งเจ้าหน้าที่ทุกระดับในหน่วยงาน ต้องให้ความร่วมมือและสนับสนุนปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานที่กำหนดขึ้น และพัฒนาให้ระบบการควบคุมภายในทันสมัยอยู่เสมอ ซึ่งเป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ ซึ่งออกโดยอาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๔๒ มาตรา ๑๕ (๓) (ก) (ค) ประกาศ ในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ ๒๖ ตุลาคม ๒๕๔๔ ตามระเบียบฯ ข้อ ๕ กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐ (ผู้รับตรวจ) นำมาตรฐานการควบคุมภายในที่กำหนดโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินไปใช้เป็นแนวทาง จัดวางระบบการควบคุมภายในให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพ เป็นไปตามระเบียบฯ ข้อ ๖ กำหนด ให้หน่วยงานภาครัฐ ประเมินการควบคุมภายในรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแล และคณะกรรมการตรวจสอบ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งภายในเก้าสิบวันนับจากวันสิ้นปีงบประมาณหรือปีปฏิทิน เพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีประสิทธิผลและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการนำเสนอ

๑.๒.๑ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน (Operation Objectives) ทำให้การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานเป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่า โดยสามารถลดขั้นตอนของการปฏิบัติที่มีความซ้ำซ้อนที่ไม่จำเป็น ลดความเสี่ยงหรือผลเสียหายด้านการเงินหรือด้านอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนของการดำเนินงานแก่หน่วยงานในที่สุด อีกทั้งยังช่วยดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต

๑.๒.๒ เพื่อให้มีข้อมูลและรายงานทางการเงิน (Financial Reporting Objectives) ที่ถูกต้องครบถ้วน ทันเวลา สร้างความน่าเชื่อถือ ความมั่นใจให้แก่ผู้บริหารในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงาน และบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง

๑.๒.๓ เพื่อให้บุคลากรมีการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Objectives) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยงาน รวมทั้งปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่หน่วยงานได้กำหนดขึ้น

๑.๓ ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑.๓.๑ บุคลากรภายในหน่วยงานทั้งฝ่ายบริหาร และผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจ เกี่ยวกับ โครงสร้างการควบคุมภายใน การรายงาน การติดตามผล รวมถึงวิธีการวางระบบการควบคุมภายใน และการประเมินด้วยตนเองตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด เพื่อนำไปสู่การสร้างระบบการควบคุมภายในขององค์กร

๑.๓.๑ สามารถเป็นเครื่องมือในการจัดวางระบบควบคุมภายใน และการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง ของหน่วยงานให้มีความถูกต้องครบถ้วน เป็นมาตรฐานเดียวกัน และเป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔

๑.๓.๓ สามารถสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ลดโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงาน

๑.๔ ตัวชี้วัดความสำเร็จ

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการมีระบบการควบคุมภายในอย่างน้อย ๑ แนวทาง

บทที่ ๒ องค์ความรู้

๒.๑ แนวความคิด

ระบบการควบคุมภายใน เป็นกลไกที่สำคัญและเป็นเครื่องมือในการบริหารงานในหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นการจัดการในภาครัฐหรือเอกชนทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ระบบการควบคุมภายในจะช่วยควบคุมภายใน จะช่วยควบคุมหรือลดความเสี่ยงของหน่วยงานให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานและ การจัดการของหน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งในอดีตที่ผ่านมาการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ ได้มีการควบคุมภายในตามที่กระทรวงการคลังประกาศให้ใช้เป็นเรื่อง ๆ ไป ซึ่งอาจอยู่ในรูปของกฎหมาย ระเบียบ ระบบบัญชี หนังสือสั่งการ และหนังสือตอบข้อหารือต่าง ๆ โดยส่วนใหญ่จะเน้นไปที่การควบคุมด้านการเงินและบัญชี และการปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่ทางราชการกำหนดไว้ ซึ่งไม่ครอบคลุมถึงการจัดการด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากด้านการเงินและบัญชีในหน่วยงาน จึงไม่สามารถสะท้อนภาพถึงผลการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงานได้อย่างแท้จริง ระบบการควบคุมภายในที่ดี ควรเป็นระบบที่ครอบคลุมงานทุกด้านและสามารถสะท้อนภาพให้เห็นเป็นองค์รวมของหน่วยงานนั้น ๆ ว่ามีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ เพียงใด การที่ระบบควบคุมภายในของรัฐยังไม่ครอบคลุมทุกระบบงาน อาจเป็นช่องทางรั่วไหลทำให้เกิดความเสียหายในหน่วยงาน และการดำเนินงานไม่สัมฤทธิ์ผล ทั้งนี้สาเหตุส่วนหนึ่งเกิดจากการกำหนดหน้าที่และการมอบหมายงานในหน่วยงานไม่เหมาะสม การมอบหมายการปฏิบัติงานทั้งกระบวนการให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงคนเดียว การควบคุมสอบทานและการตรวจสอบยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ตลอดจนขาดการประเมิน และการบริหารความเสี่ยง

จากเหตุผลและความจำเป็นดังกล่าวข้างต้น กระทรวงการคลังจึงได้กำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ในภาครัฐราชการ โดยประยุกต์ตามระบบการควบคุมภายในของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งเห็นว่าจะเอื้อประโยชน์ต่อการบริหารงานในแต่ละหน่วยงาน อันจะเป็นผลให้การใช้ทรัพยากรของรัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสมประโยชน์ยิ่งขึ้น

ความเป็นมาของหลักการควบคุมภายในตามแนวทางของ COSO

จากการที่เกิดภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลกในปี พ.ศ. ๒๕๔๐ ทำให้เกิดสภาวะการณ์ความผันผวนไปทั่วโลกด้วย และครอบคลุมถึงประเทศไทยด้วย รัฐบาลในขณะนั้นได้ตระหนักถึงเรื่องนี้และพยายามที่จะพลิกฟื้นเศรษฐกิจโดยการปรับเปลี่ยนนโยบาย ปรับปรุงการดำเนินงานตลอดจนเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนได้ร่วมมือร่วมใจในการที่จะช่วยในการพลิกฟื้นเศรษฐกิจ ทั้งนี้ได้มีองค์กรอิสระแห่งหนึ่งซึ่งก็คือ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) ได้กำหนดวิธีการที่จะทำให้หน่วยงานภาครัฐสามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ประหยัด และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด หรือความเสียหายไม่ว่ารูปแบบของความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นการทุจริต โดยการนำหลักการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการควบคุมภายในของคณะกรรมการของสถาบันวิชาชีพ ๕ แห่ง ซึ่งได้รวมตัวกัน เรียกว่า (COSO : Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) และของสถาบันการตรวจเงินแผ่นดินระหว่างประเทศ (INTOSAI : Internal Organization of the Treadway Commission) โดยได้ช่วยกันออกแบบ การป้องกันการทุจริต และจัดทำแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายใน อันทำให้การควบคุมภายในเป็น

เครื่องมือของผู้บริหารทุกระดับใช้ในการนำองค์กรไปสู่การกำกับดูแลที่ดี ซึ่งต่อมากล่าวควบคุมภายในตามแนวคิด COSO ได้ถือเป็นมาตรฐานสากลโดยเชื่อว่าถ้าหน่วยงานใดมีการควบคุมภายในที่ดีย่อมทำให้องค์กรประสบความสำเร็จสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

สมาคมวิชาชีพ ๕ สมาคมรวมตัวกันเป็น COSO และมุ่งทำการศึกษา วิจัยเพื่อให้ทราบถึงสาเหตุที่ทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ล้มเหลวและมีการตกแต่งรายงานทางการเงิน ผลการศึกษาที่ได้ พบว่า ความล้มเหลวของการดำเนินธุรกิจมีสาเหตุมาจากการขาดระบบควบคุมภายในที่ดี ดังนั้น COSO จึงได้กำหนดหลักการเกี่ยวกับการควบคุมภายในไว้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑. ความเป็นมาของ COSO

COSO เป็นองค์กรภาคเอกชนที่จัดตั้งขึ้นโดยมีจุดมุ่งเน้นให้ผู้ดำเนินธุรกิจปรับปรุงคุณภาพของรายงานทางการเงิน โดยส่งเสริมให้มีการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ และมีการบริหารองค์กรที่เป็นธรรมาภิบาล

สมาคมวิชาชีพ จำนวน ๕ สมาคม (หรือ Sponsoring Organization) ที่ร่วมกันจัดตั้ง COSO ได้แก่

๑. AICPA - the American Institute of Certified Public Accountants
๒. AAA - American Accounting Association
๓. FEI - Financial Executives International
๔. IIA - Institute of Internal Auditors
๕. IMA - Institute of Management Accountants

ที่มาของ COSO องค์กรนี้ จัดตั้งขึ้นเนื่องจากในระบายนั้น มีการตกแต่งรายงานการเงินขององค์กรธุรกิจที่เข้าตลาดหลักทรัพย์ ทำให้ผู้ลงทุนได้รับข้อมูลที่ไม่เป็นจริง COSO จึงกำเนิดขึ้นเพื่อทำการศึกษาว่า ความล้มเหลวของบริษัทต่าง ๆ ว่ามีสาเหตุมาจากอะไรบ้างเพื่อให้บริษัทต่าง ๆ ได้รู้ถึงจุดอ่อนของตนเองและปรับปรุงประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ และการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นจริง

๒. ความหมายของการควบคุมภายใน

คำนิยามของ “การควบคุมภายใน” มีไว้หลายแห่ง เช่น

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ได้ให้นิยามของ การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการที่คณะผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรกำหนดขึ้น ซึ่งเป็นการออกแบบในระดับที่สมเหตุสมผลเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการบรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องดังต่อไปนี้

๑. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน
๒. ความเชื่อถือได้ของข้อมูลและรายงานทางการเงิน
๓. การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

The Canadian Institutes of Chartered Accountants ได้ให้นิยามของ การควบคุมภายใน หมายถึง องค์กรประกอบต่าง ๆ ขององค์กรรวมกัน (รวมทั้งทรัพยากร ระบบ วัฒนธรรม โครงสร้าง และงานต่าง ๆ) ซึ่งสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

สมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย ได้ให้ความหมายหรือคำนิยาม “ระบบควบคุมภายใน” ไว้ดังนี้

“ระบบการควบคุมภายใน” หมายถึง นโยบายและวิธีการปฏิบัติ (การควบคุมภายใน) ซึ่งผู้บริหารของกิจการกำหนดขึ้น เพื่อช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของผู้บริหารที่จะให้เกิดความมั่นใจเท่าที่จะสามารถทำได้ว่าการ

ดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพซึ่งรวมถึงการปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหาร การป้องกันรักษาทรัพย์สิน การป้องกันและการตรวจพบทุจริตและข้อผิดพลาด ความถูกต้องและครบถ้วนของการบันทึกบัญชี และการจัดทำข้อมูลทางการเงินที่เชื่อถือได้อย่างทันเวลา

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ได้ให้ความหมายของ “การควบคุมภายใน” ว่าเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยงานนั้น ๆ จัดให้มีขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจ อย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยงานรับตรวจจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยรับตรวจ ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี

ดังนั้นความหมายของ การควบคุมภายใน ตามแนวทางการปฏิบัตินี้ หมายถึง ระบบการควบคุมกระบวนการในการปฏิบัติงานที่คณะผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานร่วมกันกำหนดขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจ ในระดับที่สมเหตุสมผลว่า การบริหารและการปฏิบัติงานจะสามารถบรรลุเป้าหมาย และให้เกิดผลลัพธ์ของ การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งครอบคลุมถึงกระบวนการในการจัดการ วิธีการ หรือเครื่องมือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดองค์กร

๒.๒ วัตถุประสงค์ของการนำเสนอ

๑.๒.๑ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน (Operation Objectives) ทำให้การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานเป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่า โดยสามารถลดขั้นตอนของการปฏิบัติที่มีความซ้ำซ้อนที่ไม่จำเป็น ลดความเสี่ยงหรือผลเสียหายด้านการเงินหรือด้านอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนของการดำเนินงานแก่หน่วยงานในที่สุด อีกทั้งยังช่วยดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต

๑.๒.๒ เพื่อให้มีข้อมูลและรายงานทางการเงิน (Financial Reporting Objectives) ที่ถูกต้องครบถ้วนทันเวลา สร้างความน่าเชื่อถือ ความมั่นใจให้แก่ผู้บริหารในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและ การปฏิบัติงาน และบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง

๑.๒.๓ เพื่อให้บุคลากรมีการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Objectives) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยงาน รวมทั้งปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่หน่วยงานได้กำหนดขึ้น

๑.๓ องค์ประกอบของการควบคุมภายใน

องค์ประกอบของการควบคุมภายในมี ๕ ส่วน ดังนี้

๑.๓.๑ สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

สภาพแวดล้อมของการควบคุม หมายถึง สภาพการณ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้ เกิดระบบการควบคุมในหน่วยงาน ในการดำเนินงานจะมีหลายปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดมาตรการควบคุมภายในขึ้น ในหน่วยงาน ในการดำเนินงานจะมีหลายปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดมาตรการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งฝ่ายบริหารจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในหน่วยงาน เช่น จริยธรรมของการทำงาน ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจได้ ความโปร่งใส และการมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งรวมทั้งการกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และระเบียบวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม สำหรับตัวอย่างสภาพแวดล้อมการควบคุมในหน่วยงาน เช่น

๑. ปรัชญาและลักษณะการทำงานของผู้บริหาร

ปรัชญาและลักษณะการทำงานของผู้บริหารแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกัน และจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลถึงการกำหนดระบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน เพราะผู้บริหารมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย มาตรการ และระบบการควบคุมภายใน แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องรับผิดชอบในการเลือกปรัชญาและวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น ผู้บริหารสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดี โดยดำเนินการ ดังนี้

๑.๑ กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน มาตรฐาน และแนวทางการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจน และแจ้งให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานทราบ

๑.๒ กำหนดโครงสร้างการจัดหน่วยงานให้เหมาะสม มีสายการบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในที่ชัดเจน รวมทั้งมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม

๑.๓ กำหนดคุณลักษณะงานเฉพาะตำแหน่ง (Job Description) ของบุคลากร ทุกตำแหน่ง หน้าที่ และระดับของความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละงานอย่างชัดเจน

๑.๔ กำหนดให้มีนโยบายและแนวทางปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากร ตลอดจน การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน และเป็นธรรม รวมทั้งกำหนดบทลงโทษทางวินัยให้ชัดเจน

๑.๕ กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit committee) และหน่วยงานตรวจสอบภายใน

๒. ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน

การบริหารและการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งสองประการนี้ เป็นสิ่งที่ต้องสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดขึ้น โดยการประชาสัมพันธ์ ฝึกอบรม หรือกำหนดสิ่งจูงใจ และผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารให้เจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานรับทราบ และตระหนักถึงคุณค่าในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม จนเป็นบรรทัดฐานหรือข้อตกลงร่วมกันที่หน่วยงานถือปฏิบัติ เพราะ ความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญของสภาพแวดล้อมการควบคุม โดยผู้บริหารควรดำเนินการ ดังนี้

๒.๑ กำหนดนโยบาย มาตรฐานการการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และทำตัวให้เป็นตัวอย่างสม่ำเสมอ ทั้งโดยคำพูดและการกระทำ

๒.๒ สื่อสารและแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับทราบ ตลอดจนเข้าใจในหลักการ ของจริยธรรมดังกล่าว

๒.๓ จัดทำกำหนดจริยธรรมหรือแนวทางที่พึงปฏิบัติของหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน โดยรวมถึงกรณีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ด้วย

๒.๔ ลดวิธีการหรือโอกาสที่จะจูงใจให้เกิดการกระทำผิด

ความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่สำคัญ ซึ่งส่งผลถึงการจัดโครงสร้าง ของหน่วยงาน การจัดการและการติดตามประเมินผลองค์ประกอบของระบบควบคุมภายในอื่น ๆ ด้วย

๓. โครงสร้างหน่วยงาน

โครงสร้างของหน่วยงานที่ได้รับการจัดไว้เป็นอย่างดี จะเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงาน สั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยการจัดโครงสร้างของหน่วยงานให้เหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรมของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น

๓.๑ การรวมศูนย์อำนาจหรือกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ หากกิจการเลือกใช้การรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจ คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้ได้รับอำนาจย่อมมีความสำคัญ กรณีวิธีกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจ ระบบและขั้นตอนการทำงาน รวมถึงกระบวนการในการติดตามผล ก็จะมีมีความสำคัญมากกว่าคุณสมบัติของตัวบุคคล

๓.๒ การจัดโครงสร้างของหน่วยงานที่มีการผลิตโดยเครื่องจักร อาจใช้โครงสร้างและ การควบคุมที่เป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน แต่โครงสร้างที่มีรูปแบบแน่นอน อาจไม่เหมาะสมกับกิจกรรมการบริการหรืองานที่เกี่ยวกับการค้นคว้าวิจัยทางวิชาการ เป็นต้น

๓.๓ การมอบอำนาจต้องให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และต้องชัดเจน

๔. นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากร

ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ คือบุคลากรในหน่วยงานนั่นเองที่เป็นตัวจักรสำคัญ ดังนั้น การมีนโยบายและระบบการบริหารบุคลากรที่ชัดเจนและเหมาะสม จะช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น เช่น

๔.๑ กำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการว่าจ้าง การพัฒนา การประเมินผล การปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น

๔.๒ กำหนดคุณสมบัติและลักษณะงาน (Job Description) ของเจ้าหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงาน

๔.๓ กำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับการประกันความซื่อสัตย์ของพนักงาน

๔.๔ มีระบบการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และติดตามผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบสม่ำเสมอ

๔.๕ กำหนดแนวทางปฏิบัติกรณีที่มีการขัดแย้งของผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ต่อ

หน่วยงาน

๕. การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน ดังนั้น ผู้บริหารควรกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ของบุคลากรแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน ดังนี้

๕.๑ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงการกระจายอำนาจ และระบบการสอบย้อนความถูกต้องระหว่างกัน

๕.๒ กำหนดคู่มือปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

๕.๓ กำหนดระบบการติดตามประเมินผล ซึ่งรวมถึงการจัดทำแผนงาน และระบบการรายงาน

ผลงานอย่างสม่ำเสมอ

๖. คณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายใน

คณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายในเป็นกลไกและเครื่องมือชนิดหนึ่ง ในการช่วยตรวจสอบและสอบทานงานให้เป็นไปตามแผนงานที่ฝ่ายบริหารวางไว้ คณะกรรมการตรวจสอบที่มีความรู้ความสามารถและมีความเป็นอิสระในการทำงาน จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น

สภาพแวดล้อมการควบคุม เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่จะไปเสริมองค์ประกอบการควบคุมอื่น ๆ ต่อไป

๑.๓.๒ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใด ๆ อันจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในด้านลบหรือเป็นผลลัพธ์ที่ไม่ต้องการ ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ความเสี่ยงอาจเกิดจากลักษณะงานหรือกิจกรรมของหน่วยงาน การควบคุมภายใน การที่หน่วยงานตรวจไม่พบข้อผิดพลาด ฯลฯ

๑. ความเสี่ยงจากลักษณะงานหรือกิจกรรมของหน่วยงาน

ความเสี่ยงลักษณะนี้ เป็นความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติในงานนั้น ๆ เองเมื่อใดก็ตามที่ตัดสินใจที่จะทำงานหรือกิจกรรม ก็ย่อมจะมีความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การทำธุรกิจการค้าขายกับต่างประเทศ หรือการสั่งซื้อของจากต่างประเทศของทางราชการ ความเสี่ยงก็คืออัตราแลกเปลี่ยนที่อาจเปลี่ยนแปลงไป ฯลฯ

๒. ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน

ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน เป็นความเสี่ยงที่ระบบการควบคุมภายใน ของหน่วยงานไม่ครอบคลุม และไม่สามารถป้องกันข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานของหน่วยงานได้อาจเป็นเพราะหน่วยงานไม่มีระบบการควบคุมภายในที่ครอบคลุมเพียงพอที่จะลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน หรือหน่วยงานนั้นไม่มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่ได้จัดไว้ เป็นต้น

๓. ความเสี่ยงจากการตรวจไม่พบข้อผิดพลาด

ความเสี่ยงลักษณะนี้ เป็นความเสี่ยงที่การตรวจสอบไม่สามารถค้นพบความผิดพลาดของรายการที่มีอยู่ เนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่สามารถตรวจสอบทุกกิจกรรมในหน่วยงานนี้ได้และจำเป็นต้องใช้ระบบการตรวจสอบโดยเลือกสุ่มตัวอย่างหรืออาจเนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่มีความอิสระเพียงพอหรือไม่อยู่ในวิสัยที่จะเข้าไปตรวจสอบได้

สาเหตุของความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกหน่วยงาน

- ปัจจัยภายใน เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงระบบงาน ความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง การควบคุมกำกับดูแลไม่ทั่วถึง และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับของหน่วยงาน เป็นต้น

- ปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลง ทางเทคโนโลยีหรือสภาพการแข่งขัน สภาวะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจและการเมือง เป็นต้น

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุและการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งการกำหนดแนวทางที่จำเป็นต้องใช้ในการควบคุมความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงในหน่วยงาน จะเป็นการประเมินการปฏิบัติงานในภาพรวมของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบเหตุการณ์ของความเสี่ยงและหาทางแก้ไขและควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่เกิดความเสียหายน้อยที่สุด

กระบวนการในการประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ สามารถดำเนินการเป็น ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๑. ศึกษาวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานจะต้องสอดคล้องกับภารกิจ (Mission) ของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งโดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของหน่วยงานจะแบ่งเป็น ๒ ระดับ คือ

๑.๑ วัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน (Entity - Level objectives) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงาน โดยทั่วไปจะระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ และแผนการปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงาน เช่นเดียวกับภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์ในภาพรวมของหน่วยงาน เช่น ภารกิจหลักของหน่วยงาน โครงสร้างของหน่วยงาน แนวโน้มการดำเนินงานของหน่วยงานในอนาคต นโยบายการบริหารงานหรือนโยบายการเงินการคลัง เป็นต้น

๑.๒ วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activity - Level objectives) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละกิจกรรมที่หน่วยงานกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ของหน่วยงาน เช่น ระบบการประมวลข้อมูลทางการเงินและบัญชี เป็นต้น

๒. ระบุปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของหน่วยงานสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือผลการดำเนินงานในหน่วยงาน เช่น การเปลี่ยนแปลงตัวผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติในตำแหน่งที่สำคัญ ๆ บ่อยครั้ง การเปลี่ยนแปลงกฎหมายใหม่ ๆ ของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เป็นต้น

เนื่องจากปัจจัยเสี่ยงแต่ละชนิดมีผลกระทบต่อการทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานไม่เท่ากัน บางชนิดมีผลกระทบทันที บางชนิดมีผลกระทบในระยะยาว ดังนั้น ผู้บริหารต้องติดตามพิจารณา และระบุปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้ครอบคลุมทุกประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิด ซึ่งควรครอบคลุมถึง

๒.๑ ผลกระทบจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุตสาหกรรม และสิ่งแวดล้อมต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน

๒.๒ ปัจจัยความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ในการวางแผน และการประมาณการ ของหน่วยงาน

๒.๓ ข้อตรวจพบที่ได้รับจากการตรวจสอบ การสอบทาน การติดตาม และประเมินผล

๒.๔ ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เช่น ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมาไม่บรรลุวัตถุประสงค์ คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงบุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารหรือปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเงื่อนไขตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน ฯลฯ

๓. การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยง

การวิเคราะห์ถึงผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อหน่วยงาน ซึ่งโดยปกติปัจจัยเสี่ยง แต่ละปัจจัยมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยไม่เท่ากัน การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงมีหลายวิธีแตกต่างกัน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ และมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย ๆ จึงควรพิจารณาเลือกใช้วิธีการหรือเทคนิคที่ใช้วิเคราะห์ให้เหมาะสมกับขนาด ลักษณะการดำเนินงานเพื่อให้สามารถประเมินระดับความสำคัญของความเสี่ยงได้ทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ รวมทั้งผลเสียหายที่อาจเกิดจากความเสี่ยงนั้น โดยทั่วไปขั้นตอนการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง จะเป็นดังนี้

๓.๑ ประเมินระดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง คือ การนำปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมาพิจารณาถึงความสำคัญว่า หากเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยแค่ไหน โดยอาจวัดเป็นระดับน้อย ปานกลาง สูง

๓.๒ ประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น คือ การพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยง ที่ได้เรียงลำดับความสำคัญไว้แล้ว มีโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงนั้น ในระดับน้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง

การวิเคราะห์โดยการประเมินความสำคัญและการประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น อาจใช้ผสมผสานกัน เช่น ปัจจัยเสี่ยงบางอย่างมีอัตราความถี่สูง เมื่อเกิดขึ้นแต่ละครั้ง สูญเสียเงินน้อย แต่ถ้าเกิดขึ้นบ่อย ๆ เข้า โดยรวมอาจมีจำนวนเงินสูงก็จะทำให้เกิดความสำคัญได้

๓.๓ เลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยบางครั้ง อาจไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ในรูปแบบตัวเลข แต่อาจวิเคราะห์ออกมาเป็นระดับต่าง ๆ เช่น สำคัญมาก ปานกลาง หรือน้อย เป็นต้น

๔. กำหนดวิธีการควบคุมความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานสามารถวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ฝ่ายบริหาร ควรพิจารณาหาวิธีเพื่อป้องกันความเสี่ยงนั้น ๆ โดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ว่าคุ้มกับประโยชน์ที่จะได้รับหรือไม่ ซึ่งในการกำหนดแนวทางในการป้องกันหรือลดความเสี่ยง

ผู้บริหารควรพิจารณาว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความเสี่ยงในลักษณะใด เช่น

๔.๑ กรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับหน่วยงานโดยรวม ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกที่มีได้อยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีกลยุทธ์ ดังนี้

(๑) กำหนดโครงสร้างพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบ กระบวนการบริหารความเสี่ยง และกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การบริหารความเสี่ยงกับหน้าที่การประเมินความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะเริ่มต้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งสัมพันธ์กับกลยุทธ์และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ เราจะประเมินความเสี่ยงด้วยการระบุผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น การจัดลำดับความสำคัญ และการวัดผลกระทบของความเสี่ยงเหล่านั้นที่อาจเกิดขึ้นต่อหน่วยงาน

(๒) ประเมินความเสี่ยงของหน่วยงาน กำหนดกรอบแนวคิด ซึ่งจะใช้ระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่เป็นไปได้ เพื่อใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการประเมินความเสี่ยง มองภาพรวมของความเสี่ยงที่มีความสำคัญที่สุดก่อน และจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

๓. พัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่จะประสบความสำเร็จ ต้องมีความเกี่ยวเนื่องหรือสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงานโดยตรง กลยุทธ์การบริหาร

ความเสี่ยง ต้องได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมกับความเสี่ยงแต่ละประเภท เช่น กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การกระจายความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง เป็นต้น

(๔) พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง หน่วยงานต้องพัฒนาเทคนิคการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติของหน่วยงานโดยเฉพาะการบริหารความเสี่ยงในกิจกรรมที่มีความเสี่ยงเฉพาะเรื่อง

(๕) การติดตามประเมินผลกระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนของหน่วยงาน ต้องอาศัยงานด้านการตรวจสอบภายใน โดยในขั้นตอนนี้รวมถึงการติดตามการปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น ๆ เช่น การปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบ และการให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย อย่างไรก็ตาม การบริหารความเสี่ยงที่สัมฤทธิ์ผล หมายถึง การเสาะแสวงหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น การเชื่อมโยง การประเมินผลตอบแทนที่เพิ่มค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น (สำหรับธุรกิจ) และหน่วยงาน หน้าที่การติดตามประเมินผล จะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานใน ข้อ (๒) ดังกล่าว

(๖) การพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง การปรับปรุง และพัฒนาการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประสบความสำเร็จ ของหน่วยงานในที่สุด แหล่งข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงนั้น รวมถึงข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องเชื่อถือได้และข้อมูลที่เกิดจากการสะท้อนความเสี่ยงของหน่วยงาน การปรับปรุงต้องรวมถึงระบบการวัดเป็นจำนวนหน่วยที่ใช้ได้ในระยะยาว เช่น จำนวนและผลกระทบจากความเสี่ยงที่ได้รับการจัดการภายในกระบวนการ ฯลฯ ในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารความเสี่ยงนั้น ระบบการวัดผลที่เชื่อถือได้จึงเป็นสิ่งจำเป็น และจะทำให้หน่วยงานสามารถทราบขนาดความเสี่ยงและผลกระทบ ที่หน่วยงานจะสามารถรับได้หรือไม่เพียงใด

๔.๒ กรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม

การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในสภาพที่เป็นผลดีกับหน่วยงานนั้น จะมีลักษณะการจัดการได้ ๕ ลักษณะ คือ

(๑) การจัดการในลักษณะที่ยอมรับในความเสี่ยงนั้น
(๒) การจัดการในลักษณะที่ทำให้ลดความเสี่ยงจากระดับความเสี่ยงสูงไปสู่ระดับความเสี่ยงต่ำ

(๓) การจัดการในลักษณะที่เป็นการกระจายความเสี่ยง

(๔) การจัดการในลักษณะที่เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงหรือโยกย้ายความเสี่ยง

(๕) การจัดการในลักษณะที่เป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

การจะใช้วิธีการใดในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและความเหมาะสมของการดำเนินงานในหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย ทั้งนี้ การจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงเรื่องดังต่อไปนี้

(๑) ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าจะทำอะไร ณ จุดใด

(๒) ต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารและระบบปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร ณ จุดใด

(๓) กระบวนการจัดการความเสี่ยงเป็นอย่างไร ต้องดำเนินการให้เกิดความชัดเจน และต้องสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานทราบด้วย

(๔) ต้องมีการรายงานผล เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว

หน่วยงานจึงต้องจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงอยู่เสมอ และสร้างกลไกช่วยบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ หรือกำหนดมาตรการควบคุมที่เหมาะสมต่อไป

๑.๓.๓ กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม เป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบการควบคุมภายในที่หน่วยงาน ต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้เกิดความคุ้มค่า ตลอดจนให้ฝ่ายบริหารเกิดความมั่นใจในประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่

ประเภทการควบคุม กิจกรรมการควบคุมอาจแยกตามความจำเป็นและลักษณะของ การควบคุม ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น เช่น

(๑) การควบคุมในลักษณะป้องกันการผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในทางปฏิบัติ (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก โดยเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงยังไม่เกิดขึ้น เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ผู้รับเงิน ผู้จ่ายเงิน และผู้บันทึกบัญชี การกำหนดวงเงินสำหรับผู้มีอำนาจอนุมัติเงินในแต่ละระดับชั้น เป็นต้น

(๒) การควบคุมในลักษณะของการค้นพบข้อผิดพลาด (Detective Control) เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เช่น การทำงบกระทบยอดเงินฝากธนาคาร การตรวจนับพัสดุประจำปี การทบทวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น

(๓) การควบคุมในลักษณะการเสนอแนะ (Suggestive Control) เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อเสนอแนะ ปรับปรุง และพัฒนาระบบการดำเนินงานและระบบการควบคุมภายใน ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

(๔) อื่น ๆ ตามความจำเป็นและเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงาน

ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมที่ควรจัดให้มีขึ้นในขั้นตอนของการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้แก่

๑. นโยบายและวิธีปฏิบัติ

ผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทในการกำหนดนโยบาย แผนปฏิบัติงาน แผนงบประมาณ แนวทางการปฏิบัติงาน อำนาจในการอนุมัติ ฯลฯ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการควบคุม เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและควรระบุผลลัพธ์และตัวชี้วัดที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน เพื่อสามารถใช้ในการติดตามประเมินผลต่อไป

๒. การกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการแบ่งแยกหน้าที่

ผู้บริหารควรจัดให้มีการกระจายอำนาจและแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างหน่วยต่าง ๆ หรือบุคคลให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและชัดเจนในการปฏิบัติงาน สามารถกระจายอำนาจไปแล้วก็จำเป็นต้องสร้างวิธีการควบคุมเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

๓. การสอบย้อนและการกระทบยอด

ผู้บริหารในแต่ละระดับ ควรจัดให้มีการสอบย้อนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในระดับต่าง ๆ เพื่อให้ทราบปัญหาในการปฏิบัติงานและหาแนวทางในการแก้ไข ซึ่งในแต่ละระดับอาจกำหนดวิธีการสอบย้อนและกระทบยอดได้หลายวิธี ดังนี้

๓.๑ ผู้บริหารระดับสูงอาจสอบย้อนการปฏิบัติงาน โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบ เป้าหมาย แผน และผลการดำเนินงาน ในภาพรวมกับข้อมูลในอดีตที่ผ่านมา เพื่อให้สามารถทราบปัญหาและหาแนวทางการแก้ไข และเตรียมรับสถานการณ์ในอนาคตต่อไป

๓.๒ ผู้บริหารระดับกลางอาจสอบย้อนและกระทบยอดการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน จากรายงานผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งการปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบที่วางไว้ โดยอาจทำการสอบย้อนและหรือกระทบยอดบ่อยครั้งตามลักษณะงาน และความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

๔. การควบคุมระบบสารสนเทศและการประมวลผล

การจัดให้มีกระบวนการประมวลผลข้อมูลอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารได้ ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องสมบูรณ์ ทันเวลา และเชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจในการบริหารงานได้ทันต่อ เหตุการณ์และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การจัดให้มีระบบการควบคุมระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นการ ป้องกันการเข้าถึงข้อมูล และป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในการนำข้อมูลไปใช้ในทางที่ไม่สมควร

๕. การควบคุมทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน

ทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน เช่น เครื่องใช้สำนักงาน วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ เงินสดและเอกสารสิทธิต่าง ๆ ฯลฯ ควรจัดให้มีการควบคุม เช่น การกำหนดสถานที่เก็บรักษา การเข้าถึงทรัพย์สินนั้น ๆ และการจัดให้ทำทะเบียนคุม และการตรวจนับอย่างเป็นระบบ เป็นต้น

๖. กำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน

ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งซึ่งผู้บริหารสามารถใช้ในการติดตาม ผลการปฏิบัติ เพื่อให้ทราบว่าการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้มีประสิทธิภาพเพียงใด

นอกจากตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมที่กล่าวแล้วข้างต้น ยังมีกิจกรรม การควบคุม ด้านการบริหารและการปฏิบัติงานอีกหลายกิจกรรม ซึ่งผู้บริหารต้องเข้าใจถึงลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยง และการควบคุม และต้องคำนึงว่ากิจกรรม การควบคุมที่จัดให้มีขึ้นนั้น สามารถ ครอบคลุมความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดความ ผิดพลาด เสียหายได้หรือไม่ และคุ้มค่างบค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปเพียงใด

กิจกรรมการควบคุม ต้องทำอย่างสม่ำเสมอตลอดไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ต้อง สอดคล้องกับนโยบายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานเป็นไปอย่าง เหมาะสมและเพียงพอ การจะใช้การควบคุมลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือหลายลักษณะรวมกันขึ้นอยู่กับดุลพินิจในการ พิจารณาความเหมาะสมและความซับซ้อนของงานในแต่ละหน่วยงานนั้น ๆ

๑.๓.๔ สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการบริหาร ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้ การเงินรวมทั้งข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก

การสื่อสาร หมายถึง การรับและส่งข่าวสารระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลที่ มีหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่สัมพันธ์กัน การสื่อสารจะเกิดขึ้นได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ระบบการสื่อสารที่ดี และมีประสิทธิภาพควรเป็นการสื่อสารแบบสองทาง และติดต่อระหว่างหน่วยงานอย่างทั่วถึงครบถ้วน

หน่วยงานควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่สามารถสนองความต้องการของผู้ใช้ข้อมูลอย่างเพียงพอ และเหมาะสมทันต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ข่าวสารที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเหตุการณ์ และสะดวกในการเข้าถึงและปลอดภัย รวมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญ และมีระบบการสื่อสารที่ดีจะส่งผลถึงการบริหารงานของผู้บริหาร โดยเฉพาะข่าวสารที่เป็นสัญญาณบอกเหตุ อันจะทำให้ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันกาล และบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การสื่อสารจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องจัดให้มีขึ้นและควรเป็นระบบการสื่อสารสองทาง การสื่อสารภายในหน่วยงานที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่ก็ตาม จะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงาน ให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ

(๑) เจ้าหน้าที่ทุกคน ต้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนอย่างชัดเจน และทันกาล ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารที่มีผลต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดกับหน่วยงาน เช่น นโยบายของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายใหม่ ๆ ฯลฯ

(๒) การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานต้องชัดเจนเจ้าหน้าที่ทุกคน ต้องเข้าใจถึงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงานของตนและของผู้อื่น รวมทั้งให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามระบบการควบคุมที่กำหนดไว้

(๓) การจัดให้มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทำให้สามารถทำความเข้าใจ และประสานงานกันได้อย่างดี

ในทำนองเดียวกัน ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายนอกหน่วยงาน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการบริหารงานของหน่วยงานด้วย ดังนั้น ประเด็นสำคัญที่ควรดำเนินการ คือ

(๑) กำหนดช่องทางการสื่อสารกับบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องให้ง่ายขึ้น

(๒) เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอก ต้องเรียนรู้วัฒนธรรมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย

(๓) ผู้บริหารควรให้ความสนใจในข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบ

(๔) การติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก ต้องมีข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอและสัมพันธ์กันในอันที่จะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และเข้าใจถึงสภาพความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

สำหรับการควบคุมภายในของระบบสารสนเทศ โดยทั่วไปมักจะเกี่ยวข้องกับการควบคุมการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ การแบ่งแยกงาน การสอบทานความถูกต้องในการประมวลผลการควบคุมการรับส่งข้อมูลระหว่างระบบงาน และการควบคุมทางด้านผลผลิต เป็นต้น

๑.๓.๕ การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

การติดตามผล หมายถึง การสอดส่องดูแลกิจกรรมที่อยู่ระหว่างการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า การดำเนินงานเป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนด

การประเมินผล หมายถึง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับการควบคุมภายใน ที่กำหนดไว้ว่ามีความสอดคล้องหรือไม่ เพียงใด และประเมินระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ว่ายังมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่ รวมทั้งการวิเคราะห์ การหาสาเหตุของความแตกต่างระหว่างแผนงานกับ ผลการดำเนินงาน สรุปผลและเสนอ ข้อเสนอแนะ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การติดตามและประเมินผล เป็นกระบวนการประเมินความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับ และการปฏิบัติงาน

ตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ในหน่วยงานทั้งนี้ เนื่องจากมาตรการต่าง ๆ และระบบการควบคุมภายในมีการเปลี่ยนแปลงหรือต้องพัฒนาตลอดเวลา ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเพียงใด

สำหรับความถี่ในการติดตามประเมินผลจะมีมากน้อยเพียงใด ขึ้นกับผลการประเมิน ความเสี่ยงในเบื้องต้นและผลที่ได้จากการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานนั่นเอง

การติดตามประเมินผลจะได้ผลดี ควรมีการปฏิบัติดังนี้

๑. มีการสอบทานและรายงานผลเกี่ยวกับประสิทธิผลของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ในทุก ๆ ด้านอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นการรายงานจากภายในและจากบุคคลภายนอก เช่น ผู้ตรวจสอบผู้ตรวจราชการ ผู้มาติดต่อ โดยเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ปฏิบัติงานจริง

๒. จำแนกเรื่องที่จะประเมินผล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการควบคุมภายในเฉพาะจุด เช่น การประเมินประสิทธิภาพภายในหน่วยงาน การประเมินระบบงาน การประเมินบรรลู่ ตามวัตถุประสงค์ การประเมินบุคคล เป็นต้น ซึ่งการประเมินควรพิจารณาขอบเขตและความถี่ของการประเมินด้วย เพื่อให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในในเรื่องนั้น ๆ ว่าสามารถป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยเครื่องมือการประเมินผล รวมถึงการตรวจเช็คการตอบแบบสอบถาม และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ นอกจากนี้ ตัวชี้วัดและการเปรียบเทียบกับผลงานของหน่วยงานอื่น หรือมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ก็เป็นเครื่องมือช่วยในการประเมินผลได้เช่นกัน

๓. รายงานผลตามข้อเท็จจริงอย่างเป็นอิสระ ไม่ปิดบังสิ่งผิดปกติ

๔. สั่งการให้มีการแก้ไขติดตามผลอยู่เสมอ

สำหรับการกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผล ควรอยู่ในทุกขั้นตอนของ การปฏิบัติงานและควรทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้รวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด กฎหมาย ระเบียบ การบริหารงาน และที่ปรึกษาต่าง ๆ โดยมีวิธีการ เช่น การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน การตรวจสอบ การกระหนาบยอด ฯลฯ สำหรับบางโครงการอาจกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผลโครงการที่เป็นกรณีเฉพาะ อาจใช้แบบประเมินตนเอง การออกแบบควบคุมโดยเฉพาะการทดสอบหรืออาจจ้างผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ตรวจสอบภายนอกมาดำเนินการได้

การติดตามประเมินผลจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากมีการสื่อสารกับบุคลากรที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ ในหน่วยงาน และกรณีมีเรื่องสำคัญควรรายงานต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงด้วย นอกจากนี้การติดตามประเมินผลในระบบควบคุมภายใน ควรหมายรวมถึงการประเมินผลนโยบาย กฎระเบียบ ระบบงานต่าง ๆ ของหน่วยงานด้วย เพื่อให้มั่นใจว่า

(๑) ได้มีการกำหนดกรอบระยะเวลาการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและถูกต้อง และเป็นผลดีต่อการบริหารงานของหน่วยงาน

(๒) ได้มีการตรวจสอบและติดตามผล รวมทั้งรายงานของผู้ตรวจสอบที่ได้สอบทานงาน และตั้งข้อสังเกตไว้ต่อผู้บริหารของหน่วยงาน ข้อสังเกตเหล่านั้น ได้มีการแก้ไขปฏิบัติตามในระยะเวลา ที่เหมาะสม

(๓) การดำเนินงานต่าง ๆ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานตั้งไว้

(๔) การจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้

เมื่อได้ติดตามและประเมินผลแล้ว ผู้ประเมินผลจะต้องจัดทำรายงานเสนอผู้บริหาร ที่รับผิดชอบ โดยการจัดทำรายงานแสดงผลความคลาดเคลื่อนของการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ โดยควรจัดทำ คำชี้แจงหรืออธิบายให้ทราบถึงความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานจริง กับตัวเลขตามประมาณการเกิดขึ้นเพราะเหตุใด และผู้ใดจะต้องรับผิดชอบหรือชอบกับการที่เกิดผลต่างนั้น และหาวิธีการแก้ไขที่เหมาะสมต่อไป

การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ และมีการสั่งการให้แก้ไขข้อผิดพลาดอยู่เสมอ เป็นหัวใจสำคัญของการควบคุมทางการบริหาร

การติดตามและประเมินผล ไม่ควรจัดทำเฉพาะกับระบบ หรือมาตรการ ควบคุมภายในเท่านั้น แต่ควรจัดให้การติดตามและประเมินผลกับการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ทุกด้าน จากผู้รับผิดชอบโดยตรง และอย่างอิสระ หรือโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดมาตรการหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ เช่น จากการตรวจสอบภายใน อันเป็นเครื่องมือ ของฝ่ายบริหารในการประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

บทที่ ๓

สรุปองค์ความรู้

ฝ่ายบริหารทั่วไปของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ มีภารกิจในการสนับสนุนงานของสำนักงานหลายด้าน ดังนี้

๑. ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ติดตาม รวบรวม จัดทำรายงานผล การปฏิบัติงาน และจัดทำคำขอตั้งงบประมาณของสำนักงาน
๒. ดำเนินการเกี่ยวกับงานการเงิน การบัญชี วัสดุ ครุภัณฑ์ จัดซื้อ จัดจ้าง และการบริหารงานบุคคลของสำนักงาน
๓. ดำเนินงานเกี่ยวกับงานสารบรรณ และงานบริหารทั่วไปของสำนักงาน
๔. ติดตาม เร่งรัด และประเมินผลการปฏิบัติราชการตามแผนงาน/โครงการและคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงาน
๕. เป็นศูนย์ข้อมูลสารสนเทศของสำนักงานและจัดทำปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร
๖. ดำเนินงานด้านเผยแพร่และประชาสัมพันธ์
๗. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ดังนั้น การดำเนินงานของฝ่ายบริหารทั่วไปมีส่วนสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานเพื่อให้ตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมาย การดำเนินงานประสาน และรวบรวมข้อมูลเพื่อรายงานผลการปฏิบัติงานให้กรมส่งเสริมสหกรณ์ทราบอย่างต่อเนื่องและทันตามกำหนดเวลา ซึ่งที่ในรอบ ๓ ปีที่ผ่านมาสรุปผลการประเมินการปฏิบัติงานส่งเสริมสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรเป็นดังนี้

ตารางที่ ๑ สรุปผลการประเมินการปฏิบัติงานในภาพรวมของประเทศ (๓ ปีย้อนหลัง)

| ลำดับที่ | ปีงบประมาณ พ.ศ. | คะแนน ของหน่วยงาน | คะแนนเต็ม | คะแนน สูงสุด | คะแนน ต่ำสุด | คะแนนเฉลี่ย |
|----------|--------------------|----------------------|-----------|-----------------|-----------------|-------------|
| ๔๒ | ๒๕๕๖ | ๘๙.๙๙ | ๑๐๐ | ๙๔.๕๑ | ๗๘.๓๔ | ๘๖.๔๒ |
| ๖๔ | ๒๕๕๗ | ๗๙.๖๐ | ๑๐๐ | ๙๓.๑๖ | ๖๗.๖๗ | ๘๓.๗๑ |
| ๖๙ | ๒๕๕๘ | ๘๖.๘๕ | ๑๐๐ | ๙๙.๒๔ | ๗๙.๙๓ | ๙๒.๑๕ |

ที่มา : กลุ่มติดตามและประเมินผล กองแผนงาน กรมส่งเสริมสหกรณ์

ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานสหกรณ์จังหวัด ในภาพรวมของประเทศ (๓ ปีย้อนหลัง) พบว่าในภาพรวมของผลการปฏิบัติงานของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการมีผลคะแนน อยู่ในระดับที่ ๔ ต้องปรับปรุง ลำดับที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เนื่องจากผลการประเมินบางมิติของสำนักงานได้ผลคะแนนที่ต่ำหรืออาจเป็นศูนย์ในบ้างข้อ

ตารางที่ ๒ สรุปผลการประเมินการปฏิบัติงานในกลุ่มจังหวัดขนาดกลาง
(๓ ปีย้อนหลัง)

| ลำดับที่ | ปีงบประมาณ พ.ศ. | คะแนน ของหน่วยงาน | คะแนนเต็ม | คะแนน สูงสุด | คะแนน ต่ำสุด | คะแนนเฉลี่ย |
|----------|--------------------|----------------------|-----------|-----------------|-----------------|-------------|
| - | ๒๕๕๖ | - | - | - | - | - |
| ๔๐ | ๒๕๕๗ | ๗๙.๖๐ | ๑๐๐ | ๙๓.๑๗ | ๖๗.๖๘ | ๘๓.๗๑ |
| ๔๑ | ๒๕๕๘ | ๘๖.๘๕ | ๑๐๐ | ๙๙.๑๐ | ๘๐.๐๐ | ๙๑.๖๕ |

ที่มา : กลุ่มติดตามและประเมินผล กองแผนงาน กรมส่งเสริมสหกรณ์

ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานสหกรณ์จังหวัด ในกลุ่มจังหวัดขนาดกลาง (๓ ปีย้อนหลัง) พบว่าในกลุ่มจังหวัดขนาดกลาง ผลการปฏิบัติงานของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการมีผลคะแนนอยู่ในระดับที่ ๔ ต้องปรับปรุง ลำดับที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เนื่องจากผลการประเมินบางมิติของสำนักงานได้ผลคะแนนที่ต่ำหรืออาจเป็นศูนย์ในบ้างข้อ เช่นกัน สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖ ยังไม่มีการจัดแบ่งเป็นกลุ่มจังหวัดขนาดกลาง

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ มีผลการประเมินอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง และลำดับมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น มาจากหลายสาเหตุด้วยกัน ดังนี้

๑. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ยังขาดความรู้ ความสามารถ และองค์ความรู้ในเรื่องที่จะต้องปฏิบัติ นั้น ๆ ทำให้การดำเนินงานบางมิติ ในบางข้อผลคะแนนต่ำ หรือเป็นศูนย์

๒. การรายงานผลการปฏิบัติงานล่าช้าไม่ทันตามกำหนดเวลาทำให้โดนตัดคะแนนและ ผลการประเมินออกมาต่ำ ทำให้คะแนนโดยรวมต่ำไปด้วย

๓. ขาดการติดตาม และการรายงานข้อมูลอย่างรวดเร็วและทันตามกำหนดส่งผลให้คะแนนออกมาต่ำ

ดังนั้น จากข้อมูลและบทวิเคราะห์ผลการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ ดังกล่าวย้อนหลัง ๓ ปี ทำให้ต้องมีการปรับปรุงงานให้อยู่ในระดับที่ดีขึ้น ดังนี้

- กระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานร่วมกันทำงานในส่วนที่คะแนนยังต่ำ
- เพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานในมิติที่ยังคะแนนต่ำ โดยการจัดให้มีการอบรมให้ความรู้ทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน
- ติดตามผลการรายงานข้อมูลให้กับกรมส่งเสริมสหกรณ์ ให้มีความรวดเร็ว ทันกำหนดเวลา

