

คำนำ

คู่มือการจัดวางระบบควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย สำหรับหน่วยงานระดับคณะ/สำนัก/กอง/ศูนย์/โครงการ ฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานภายในได้ใช้เป็นแนวทางในการจัดวางระบบควบคุมภายในของหน่วยงาน และเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรและมหาวิทยาลัยว่า ผลสำเร็จของงานจะบรรลุผลตามเป้าหมายเพราะได้มีการบริหารจัดการกับความเสี่ยงต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดอย่างรอบคอบ ทั้งนี้ระบบควบคุมภายในจะสัมฤทธิ์ผลตามความมุ่งหมายได้ก็ต่อเมื่อ บุคลากรทุกระดับได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการดำเนินการตามระบบที่กำหนดไว้

งานมาตรฐานการควบคุมภายใน สำนักงานคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ซึ่งได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในเรื่องของระบบควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย ได้นำแนวคิดเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษา และ ระบบควบคุมภายในตามแบบของสำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินมาผสมผสานหลอมรวมให้การบริหารจัดการ ของหน่วยงานระดับคณะ/สำนัก/กอง/ศูนย์/โครงการ ไม่ยุ่งยากซับซ้อน หรือต้องแยกส่วนงานประกันคุณภาพกับงานควบคุมภายในออกจากกัน เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ในภาพรวม

งานมาตรฐานการควบคุมภายใน
สำนักงานคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา
กุมภาพันธ์ 2550

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	1
สารบัญ	2
ส่วนที่ 1 บทนำ	3
ส่วนที่ 2 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับระบบควบคุมภายใน	7
ส่วนที่ 3 การจัดวางระบบควบคุมภายในของหน่วยงาน	22
ส่วนที่ 4 ภาคผนวก	
ก. ตัวอย่างแบบการประเมินระบบควบคุมภายใน	40
ข. แบบฟอร์มรายงานระบบควบคุมภายใน ปอ.2	59
ค. ตัวอย่างการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง	62
ง. ตัวอย่างการบริหารและจัดการความเสี่ยง	64
จ. แบบรายงานระบบควบคุมภายใน มจ.1	70
ฉ. แบบรายงานระบบควบคุมภายใน ปอ.3	71
ช. รูปแบบคู่มือควบคุมภายในของหน่วยงาน	72
ซ. เอกสารอ้างอิง	75

ส่วนที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาของระบบควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย

ตามที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ได้ออกระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 เพื่อให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ มหาวิทยาลัยจึงได้มีนโยบายให้หน่วยงานภายในของมหาวิทยาลัยทุกระดับจะต้องจัดวางระบบควบคุมภายใน และถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด โดยถือเป็นหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติ เพื่อป้องกันความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจ

งานมาตรฐานการควบคุมภายใน สำนักงานคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบการจัดวางระบบควบคุมภายในของหน่วยงานระดับคณะ/สำนัก/กอง/ ศูนย์/โครงการ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 โดยมหาวิทยาลัยได้จัดทำแนวทางการดำเนินการจัดวางระบบควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เผยแพร่ให้หน่วยงานภายในใช้เป็นแนวทางในการจัดวางระบบควบคุมภายในของหน่วยงานตามแนวทางที่มหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ ซึ่งมหาวิทยาลัยได้กำหนดให้มีการจัดวางระบบควบคุมภายในขึ้น 7 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการจัดการ
2. ด้านงบประมาณ
3. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
4. ด้านทรัพย์สิน
5. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
6. ด้านการเงิน
7. ด้านการบริหารงานเอกสาร

การจัดวางระบบควบคุมภายในที่ผ่านมาประสบปัญหาในเรื่องของความรู้ ความเข้าใจ ทั้งในส่วนผู้บริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ถึงความจำเป็น ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดให้มีระบบควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงาน การควบคุมภายในที่ได้ดำเนินการเป็นไปในรูปแบบที่บุคลากรเป็นส่วนน้อยที่มีส่วนร่วมในการจัดวางระบบ และเมื่อถึงเวลาที่ต้องจัดทำรายงานส่งให้มหาวิทยาลัยก็จะเป็นรายงานที่ทำโดยบุคลากรระดับปฏิบัติการที่ได้รับมอบหมาย โดยไม่มีการประเมินระบบควบคุมภายในที่ได้ดำเนินการไปแล้วว่ามีจุดบกพร่อง มีข้อควรปรับปรุงอย่างไร และแนวทางในการดำเนินงานในปีต่อ ๆ ไปจะอยู่ในรูปแบบใด ทั้งนี้การจัดวางระบบควบคุมภายในและการดำเนินการตามระบบที่ได้จัดวางไว้ ควรเริ่มมาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับของหน่วยงานเป็นอันดับแรก เพราะระบบควบคุมภายในที่ดีจะสร้างความมั่นใจให้หน่วยงาน ว่าการดำเนินงานของหน่วยงานจะบรรลุเป้าหมายอย่างแน่นอน ในขณะที่เดียวกันการควบคุมภายในก็ได้เป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้น แต่เป็นกิจกรรมที่แทรกอยู่ในการ

ปฏิบัติงานตามปกติ เพียงแต่เป็นกิจกรรมหนึ่งที่ต้องจัดให้มีการระดมความคิดเห็น การทำ ความตกลงร่วมกันในการปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบ โดย ต้องไม่ลืมที่จะจัดให้มีการเผยแพร่ระบบควบคุมภายในให้แก่บุคลากรและหน่วยงานภายนอกได้ รับทราบ เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องว่าหน่วยงานมีระบบการควบคุมที่ เหมาะสม เพียงพอ ต่อการมุ่งสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ภารกิจ เป้าหมาย ของหน่วยงาน

ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 เป็นต้นมา มหาวิทยาลัยได้จัดการอบรมให้ความรู้ ด้านระบบควบคุมภายใน อย่างต่อเนื่อง โดยได้เรียนเชิญวิทยากรทั้งจากสำนักงานตรวจเงิน แผ่นดิน ภูมิภาคที่ 8 สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน กระทรวงการคลัง และจากจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย มาบรรยายให้ความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการดำเนินงานร่วมกัน ทั้งนี้ บุคลากรที่เข้ารับการอบรมประกอบไปด้วยผู้บริหาร ระดับต้น ระดับ กลางและระดับสูง รวมทั้ง บุคลากรผู้ปฏิบัติงานจากทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย

การแบ่งส่วนราชการ

มหาวิทยาลัยมีการแบ่งส่วนราชการออกเป็น 10 คณะ 2 วิทยาเขต และ 2 สำนัก ดังนี้

1. คณะผลิตกรรมการเกษตร
2. คณะวิทยาศาสตร์
3. คณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร
4. คณะเทคโนโลยีการประมงและทรัพยากรทางน้ำ
5. คณะบริหารธุรกิจ
6. คณะเศรษฐศาสตร์
7. คณะศิลปศาสตร์
8. คณะพัฒนาการท่องเที่ยว
9. คณะเทคโนโลยีและการสื่อสาร
10. วิทยาลัยบริหารศาสตร์
11. มหาวิทยาลัยแม่โจ้ – แพร่ เฉลิมพระเกียรติ
12. มหาวิทยาลัยแม่โจ้ – ชุมพร
13. สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร
14. สำนักงานอธิการบดี

จำนวนบุคลากร

ในปีงบประมาณ 2549 มหาวิทยาลัยมีบุคลากรทั้งสิ้นจำนวน 1,275 คน แยกเป็น

- | | | |
|-----------------|-------|--------|
| 1. บุคลากรสาย ก | จำนวน | 418 คน |
| 2. บุคลากรสาย ข | จำนวน | 244 คน |
| 3. บุคลากรสาย ค | จำนวน | 613 คน |

ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์

ปรัชญา

มุ่งมั่นพัฒนาบัณฑิตสู่ความเป็นผู้อุดมด้วยปัญญา อดทน สู้งาน เป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อความเจริญรุ่งเรืองวัฒนาของสังคมไทยที่มีการเกษตรเป็นรากฐาน

วิสัยทัศน์

มุ่งพัฒนาให้มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางความเป็นเลิศทางวิชาการทางการเกษตร (Center of Excellence in Agriculture) ที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ เป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ที่มีองค์ความรู้ วิทยาศาสตร์ชีวิต (Life Science) เชิงบูรณาการ สร้างและถ่ายทอดนวัตกรรมสู่ชุมชนที่ยึดคนเป็นศูนย์กลาง มุ่งสร้างบัณฑิตให้เป็นผู้ประกอบการมืออาชีพที่มีคุณภาพทั้งทางทักษะ ด้านภาษาต่างประเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ

พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถในวิชาการและวิชาชีพ โดยเฉพาะการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurs) ที่ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงทางการเกษตร วิทยาศาสตร์ประยุกต์ และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง ตามความต้องการของสังคมและตลาดแรงงาน
2. ขยายโอกาสให้ผู้ด้อยโอกาสเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของคนทุกระดับ
3. สร้างและพัฒนานวัตกรรมและองค์ความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางการเกษตรและวิทยาศาสตร์ประยุกต์เพื่อการเรียนรู้และถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่สังคม
4. ขยายบริการวิชาการและความร่วมมือในระดับประเทศและนานาชาติ
5. พัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการด้านการเกษตร เพื่อเป็นที่พึ่งของตนเองและสังคม
6. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ
7. สร้างและพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความโปร่งใสในการบริหารงาน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้มหาวิทยาลัยแม่โจ้ สามารถผลิตบัณฑิตที่อุดมด้วยปัญญา อดทน สู้งาน มีคุณธรรมและจริยธรรมที่ดีงาม สามารถเป็นผู้ประกอบการที่มีทักษะด้านภาษาต่างประเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนสามารถปรับตัวให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง

2. เพื่อให้มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีผลงานวิจัยในด้านการพัฒนานวัตกรรมและองค์ความรู้ วิทยาศาสตร์ชีวิต เพื่อนำมาพัฒนาด้านการเรียนการสอนและถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม
3. เพื่อให้มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้เชิงบูรณาการของคนทุกระดับ เป็นแหล่งค้นคว้าและรวบรวมองค์ความรู้ทางวิชาการ วิชาชีพ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ
4. เพื่อให้มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นศูนย์กลางของการศึกษาที่มีความร่วมมือทางวิชาการร่วมกับสถาบันและองค์กรด้านการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งเป็นศูนย์กลางการเสริมสร้างขีดความสามารถของมนุษย์ด้านการพัฒนาในประเทศเขตอนุภาคลุ่มน้ำโขง
5. เพื่อให้มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีความสามารถในการพึ่งตนเองทั้งด้านงบประมาณ และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและมีความโปร่งใส

ส่วนที่ 2

ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน

ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่ใช้บังคับอยู่ในปัจจุบันนี้ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) กำหนดโดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 15 (3) (ก) แห่งพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2542 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หัวหน้าหน่วยงานภาครัฐนำมาตรฐานการควบคุมภายในไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ มุ่งลดการรั่วไหล การสูญเปล่า ความผิดพลาด ความเสียหาย จากการใช้ทรัพยากรของชาติที่ขาดประสิทธิผลประสิทธิภาพ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินตรวจพบว่าส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากจุดอ่อนของการควบคุมภายใน

สาระสำคัญของระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์ ประกอบด้วยระเบียบ 9 ข้อ โดยมีระเบียบที่สำคัญดังนี้

ระเบียบฯ ข้อ 5 กำหนดให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบนำมาตรฐานการควบคุมภายในท้ายระเบียบนี้ไปใช้เป็นแนวทางจัดวางระบบควบคุมภายในให้แล้วเสร็จภายใน 1 ปี และรายงานความคืบหน้าทุก 60 วัน ซึ่งในขณะนี้ทุกส่วนราชการ รวมทั้งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้ดำเนินงานผ่านขั้นตอนนี้ไปเรียบร้อยแล้ว

ระเบียบฯ ข้อ 6 กำหนดให้ให้ฝ่ายบริหารจัดทำรายงานเกี่ยวกับการควบคุมภายในอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ทั้งนี้การรายงานครั้งแรกคือภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2547 และครั้งต่อไปคือภายในวันที่ 31 ธันวาคม ของทุกปี ซึ่งมหาวิทยาลัยก็ได้ดำเนินการตามระเบียบฯ นี้เช่นกัน

ระเบียบฯ ข้อ 8 กำหนดบทลงโทษหากส่วนราชการมีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามระเบียบนี้

ส่วนที่ 2 มาตรฐานการควบคุมภายใน เป็นการอธิบายรายละเอียดในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่บุคลากรทุกระดับขององค์กรจัดให้มีขึ้นเพื่อความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่

1. เพื่อให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operation Objectives = O) ได้แก่ การปฏิบัติงานและการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรวมถึงการดูแล รักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล หรือการทุจริตในหน่วยงาน

2. เพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของรายงานการเงิน (Financial Reporting Objectives = F) ได้แก่ การจัดทำรายงานทางการเงินที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานให้เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้และทันเวลา
3. เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Objectives = C) ได้แก่การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติ คณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยงาน รวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่หน่วยงานได้กำหนดขึ้น

การจัดวางระบบควบคุมภายในของหน่วยงาน อาจกำหนดขึ้นให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของระบบควบคุมภายในทั้ง 3 ด้าน หรือเน้นไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เพียงด้านใดด้านหนึ่งก็ขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารที่จะให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ใดมากกว่ากัน ซึ่งเป็นเรื่องของนโยบาย สภาพแวดล้อมขององค์กร หรือวัฒนธรรมขององค์กร ที่จะเป็นสิ่งกำหนดทิศทางของระบบควบคุมภายในที่พึงประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งนี้ประโยชน์ที่จะได้รับการที่หน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในก็คือ การลดความผิดพลาดหรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้น และทำให้การใช้ทรัพยากรคุ้มค่า การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

ระบบการควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกหรือแฝงอยู่ในกระบวนการปกติของหน่วยงาน ซึ่งอาจนำมารวมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน ได้แก่ การวางแผน การดำเนินงานและการติดตามผล และเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นมาจากผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับในหน่วยงานที่จะช่วยกันค้นหาความเสี่ยง หาแนวทางในการจัดการความเสี่ยง และติดตามผล โดยฝ่ายบริหารทำหน้าที่ในส่วนของการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดี ส่วนบุคลากรทุกระดับรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้น ทั้งนี้ระบบการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้นยังมีข้อจำกัดอยู่บางประการซึ่งไม่สามารถรับรองได้ว่าการดำเนินงานของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์ เพราะมีปัจจัยหลายประการที่เข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น การใช้ดุลยพินิจที่ผิดพลาด การสมรู้ร่วมคิดกันเพื่อเลี่ยงระเบียบ เป็นต้น นอกจากนี้การจัดวางระบบควบคุมภายในจำเป็นต้องคำนึงว่าผลประโยชน์ที่ได้รับจากการควบคุมภายในจะคุ้มค่ากับต้นทุนที่เกิดขึ้นหรือไม่

ความหมาย

ระบบควบคุมภายในที่สำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน กระทรวงการคลัง กำหนดให้หน่วยราชการถือปฏิบัติ เป็นการแนวทางปฏิบัติที่ประยุกต์ตามระบบการควบคุมภายในของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งได้ค่านิยาม “การควบคุมภายใน” ไว้ดังนี้

“ Internal Control is a process , effected by an entity’s board of directors , management and other personnel , designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories :

- Effectiveness and efficiency of operation
- Reliability of financial reporting
- Compliance with applicable laws and regulations”

แปลความได้ว่า

“ การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการที่คณะผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรกำหนดขึ้น ซึ่งเป็นการออกแบบในระดับที่สมเหตุสมผลเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการบรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องดังต่อไปนี้

- ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน
- ความเชื่อถือได้ของข้อมูลและรายงานทางการเงิน
- การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ”

The Canadian Institutes of Chartered Accountants (CICA) ให้ความหมายหรือคำนิยาม “การควบคุมภายใน” ไว้เช่นกันดังนี้ คือ

“ Control comprises those elements of an organization (including its resources ,systems, culture, structure and task) that taken together support people in the achievement of the organizations objectives”

แปลความได้ว่า

“ การควบคุมภายใน ประกอบด้วย องค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรรวมกัน(รวมทั้งทรัพยากร ระบบ วัฒนธรรม โครงสร้างและงานต่าง ๆ) ซึ่งสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนด”

(อ้างอิงจาก กรมบัญชีกลาง 2545,แนวปฏิบัติระบบควบคุมภายในภาครัฐการ ,หน้า 3)

ระบบควบคุมภายใน หมายถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติที่ผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงาน ร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อช่วยให้การดำเนินงานบรรลุผลตามพันธกิจ วัตถุประสงค์และแผนงานของหน่วยงานที่ถูกกำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามระเบียบ

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน

มาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนดประกอบด้วย

5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
5. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

1.สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

สภาพแวดล้อมการควบคุม หมายถึง สภาพการณ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้เกิดระบบการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงาน หรือส่งเสริมสนับสนุนให้การควบคุมภายในที่มีอยู่แล้วบังเกิดผลดียิ่งขึ้น หรือสภาพแวดล้อมอาจส่งผลให้การควบคุมภายในย่อหย่อนลงได้ ในการดำเนินงานจะมีหลายปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดมาตรการการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งฝ่ายบริหารจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน เช่น ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ความโปร่งใส รวมทั้งนโยบายของผู้บริหาร โครงสร้างองค์กรและระเบียบปฏิบัติภายในองค์กร

สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการเสริมสร้างและสนับสนุนให้การควบคุมภายในของหน่วยงานบรรลุผล ผู้บริหารของหน่วยงานจำเป็นต้องสร้างสภาพแวดล้อมการควบคุมให้อยู่ในทิศทางที่เหมาะสม ทั้งนี้สภาพแวดล้อมของการควบคุมสามารถแยกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

✖ การควบคุมที่มองไม่เห็น (Soft Control) ได้แก่

- ◎ จิตสำนึก /ทัศนคติ
- ◎ ค่านิยม
- ◎ วัฒนธรรมองค์กร
- ◎ ความมีจริยธรรม
- ◎ ความซื่อสัตย์
- ◎ ความรับผิดชอบ
- ◎ ความโปร่งใส

✖ การควบคุมที่มองเห็นได้ (Hard Control) ได้แก่

- ◎ โครงสร้างองค์กร
- ◎ นโยบายขององค์กร/นโยบายของรัฐบาล
- ◎ ระเบียบวิธีปฏิบัติ

ตัวอย่างสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในของหน่วยงาน เช่น

1.1 ปรัชญาและลักษณะการทำงานของผู้บริหาร

ผู้บริหารแต่ละคนก็จะมีปรัชญาและรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกันออกไป แต่ผู้บริหารมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย ของหน่วยงาน ดังนั้นผู้บริหารต้องรับผิดชอบในการ

เลือกปรัชญาและวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์และรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น
ผู้บริหารสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดี โดยดำเนินการ
ดังนี้

- (1) กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน มาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจนและแจ้งให้บุคลากรทุกคนรับทราบ
- (2) กำหนดโครงสร้างการจัดหน่วยงานให้เหมาะสม มีสายการบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในที่ชัดเจน รวมทั้งมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละตำแหน่ง
- (3) กำหนดคุณลักษณะงานเฉพาะตำแหน่ง (Job Description) ของบุคลากรทุกตำแหน่ง ระดับความรู้ ความสามารถและทักษะที่จะเป็นต้องใช้ในแต่ละงานอย่างชัดเจน
- (4) กำหนดให้มีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากร ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน และเป็นธรรม รวมทั้งการกำหนดบทลงโทษทางวินัยที่ชัดเจน
- (5) กำหนดให้มีคณะกรรมการจัดวางระบบควบคุมภายใน คณะกรรมการติดตามระบบการควบคุมภายใน ของหน่วยงาน

1.2 ความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณในการบริหารและการปฏิบัติงาน

ความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณในการบริหารและการปฏิบัติงาน เป็นส่วนสำคัญมี
จำเป็นต้องมีในผู้บริหารและบุคลากร โดยผู้บริหารจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องของความ
ซื่อสัตย์และความมีจรรยาบรรณทั้งโดยคำพูดและการกระทำ และให้การสนับสนุนส่งเสริมให้
บุคลากรทุกคนตระหนักถึงคุณค่าในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และมีจรรยาบรรณ โดย
ผู้บริหารควรดำเนินการดังนี้

- (1) กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานให้ชัดเจน
- (2) จัดทำข้อกำหนดจรรยาบรรณหรือแนวทางที่พึงประสงค์ของหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน โดยรวมถึงกรณีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และเผยแพร่ให้บุคลากรได้รับทราบอย่างทั่วถึง
- (3) ลดวิธีการหรือโอกาสที่จะจูงใจให้เกิดการกระทำผิด

1.3 นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากร

การมีนโยบายการบริหารงานที่ชัดเจนและมีระบบการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยวิธีการ

- (1) กำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการว่าจ้าง การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งรวมทั้ง การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น
- (2) มีแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึง และมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบสม่ำเสมอ

1.4 การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

ผู้บริหารควรกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง ให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงการกระจายอำนาจและระบบการสอบยั้นความถูกต้องระหว่างกัน และจัดให้มีคู่มือปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร รวมไปถึงการจัดสรรอัตรากำลังที่เหมาะสมกับภาระงาน

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ความเสี่ยงอาจเกิดจากลักษณะงานหรือกิจกรรมของหน่วยงานที่ปฏิบัติอยู่ตามปกติ เช่น ในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานขับรถ ทุกครั้งที่ขับรถจะต้องมีความเสี่ยงคืออุบัติเหตุ หรือความเสี่ยงอาจเกิดจากระบบการควบคุมภายในไม่ครอบคลุมเพียงพอและไม่สามารถป้องกันข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานได้ หรืออาจเป็นความเสี่ยงจากการตรวจไม่พบข้อผิดพลาด ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

ประเภทของความเสี่ยง

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน (ความเสี่ยงที่ควบคุมได้โดยหน่วยงาน) เช่น

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เช่น มีการกำหนดกลยุทธ์ผิดพลาด
- ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ เช่น ได้รับการจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ
- ความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น มีการกำหนดคุณสมบัติครุภัณฑ์ไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้
- ความเสี่ยงด้านการบำรุงรักษาและบริหารจัดการระบบ เช่น ไม่มีการบันทึกข้อมูลการซ่อมแซมครุภัณฑ์
- ความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคล เช่น บุคลากรมีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับงานที่ได้รับมอบหมาย

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก (ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยหน่วยงานเอง)
เช่น

- ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ/สังคม/การเมือง หมายถึงมีการเปลี่ยนแปลง
ค่าเงินบาท การปฏิวัติ ปฏิรูประบอบการเมือง เป็นต้น
- ความเสี่ยงด้านภัยธรรมชาติ/สิ่งแวดล้อม เช่นการเกิดเหตุการณ์สึนามิ
- ความเสี่ยงด้านสงคราม/การก่อการร้าย

ระบบบริหารความเสี่ยง หมายถึง ระบบการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม
รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย
เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้
ประเมินได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการ/วิธีการที่ใช้ในการระบุและวิเคราะห์
ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และการกำหนดแนวทางการ
ควบคุมเพื่อป้องกันและลดความเสี่ยง

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้
มีขั้นตอน ดังนี้

- (1) ศึกษาและทบทวนเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่การศึกษาวัตถุประสงค์และ
เป้าหมายของหน่วยงาน (Entry – Level objectives) ทั้งของระดับมหาวิทยาลัย
และของหน่วยงาน อันประกอบไปด้วยปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ
วัตถุประสงค์ แผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อให้
ทราบแนวโน้มการดำเนินงานของหน่วยงานในอนาคต รับทราบนโยบายการ
บริหารงาน นโยบายด้านการเงินการคลัง นโยบายด้านการบริหารงานบุคคล
เป็นต้น และหากหน่วยงานได้เสนอแผนงานในการดำเนินกิจกรรม/โครงการ
ซึ่งในแผนดังกล่าวจำเป็นต้องระบุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ที่เฉพาะ
เจาะจงสำหรับแต่ละกิจกรรม/โครงการ (Activity – Level objectives) ก็ต้องทำ
ความเข้าใจกับวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรมเช่นกัน โดยที่วัตถุประสงค์ของแต่ละ
กิจกรรมจะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน
ดังนั้นการทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ทั้งในระดับหน่วยงาน และระดับกิจกรรม
มีความสำคัญต่อการมองเห็นภาพของผลกระทบที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์
ซึ่งหมายถึงภาพของความเสี่ยงนั่นเอง
- (2) ระบุความเสี่ยง เมื่อได้ศึกษาและทบทวนเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแล้ว ก็มาถึง
ขั้นตอนของการระดมความคิดจากผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์ผู้ที่มี
ความเชี่ยวชาญหรือผู้ปฏิบัติงานในแต่ละแผนงาน รวมทั้งการศึกษาข้อมูลผลการ

ดำเนินงานตามแผนในอดีต เพื่อค้นหาความเสี่ยงที่มีอยู่แล้ว หรือความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิด โดยความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือต่อการดำเนินงาน ซึ่งเรียกว่าปัจจัยเสี่ยง เนื่องจากปัจจัยเสี่ยงแต่ละชนิดมีผลกระทบต่อการทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานไม่เท่ากัน บางชนิดมีผลกระทบทันที บางชนิดมีผลกระทบในระยะยาว ดังนั้นผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องจะต้องติดตามพิจารณาและระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้ครอบคลุมทุกประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิด ซึ่งควรครอบคลุมถึง

- ผลกระทบจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและสิ่งแวดล้อมต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน
- ปัจจัยความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ในการวางแผนและการประมาณการของหน่วยงาน
- ข้อตรวจพบที่ได้รับจากการตรวจสอบ การสอบทาน การติดตามประเมินผล
- ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เช่น ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินในอดีตที่ผ่านมาไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ ความรู้ความสามารถของบุคลากรไม่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร เป็นต้น

(3) การประเมินความเสี่ยง คือการพิจารณาถึงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และระดับของความเสียหายที่จะส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน โดยมีขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง ดังนี้

- ประเมินระดับความสำคัญของความเสี่ยง คือการนำความเสี่ยงแต่ละปัจจัยมาพิจารณาถึงความสำคัญว่า หากเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยเพียงใด โดยให้คะแนนระดับความเสียหาย เช่น

ผลกระทบต่อองค์กร(ด้านการเงิน)

ผลกระทบต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า 1 ล้านบาท	5
สูง	5 แสน – 1 ล้านบาท	4
ปานกลาง	1 แสน – 5 แสนบาท	3
น้อย	1 หมื่นบาท – 1 แสนบาท	2
น้อยมาก	น้อยกว่า 1 หมื่นบาท	1

- ประเมินความถี่ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น คือการพิจารณาว่าความเสี่ยงที่ได้เรียงลำดับความสำคัญไว้แล้ว มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้นในระดับใด เช่น

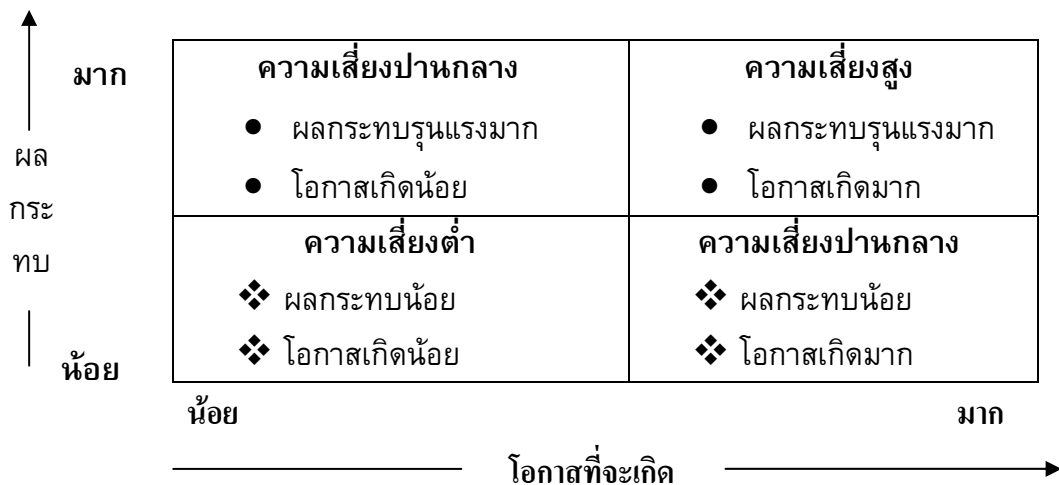
โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่ที่เกิดขึ้น(เฉลี่ย)	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า 1 ครั้ง/เดือน	5
สูง	ระหว่าง 1-6 เดือน/ครั้ง	4
ปานกลาง	ระหว่าง 6-12 เดือน/ครั้ง	3
น้อย	มากกว่า 1 ปี/ครั้ง	2
น้อยมาก	มากกว่า 5 ปี/ครั้ง	1

การประเมินความเสี่ยงโดยการประเมินความสำคัญและความถี่ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น อาจใช้ผสมผสานกัน เช่น ความเสี่ยงบางอย่างมีการเกิดบ่อยครั้งเมื่อเกิดขึ้นแต่ละครั้งสูญเสียเงินน้อย แต่ถ้าเกิดบ่อย ๆ ครั้ง เมื่อนำมารวมกันแล้วอาจต้องสูญเสียเงินจำนวนมากก็จะกลายเป็นความเสี่ยงที่สำคัญได้ การประเมินความเสี่ยงที่เหมาะสม อาจไม่จำเป็นต้องประเมินในรูปของตัวเลข แต่อาจประเมินออกมาเป็นระดับ เช่น สำคัญมาก ปานกลาง น้อย เป็นต้น

เมื่อได้ประเมินแล้วว่าความเสี่ยงนั้นมีความสำคัญระดับใด ความถี่ของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงอยู่ในระดับใด ก็ต้องนำความเสี่ยงนั้นมาจัดลำดับความสำคัญ โดยการรวมคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหาย เพื่อจัดลำดับความสำคัญ และใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน หรืออาจทำแผนภูมิความเสี่ยงเพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรเห็นภาพรวมว่าความเสี่ยงมีการกระจายตัวอย่างไร

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)



(4) การบริหารความเสี่ยง เมื่อผู้บริหารและบุคลากรได้ร่วมกันวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ควรพิจารณาหาวิธีการป้องกันความเสี่ยงนั้น โดยไม่ลืมที่จะคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ว่าคุ้มค่ากับประโยชน์ที่จะได้รับหรือไม่ การกำหนดแนวทางในการลดหรือป้องกันความเสี่ยงต้องพิจารณาว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเกิดจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอก หากเป็นปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยการบริหารความเสี่ยง เช่น ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการจัดสรรงบประมาณของรัฐบาล อาจบริหารความเสี่ยงโดยการพิจารณาหาแหล่งรายได้อื่นมาทดแทน เป็นต้น กรณีที่เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม ทั้งนี้การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อให้ความเสี่ยงนั้นอยู่ในสภาพที่เป็นผลดีกับหน่วยงานก็มีทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง 4 ลักษณะ ได้แก่

1. การจัดการในลักษณะที่ยอมรับความเสี่ยงนั้น
2. การจัดการในลักษณะการกระจายความเสี่ยง
3. การจัดการในลักษณะการถ่ายโอนความเสี่ยงหรือการโยกย้ายความเสี่ยง
4. การจัดการในลักษณะการควบคุมความเสี่ยง

ทั้งนี้การเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งในการจัดการความเสี่ยง ก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ ด้าน เช่น ค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น ความสามารถในการควบคุม ความคุ้มค่า เป็นต้น

สรุปได้ว่า ความเสี่ยงจะเป็นโอกาสหรืออุปสรรค ที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จหรือสร้างปัญหา/ความล้มเหลวให้กับหน่วยงาน ก็ขึ้นอยู่กับความเข้าใจในการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น ทั้งนี้ต้องไม่ลืมว่าการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดความเสี่ยง ในขณะที่เดียวกันการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่แน่นอน และไม่ว่าในโลกธุรกิจ/การทำงานหรือในการดำเนินชีวิต ความเสี่ยงเป็นความจริงที่เลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นความสามารถในการบริหารความเสี่ยงเป็นสิ่งท้าทายต่อบทบาทของผู้บริหารของหน่วยงานที่จะนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลว

3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการในการจัดการความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิด ความเสี่ยงที่มีอยู่แล้ว ให้ลดลงหรือป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดความเสียหาย และให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ตลอดจนให้ฝ่ายบริหารเกิดความมั่นใจในประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่

ประเภทของการควบคุม กิจกรรมการควบคุมที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้น จะอยู่ในรูปแบบใดก็ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น

- (1) การควบคุมในลักษณะการป้องกันการผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น เป็นวิธีการป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่เริ่มดำเนินงาน โดยเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงยังไม่เกิดขึ้น เช่น การกำหนดวงเงินสำหรับผู้มีอำนาจอนุมัติเงินในแต่ละระดับชั้น การแบ่งแยกหน้าที่ของเจ้าหน้าที่การเงินให้ ผู้รับเงิน ผู้จ่ายเงินและผู้บันทึกบัญชีเป็นคนละคนกัน หรือการกำหนดให้พนักงานขับรถด้วยความเร็วไม่เกิน 80 กม./ชม. เป็นต้น
- (2) การควบคุมในลักษณะของการค้นหาข้อผิดพลาด เป็นกิจกรรมการควบคุมที่จัดให้มีขึ้นเพื่อการค้นหาความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เช่น การตรวจนับพัสดุคงเหลือประจำปี ก็เพื่อค้นหาว่าครุภัณฑ์ของหน่วยงานยังมีอยู่หรือไม่และอยู่ในลักษณะที่ใช้งานได้หรือชำรุดเสียหาย หรือการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงานก็เป็นกิจกรรมหนึ่งที่ทำให้ทราบว่าผลงานที่ได้ทำไปแล้วมีข้อผิดพลาดอะไรบ้างและควรมีการปรับแผนอย่างไร เป็นต้น
- (3) การควบคุมในลักษณะการแก้ไข เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต
- (4) การควบคุมในลักษณะการส่งเสริม เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การตั้งค่าเป้าหมายที่บุคลากรแต่ละคนต้องรับผิดชอบ เมื่อสามารถทำได้ตามเป้าหมายก็มีการให้รางวัล เป็นต้น

ในการจัดกิจกรรมการควบคุมนั้นควรแทรกหรือแฝงอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติ ผ่านทางนโยบาย แผนการปฏิบัติงาน การกระจายอำนาจหน้าที่ การสอบทาน การควบคุมบัญชีทรัพย์สิน เป็นต้น ทั้งนี้ฝ่ายบริหารควรจัดให้มีกิจกรรมควบคุมในทุกระดับของการปฏิบัติงานตามความจำเป็นอย่างเหมาะสม โดยกิจกรรมการควบคุมจะมีมากหรือน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับความเสี่ยงที่หน่วยงานเผชิญอยู่ ความเสี่ยงที่คาดการณ์ว่าจะเกิด และผลกระทบที่จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงาน

ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมที่ควรจัดให้มีขึ้นในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ได้แก่

- (ก) นโยบายและแผนการปฏิบัติงาน ในฐานะที่ผู้บริหารมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย จัดทำแผนการปฏิบัติงานทั้งแผนงาน แผนคน และแผนเงิน การวางกรอบนโยบายและแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน จะช่วยป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ในระดับหนึ่ง และเป็นกิจกรรมในการควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติงานตามทิศทางของนโยบายและแผนที่ได้จัดวางไว้อย่างเหมาะสม

(ข) การกระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจหน้าที่และแบ่งแยกความรับผิดชอบให้บุคลากรอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและความชัดเจนในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร เช่น การกำหนดอำนาจในการอนุมัติในเรื่องการลาป่วย ไม่เกิน 3 วันให้อยู่ในดุลยพินิจของหัวหน้างาน เป็นต้น เมื่อผู้บริหารได้กระจายอำนาจไปแล้วก็ควรสร้างวิธีการควบคุมเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

(ค) การสอบทานการปฏิบัติงานงานโดยผู้บริหารแต่ละระดับ เป็นกิจกรรมการควบคุมที่สำคัญ ที่ควรจัดให้มีอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบปัญหาในการปฏิบัติงานและหาแนวทางในการแก้ไข ทั้งนี้ควรจัดให้มีบันทึกการสอบทานการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ ในจัดกิจกรรมการควบคุมที่เหมาะสม ผู้บริหารในแต่ละระดับอาจกำหนดวิธีการสอบทานการปฏิบัติงานได้หลายวิธี เช่น

- ผู้บริหารระดับสูง ควรมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานในภาพรวมและวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังนั้นควรจัดให้มีการสอบทานการปฏิบัติงานโดยการเปรียบเทียบเป้าหมาย แผน และผลการดำเนินงาน ในภาพรวมของหน่วยงานงวดปัจจุบันกับงวดก่อน ว่าเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ ซึ่งหากพบความผิดปกติหรือหากผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายก็จะสามารถแก้ไขได้ทันเวลา

- ผู้บริหารระดับกลาง หรือผู้บริหารระดับรองลงมา ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับมอบหมายงานเฉพาะด้าน จึงควรมุ่งเน้นการสอบทานผลการปฏิบัติงานตามกิจกรรมที่รับผิดชอบเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งสอบทานว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหรือระเบียบที่กำหนดไว้หรือไม่ การสอบทานจะทำอย่างเข้มงวดหรือบ่อยครั้งมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและระดับของความเสี่ยง

(ง) การดูแลควบคุมทรัพย์สินและเอกสารหลักฐาน การดูแลรักษาทรัพย์สินที่มีความเสี่ยงในการสูญหาย เช่น เงินสด ครุภัณฑ์ที่มีราคาแพง เอกสารสำคัญของทางราชการ ให้มีความปลอดภัย เช่นการกำหนดผู้รับผิดชอบนำเงินสดคงเหลือประจำวันเข้าเซฟ การใส่กุญแจตู้เก็บพัสดุหรือตู้เก็บเอกสารที่สำคัญ การใช้รหัสผ่าน การจัดเวรยามรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

(จ) การควบคุมระบบสารสนเทศและการประมวลผล อาจแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือการควบคุมทั่วไป ได้แก่การควบคุมเกี่ยวกับการจัดหา การดูแลรักษา วัสดุครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ การรักษาความปลอดภัยในการเข้าถึงข้อมูลและระบบงานต่าง ๆ รวมทั้งการพัฒนาดูแลรักษาระบบสารสนเทศของหน่วยงาน

ส่วนการควบคุมเฉพาะระบบงาน เป็นการควบคุมให้มีกระบวนการประมวลผลข้อมูลอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องสมบูรณ์ ทันเวลาและเชื่อถือได้ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานได้ทันต่อเหตุการณ์

(จ) การกำหนดค่าเป้าหมายและดัชนีวัดผลการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่ง que ผู้บริหารสามารถใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานของบุคลากร เพื่อให้ทราบว่า การปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

กิจกรรมการควบคุมที่นอกเหนือจากตัวอย่างข้างต้นยังมีอีกหลากหลายกิจกรรมที่หน่วยงานสามารถกำหนดขึ้นได้ตามความเหมาะสมของภารกิจที่รับผิดชอบ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงานหรือตามลักษณะของความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิด แต่ทั้งนี้ มีข้อที่ควรพิจารณาในการกำหนดกิจกรรมของการควบคุม คือ กิจกรรมการควบคุมควรแทรกหรือแฝงอยู่ในกระบวนการทำงานปกติ จำนวนกิจกรรมการควบคุมควรอยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม เป็นกิจกรรมที่ทำแล้วสามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงลงได้ ต้นทุนของกิจกรรมควบคุมต้องไม่สูงกว่าผลเสียหายที่จะเกิดหากไม่มีการควบคุม และควรจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินกิจกรรมการควบคุมว่าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ซึ่งการติดตามกิจกรรมการควบคุมเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับต้องดำเนินการ ทั้งนี้ ผู้ตรวจสอบภายในจะทำหน้าที่ในการติดตามประเมินผลอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง พร้อมทั้งรายงานผลให้ผู้บริหารระดับสูงสุดของหน่วยงานได้รับทราบ

4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารจากแหล่งภายในและภายนอกที่นำมาใช้ในการดำเนินงานของหน่วยงาน ซึ่งเป็นทั้งข้อมูลเกี่ยวกับการเงินและข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ

การสื่อสาร หมายถึง การส่งต่อข้อมูลระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ส่งและผู้รับข้อมูล การสื่อสารควรเป็นการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน มีความทันสมัย เชื่อถือได้ และเป็นข้อมูลที่หน่วยงานต้องการเพื่อช่วยในการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์

หน่วยงานจำเป็นต้องจัดให้มีระบบสารสนเทศที่สามารถสนองความต้องการของผู้ใช้ข้อมูลอย่างเพียงพอ และเหมาะสมทันต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สะดวกในการเข้าถึงและปลอดภัย ทั้งนี้ การสื่อสารภายในหน่วยงานควรเป็นการสื่อสารทั้งจากระดับบนสู่ระดับล่าง และจากระดับล่างขึ้นบน ในขณะที่เดียวกันก็ต้องไม่ละเลยการสื่อสารในระดับเดียวกันภายในหน่วยงาน นอกจากนั้น การสื่อสารกับหน่วยงานภายนอกก็มีความจำเป็นทั้งการรับข้อมูลข่าวสารจากภายนอกและการเผยแพร่ข้อมูลข่าวของหน่วยงานสู่

ภายนอก ทั้งนี้เพื่อการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมไปถึงเพื่อประโยชน์ในการวางแผน และการบริหารจัดการองค์กร ให้เป็นไปตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก

การควบคุมภายในของระบบสารสนเทศและการสื่อสาร จะเกี่ยวข้องกับการควบคุมในเรื่องของการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ การสอบทานความถูกต้องในการประมวลผล การรับส่งข้อมูลระหว่างกัน เป็นต้น

5. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

การติดตามและประเมินผล เป็นกระบวนการที่สำคัญในการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

การติดตาม มีขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า การดำเนินงานเป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่ได้กำหนดไว้

การประเมินผล เป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ว่ามีความสอดคล้องหรือไม่ เพียงใด และประเมินระบบการควบคุมภายในหลังจากที่ได้ดำเนินการไปแล้วในระยะเวลาหนึ่งว่า ยังคงมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบันหรือไม่ ควรมีการปรับปรุงในกิจกรรมการควบคุมใดหรือควรยกเลิกกิจกรรมการควบคุมนั้น หากพบว่าความเสี่ยงที่เคยตรวจพบได้ถูกกำจัดไปแล้ว หรือเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ความเสี่ยงก็เปลี่ยนไปทำให้กิจกรรมการควบคุมที่เคยมีไม่จำเป็นต้องดำเนินการต่อ เป็นต้น

การติดตามผลควรเป็นการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานหรือในระหว่างการออกแบบการควบคุมภายใน ส่วนการประเมินผลควรเป็นการประเมินผลเป็นรายครั้ง โดยแยกเป็นการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง หมายถึงหน่วยงานจัดให้มีการประเมินผลด้วยตนเองโดยกำหนดให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินการควบคุมภายในของงานที่รับผิดชอบ และการประเมินผลการควบคุมอย่างเป็นอิสระ หมายถึงการประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายในหรือประเมินโดยบุคคลภายนอกที่เป็นอิสระ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการประเมินผลเป็นไปอย่างเที่ยงธรรม ทั้งนี้การประเมินผลจะต้องเกิดขึ้นจากการประเมินด้วยตนเองของบุคลากรในหน่วยงานและการประเมินจากผู้ประเมินอิสระ

จุดสำคัญที่ควรมีการติดตามผล ได้แก่

สภาพแวดล้อมของการควบคุม ติดตามผลเพื่อให้ความมั่นใจว่าหัวหน้างานทุกระดับได้ดำรงรักษาไว้ซึ่งมาตรฐาน จริยธรรม คุณธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี บุคลากรมีความรู้ความสามารถและได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงานและขององค์กร มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

ความเสี่ยงและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง เมื่อมีการติดตามความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการควบคุมแล้ว ก็จะสามารถระบุการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงใหม่ ๆ

กิจกรรมการควบคุม หากติดตามผลการปฏิบัติตามกิจกรรมการควบคุมไปแล้ว ระยะเวลาหนึ่ง ก็ควรมีการประเมินว่ากิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ยังคงมีความจำเป็นที่ต้องดำเนินการ ต่อ หรือควรยกเลิก หรือควรจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมเพิ่มเติม ซึ่งการปรับเปลี่ยนกิจกรรม การควบคุมก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่หน่วยงานเผชิญอยู่ การติดตามผลของการปฏิบัติตาม กิจกรรมการควบคุมจะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ในการดำเนินกิจกรรมการควบคุม อีกทั้งยังสามารถควบคุมความเสี่ยงในอนาคตได้

สารสนเทศและการสื่อสาร การติดตามผลในการสื่อสารภายในหน่วยงานและ ภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างเพียงพอ ทันเวลาและข้อมูลนั้นเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน

เมื่อได้มีการติดตามและประเมินผลเสร็จแล้วผู้ประเมินผลจำเป็นที่จะต้องจัดทำรายงาน ผลการประเมินและข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารได้รับทราบ การติดตามและประเมินผลอย่าง ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และมีการสั่งการให้แก้ไขข้อผิดพลาดอยู่เสมอเป็นหัวใจสำคัญของการ ควบคุมทางการบริหาร

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานประสบความสำเร็จ

ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานจะประสบความสำเร็จได้ ต้องมีปัจจัยเกื้อหนุนและ ปัจจัยผลักดัน ดังนี้

ปัจจัยเกื้อหนุน

1. ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้ริเริ่ม ในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในขึ้นใน หน่วยงานและระบบการควบคุมภายในต้องได้รับการยอมรับจากบุคลากรในการ ปฏิบัติตามกิจกรรมการควบคุมเหล่านั้น
2. มีการประเมินความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
3. ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความซื่อสัตย์ และรับผิดชอบงานในหน้าที่

ปัจจัยผลักดัน

1. หน่วยงานต้องมีวัตถุประสงค์ เป้าหมายและแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
2. ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหาร
3. บุคลากรทุกคนให้ความร่วมมือในการดำเนินตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนด
4. หน่วยงานต้องสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อ ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะพัฒนางาน พัฒนาตนเอง ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 3

การจัดวางระบบควบคุมภายใน

แนวนโยบายการจัดวางระบบควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย

ระบบควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเป็นไปตามตามกรอบ/แนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ที่กำหนด เนื่องจากการดำเนินภารกิจของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันได้ถูกตรวจสอบ/ประเมินคุณภาพจากหน่วยงานภายนอกและจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอ เช่น จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) สำนักงานรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และจากคณะกรรมการตรวจสอบการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เป็นต้น ในการตรวจสอบ/ประเมินคุณภาพดังกล่าว มีจุดเน้นไปที่ความสำเร็จในการดำเนินงานตามภารกิจ 4 ด้านของมหาวิทยาลัย ได้แก่

1. ด้านการเรียนการสอน
2. ด้านการวิจัย
3. ด้านการบริการวิชาการ
4. ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

การดำเนินงานเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพได้นั้น มหาวิทยาลัยต้องดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา มาตรฐานคุณภาพ สมศ. รวมทั้งการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ

มาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะคุณภาพที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาทุกแห่ง เพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา ที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

การกำหนดมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา ต้องให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ ควรยึดหลักตามพันธกิจของอุดมศึกษา 4 ประการ อันได้แก่ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม รวมทั้งจะต้องมีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งบทยบทในการกำหนดมาตรฐานอุดมศึกษาที่ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติกำหนดให้เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

มาตรฐานคุณภาพ สมศ. หมายถึง มาตรฐานคุณภาพภายใน 4 มิติ คือ ประสิทธิภาพ การบริหารและการจัดการ การเรียนรู้ และการประกันคุณภาพ แบ่งเป็น 7 มาตรฐาน 48 ตัวบ่งชี้ ตามที่ สมศ. กำหนด โดยมาตรฐานที่ 1-4 เป็นมาตรฐานด้านผลลัพธ์ ส่วนมาตรฐานที่ 5- 7 เป็น

มาตรฐานด้านกระบวนการ ในแต่ละมาตรฐานมีจำนวนตัวบ่งชี้ร่วมและตัวบ่งชี้เฉพาะ ตามจุดเน้นปฏิบัติพันธกิจและอัตลักษณ์ของสถาบัน

คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ หมายถึง การทำข้อตกลงระหว่างมหาวิทยาลัย กับ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลงานที่ดีเพื่อประโยชน์สุขแก่ประชาชน ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดให้ส่วนราชการจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพตามพันธกิจ คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 กำหนดประเด็นการประเมินไว้ 4 มิติได้แก่

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผล ประกอบด้วย ผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ และผลสำเร็จตามพันธกิจ

มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพ ประกอบด้วย คุณภาพการให้บริการ การประกันคุณภาพ การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์

มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย การบริหารงบประมาณ ประสิทธิภาพของการใช้พลังงาน การลดระยะเวลาการให้บริการ การจัดทำต้นทุนต่อหน่วย

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาสถาบัน ประกอบด้วย การบริหารการศึกษา และหลักสูตร และการเรียนการสอน

ในการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ ดังกล่าวมหาวิทยาลัยต้องดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่รับผิดชอบจำนวน 38 ตัวชี้วัด

จากการที่มหาวิทยาลัยต้องจัดให้มีการประเมินคุณภาพภายในเป็นประจำทุกปี และต้องผ่านการประเมินคุณภาพภายนอก ทุก 5 ปี ประกอบกับมหาวิทยาลัยต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 เป็นต้นมา ดังนั้น การที่มหาวิทยาลัยจะสร้างผลงานให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลและผ่านการประเมินในทุก ๆ ด้าน มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องจัดวางระบบควบคุมภายใน ขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

งานมาตรฐานการควบคุมภายใน สำนักงานคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ซึ่งได้รับมอบหมาย จากมหาวิทยาลัยให้รับผิดชอบในการจัดให้มีระบบควบคุมภายในขึ้นภายในมหาวิทยาลัย และรับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูลตามตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี มาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ประกอบกับจากประสบการณ์ในการเป็นผู้ประเมินคุณภาพภายในให้แก่หน่วยงานระดับคณะ พบว่าการที่จะทำให้ระบบควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงที่ช่วยให้การ

บริหารจัดการของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพ ควรมีการปรับปรุงระบบควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับการดำเนินงานที่มุ่งไปสู่คุณภาพและมาตรฐาน และเพื่อให้ระบบควบคุมภายในเป็นกระบวนการหนึ่งที่แทรกอยู่ในงานปกติ จึงได้กำหนดแนวทางการจัดวางระบบควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยที่จะเริ่มใช้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ขึ้นใหม่ โดยกำหนดให้หน่วยงานจัดวางระบบควบคุมภายใน ที่สอดคล้องกับการประกันคุณภาพ และการปฏิบัติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ มหาวิทยาลัยได้จัดวางระบบควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยออกเป็น 6 ด้านดังนี้ คือ

1. ด้านการเรียนการสอน
2. ด้านการวิจัย
3. ด้านการบริการวิชาการ
4. ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม
5. ด้านการประกันคุณภาพ
6. ด้านการบริหารจัดการ

ระบบควบคุมภายในที่มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้น จะเน้นไปที่การควบคุมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานของ สมศ. ทั้ง 7 มาตรฐาน

โดยมอบหมายให้หน่วยงานที่มีการจัดการเรียนการสอน ได้แก่

1. คณะผลิตกรรมการเกษตร
2. คณะวิทยาศาสตร์
3. คณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร
4. คณะบริหารธุรกิจ
5. คณะเทคโนโลยีการประมงและทรัพยากรทางน้ำ
6. คณะศิลปศาสตร์
7. คณะเศรษฐศาสตร์
8. คณะพัฒนาการท่องเที่ยว
9. คณะสารสนเทศและการสื่อสาร
10. มหาวิทยาลัยแม่โจ้แพร่เฉลิมพระเกียรติ
11. มหาวิทยาลัยแม่โจ้ชุมพร
12. วิทยาลัยบริหารศาสตร์

ให้ดำเนินการจัดวางระบบควบคุมภายในให้ครบทั้ง 6 ด้าน โดยมีแนวทางในการค้นหา/วิเคราะห์ความเสี่ยง ดังนี้

1. นำผลการประเมินคุณภาพภายในปีการศึกษา 2548 มาวิเคราะห์หาสาเหตุว่าในตัวบ่งชี้ใดที่หน่วยงานไม่สามารถดำเนินงานได้บรรลุผลตามเป้าหมาย ซึ่งก็คือความเสี่ยงนั่นเอง

2. นำผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ในตัวชี้วัดที่หน่วยงานต้องรับผิดชอบ มาวิเคราะห์หาความเสี่ยงที่ทำให้หน่วยงานได้ ผลลัพธ์ในตัวชี้วัดนั้นต่ำกว่าเป้าหมาย

3. พิจารณาจากมาตรฐาน 7 มาตรฐาน ตามคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาของ มหาวิทยาลัย ประจำปีการศึกษา 2549 ได้แก่

1. มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต
2. มาตรฐานด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์
3. มาตรฐานด้านการบริการวิชาการ
4. มาตรฐานด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม
5. มาตรฐานด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร
6. มาตรฐานด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน
7. มาตรฐานด้านระบบการประกันคุณภาพ

ในแต่ละมาตรฐานได้กำหนดตัวบ่งชี้ที่หน่วยงานต้องรับการประเมิน โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ในการให้คะแนน ดังนั้นหน่วยงานที่มีการจัดการเรียนการสอน ต้องพิจารณาว่าในแต่ละตัวบ่งชี้ หน่วยงานสามารถจะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ หากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายมี ปัจจัยใดที่ทำให้ผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งก็หมายถึงความเสี่ยงที่ หน่วยงานต้องเผชิญ

4. พิจารณาจากคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ตาม ตัวชี้วัดที่หน่วยงานต้องรับผิดชอบ เป้าหมายที่หน่วยงานตั้งไว้ วิเคราะห์ว่าจะมีความเสี่ยงใด ที่จะทำให้หน่วยงานไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย

5. พิจารณาจากวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน แผนกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ และ แผนปฏิบัติงานประจำปี ว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานให้บรรลุผล ตามวัตถุประสงค์ ตามแผนที่หน่วยงานวางไว้

ในหน่วยงานสนับสนุน ได้แก่

1. สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร
2. กองกลาง
3. กองแผนงาน
4. กองบริการการศึกษา
5. กองกิจการนักศึกษา
6. กองคลัง
7. กองการเจ้าหน้าที่
8. กองห้องสมุด
9. กองอาคารและสถานที่

10. กองสวัสดิการ
11. กองวิเทศสัมพันธ์
12. โครงการจัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ
13. บัณฑิตวิทยาลัย
14. ศูนย์เทคโนโลยีชีวภาพ
15. ศูนย์กล้วยไม้และไม้ดอกไม้ประดับ
16. ศูนย์วิจัยพลังงาน
17. สถาบันบริการตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานผลิตภัณฑ์
18. อุทยานเกษตรและฟาร์มมหาวิทยาลัย
19. ศูนย์พัฒนาการท่องเที่ยวเกษตรเชิงนิเวศน์
20. สำนักงานตรวจสอบภายใน
21. สำนักงานคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

ให้จัดวางระบบควบคุมภายในอย่างน้อย 2 ด้าน ได้แก่

1. ด้านบริหารจัดการ
2. ด้านการประกันคุณภาพ

ส่วนในด้านอื่น ๆ ให้พิจารณาจากภารกิจของหน่วยงานเป็นหลัก ทั้งนี้หน่วยงานระดับกองในสำนักงานอธิการบดี จะต้องจัดวางระบบควบคุมภายในด้านการบริหารจัดการที่เน้นไปที่ภารกิจหลักของหน่วยงาน โดยเป็นการบริหารจัดการในภาพรวมของมหาวิทยาลัย เช่น

กองคลัง ต้องจัดวางระบบควบคุมภายในด้านการบริหารจัดการ (การเงินและพัสดุ) ที่ครอบคลุมเรื่องการเงินและพัสดุของมหาวิทยาลัยทั้งหมด

กองแผนงาน ต้องจัดวางระบบควบคุมภายในด้านการบริหารจัดการ (การวางแผนและงบประมาณ) โดยพิจารณาเรื่องของการวางแผนยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนประจำปีของมหาวิทยาลัย การบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัย

กองการเจ้าหน้าที่ ต้องจัดวางระบบควบคุมภายในด้านการบริหารจัดการ(ทรัพยากรบุคคล) โดยวิเคราะห์ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของทั้งมหาวิทยาลัย

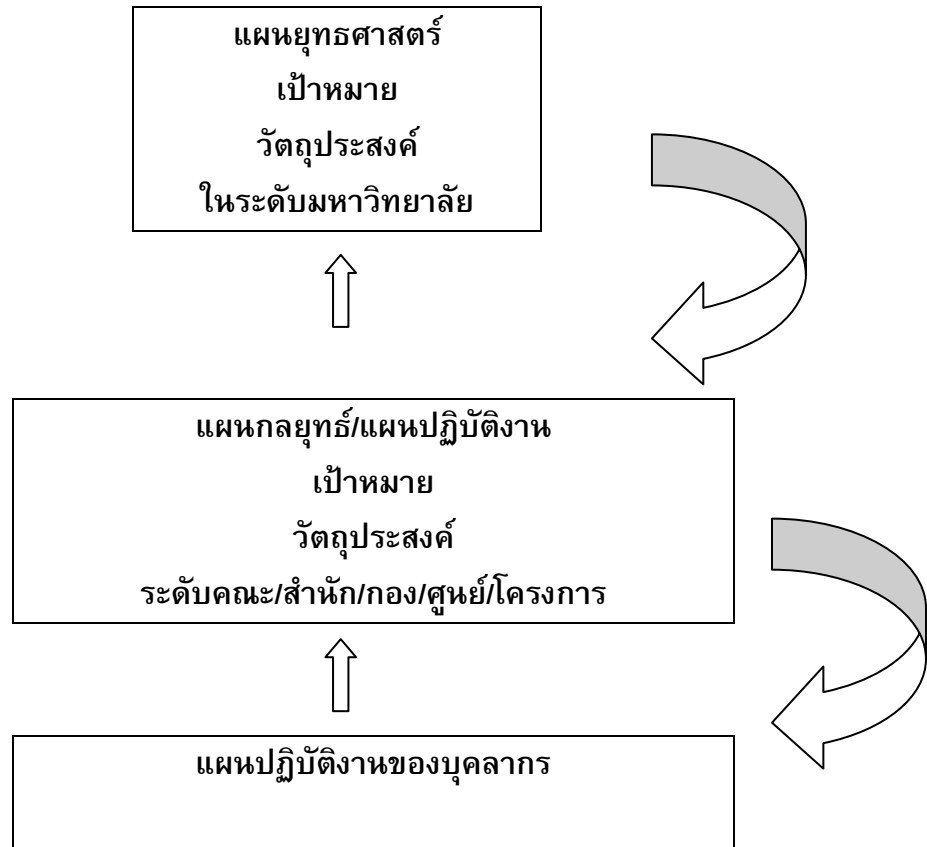
กองกิจการนักศึกษา ต้องจัดวางระบบควบคุมภายในด้านการบริหารจัดการ (กิจกรรมนักศึกษา)

กองห้องสมุด ต้องจัดวางระบบควบคุมภายในด้านการบริหารจัดการ(ห้องสมุด)

กองบริการการศึกษา ต้องจัดวางระบบควบคุมภายในด้านการบริหารจัดการ (การจัดการเรียนการสอน)

ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องจัดวางระบบควบคุมภายในด้านการบริหารจัดการ(ระบบสารสนเทศ)

แผนผังที่ 1 แสดงเป้าหมายของการจัดวางระบบควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย



มหาวิทยาลัยได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ในระดับมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ของ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้ผ่านการระดมความคิดเห็นจากบุคลากรทุกระดับ แล้วนำไปถ่ายทอดสู่หน่วยงานระดับคณะ/สำนัก/กอง/ศูนย์/โครงการ และหน่วยงานย่อยเหล่านั้นก็ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงาน เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ของหน่วยงานซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย และบุคลากรในหน่วยงานก็ได้รับมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบจากหัวหน้าหน่วยงานให้ปฏิบัติงาน เพื่อผลักดันให้ผลงานของหน่วยงานบรรลุผลตามเป้าหมาย โดยที่บุคลากรจะต้องมีคู่มือการปฏิบัติงานหรือแผนปฏิบัติงานของตนเอง ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน

เมื่อบุคลากรในหน่วยงานทุกคน สามารถดำเนินงานเป็นไปตามแผนปฏิบัติงานหรือตามคู่มือการปฏิบัติงาน โดยมีระบบการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลความสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ ก็จะส่งผลให้แผนปฏิบัติงาน/แผนกลยุทธ์/เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

บรรลุผลสำเร็จ และเมื่อนำผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติงาน/แผนกลยุทธ์/เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของหน่วยงานย่อยมารวมกัน ก็จะปรากฏเป็นผลสำเร็จในภาพรวมของทั้งมหาวิทยาลัย ระบบการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล เป็นส่วนหนึ่งของระบบควบคุมภายในที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้น เห็นได้ว่าความสำเร็จที่มหาวิทยาลัยคาดหวังจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรทุกคนให้ความร่วมมือในการช่วยผลักดัน ขับเคลื่อน หากการส่งต่อ/การสื่อสาร นโยบาย/แผน/เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ไปไม่ถึงบุคลากร นั่นก็คือความเสี่ยงที่มีความสำคัญอันดับแรกที่ต้องมีการบริหารจัดการให้หมดไป

ขั้นตอนการดำเนินการจัดวางระบบควบคุมภายใน

แผนผังที่ 2 แสดงขั้นตอนการดำเนินการจัดวางระบบควบคุมภายในของหน่วยงาน



ขั้นตอนที่ 1 การแต่งตั้งคณะกรรมการ

1. ให้คณะ/สำนัก/กอง/ศูนย์/โครงการ แต่งตั้งคณะกรรมการระบบควบคุมภายใน เพื่อทำหน้าที่
 - จัดวางระบบควบคุมภายในของหน่วยงาน
 - จัดให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการค้นหาความเสี่ยงที่มีอยู่และความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดจากการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ พร้อมทั้งร่วมกันกำหนดกิจกรรมการควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
 - จัดทำคู่มือระบบควบคุมภายในของหน่วยงาน
 - จัดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติตามกิจกรรมการควบคุมภายในที่ได้จัดวางไว้อย่างน้อย 3 เดือน/ครั้ง
 - จัดให้มีการประเมินระบบควบคุมภายในของหน่วยงาน ว่ามีความเหมาะสมเพียงพอ สมควรดำเนินการลดหรือเพิ่มกิจกรรมการควบคุม หลังจากได้ใช้คู่มือระบบการควบคุมภายในครบ 6 เดือน
 - จัดทำรายงานผลการดำเนินกิจกรรมการควบคุมของหน่วยงาน พร้อมทั้งแนวทางในการดำเนินงานควบคุมภายในในปีงบประมาณต่อไป ให้ มหาวิทยาลัยรับทราบภายในวันที่ 30 เดือนพฤศจิกายน ของทุกปี โดยมีการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายในระดับหน่วยงาน ตามแบบประเมินฯ ของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ปรากฏใน คำแนะนำ: การจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 เล่มที่ 2 (ภาคผนวก ก)

2. คณะกรรมการควบคุมภายใน ควรประกอบด้วย

- คณบดี/ผอ.สำนัก/ผอ.ก.อ./ผอ.ศูนย์/ผอ.โครงการ หรือรองคณบดี/รองผอ.สำนัก เป็นประธานกรรมการ
- หัวหน้าสาขาวิชา/หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย เป็นกรรมการ
- บุคลากรที่รับผิดชอบในงานควบคุมภายในของหน่วยงาน เป็นเลขานุการ และเป็นบุคลากรที่หน่วยงานส่งมาเป็นตัวแทนในคณะกรรมการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาระเบียบและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

คณะกรรมการควรศึกษาระเบียบและเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการจัดทำระบบควบคุมภายในของหน่วยงาน ดังนี้

1. คำแนะนำ : การจัดทำรายงานการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 เล่มที่ 1
2. คำแนะนำ : การจัดทำรายงานการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 เล่มที่ 2

3. คำแนะนำ : การนำมาตรฐานการควบคุมภายในไปใช้ในเชิงปฏิบัติ
4. คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย
5. คำอธิบายตัวชี้วัดตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ของสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

ขั้นตอนที่ 3 การจัดวางระบบควบคุมภายใน

เมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในของหน่วยงานขึ้นแล้ว การจัดวางระบบควบคุมภายใน ควรมีขั้นตอนดังนี้

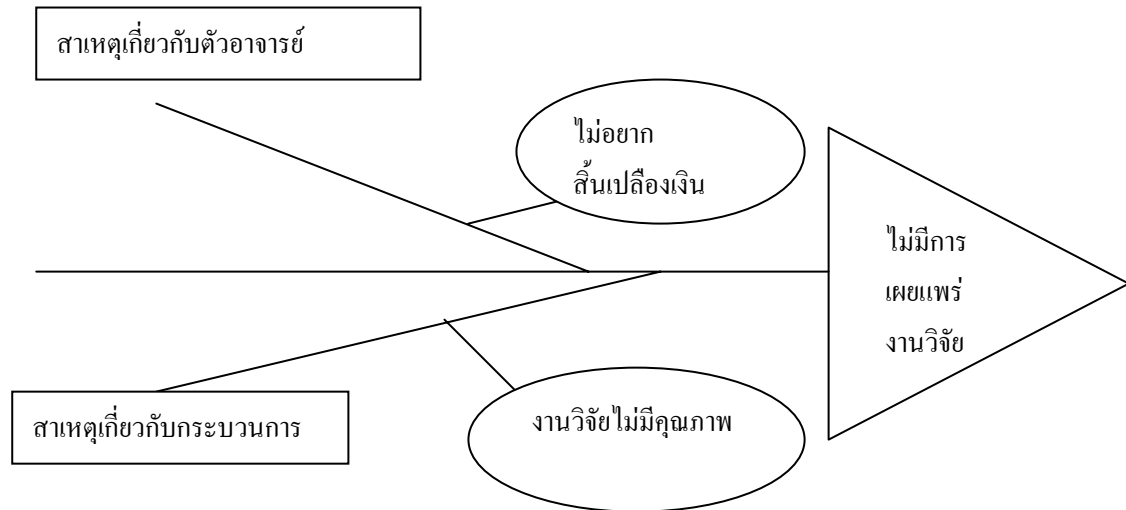
1. จัดให้มีการประเมินสภาพแวดล้อมในการควบคุมของหน่วยงาน เป็นการประเมินตนเอง เพื่อให้ทราบว่า ผู้บริหาร มีปรัชญา รูปแบบหรือแนวคิดในการดำเนินงาน อย่างไร ความมีคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหาร อยู่ในระดับใด และบุคลากร มีความซื่อสัตย์ สุจริต ความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่หน่วยงานถือปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงานที่หน่วยงานได้กำหนดไว้หรือไม่ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบยังคงมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด เป็นต้น การประเมินสภาพแวดล้อมการควบคุมจะช่วยให้คณะกรรมการมองเห็นภาพของหน่วยงานว่ายังคงมีความเสี่ยงอยู่ในจุดใดระดับใด

2. ค้นหาความเสี่ยง หน่วยงานจะค้นพบความเสี่ยงได้จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเทียบกับเป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

3. การบริหารความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานค้นพบความเสี่ยงแล้ว ก็นำมาวิเคราะห์จัดลำดับผลกระทบ โอกาสที่จะเกิด และความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมเพื่อลดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเหล่านั้น การกำหนดกิจกรรมการควบคุมควรเกิดจากความเห็นร่วมกันของบุคลากร เพื่อสร้างจิตสำนึกการมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำและรับผลประโยชน์ร่วมกัน

สิ่งที่สำคัญในการจัดวางระบบควบคุมภายในให้สัมฤทธิ์ผลตามความมุ่งหมายก็คือการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินความเสี่ยง และการกำหนดกิจกรรมการควบคุม ทั้งนี้ หน่วยงานอาจใช้วิธีการจัดประชุมหรือจัดสัมมนาเพื่อระดมความคิดเห็น การวิเคราะห์ความเสี่ยงจะใช้วิธีการวิเคราะห์โดยผังก้างปลา

โดยวิธีการดังนี้ วาดรูปหัวปลาแล้วให้ใส่ความเสี่ยงลงไป ลากก้างปลาออกมาจากแกนตัวปลา ก้างปลาหนึ่งก้างเป็นหนึ่งสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง และอาจเป็นไปได้ว่าในแต่ละก้างอาจมีก้างฝอยหรือสาเหตุย่อยได้ ดังตัวอย่าง

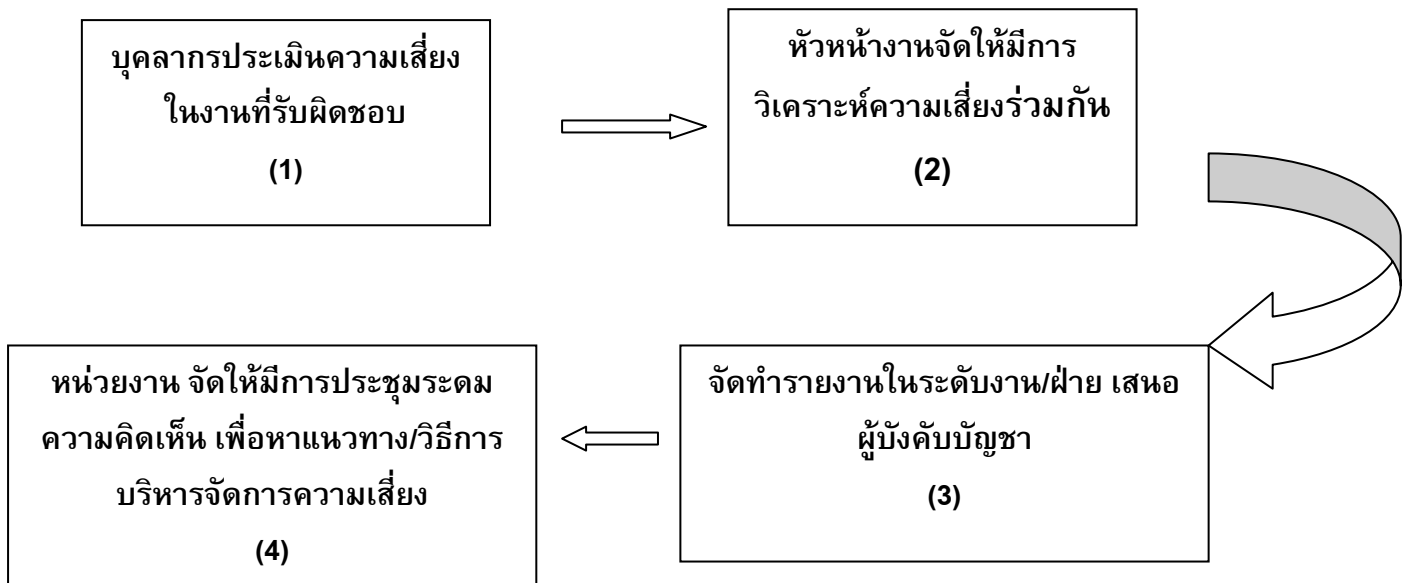


ความเสี่ยง คือ ไม่มีการเผยแพร่ผลงานวิจัยสู่สาธารณะ

- สาเหตุคือ
1. อาจารย์ไม่สนใจตีพิมพ์งานวิจัย เนื่องจาก ต้องใช้เงินในการตีพิมพ์
 2. ขาดแหล่งเผยแพร่งานวิจัย เนื่องจาก งานวิจัยไม่มีคุณภาพ

เมื่อได้สาเหตุของปัญหาที่นำมาซึ่งความเสี่ยงแล้วก็มากำหนดวิธีการแก้ปัญหา นั่นก็คือการกำหนดกิจกรรมควบคุม นอกจากนั้นการจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงในระดับบุคลากร เพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมและนำเสนอปัญหาในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบก็เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่หน่วยงานจะได้รับทราบปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยมีวิธีการดำเนินการดังนี้

แผนผังที่ 3 แสดงการค้นหาความเสี่ยงจากระดับบุคลากร



จากแผนผังดังกล่าวอธิบายวิธีการดำเนินการได้ดังนี้

ลำดับที่ 1

1. บุคลากรทุกคนจัดทำรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายและที่ได้ปฏิบัติจริง โดยนำเอาขอบเขตอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบตามตำแหน่งจากคู่มือการปฏิบัติงานมาพิจารณาร่วมด้วย เพื่อให้ทราบว่าภารกิจที่ปฏิบัตินั้นอยู่ในขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย เนื่องจากอาจมีภารกิจบางอย่างเป็นภารกิจที่ไม่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนหรืออาจเป็นภารกิจที่ไม่ตรงตามตำแหน่งงานที่ครองอยู่

2. บุคลากรวิเคราะห์ความเสี่ยงว่าจากหน้าที่ความรับผิดชอบที่ปฏิบัติจริงนั้นมีปัญหา/อุปสรรคใดบ้างที่จะทำให้งานไม่บรรลุผลสำเร็จ เช่น งานล่าช้า มีความผิดพลาด ขาดข้อมูล ฯลฯ เป็นต้น

3. หาสาเหตุของความเสียง/ปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้งานไม่บรรลุผลสำเร็จ โดยวิเคราะห์ออกมาใน 2 รูปแบบ คือ

3.1 รูปแบบที่ 1 ความเสียง/ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องมาจากการทำงานของตนเองหรือเนื่องมาจากอุปกรณ์สำนักงานที่ใช้อยู่

3.2 รูปแบบที่ 2 ความเสียงที่เกิดขึ้นจากบุคคลอื่น/หน่วยงานอื่น หรือสิ่งอื่นใดที่อยู่นอกเหนือขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเองที่จะสามารถควบคุมได้

4. นำความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่ได้ มาวิเคราะห์ว่าความเสี่ยงเหล่านั้นเป็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่องานในความรับผิดชอบในระดับใด ให้ระบุลำดับความสำคัญของความเสี่ยง แล้วคิดว่าจะสามารถควบคุมความเสี่ยงด้วยวิธีการใดที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง

5. จัดทำรายงานให้หัวหน้างานให้หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย ทราบถึงประเด็นความเสี่ยง และวิธีการควบคุมความเสี่ยง

ลำดับที่ 2

1. หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย รวบรวมรายงานความเสี่ยงของบุคลากรในสังกัดและประมวลเป็นความเสี่ยงในภาพรวมของงานในความรับผิดชอบ

2. หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย จัดให้มีการระดมความคิดและข้อตกลงร่วมกันของบุคลากรในการบริหารจัดการกับความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

ลำดับที่ 3

หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่ายรายงานผลการประเมินความเสี่ยง วิธีการ/แนวทางการควบคุมความเสี่ยง การติดตามประเมินผล ผู้รับผิดชอบ ออกมาในรูปแบบของรายงาน เสนอต่อผู้อำนวยการกอง/เลขานุการคณะ/เลขานุการสำนัก

ลำดับที่ 4

1. ผู้บังคับบัญชา ผู้อำนวยการกอง/เลขานุการคณะ/สำนัก/ศูนย์/โครงการ รวบรวมรายงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างหัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย และผู้บังคับบัญชา ระดับผู้อำนวยการกอง/เลขานุการคณะ/เลขานุการสำนัก โดยวิธีการให้หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่ายนำเสนอแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงในความรับผิดชอบให้ที่ประชุมรับทราบและให้ข้อเสนอแนะ เพราะการบริหารจัดการความเสี่ยงของงาน/ฝ่าย ที่จะดำเนินการอาจจะซ้ำซ้อนกับงานอื่นหรืออาจมีส่วนที่ต้องได้รับความเห็นชอบร่วมกันระหว่างหน่วยงาน หรืออาจจะกระทบกับการปฏิบัติงานของหน่วยอื่น เป็นต้น ดังนั้นการประชุมเชิงปฏิบัติการควรเป็นไปในรูปแบบของกัลยาณมิตร และมีเป้าประสงค์เพื่อลดความเสี่ยงของการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานร่วมกัน

3. รวบรวมความเสี่ยงที่ได้จากบุคลากรและจากการประเมินของคณะกรรมการควบคุมภายในของหน่วยงาน มารวบรวมและหาวิธีบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำคู่มือระบบควบคุมภายในของหน่วยงาน

คู่มือระบบควบคุมภายในของหน่วยงานเกิดขึ้นจากการประชุมของคณะกรรมการควบคุมภายในของหน่วยงาน และจากการระดมความคิดเห็นของบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อให้คู่มือ

ระบบควบคุมภายในของหน่วยงานอยู่ในรูปแบบเดียวกัน
องค์ประกอบ ดังนี้

มหาวิทยาลัยจึงกำหนดให้มี

1. หน้าปก
2. คำนำ
3. สารบัญ
4. บทที่ 1 ประกอบด้วย

ประวัติความเป็นมาของหน่วยงานโดยย่อ

ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของหน่วยงาน (ในกรณีที่มี)

วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของหน่วยงาน (ทุกหน่วยงานจำเป็นต้องมี)

แผนปฏิบัติการทั้งแผนระยะยาวและแผนประจำปี

โครงสร้างของหน่วยงาน

ภารกิจของหน่วยงาน

จำนวนบุคลากร แยกตามสายงาน

5. บทที่ 2 สภาพแวดล้อมการควบคุมของหน่วยงาน พร้อมแผนการดำเนินงานเป็นรายปี เช่น

กิจกรรม	2550											
	มค.	กพ..	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.	ตค.	พย.	ธค.
1. แต่งตั้งคณะกรรมการ		↔										
2. วางระบบควบคุมภายใน			→									
3. จัดทำคู่มือ				→								
4. ดำเนินการตามแผน					→	→	→	→	→			
5. ติดตามผล								→				
6. ประเมินตนเอง									→			
7. รับการประเมินจากผู้ ตรวจสอบภายใน										→		
8. จัดทำรายงานให้ มหาวิทยาลัย											→	
9. ดำเนินกิจกรรมตาม ระบบควบคุมภายในของปี ต่อไป												→

6. บทที่ 3 การจัดระบบควบคุมภายในของหน่วยงาน

7. ภาคผนวก ประกอบด้วยคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ บทสรุปจากแบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

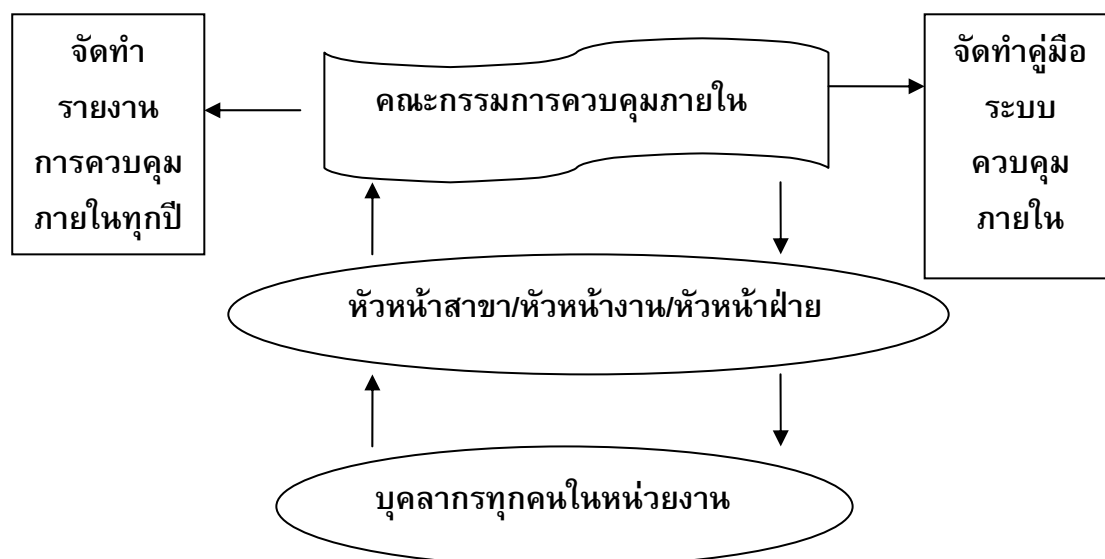
ขั้นตอนที่ 5 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามกิจกรรมการควบคุม

เมื่อมีคู่มือระบบควบคุมภายในเรียบร้อยแล้ว หน่วยงานต้องมีการเผยแพร่ให้บุคลากรได้รับทราบและถือปฏิบัติ โดยมอบหมายให้ผู้บริหารระดับหัวหน้าสาขา / หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้างานทำหน้าที่ในการติดตามผลการปฏิบัติตามกิจกรรมการควบคุม และรายงานให้ที่ประชุมคณะกรรมการควบคุมภายในของหน่วยงานได้รับทราบเป็นระยะ ๆ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ คณะกรรมการควบคุมภายในต้องทำการประเมินระบบควบคุมภายในของหน่วยงาน ว่ายังคงมีประสิทธิภาพอยู่หรือไม่ และวางแผนการดำเนินกิจกรรมการควบคุมภายในของปี ต่อ ๆ ไป ตามแผนงาน/กิจกรรมที่จะดำเนินงาน ในขณะที่เดียวกันคณะกรรมการควบคุมภายในต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย หลังจากนั้นหน่วยงานต้องเตรียมพร้อมเพื่อรับการประเมินจากผู้ตรวจสอบภายในหรือคณะกรรมการประเมินระบบควบคุมภายในที่มหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้น

ขั้นตอนที่ 6 การจัดทำรายงานของหน่วยงาน

หลังจากที่คณะกรรมการควบคุมภายในของหน่วยงานจัดให้มีการประเมินตนเองและจัดทำแผนการดำเนินกิจกรรมการควบคุมของปีต่อไปเรียบร้อยแล้ว หน่วยงานจะต้องจัดทำรายงานให้แก่มหาวิทยาลัย ภายในวันที่ 10 ธันวาคม ของทุกปี (ตามแบบฟอร์มในภาคผนวก)

แผนผังที่ 4 สรุปภาพรวมของการดำเนินระบบควบคุมภายใน



แผนผังการดำเนินระบบควบคุมภายในของหน่วยงาน แสดงถึงบทบาทของคณะกรรมการควบคุมภายในของหน่วยงาน หัวหน้าสาขาวิชา/หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย และบุคลากรทุกคน

ในหน่วยงาน โดยที่คณะกรรมการควบคุมภายในเป็นผู้ริเริ่มวางแผนทางการจัดวางระบบควบคุมภายในของหน่วยงาน หัวหน้าสาขาวิชา/หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่ายซึ่งร่วมเป็นคณะกรรมการควบคุมภายใน นำแนวทางดังกล่าวไปจัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจให้กับบุคลากรในหน่วยงาน รับทราบ และมอบหมายให้บุคลากรทุกคนวิเคราะห์ความเสี่ยงของงานในความรับผิดชอบตามคู่มือการปฏิบัติงานของตนเองพร้อมข้อเสนอแนะวิธีการควบคุม หัวหน้าสาขา/หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย รวบรวมความเสี่ยงของบุคลากรทุกคนในหน่วยงานแล้วจัดให้บุคลากรร่วมกันจัดลำดับความเสี่ยง และหากิจกรรมการควบคุม ในภาพรวมของส่วนงาน จากนั้นนำเสนอให้คณะกรรมการควบคุมภายใน พิจารณาจัดวางระบบควบคุมของหน่วยงานตามความเสี่ยงที่ค้นพบโดยบุคลากรและความเสี่ยงที่ค้นพบโดยคณะกรรมการ แล้วนำไปสู่การทำประชาพิจารณ์ในระดับหน่วยงาน เพื่อหาข้อตกลงร่วมกันในการจัดกิจกรรมควบคุมให้ครอบคลุมทุกภารกิจ เป้าหมาย แผนปฏิบัติการและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน จากนั้นจึงจัดทำคู่มือระบบควบคุมภายในของหน่วยงานและประกาศใช้ โดยจัดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลตามรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ เมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณหน่วยงานจะต้องจัดทำรายงานเสนอมหาวิทยาลัยเพื่อรับทราบผลการดำเนินกิจกรรมการควบคุม รายงานการติดตาม ประเมินผล และแนวทางในการดำเนินกิจกรรมควบคุมในปีต่อไป

ตัวชี้วัด เพื่อการบริหารความเสี่ยง

ในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยถูกกำหนดให้มีตัวบ่งชี้และตัวชี้วัด ที่ต้องรับผิดชอบเพื่อเป็นหลักประกันว่าผลผลิตของมหาวิทยาลัยจะได้คุณภาพตามมาตรฐาน โดยมีตัวบ่งชี้ตามมาตรฐานของสมศ. และมีตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ซึ่งตัวบ่งชี้บางตัวของ สมศ. จะซ้ำกับตัวชี้วัดของ ก.พ.ร. เพื่อป้องกันความสับสนต่อไปนี้จะขอเลือกใช้คำว่า “ ตัวชี้วัด ” ในการกำหนดกรอบ/แนวทางในการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามภารกิจของมหาวิทยาลัย โดยจะแบ่งตัวชี้วัดที่ต้องดำเนินการออกเป็นด้าน ๆ ตามกรอบการจัดวางระบบควบคุมภายในที่ได้กำหนดไว้แล้วคือ

1. ด้านการเรียนการสอน มีตัวชี้วัดจำนวน 17 ตัว ได้แก่

- 1.1 ร้อยละของบัณฑิตระดับปริญญาตรีที่ได้งานทำและประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี
- 1.2 ร้อยละของบัณฑิตระดับปริญญาตรีที่ได้งานทำตรงสาขาที่สำเร็จการศึกษา
- 1.3 ร้อยละของบัณฑิตที่ได้รับเงินเดือนเริ่มต้นเป็นไปตามเกณฑ์
- 1.4 ระดับความพึงพอใจของนายจ้าง ผู้ประกอบการ และผู้ใช้บัณฑิต
- 1.5 จำนวนนักศึกษา หรือศิษย์เก่าที่ได้รับการประกาศเกียรติคุณยกย่อง ในด้านวิชาการ วิชาชีพ คุณธรรม จริยธรรม หรือรางวัลทางวิชาการ หรือด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพบัณฑิต ในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ
- 1.6 จำนวนวิทยานิพนธ์และงานวิชาการของนักศึกษาที่ได้รับรางวัลในระดับชาติหรือระดับ

นานาชาติภายในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา

- 1.7 ร้อยละของบทความวิทยานิพนธ์ปริญญาโท ที่ดีพิมพ์เผยแพร่ ต่อจำนวนวิทยานิพนธ์ปริญญาโททั้งหมด
- 1.8 ร้อยละของบทความวิทยานิพนธ์ปริญญาเอกที่ดีพิมพ์เผยแพร่ต่อจำนวนวิทยานิพนธ์ปริญญาเอกทั้งหมด
- 1.9 ร้อยละของจำนวนนิสิต/นักศึกษาใหม่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป สาขาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์สุขภาพของมหาวิทยาลัย
- 1.10 ร้อยละของหลักสูตรที่ได้มาตรฐานต่อหลักสูตรทั้งหมด
- 1.11 จำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าต่อจำนวนอาจารย์ประจำ
- 1.12 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่าต่ออาจารย์ประจำ
- 1.13 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ
- 1.14 การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ (Professional Ethics)
- 1.15 กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยเฉพาะการเรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์จริง
- 1.16 ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการสอนของอาจารย์และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้
- 1.17 ร้อยละของนักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการพัฒนานักศึกษาต่อจำนวนนักศึกษา

2. ด้านการวิจัย มีตัวชี้วัดจำนวน 8 ตัว ได้แก่

- 2.1 ร้อยละของงานวิจัย และงานสร้างสรรค์ที่ดีพิมพ์ เผยแพร่ และ/หรือนำไปใช้ประโยชน์ ทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ ต่อจำนวนอาจารย์ประจำ
- 2.2 จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ของสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ
- 2.3 จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์จากภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ
- 2.4 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ได้รับทุนทำวิจัย หรืองานสร้างสรรค์จากภายในสถาบันต่ออาจารย์ประจำ
- 2.5 ร้อยละของของอาจารย์ประจำที่ได้รับทุนทำวิจัย หรืองานสร้างสรรค์จากภายนอกต่ออาจารย์ประจำ
- 2.6 ร้อยละของบทความวิจัยที่ได้รับการอ้างอิง(Citation) ใน refereed journal หรือในฐานข้อมูลระดับชาติหรือระดับนานาชาติ ต่ออาจารย์ประจำ
- 2.7 จำนวนผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาหรืออนุสิทธิบัตรในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา
- 2.8 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามผลผลิตผลงานวิจัยเพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยี

3. ด้านการบริการวิชาการ มีจำนวนตัวชี้วัด 7 ตัว ได้แก่

- 3.1 ร้อยละของกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการและวิชาชีพที่ตอบสนองความต้องการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน สังคม ประเทศชาติและนานาชาติต่ออาจารย์ประจำ
- 3.2 ร้อยละของอาจารย์ที่เป็นที่ปรึกษา เป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบัน เป็นกรรมการวิชาการและกรรมการวิชาชีพในระดับชาติหรือระดับนานาชาติต่ออาจารย์ประจำ
- 3.3 มีการนำความรู้และประสบการณ์จากการบริหารวิชาการและวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน และการวิจัย
- 3.4 ค่าใช้จ่ายและมูลค่าของสถาบันในการบริการวิชาการและวิชาชีพเพื่อสังคมต่ออาจารย์ประจำ
- 3.5 จำนวนฐานเรียนรู้ทางการเกษตร
- 3.6 จำนวนครั้งในการให้บริการตรวจสอบสินค้าทางการเกษตร
- 3.7 จำนวนชั่วโมงเฉลี่ยที่ประจำให้บริการวิชาการและวิชาชีพที่ตอบสนองความต้องการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคม ชุมชน ประเทศชาติและนานาชาติต่ออาจารย์ประจำ

4. ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม มีจำนวนตัวชี้วัด 4 ตัว ได้แก่

- 4.1 ร้อยละของโครงการ/กิจกรรมในการอนุรักษ์ พัฒนา และสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะ และวัฒนธรรมต่อจำนวนนักศึกษา
- 4.2 ร้อยละของโครงการ/กิจกรรมในการอนุรักษ์ พัฒนา และสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะ และวัฒนธรรมต่อจำนวนโครงการ/กิจกรรมทั้งหมด
- 4.3 ร้อยละของค่าใช้จ่ายและมูลค่าที่ใช้ในการอนุรักษ์ อนุรักษ์ พัฒนา และสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะ และวัฒนธรรมต้องบดบังดำเนินการ
- 4.4 ร้อยละเฉลี่ยของนักศึกษาที่เข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมในการอนุรักษ์ พัฒนา และสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะ และวัฒนธรรมต่อจำนวนนักศึกษาทั้งหมด

5. ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา มีจำนวนตัวชี้วัด 3 ตัว ได้แก่

- 5.1 มีระบบและกลไกในการประกันคุณภาพภายในที่ก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
- 5.2 ประสิทธิภาพของการประกันคุณภาพภายใน
- 5.3 ระดับความสำเร็จของการประกันคุณภาพภายในที่ก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

6. ด้านการบริหารจัดการ มีจำนวนตัวชี้วัด 13 ตัว ได้แก่

- 6.1 ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในระบบห้องสมุด คอมพิวเตอร์ และศูนย์สารสนเทศ ต่อจำนวนนักศึกษา
- 6.2 ระดับความสำเร็จในการพัฒนาสถาบันสู่ระดับสากล
- 6.3 ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- 6.4 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน
- 6.5 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานของสถาบันอุดมศึกษา
- 6.6 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา
- 6.7 ระดับความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต
- 6.8 ระดับคุณภาพของการกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย
- 6.9 ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ
- 6.10 ระดับของการพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา
- 6.11 ระดับคุณภาพของการบริหารจัดการระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของสถาบันอุดมศึกษา
- 6.12 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบฐานข้อมูลอุดมศึกษาด้านนักศึกษา บุคลากร และหลักสูตร
- 6.13 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์

นอกจากตัวชี้วัดที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น หน่วยงานต้องนำตัวชี้วัดตามแผนกลยุทธ์ / แผนปฏิบัติงานของหน่วยงานมาผนวกเข้าด้วยกัน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงครอบคลุมภารกิจทุกด้านที่อยู่ในความรับผิดชอบ และเป็นการลดภาระให้หน่วยงานไม่ต้องแยกส่วนการติดตามตรวจสอบการดำเนินงาน เพราะการจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม การติดตามตรวจสอบประเมินผลการดำเนินการตามระบอบควบคุมภายในที่จัดวางไว้ร่วมกันจะมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ และวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน

ส่วนที่ 4

ภาคผนวก

ก. ตัวอย่างแบบประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

จุดที่ควรประเมิน ในแต่ละองค์ประกอบ ประกอบด้วยข้อความภายใต้หัวข้อหลัก ๆ และ หัวข้อย่อยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อหลัก

ความเห็น/คำอธิบาย หมายถึง หน่วยงานให้ความสำคัญหรือปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ อย่างไร

1. แบบประเมินสภาพแวดล้อมการควบคุม

จุดที่ควรประเมิน	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่	ความเห็น/คำอธิบาย
<p>1.สภาพแวดล้อมการควบคุม</p> <p>เพื่อให้ทราบว่าหน่วยงานมีสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดีหรือไม่</p> <p>1.1 ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร</p> <p>A. มีการกระจายอำนาจให้กับรองคณบดี/รองผอ./ผู้ช่วยผอ./หัวหน้างาน อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร</p> <p>B. ความสนใจต่อรายงานทางการเงิน การใช้จ่ายงบประมาณ</p> <p>C. การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ผ่านการจัดให้มีการประชุมหน่วยงาน เพื่อชี้แจงเรื่องต่าง ๆ ให้บุคลากรได้รับทราบและจัดให้มีการรายงานผลการดำเนินงาน ปัญหา/อุปสรรคในการปฏิบัติงาน</p>			<p>1.กำหนดให้มีการรายงานการเงิน/งบประมาณ ทุกเดือน</p> <p>2.กำหนดให้มีการรายงานการเงิน/งบประมาณ ทุกไตรมาส</p> <p>3. กำหนดให้มีการรายงานการเงิน/งบประมาณ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ</p> <p>1. เดือนละ 1 ครั้ง</p> <p>2. 3 เดือน/ครั้ง</p> <p>3. 6 เดือน/ครั้ง หรือมากกว่า</p>

จุดที่ควรประเมิน	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่	ความเห็น/คำอธิบาย
<p>D. ทักษะติดต่อการประกันคุณภาพ การศึกษา การควบคุมภายใน การปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ(ก.พ.ร.)</p> <p>E . รูปแบบการสื่อสารภายในหน่วยงาน</p> <p>F. ลักษณะการบริหารงานของผู้บริหาร</p> <p>G. รูปแบบการพิจารณาความดีความชอบ ผลประโยชน์ การมอบหมายงาน</p> <p>1.2 ความซื่อสัตย์และจริยธรรม</p> <p>A. ฝ่ายบริหารส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำคัญของความซื่อสัตย์และจริยธรรม โดยสื่อสารทางวาจาในการประชุม การหารือกับบุคลากร และปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่าง</p> <p>B. ฝ่ายบริหารดำเนินการโดยเร่งด่วนเมื่อมีสัญญาณแจ้งว่าอาจมีปัญหาเรื่องความ</p>			<p>1. มองว่าเป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้นของหน่วยงาน</p> <p>2.มองว่าเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน และเป็นการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรคุณภาพ</p> <p>3. กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์การดำเนินงานของหน่วยงาน</p> <p>1. บุคลากรสามารถสื่อสารโดยตรงกับ ผู้บริหาร</p> <p>2. การสื่อสารต้องเป็นไปตามลำดับ/ ขั้นตอน สายการบังคับบัญชา</p> <p>3. เป็นไปได้ทั้ง 2 ลักษณะขึ้นอยู่กับสถานการณ์</p> <p>1. มุ่งผลสำเร็จของงาน ที่ยึดการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ</p> <p>2. มุ่งผลสำเร็จของงาน โดยไม่ยึดติดกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ</p> <p>1. รับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น</p> <p>2. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพิจารณา</p> <p>3. ตัดสินจากพฤติกรรมที่มองเห็น</p> <p>1. ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์</p>

จุดที่ควรประเมิน	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่	ความเห็น/คำอธิบาย
<p>ข้อสัถยและจริยธรรมของบุคลากรเกิดขึ้น</p> <p>C. มีการเปิดช่องทางให้บุคลากรและผู้รับบริการได้ให้ข้อเสนอแนะ ข้อร้องเรียน</p> <p>D. ฝ่ายบริหารมีการดำเนินการตามควรแก่กรณีเมื่อไม่มีการปฏิบัติตามนโยบาย วิธีปฏิบัติหรือระเบียบปฏิบัติ</p> <p>E. มีการสื่อสารให้ทราบทั่วทั้งองค์กรเกี่ยวกับประเภทของความผิดทางวินัย เพื่อให้บุคลากรทราบว่า หากประพฤติมิชอบจะต้องได้รับการลงโทษเช่นเดียวกัน</p> <p>F. ฝ่ายบริหารกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่เป็นไปได้และไม่สร้างความกดดันให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่เป็นไปไม่ได้</p> <p>G. ฝ่ายบริหารกำหนดสิ่งจูงใจที่ยุติธรรมและโปร่งใส</p> <p>1.3 ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร</p> <p>A. มีการกำหนดระดับความรู้ ทักษะและความสามารถที่จำเป็นสำหรับแต่ละตำแหน่งงานไว้อย่างเหมาะสม</p> <p>B. มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งที่เป็นปัจจุบัน</p> <p>C. มีแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทุกตำแหน่งในแผนปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงาน</p>			<p>1. มี Web site /กล่องรับฟังความคิดเห็น ที่เปิดให้บุคลากรและบุคคลทั่วไปเข้าถึงได้</p> <p>2. มีการนำผลจากข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ ไปปรับปรุงแก้ไข</p>

จุดที่ควรประเมิน	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่	ความเห็น/คำอธิบาย
<p>D. การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความยุติธรรมและโปร่งใส โดยพิจารณาจากผลสำเร็จของงาน</p> <p>E. มีการวางแผนด้านอัตรากำลังที่เหมาะสม เพียงพอกับภาระงาน</p> <p>1.4 โครงสร้างองค์กร</p> <p>A. มีการจัดโครงสร้างหน่วยงานและสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและเหมาะสมกับขนาดและลักษณะการดำเนินงานของหน่วยงาน</p> <p>B. มีการแสดงแผนภูมิการจัดองค์กรที่ถูกต้องและทันสมัย เผยแพร่ให้บุคลากรและผู้มาติดต่องานได้ทราบ</p> <p>1.5 การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ</p> <p>A. มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม และประกาศให้บุคลากรรับทราบ</p> <p>B. มีการสอบทานงานตามลำดับชั้น และมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>C. มีการประเมินความเหมาะสมของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ของบุคลากรทุกปี</p>			<p>1. มอบหมายเฉพาะหน้าที่ ความรับผิดชอบ แต่ไม่มีการมอบอำนาจ</p> <p>2. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่ไม่เหมาะสมกับบุคลากร</p> <p>1. มีการประเมินความเหมาะสมของตัวบุคคลกับงานที่รับผิดชอบ</p> <p>2. มีการปรับเปลี่ยน โยกย้ายบุคลากร ในกรณีที่พบความว่าไม่มีความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ หรือ กรณีได้รับการร้องเรียนการให้บริการของบุคลากร</p>

จุดที่ควรประเมิน	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่	ความเห็น/คำอธิบาย
<p>1.6 นโยบายวิธีการบริหารทรัพยากรบุคลากร</p> <p>A. มีการจัดปฐมนิเทศให้กับบุคลากรใหม่ และจัดประชุมทบทวนผลงานทุกสิ้นปีงบประมาณ</p> <p>B. การพิจารณาเลื่อนระดับ /เลื่อนตำแหน่ง หรือ เลื่อนขั้นเงินเดือน มีการประเมิน 360 องศา</p> <p>C. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ประเมินตามแบบฟอร์มของกองการเจ้าหน้าที่ทุกขั้นตอน และมีการประกาศผลการประเมินให้บุคลากรได้รับทราบอย่างเปิดเผย</p> <p>1.7 กลไกการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน</p> <p>A. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประจำหน่วยงานในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานในหน่วยงานให้เป็นไปตามแผนงาน/วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของหน่วยงาน อย่างต่อเนื่อง</p>			<p>1. จัดปฐมนิเทศให้บุคลากรในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับงานในความรับผิดชอบ และรับทราบนโยบายของหน่วยงานก่อนเริ่มปฏิบัติงาน</p> <p>2. จัดให้มีการประชุมทบทวนผลการดำเนินงานของหน่วยงานในรอบปีที่ผ่านมา และประเมินผลอย่างเป็นกลาง</p> <p>1. การประเมินผลเพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือน/เลื่อนระดับ เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเช่นเพื่อนร่วมงาน / ผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้รับบริการ ได้ร่วมพิจารณาความเหมาะสมด้วย</p> <p>2. การประเมินผลเพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือน/เลื่อนระดับ ผ่านการพิจารณาโดยคณะกรรมการประจำหน่วยงานก่อนนำเสนอมหาวิทยาลัย</p> <p>3. การประเมินผลอยู่ในอำนาจของผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน</p>

จุดที่ควรประเมิน	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่	ความเห็น/คำอธิบาย
<p>และสม่ำเสมอ</p> <p>B. หน่วยงานได้รับการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบภายในอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง</p> <p>C. มีการนำข้อคิดเห็นจากคณะกรรมการประเมินคุณภาพ มาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุง พัฒนาหน่วยงาน</p> <p>D. ความเห็น/ข้อเสนอแนะ ที่ได้รับจากผู้ตรวจสอบภายในได้รับการปรับปรุง แก้ไข โดยไม่มีการตรวจพบข้อบกพร่องในประเด็นเดิม อีกในการตรวจสอบครั้งต่อมา</p> <p>สรุปวิธีที่ควรปฏิบัติ</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>(.....)</p> <p>ตำแหน่ง (หัวหน้าหน่วยงาน)</p> <p>วันที่...../...../.....</p>			

2.แบบการประเมินความเสี่ยง

จุดที่ควรประเมิน	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่	ความเห็น/คำอธิบาย
<p>2.การประเมินความเสี่ยง</p> <p>2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับหน่วยงาน</p> <p>A .มีการกำหนดวัตถุประสงค์โดยรวมของหน่วยงาน ในรูปของพันธกิจ เป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์</p> <p>B. วัตถุประสงค์ของหน่วยงานมีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจงสำหรับหน่วยงาน</p> <p>2.1.1 . มีการเผยแพร่และชี้แจงวัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้บุคลากรทุกระดับทราบและเข้าใจตรงกัน</p> <p>2.1.2 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของหน่วยงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดยพิจารณาจาก</p> <p>A . แผนยุทธศาสตร์สนับสนุนวัตถุประสงค์ของหน่วยงานโดยรวม</p> <p>B. แผนยุทธศาสตร์ครอบคลุมถึงการจัดสรรทรัพยากรและการให้ลำดับความสำคัญ</p> <p>C. แผนยุทธศาสตร์และงบประมาณกำหนดกรอบเวลาที่สอดคล้องกับความเป็นจริง รวมทั้งระบุหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติอย่างชัดเจน</p> <p>2.1.3 หน่วยงานจัดให้มีการประเมินความเสี่ยง โดยนำเอา เป้าประสงค์ /วัตถุประสงค์ /ตัวชี้วัด/ปัจจัยเสี่ยงจากภายในและปัจจัยเสี่ยงจากภายนอก มาพิจารณา และจัดให้มีการควบคุมความเสี่ยงเหล่านั้นตามความเหมาะสม</p>			

จุดที่ควรประเมิน	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่	ความเห็น/คำอธิบาย
<p>2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม</p> <p>2.2.1 วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมสอดคล้องและเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์และแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน</p> <p>2.2.1 หน่วยงานมีการจัดสรรทรัพยากรเพียงพอที่จะสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม</p> <p>2.3 การระบุความเสี่ยง</p> <p>2.3.1 ผู้บริหารระบุความเสี่ยงครอบคลุมกิจกรรมที่สำคัญ โดยมีวิธีการดำเนินการที่เหมาะสม</p> <p>A. นำตัวชี้วัดที่อยู่ในความรับผิดชอบ ทั้งของ สมศ. ก.พ.ร.และตามแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน มาใช้ในการระบุความเสี่ยง และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงโดยวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ</p> <p>B. เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการระบุความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญและหาวิธีการจัดการกับความเสี่ยงของหน่วยงาน</p> <p>C. มีการคาดการณ์ความเสี่ยงทั้งระยะสั้นและระยะยาว</p> <p>D. มีการระบุปัจจัยเสี่ยงที่มาจากข้อตรวจพบของผู้ตรวจสอบภายใน ผู้ประเมินคุณภาพ และผลการประเมินอื่น ๆ</p> <p>2.3.2 หน่วยงานมีการระบุความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกได้อย่างเพียงพอ เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี - การเกิดภัยธรรมชาติ <p>2.3.3 หน่วยงานมีการระบุความเสี่ยงจากปัจจัยภายในได้อย่างเพียงพอ เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - การสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถ - การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร 			

จุดที่ควรประเมิน	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่	ความเห็น/คำอธิบาย
<p>2.3.4 ในการระบุความเสี่ยงผู้บริหารประเมินปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจเพิ่มความเสี่ยง โดยพิจารณาจาก</p> <p>A. ผู้บริหารพิจารณาถึงความเสี่ยงที่ส่งผลให้หน่วยงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ในรอบปีที่ผ่านมา</p> <p>B. ผู้บริหารพิจารณาถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้จ่ายเงินไม่ถูกต้อง ข้อติติงจากผู้ตรวจสอบภายใน ในรอบปีที่ผ่านมา</p> <p>C. ผู้บริหารพิจารณาถึงความเสี่ยงที่ทำให้ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาในรอบปีที่ผ่านมาไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด</p> <p>2.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยง</p> <p>2.4.1 เมื่อได้มีการระบุความเสี่ยงของหน่วยงานแล้วผู้บริหารมีการวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงเหล่านั้น โดยพิจารณาจาก</p> <p>A. ผู้บริหารนำผลจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยคณะกรรมการควบคุมภายในประจำหน่วยงานและการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากบุคลากรมาประมวลเข้าด้วยกัน</p> <p>B. มีการกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบที่จะเกิด เช่น ระดับสูง กลาง ต่ำ</p> <p>2.4.2 ผู้บริหารกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงและกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยพิจารณาจาก</p> <p>A. กำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงของหน่วยงาน</p>			

จุดที่ควรประเมิน	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่	ความเห็น/คำอธิบาย
<p>B.มีการกำหนดกิจกรรมการควบคุมเพื่อจัดการกับความเสี่ยงหรือเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้</p> <p>C. มีการพิจารณาความค้่มค่าของต้นทุนที่จะเกิดจากการกำหนดกิจกรรมการควบคุม</p> <p>2.4.3 มีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบเกี่ยวกับวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง</p> <p>2.4.4 จัดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติตามวิธีการควบคุม อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง</p> <p>2.5 การบริหารความเสี่ยงในช่วงของการเปลี่ยนแปลง</p> <p>2.5.1 หน่วยงานมีการคาดการณ์ความเสี่ยง การระบุความเสี่ยง และการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น การเกิดภัยพิบัติ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ฯลฯ</p> <p>2.5.2 ผู้บริหารให้ความสนใจเป็นพิเศษกับความเสี่ยง ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อระบบแรงกับองค์กร เช่น การออกนอกระบบ การเปลี่ยนแปลงระบบสารสนเทศ ฯลฯ</p> <p><u>สรุป/วิธีที่ควรปฏิบัติ</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>(.....)</p> <p>ตำแหน่ง (หัวหน้าหน่วยงาน)</p> <p>วันที่...../...../.....</p>			

3. แบบประเมินกิจกรรมการควบคุม

จุดที่ควรประเมิน	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่	ความเห็น/คำอธิบาย
<p>3. กิจกรรมการควบคุม</p> <p>3.1 หน่วยงานมีการระบุวัตถุประสงค์การควบคุมที่สัมพันธ์กับกิจกรรมการควบคุม</p> <p>3.2 หน่วยงานมีการกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่เหมาะสมกับภารกิจและมีการปฏิบัติตามกิจกรรมการควบคุมนั้น โดยพิจารณาจาก</p> <p>A. กิจกรรมการควบคุมที่ได้กำหนดขึ้นได้นำไปใช้ในการปฏิบัติงานตามปกติของบุคลากร</p> <p>B. หัวหน้างานประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ตนรับผิดชอบและเสนอปรับปรุงแก้ไขเมื่อพบข้อบกพร่อง เช่น มีกิจกรรมการควบคุมที่มากเกินไป หรือ ไม่มีความจำเป็นต้องมีกิจกรรมการควบคุมแล้วเมื่อความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ไม่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน</p> <p>3.3 ผู้บริหารทุกระดับมีการสอบทานรายงานผลการดำเนินงาน วิเคราะห์แนวโน้ม และเปรียบเทียบผลการดำเนินงานจริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้</p> <p>3.4 หัวหน้างานมีการสอบย้อนข้อมูลในรายงานกับหลักฐานข้อเท็จจริงที่ปรากฏ</p> <p>3.5 มีการเก็บรักษาวัสดุ ครุภัณฑ์ เงินสด หรือทรัพย์สินอื่นที่เสี่ยงต่อการสูญหาย ในที่ปลอดภัยและเหมาะสม และมีการตรวจนับเป็นระยะ ๆ</p> <p>3.7 มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่เสี่ยงต่อความเสียหาย เช่น</p> <p>A. ไม่อนุญาตให้บุคคลคนเดียวปฏิบัติงาน</p>			

จุดที่ควรประเมิน	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่	ความเห็น/คำอธิบาย
<p>ตามลำพังเกี่ยวกับเงินสด ทั้งการทำหน้าที่รับเงิน จ่ายเงิน การดูแลรักษาเงิน</p> <p>B. จัดให้มีคณะกรรมการตรวจนับเงินสด คงเหลือประจำวัน</p> <p>C. มีการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ในการอนุมัติ การประมวลผลข้อมูล การบันทึกบัญชี การรับ-จ่ายเงิน การตรวจสอบและการดูแลรักษาทรัพย์สินออกจากกันเด็ดขาด</p> <p>D. ไม่มีการอนุญาตให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดควบคุมการดำเนินงานที่สำคัญทั้งหมดหรือปฏิบัติงานที่สำคัญหรือเสี่ยงต่อความเสียหายเพียงคนเดียวจนครบวงจร แต่ถ้ามีความจำเป็นให้กำหนดกิจกรรมการควบคุมอื่นที่เหมาะสมทดแทน</p> <p>3.8 มีมาตรการติดตามและตรวจสอบให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ทั้งของมหาวิทยาลัยและของรัฐ</p> <p>3.9 จัดให้มีการบันทึกการดำเนินการตามกิจกรรมการควบคุมเป็นลายลักษณ์อักษร และผู้บริหารมีการติดตามการควบคุมอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>4.0 มีการประเมินความเพียงพอและเหมาะสมของกิจกรรมการควบคุม ภายหลังจากได้ดำเนินการตามกิจกรรมการควบคุมไปแล้วระยะหนึ่ง จากคณะกรรมการประจำหน่วยงาน และผู้ตรวจสอบภายใน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง</p>			

จุดที่ควรประเมิน	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่	ความเห็น/คำอธิบาย
<p><u>สรุป/วิธีที่ควรปฏิบัติ</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>(.....)</p> <p>ตำแหน่ง (หัวหน้าหน่วยงาน)</p> <p>วันที่...../...../.....</p>			

4. แบบประเมินสารสนเทศและการสื่อสาร

จุดที่ควรประเมิน	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่	ความเห็น/คำอธิบาย
<p>4.1 สารสนเทศ</p> <p>4.1.1 จัดให้มีวิธีปฏิบัติในการให้ข้อมูลภายในและภายนอกที่จำเป็นในการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนด</p> <p>A. รวบรวมข้อมูลภายนอกด้านกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อมูลสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยงาน</p> <p>B. รายงานข้อมูลซึ่งเป็นประโยชน์ในการประเมินการบรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>C. มีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน นำเสนอให้ผู้บริหารรับทราบ</p> <p>4.1.2 ผู้บริหารให้การสนับสนุนการพัฒนาระบบสารสนเทศที่จำเป็น</p> <p>A. หน่วยงานมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบสารสนเทศของหน่วยงาน ซึ่งมีความสามารถในการพัฒนาระบบสารสนเทศใหม่ ๆ ความสามารถในการดูแลระบบสารสนเทศ เช่น นักเอกสารสนเทศ นักวิชาการคอมพิวเตอร์ เป็นต้น</p> <p>B. บุคลากรต้องได้รับการฝึกอบรมการใช้ระบบสารสนเทศที่เหมาะสมกับภารกิจอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>4.2 การสื่อสาร</p> <p>4.2.1 มีวิธีปฏิบัติในการสื่อสารให้บุคลากรรับทราบหน้าที่ ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น</p>			

จุดที่ควรประเมิน	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่	ความเห็น/คำอธิบาย
<p>A. บุคลากรควรทราบวัตถุประสงค์ของกิจกรรมที่รับผิดชอบและทราบหน้าที่ของตนที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน</p> <p>B. บุคลากรควรเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ของตนว่ามีผลกระทบต่อบุคลากรคนอื่น ๆ อย่างไร และหน้าที่ของบุคลากรคนอื่นมีผลกระทบต่อตนเองอย่างไร</p> <p>C. มีการติดต่อสื่อสารในระหว่างปฏิบัติงาน มีการประชุมร่วมกัน จัดให้มีการอบรม</p> <p>4.2.2 จัดให้มีช่องทางในการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร เพื่อแจ้งข้อสงสัยเกี่ยวกับความประพฤติมิชอบในหน่วยงาน</p> <p>4.2.3 จัดให้มีการประชุมรับฟังข้อเสนอแนะการปรับปรุงงานจากบุคลากร</p> <p>4.2.4 กำหนดวิธีปฏิบัติในการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>A. ให้ข้อมูลที่มีประโยชน์กับการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและทันกาล</p> <p>B. แจ้งเวียนข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายและระเบียบปฏิบัติให้บุคลากรรับทราบ</p> <p>4.2.5 จัดให้มีการจัดทำ จัดเก็บ รวบรวมข้อมูลทางการเงิน รายงานทางการเงินอย่างครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน</p> <p>4.2.6 จัดให้มีช่องทางหรือระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้ และทันกาล</p> <p>4.2.7 จัดให้มีช่องทางรับฟังความคิดเห็น</p>			

จุดที่ควรประเมิน	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่	ความเห็น/คำอธิบาย
<p>จากผู้รับบริการ หลากหลายช่องทาง และนำความคิดเห็นเหล่านั้นไปปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน</p> <p><u>สรุป/วิธีที่ควรปฏิบัติ</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>(.....)</p> <p>ตำแหน่ง (หัวหน้าหน่วยงาน)</p> <p>วันที่...../...../.....</p>			

5. แบบประเมินการติดตามประเมินผล

จุดที่ควรประเมิน	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่	ความเห็น/คำอธิบาย
<p>5. การติดตามประเมินผล</p> <p>5.1 การติดตามผลระหว่างปฏิบัติงาน</p> <p>A. จัดให้มีการติดตามผลระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมการควบคุมภายในที่ได้จัดวางไว้มีการดำเนินการจริง</p> <p>B. จัดให้มีการบันทึกข้อมูล มีการรายงานผลการดำเนินงานตามกิจกรรมการควบคุม อย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะกิจกรรมควบคุมทางด้านการเงิน</p> <p>C. มีการตรวจเช็คข้อมูลรายงานกับเอกสารหลักฐานเป็นครั้งคราว</p> <p>5.2 การประเมินรายครั้ง</p> <p>A. มีการประเมินรายครั้งทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน เช่น การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ การเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานในหน่วยงาน</p> <p>B. จัดให้มีการประเมินการควบคุมภายในของทุกงาน เป็นระยะๆ</p> <p>C. จัดให้มีการประเมินรายครั้งจากคณะกรรมการควบคุมภายในของหน่วยงาน และจากผู้ตรวจสอบภายใน</p> <p>5.3 วิธีการประเมินการควบคุมภายในมีความเหมาะสม</p> <p>A. ใช้แบบสอบถามการควบคุมภายในแบบประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน ตามแบบของ สตง.และแบบของมหาวิทยาลัย</p> <p>B. มีแผนการประเมินที่ชัดเจน</p> <p>C. คณะผู้ประเมินมีความรู้ความเข้าใจอย่างเพียงพอในภารกิจ เป้าหมาย</p>			

จุดที่ควรประเมิน	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่	ความเห็น/คำอธิบาย
<p>วัตถุประสงค์และการดำเนินงานของหน่วยงาน</p> <p>D. มีการบันทึกขั้นตอนการประเมินเป็นลายลักษณ์อักษร</p> <p>5.4 ผู้บริหารจัดให้มีการปรับปรุงแก้ไขตามข้อตรวจพบและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการควบคุมภายในและผู้ตรวจสอบภายใน ภายในระยะเวลาที่กำหนด</p> <p>5.5 ผู้บริหารมีการติดตามการปฏิบัติตามมาตรการแก้ไขข้อบกพร่องที่ตรวจพบจากการตรวจสอบ</p> <p>5.6 หน่วยงานจัดให้มีการปรับปรุงระบบควบคุมภายในทุกปี ภายหลังจากสิ้นสุดปีงบประมาณ โดย</p> <p>A. จัดให้มีการประเมินระบบควบคุมภายใน เพื่อให้ทราบว่าระบบควบคุมภายในที่จัดวางไว้มีการดำเนินงานจริงหรือไม่ กิจกรรมการควบคุมที่ได้ดำเนินการไปแล้วสามารถลดความเสี่ยงได้หรือไม่ สภาพแวดล้อมการควบคุมมีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ สารสนเทศและการสื่อสารมีความทันสมัยเพียงพอต่อการบริหารจัดการหรือไม่ การติดตามประเมินผลมีความเพียงพอเหมาะสมหรือไม่</p> <p>B. เมื่อมีการประเมินระบบควบคุมภายในประจำปีแล้ว ได้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ยังคงมีอยู่และคาดว่าจะเกิดขึ้น แล้วจัดวางระบบควบคุมภายในของปีงบประมาณต่อไป</p>			

จุดที่ควรประเมิน	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่	ความเห็น/คำอธิบาย
<p>C. การประเมินระบบควบคุมภายในได้เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมให้ข้อคิดเห็น</p> <p><u>สรุป/วิธีที่ควรปฏิบัติ</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>(.....)</p> <p>ตำแหน่ง (หัวหน้าหน่วยงาน)</p> <p>วันที่...../...../.....</p>			

ข. แบบฟอร์มรายงานระบบควบคุมภายในของหน่วยงาน แบบ ปอ.2

สรุปผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

ชื่อหน่วยงาน.....

ณ วันที่ 30 กันยายน 2549

องค์ประกอบการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน/ข้อสรุป
<p data-bbox="378 542 719 584">สภาพแวดล้อมการควบคุม</p> <p data-bbox="236 595 855 1272">ผู้บริหารและบุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการมีศีลธรรม จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ และมีการพิจารณา ดำเนินการตามควรแก่กรณี เมื่อพบว่าบุคลากรประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ไม่เหมาะสมการยอมรับ ความรู้ความสามารถของบุคลากร การรับทราบ ข้อมูลและการวินิจฉัยสิ่งที่ตรวจพบหรือสิ่งที่ต้อง ตรวจสอบ ประชญา รูปแบบการทำงานของผู้บริหาร เหมาะสมต่อการพัฒนาการควบคุมภายในที่มี ประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์กร การมอบหมายอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบและจำนวนบุคลากรเหมาะสม กับงานที่ปฏิบัติ นโยบายและการปฏิบัติด้านบุคลากร เหมาะสมในการจูงใจและสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน</p> <p data-bbox="397 1335 695 1377">การประเมินความเสี่ยง</p> <p data-bbox="236 1388 845 1805">มีการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับหน่วยงานที่ ชัดเจน วัตถุประสงค์ระดับหน่วยงานและ วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมสอดคล้องกันในการที่จะ ทำงานให้สำเร็จด้วยงบประมาณและทรัพยากรที่ กำหนดไว้อย่างเหมาะสม ฝ่ายบริหารมีการระบุ ความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของ หน่วยงาน และมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหมาะสม</p> <p data-bbox="413 1872 679 1915">กิจกรรมการควบคุม</p> <p data-bbox="236 1926 845 2020">มีนโยบายและวิธีปฏิบัติที่มั่นให้มั่นใจว่าเมื่อนำไป ปฏิบัติแล้วจะเกิดผลสำเร็จตามที่ฝ่ายบริหารกำหนด</p>	

องค์กรประกอบการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน/ข้อสรุป
<p>ไว้ กิจกรรมเพื่อการควบคุมจะชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความระมัดระวังและสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์</p> <p>ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร</p> <p>มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การรายงานทางการเงินและการดำเนินงาน การปฏิบัติตามนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ที่ใช้ในการควบคุมและดำเนินกิจกรรมขององค์กร รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากภายนอกหน่วยงาน มีการสื่อสารไปยังผู้บริหารและผู้ใช้ภายในหน่วยงาน ในรูปแบบที่ช่วยให้ผู้รับข้อมูลสารสนเทศปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และให้ความมั่นใจว่ามีการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกหน่วยงานที่มีผลทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย</p> <p>การติดตามประเมินผล</p> <p>หน่วยงานมีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานโดยกำหนดวิธีปฏิบัติงานเพื่อติดตามการปฏิบัติตามระบบควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องและเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติของฝ่ายบริหาร ผู้ควบคุมงานและผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้มีการประเมินผลแบบรายครั้ง (Separate Evaluation) เป็นครั้งคราว กรณีพบจุดอ่อนหรือข้อบกพร่อง ควรกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานได้รับการพิจารณาสนองตอบและมีการวินิจฉัยสั่งการให้ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องอย่างทันทั่วทั้งที่</p>	

ผลการประเมินโดยรวม

คณะ/สำนัก/กอง/ศูนย์/โครงการ.....มีการควบคุมภายในเป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน มีการควบคุมที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพตามสมควร อย่างไรก็ตามมีจุดอ่อนที่ต้องได้รับการแก้ไข ดังนี้

- 1.....
- 2.....
- 3.....

ลายมือชื่อ.....

(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่เดือนธันวาคม พ.ศ.25.....

ค. ตัวอย่างการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานได้แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในของหน่วยงานแล้ว และจัดให้มีการประเมินสภาพแวดล้อมการควบคุม รวบรวมความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่ได้จากบุคลากรและจากการประเมินของคณะกรรมการ ที่ได้พิจารณาความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่หน่วยงานเผชิญอยู่ครอบคลุมทั้งความเสี่ยงจากแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานและความเสี่ยงจากตัวชี้วัดที่อยู่ในความรับผิดชอบ จากนั้นก็นำความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดมาจัดลำดับความสำคัญว่าความเสี่ยงใดที่มีโอกาสเกิดขึ้นมากที่สุด และหากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงานมากที่สุด เช่น

ตัวอย่าง ความเสี่ยงด้านการจัดการเรียนการสอน มีตัวชี้วัด อยู่จำนวน 17 ตัวก็นำตัวชี้วัดทั้ง 17 ตัวมาพิจารณาว่าตัวชี้วัดแต่ละตัวนั้น หน่วยงานสามารถจะบรรลุเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด หากหน่วยงานดำเนินการตามตัวชี้วัดแล้วได้ผลต่ำกว่าเป้าหมายจะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยเพียงใด โดยทำตามขั้นตอนดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 นำมาจัดลงตารางการจัดระดับความเสี่ยง ดังนี้

<p>ความเสี่ยงปานกลาง (1) ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ดำรง ตำแหน่งทางวิชาการ ร้อยละของบทความวิทยานิพนธ์ปริญาโทที่ตีพิมพ์เผยแพร่ 	<p>ความเสี่ยงสูง (2) ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> ร้อยละของหลักสูตรที่ได้มาตรฐานต่อหลักสูตรทั้งหมด ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่าต่ออาจารย์ประจำ
<p>ความเสี่ยงต่ำ (3) ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ จำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าต่ออาจารย์ประจำ 	<p>ความเสี่ยงปานกลาง (4) ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> ร้อยละของบัณฑิตที่ได้รับเงินเดือนเริ่มต้นเป็นไปตามเกณฑ์ ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการสอนของอาจารย์และสิ่งสนับสนุน

ในตารางช่องที่ 1 ความเสี่ยงปานกลาง หมายถึง หากความเสี่ยงนี้เกิดขึ้นแล้วผลกระทบรุนแรงมาก แต่โอกาสเกิดขึ้นน้อย

เช่น ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ดำรง ตำแหน่งทางวิชาการ จัดให้อยู่ในตารางนี้เพราะหน่วยงานได้ประเมินตนเองแล้วว่า อาจารย์ประจำที่มีอยู่ในหน่วยงานปัจจุบันมีตำแหน่งทางวิชาการร้อยละ 45 ส่วนที่เหลืออยู่ในระหว่างขอตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งโอกาสที่หน่วยงานจะขาดแคลนอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการมีน้อย แต่หากไม่มีอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการเลย ก็หมายถึงคุณภาพของบุคลากรของหน่วยงานอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ ดังนี้ เป็นต้น

ในตารางช่องที่ 2 ความเสี่ยงสูง หมายถึง หากความเสี่ยงนี้เกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานและโอกาสเกิดขึ้นมีมาก

เช่น ร้อยละของหลักสูตรที่ได้มาตรฐานต่อหลักสูตรทั้งหมด จัดให้อยู่ในตารางนี้เพราะจากข้อเท็จจริงพบว่าหน่วยงานมีหลักสูตรที่อยู่ในความรับผิดชอบ 5 หลักสูตร และมีหลักสูตรเพียง 2 หลักสูตรที่ได้มาตรฐาน ดังนั้นหลักสูตรอีก 3 หลักสูตรก็ไม่สามารถเปิดทำการสอนได้ ซึ่งหมายถึงหน่วยงานอาจต้องยุบเลิกหลักสูตรและมีความเป็นไปได้สูงที่จะเกิดขึ้น

หลังจากที่หน่วยงานได้จัดเรียงลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว ก็นำไปสู่การวางแผนการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนการจัดการความเสี่ยง ได้แก่

1. การยอมรับความเสี่ยง
2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง
3. การกระจายความเสี่ยง
4. การถ่ายโอนความเสี่ยงหรือการโยกย้ายความเสี่ยง

หน่วยงานต้องวิเคราะห์ว่าจะจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างไร เช่นกรณีที่หลักสูตรในความรับผิดชอบ 3 หลักสูตรไม่ได้มาตรฐาน หน่วยงานจะดำเนินการอย่างไร เช่น

1. ยอมรับความเสี่ยง คือยอมยุบเลิกหลักสูตร
2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง โดยหาวิธีการที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถรักษาหลักสูตรเหล่านี้ได้
3. การกระจายความเสี่ยง ในกรณีนี้คงไม่สามารถกระจายความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นได้
4. การถ่ายโอนความเสี่ยงหรือการโยกย้ายความเสี่ยง ก็คงเป็นอีกกรณีหนึ่งที่ทำได้ยาก

ดังนั้นหน่วยงานมีทางเลือกอยู่ 2 ทาง คือ ยุบเลิกหลักสูตร หรือหาวิธีการลด/ควบคุมความเสี่ยง หากหน่วยงานเลือกที่จะหาวิธีการลด/ควบคุมความเสี่ยง ก็มีวิธีการบริหารและจัดการความเสี่ยงได้ ดังตัวอย่างนี้

ง. ตัวอย่างการบริหารและจัดการความเสี่ยง

ด้านการเรียนการสอน

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง (กิจกรรมการควบคุม)
<p>หลักสูตรไม่ได้มาตรฐาน</p> <p>1. จำนวนคุณวุฒิของอาจารย์ ต้องมีอาจารย์ประจำหลักสูตรตลอดระยะเวลาที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรนั้น ซึ่งมีคุณวุฒิตรงหรือสัมพันธ์กับสาขาวิชาที่เปิดสอนไม่น้อยกว่า 5 คน และในจำนวนนั้นต้องเป็นผู้มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาโทหรือเทียบเท่า หรือเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ อย่างน้อย 2 คน ทั้งนี้อาจารย์ประจำในแต่ละหลักสูตรจะเป็นอาจารย์ประจำเกินกว่า 1 หลักสูตรในเวลาเดียวกันไม่ได้</p>	<p>1. จำนวนอาจารย์ที่มีคุณวุฒิตรงหรือสัมพันธ์กับสาขาวิชาที่เปิดสอนไม่น้อยกว่า 5 คน</p> <p>2. อาจารย์ประจำหลักสูตรเป็นอาจารย์ประจำเกินกว่า 1 หลักสูตร</p>	<p>1. จัดสรรอัตรากำลังเพิ่มเติม</p> <p>2. จัดส่งอาจารย์ที่มีอยู่ไปศึกษาเพิ่มเติมให้ตรงสาขา</p> <p>3. จัดให้มีช่องทางการประกาศรับสมัครอาจารย์หลายช่องทาง เพื่อให้ได้อาจารย์ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเหมาะสม</p> <p>4. แลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างสาขาวิชาภายในมหาวิทยาลัย หรือรับโอนอาจารย์จากภายนอกมหาวิทยาลัย</p>
<p>2. การประกันคุณภาพของหลักสูตร ให้ทุกหลักสูตรกำหนดระบบการประกันคุณภาพของหลักสูตรให้ชัดเจน ซึ่งอย่างน้อยประกอบด้วย</p>	<p>1. มีกรรมการบริหารหลักสูตรแต่ไม่ได้จัดให้มีการประชุมตามข้อกำหนด(ให้มีการประชุมคณะกรรมการบริหารหลักสูตรอย่างน้อย 2 ครั้งต่อ</p>	<p>1. จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการบริหารหลักสูตรตามข้อกำหนด โดยจัดทำรายงานการประชุมเผยแพร่ทางเว็บไซต์</p>

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง (กิจกรรมการควบคุม)
<p>ประเด็นหลัก 4 ประเด็น คือ</p> <p>2.1 การบริหารหลักสูตร</p> <p>2.2 ทรัพยากรประกอบการเรียนการสอน</p> <p>2.3 การสนับสนุนและการให้คำแนะนำนักศึกษา</p> <p>2.4 ความต้องการของตลาดแรงงาน สังคม และ/หรือความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต</p>	<p>ภาคการศึกษา โดยเป็นการประชุมก่อนเปิดภาคการศึกษาอย่างน้อย 1 ครั้ง)</p> <p>2. คณะกรรมการบริหารหลักสูตรไม่ได้ทำหน้าที่ครบถ้วนตามที่กำหนดไว้</p> <p>3.การประเมินหลักสูตร ไม่มีผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมิน</p> <p>4. ทรัพยากรประกอบการเรียนการสอนด้อยคุณภาพ</p> <p>5. ไม่มีการจัดกิจกรรมให้นักศึกษาครบทั้ง 4 ด้าน คือการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม</p> <p>6. ไม่มีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต</p> <p>7. ไม่มีการประเมิน/วิเคราะห์แนวโน้มความต้องการของตลาดแรงงาน</p>	<p>2. มีการติดตามผลการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารหลักสูตรว่าได้ทำหน้าที่ครบถ้วนตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายหรือไม่</p> <p>3. จัดให้มีการประเมินหลักสูตร 360 องศา</p> <p>4.สำรวจสภาพทรัพยากรประกอบการเรียนการสอน และทำการปรับปรุง พัฒนา จัดหาเพิ่มเติมตามความเหมาะสม</p> <p>5. จัดกิจกรรมให้แก่นักศึกษาครบทั้ง 4 ด้าน และจัดให้ครอบคลุมกับนักศึกษาทุกคน</p> <p>6. จัดให้มีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต</p> <p>7. จัดให้มีการประเมิน/วิเคราะห์แนวโน้มความต้องการของตลาดแรงงานในอนาคต โดยพิจารณาจากปัจจัยภายนอกที่อาจเป็นได้ทั้งอุปสรรคและปัจจัยเกื้อหนุน</p>

ด้านการวิจัย

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง (กิจกรรมการควบคุม)
1. มีผลงานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้น้อย	1. อาจารย์ขาดความรู้ในเรื่องการทำวิจัยในเชิงบูรณาการ 2. อาจารย์ขาดความรู้และทักษะ ต่อการทำวิจัยในเชิงลึก	1. จัดอบรมให้ความรู้ เพื่อกระตุ้นในเกิดงานวิจัยใหม่ ๆ 2. สำรวจหาปัญหาที่สังคมต้องการทราบ หรือแสวงหาคำถามความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย 3. แต่งตั้งคณะกรรมการวิจัยประจำหน่วยงาน
2. จำนวนผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์มีน้อย	1. อาจารย์ไม่สนใจที่จะตีพิมพ์ผลงานวิจัยเนื่องจากมีค่าใช้จ่าย 2. งานวิจัยไม่มีคุณภาพ 3. อาจารย์ไม่ทราบแหล่งตีพิมพ์ ที่มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับ	1. สนับสนุนเงินในการตีพิมพ์ผลงานวิจัย 2. มีมาตรการไม่รับผลงานวิจัยที่ไม่ผ่านการตีพิมพ์ ให้เป็นส่วนหนึ่งในการนำมาเป็นผลงานขอตำแหน่งทางวิชาการ 3. แสวงหาแหล่งตีพิมพ์ผลงานวิจัยและเผยแพร่ 4. จัดสรรสิ่งจูงใจให้กับอาจารย์ที่มีผลงานตีพิมพ์ในระดับนานาชาติ
3. ไม่มีผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา	1. การจดทะเบียนสิทธิบัตร มีค่าใช้จ่ายสูง และใช้เวลานาน 2. อาจารย์ขาดความรู้ในเรื่องการขอสิทธิบัตร	1. จัดสรรงบประมาณสนับสนุน 2. จัดอบรมให้ความรู้ แก่บุคลากร 3. กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน เพื่อผลักดันให้เกิดผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ อย่างน้อยปีละ 1 เรื่อง

ด้านบริการวิชาการ

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง (กิจกรรมการควบคุม)
1. งานบริการวิชาการไม่ได้รับความสนใจจากกลุ่มเป้าหมาย	<ol style="list-style-type: none"> ระยะเวลาในการจัดกิจกรรมไม่เหมาะสม รูปแบบการจัดกิจกรรมเหมือนเดิมทุกปี ผู้รับบริการไม่เห็นประโยชน์จากการเข้าร่วมกิจกรรม 	<ol style="list-style-type: none"> เพิ่มการประชาสัมพันธ์ สำรวจความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ปรับปรุงรูปแบบ/หัวข้อ งานบริการวิชาการให้น่าสนใจ และสอดคล้องกับความต้องการของสังคม
2. หน่วยงานมีผลงานบริการวิชาการต่ำกว่าเป้าหมาย	<ol style="list-style-type: none"> บุคลากรไม่สนใจทำกิจกรรมบริการวิชาการ ขาดงบประมาณสนับสนุนในการทำกิจกรรม 	<ol style="list-style-type: none"> จัดให้มีแผนการให้บริการวิชาการของหน่วยงาน จัดหาแหล่งเงินทุนสนับสนุน หรือจัดกิจกรรมที่มีผลตอบแทนผู้ดำเนินกิจกรรม
3. จำนวนอาจารย์ที่ถูกเชิญเป็นกรรมการที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ ภายนอก มีน้อย	<ol style="list-style-type: none"> ไม่มีการสร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานกับสถาบันภายนอก อาจารย์ไม่เป็นที่รู้จักของหน่วยงานภายนอก 	<ol style="list-style-type: none"> สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนบุคลากร หรือสนับสนุนให้มีการทำกิจกรรมร่วมกับสถาบันการศึกษาอื่น ๆ เพื่อผลด้านการประชาสัมพันธ์หน่วยงาน และบุคลากร
4. แหล่งการให้บริการวิชาการและวิชาชีพของหน่วยงานไม่ได้รับการยอมรับในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ	<ol style="list-style-type: none"> คุณภาพการให้บริการวิชาการและวิชาชีพต่ำ ขาดการวิเคราะห์/ประเมินผลสำเร็จ ก่อนดำเนินการ ว่ากิจกรรมนั้นก่อให้เกิดประโยชน์อันใดต่อชุมชนและสังคม 	<ol style="list-style-type: none"> จัดให้มีการวิเคราะห์โครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการ ถึงผลที่จะได้รับ ผลกระทบและความคุ้มค่า ประเมินผลการจัดกิจกรรมทุกครั้งหลังจากที่กิจกรรมสิ้นสุด เพื่อปรับปรุงในกิจกรรมต่อไป

ด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง (กิจกรรมการควบคุม)
1. จำนวนนักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ที่หน่วยงานจัดขึ้นมีน้อย	1. กิจกรรมไม่น่าสนใจ 2. ช่วงเวลาในการจัดกิจกรรมไม่เหมาะสม 3. ขาดการประชาสัมพันธ์	1. ประชาสัมพันธ์กิจกรรมให้กลุ่มเป้าหมายได้รับทราบ 2. ปรับปรุงรูปแบบการจัดกิจกรรม
2. หน่วยงานไม่มีกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	1. ขาดงบประมาณ 2. ขาดผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องของขนบธรรมเนียมประเพณี	1. จัดให้มีกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมในแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน 2. แสวงหาผู้มีความรู้เรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่น มาบรรยายให้ความรู้/ข้อเสนอแนะ/ร่วมกิจกรรม

ด้านประกันคุณภาพการศึกษา

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง (กิจกรรมการควบคุม)
1. บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือในการจัดเก็บข้อมูล	1. บุคลากรมีภาระงานประจำมาก ไม่มีเวลาดำเนินการ ข้อมูล 2. บุคลากรไม่สนใจเก็บเอกสารไว้เพื่อการอ้างอิง	1. จัดให้มีบุคลากรรับผิดชอบในการกรอกข้อมูล 2. จัดสรรสิ่งจูงใจให้ในกรณีที่มีการจัดส่งข้อมูลสม่ำเสมอ
2. ไม่มีการนำผลการประเมินคุณภาพภายในไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนและพัฒนาางาน	1. ผู้บริหารไม่ให้ความสนใจต่อการดำเนินระบบประกันคุณภาพ 2. ผลการประเมินไม่เป็นที่พอใจ	1. จัดอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับ

ด้านการบริหารจัดการ (การเงินและพัสดุ)

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง (กิจกรรมการควบคุม)
1. ไม่สามารถรายงานทางการเงินได้ทันตามกำหนดเวลา	1.เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบไม่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน 2.การบันทึกระบบการเงินและบัญชีไม่เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ	1. จัดให้มีการอบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ 2. มีการโยกย้าย สับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ 3. มีการพิจารณาโทษกรณีที่ไม่มีการบันทึกเกี่ยวกับการเงินตามระเบียบ
2.การจ่ายเงินให้ร้านค้าล่าช้า	1.มีปัญหาเรื่องระบบ GFMS 2.มีขั้นตอนการดำเนินงานหลายขั้นตอน 3.ขาดเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ 4.ขาดการติดตาม/สอบทานงานจากผู้บังคับบัญชา	1. อบรมให้ความรู้เรื่อง GFMS แก่ผู้เกี่ยวข้อง 2.หาแนวทางในการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานให้สั้นลง 3.จัดให้มีการวิเคราะห์อัตราค่าจ้าง ให้มีความเหมาะสมกับภาระงาน
3.การจัดซื้อจัดหาครุภัณฑ์ ล่าช้า	1. เป็นครุภัณฑ์ที่ไม่มีขายตามท้องตลาด 2. ไม่ดำเนินการตามแผนการจัดซื้อจัดหากำหนดไว้	1. พัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความสามารถในการแสวงหาแหล่งผู้ขายครุภัณฑ์ ให้กว้างขวางและหลากหลายประเภท 2. มีการติดตามแผนการจัดซื้อจัดหาอย่างสม่ำเสมอ
4.ครุภัณฑ์ที่จัดซื้อ มีราคาสูงกว่าราคาในท้องตลาด	1. เจ้าหน้าที่ทุจริต 2. เจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้ในการติดต่อกับแหล่งผลิต	1.กำหนดบทลงโทษที่ชัดเจน 2.

จ. แบบรายงานระบบการควบคุมภายใน

แบบ มจ.1

หน่วยงาน.....

ณ วันที่ 30 เดือนเมษายน พ.ศ. 2550

วัตถุประสงค์ของ การควบคุม	ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	กำหนดเวลา แล้วเสร็จ ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
<p>1.ด้านการเรียนการสอน - เพื่อให้การจัดการเรียน การสอน.....</p> <p>2. ด้านการวิจัย - เพื่อให้งานวิจัย.....</p> <p>3.ด้านบริการวิชาการ -เพื่อให้งานวิจัย.....</p> <p>4. ด้านทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรม - เพื่อให้.....</p>			<p>โปรดระบุเป็น วัน/เดือน/ปี และรายชื่อ ผู้รับผิดชอบ โดยตรง เช่น 30 กย.2550 นายการุณ ใจดี</p>	

หมายเหตุ ให้ทุกหน่วยงานรายงานครั้งแรกภายในวันที่ 30 เมษายน 2550

จ. แบบรายงานระบบควบคุมภายใน(เมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณ)

แบบปอ.3

หน่วยงาน.....

แผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน


ณ วันที่ 30 เดือนกันยายน พ.ศ. 2550

วัตถุประสงค์ของ การควบคุม	ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
<p>1.ด้านการเรียนการสอน - เพื่อให้การจัดการเรียน การสอน.....</p> <p>2. ด้านการวิจัย - เพื่อให้งานวิจัย.....</p>	<p>หมายถึงความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่ยังคง มีอยู่ภายหลังจากที่ได้มีกิจกรรมการ ควบคุมไปแล้ว เมื่อสิ้นปีงบประมาณ หน่วยงานต้องวิเคราะห์/ค้นหาปัจจัย เสี่ยงที่ยังคงมีอยู่และที่อาจเกิดขึ้นใหม่ จากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายใน และภายนอก</p>	<p>หมายถึงกิจกรรมการควบคุมที่หน่วยงาน จะดำเนินงานในปีงบประมาณ ต่อไป</p>		

หมายเหตุ เป็นรายงานที่ต้องจัดส่งให้มหาวิทยาลัยภายในวันที่ 30 พฤศจิกายน ของทุกปี

ช.รูปแบบคู่มือควบคุมภายในของหน่วยงาน

(หน้าปก)



คู่มือระบบควบคุมภายใน

คณะ.....

คำนำ

.....

.....

.....

.....

.....

สารบัญ	หน้า
คำนำ	1
สารบัญ	2
บทที่ 1	3

บทที่ 1

1.1 ประวัติความเป็นมา

คณะธุรกิจการเกษตร จัดตั้งขึ้นเมื่อ

.....

.....

.....

1.2 ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ

.....

บทที่ 2

2.1 สภาพแวดล้อมการควบคุมของหน่วยงาน (เป็นสภาพแวดล้อมการควบคุมที่มีเป็นอยู่ในปัจจุบัน)

คณะมีระบบการควบคุมภายในที่สอดคล้องกับระบบควบคุมภายในที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยผู้บริหารของคณะมีปรัชญาการทำงานที่มุ่งเน้นไปที่ความสำเร็จของผลงานโดยรวม มีการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ชัดเจน.....

2.2 แผนการดำเนินงานควบคุมภายใน ประจำปี พ.ศ. 2550

กิจกรรม	2550			
	กพ.	มีค.	เมย.	พค.
1. แต่งตั้งคณะกรรมกร	→			

บทที่ 3

คณะได้จัดให้มีการประเมินความเสี่ยงของคณะโดยบุคลากรทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินความเสี่ยงและเห็นพ้องต้องกันในวิธีการควบคุมความเสี่ยง ทั้งนี้ คณะได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในประจำคณะ มีการจัดประชุมระดมความคิดเห็นในการจัดวางระบบควบคุมภายในของคณะ จำนวน.....ครั้ง และได้จัดวางระบบควบคุมภายในไว้ 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการเรียนการสอน
2. ด้าน.....

โดยคณะได้จัดให้มีการบริหารความเสี่ยง ตามแบบรายงานระบบการควบคุมภายใน ทั้ง 6 ด้านอย่างครบถ้วน ดังนี้ (แบบ มจ.1 หน้า 70)

ภาคผนวก

- 1.คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายใน
- 2.บทสรุปจากแบบประเมินองค์ประกอบของ
มาตรฐานการควบคุมภายใน หน้า 40 - 58