

คู่มือการจัดทำ

การควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒

จัดทำโดย

งานมาตรฐานการควบคุมภายใน

สำนักงานคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

คู่มือการจัดทำ การควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้

หลักการและเหตุผล

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๑ โดยมาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ซึ่งการควบคุมภายในถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การกำกับดูแลที่ดี เกิดการประหยัด และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สินหรือการกระทำอันเป็นการทุจริต โดยจะส่งผลให้การบริหารงานของหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ทั้งนี้ มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ได้จัดทำขึ้นตามมาตรฐานสากลของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission : COSO ๒๐๑๓ โดยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน (กระทรวงการคลัง, ๒๕๖๑. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑, บทนำ.)

มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดให้หน่วยงานภายในของมหาวิทยาลัยต้องจัดวางการควบคุมภายใน และถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด โดยถือเป็นหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจ และเพื่อให้ทุกหน่วยงานได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการจัดวางการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยจึงได้จัดทำคู่มือฉบับนี้ขึ้น เพื่อให้ทุกหน่วยงานใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการควบคุมภายในให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

แนวคิด (กระทรวงการคลัง, ๒๕๖๑. มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ, ๑.)

๑. การควบคุมภายในเป็นกลไกที่จะทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตาม กฎหมายระเบียบ และข้อบังคับ

๒. การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยงานของการควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องการกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ

๓. การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยงานของรัฐ โดยผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบภายใน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้น ซึ่งไม่ใช่เพียงการกำหนดนโยบาย ระบบงาน คู่มือการปฏิบัติงานและแบบฟอร์มดำเนินงานเท่านั้น หากแต่ต้องมีการปฏิบัติ

๔. การควบคุมภายในสามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของหน่วยงานของรัฐ อย่างไรก็ตาม การควบคุมภายในที่กำหนดก็อาจจะไม่สามารถให้ความมั่นใจแก่ผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหารว่าการดำเนินงานจะบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์

๕. การควบคุมภายใน ควรกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและภารกิจของหน่วยงานของรัฐ

ผู้กำกับดูแล หมายถึง บุคคลหรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแล หรือบังคับบัญชาของหน่วยงาน

ฝ่ายบริหาร หมายถึง ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงาน

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

ความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

การควบคุมภายในหน่วยงานมีการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงการควบคุมภายในให้เพียงพอและเหมาะสม และมีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง โดยมีกระบวนการที่ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหารและบุคลากรทุกระดับของหน่วยงาน กำหนดให้มีขึ้นเพื่อให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน (กระทรวงการคลัง. ๒๕๖๑. มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ, ๒.)

๑. ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives) การบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกัน หรือลดความผิดพลาดของหน่วยงาน ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงาน

๒. ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) เกี่ยวกับการรายงานทางการเงินและไม่ใช้การเงิน ที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมถึงการรายงานที่เชื่อถือได้ ทันเวลา โปร่งใส หรือข้อกำหนดอื่นของทางราชการ/องค์กรได้กำหนดขึ้น

๓. ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ (Compliance Objectives) เป็นการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือ มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ/องค์กรได้กำหนดขึ้น

องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

หน่วยงานได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ ซึ่งการควบคุมภายในจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้หน่วยงานสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ทั้งนี้ การควบคุมภายในแบ่งเป็น ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการ ดังนี้ (กระทรวงการคลัง, ๒๕๖๑. มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ, ๒-๔.)

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่น ๆ

สภาพแวดล้อมการควบคุมประกอบด้วย ๕ หลักการ ดังนี้

- (๑) หน่วยงานแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม
- (๒) ผู้กำกับดูแลของหน่วยงาน แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน
- (๓) หัวหน้าหน่วยงานจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล
- (๔) หน่วยงานแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
- (๕) หน่วยงานกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย ๔ หลักการดังนี้

(๖) หน่วยงานระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์

(๗) หน่วยงานระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงาน และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น

(๘) หน่วยงานพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

(๙) หน่วยงานระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงาน ในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

กิจกรรมการควบคุมประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

(๑๐) หน่วยงานระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(๑๑) หน่วยงานระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

(๑๒) หน่วยงานจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

๔. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงาน การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

สารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

(๑๓) หน่วยงานจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(๑๔) หน่วยงานมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายใน ซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(๑๕) หน่วยงานมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

๕. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)

กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงาน ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแล อย่างทันเวลา

กิจกรรมการติดตามผล ประกอบด้วย ๒ หลักการ ดังนี้

(๑๖) หน่วยงานระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(๑๗) หน่วยงานประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

ความแตกต่างระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยง	การควบคุมภายใน
- เป็นงานที่ไม่ใช่งานประจำเป็นกิจวัตร	- ลักษณะงานเป็นงานประจำทำเป็นกิจวัตร
- เป็นงานที่มีลักษณะการจัดการ	- ลักษณะงานเป็นงานปฏิบัติการ
- เน้นการวิเคราะห์ความเสี่ยง	- เน้นกระบวนการปฏิบัติงาน
- แสดงด้วยการนำเสนอ	- บันทึกเป็นเอกสาร
- จำเป็นในสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง	- ปฏิบัติเป็นประจำตามปกติ
- เป็นงานบริหารตามโครงการ	- เป็นงานปฏิบัติตามวิธีการทำงาน ตามรอบบัญชี
- มุ่งหวังให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย	- เป็นสิ่งที่พึงอยู่ในขอบเขตจำกัด
- มุ่งที่ผลการดำเนินงาน	- มุ่งที่การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ
- ดำเนินถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้	- ดำเนินถึงสิ่งที่จะเกิด ผิดพลาดได้
- เน้นการทำให้ธุรกิจดำเนินต่อไป	- เน้นการมีประสิทธิภาพของระบบควบคุม

นโยบายการควบคุมภายใน

กำหนดโดยมหาวิทยาลัยซึ่งในแต่ละปีอาจมีความคล้ายคลึงหรือแตกต่างกันตามสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมหาวิทยาลัยจะมีการแจ้งนโยบายและดำเนินการในปีนั้นๆ ไปยังทุกหน่วยงาน พร้อมบันทึกข้อความแจ้งให้จัดทำการควบคุมภายใน

เอกสารประกอบการจัดวางการควบคุมภายใน

การจัดวางการควบคุมภายในในการปฏิบัติงาน หน่วยงานต้องมีเอกสารเพื่อประกอบการวิเคราะห์ข้อผิดพลาดที่จะทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์วางไว้ ดังนี้

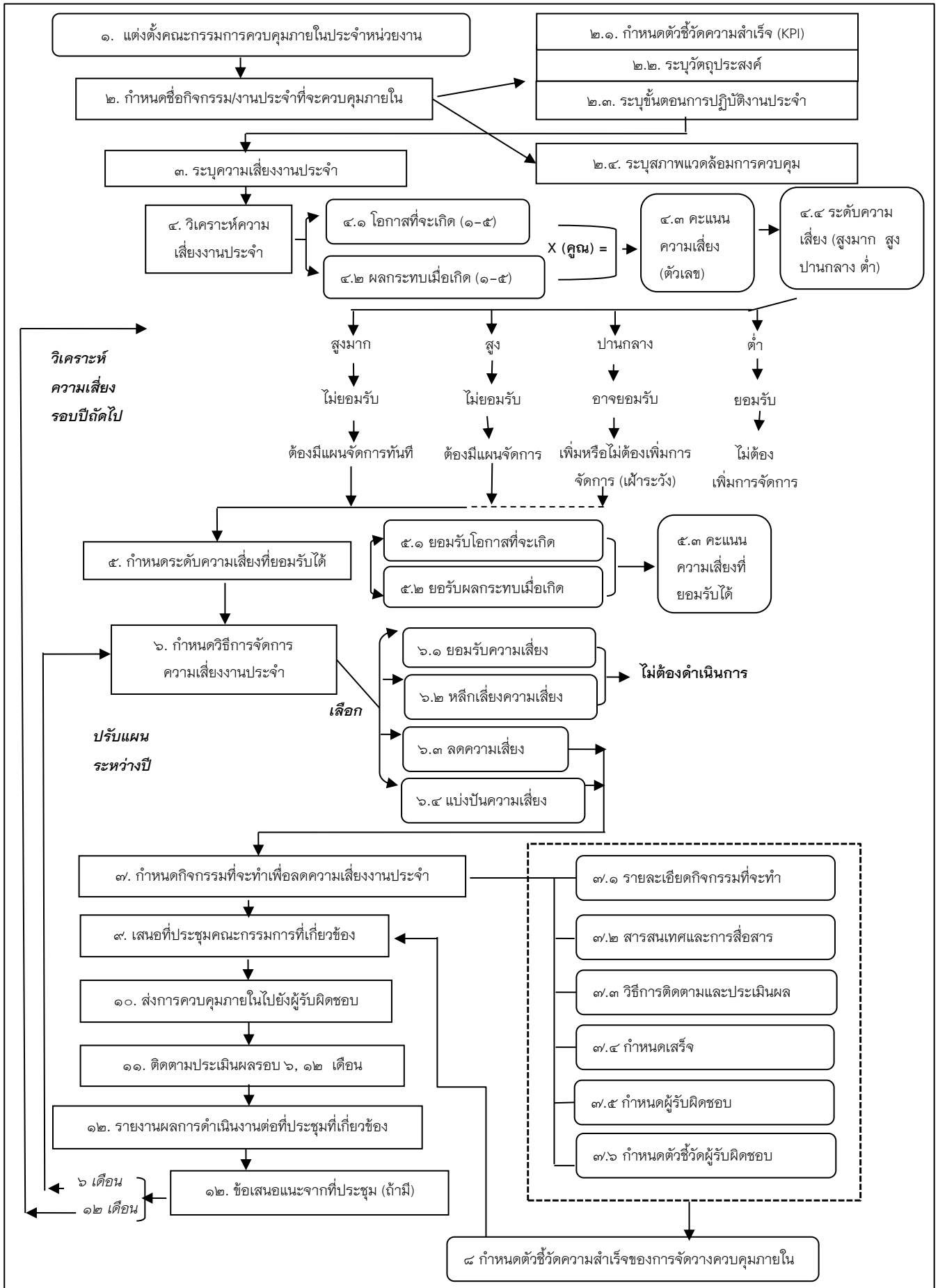
๑. จุดอ่อน/อุปสรรค จากการ SWOT ของหน่วยงาน เพื่อวิเคราะห์ ปัญหา ในการดำเนินงานของหน่วยงานของปีที่ผ่านมา เพื่อหาวิธีการ/กิจกรรมมาควบคุม/ลด/ขจัด ในปีนี้

๓. รายงานผลการดำเนินงานการควบคุมภายใน รอบ ๑๒ เดือน (ขั้นตอนที่ผลการดำเนินงานไม่บรรลุของปีที่ผ่านมา)

๔. ข้อเสนอแนะจากผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ผลการสอบทานการควบคุมภายใน เพื่อนำข้อเสนอแนะมาพิจารณาดำเนินการในปีนี้

๕. เกณฑ์ประกันคุณภาพการศึกษา สกอ. เพื่อพิจารณาประเด็นความเสี่ยงตามเกณฑ์ประกันคุณภาพกำหนด ที่เป็นประเด็นความเสี่ยงจากภายใน ต้องใช้การควบคุมภายใน

ขั้นตอนการจัดทำการควบคุมภายใน



๑. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำหน่วยงาน ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนที่รับผิดชอบภารกิจหลักของหน่วยงาน บุคลากรที่รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยงประจำหน่วยงาน

๒. กำหนดชื่อกิจกรรม/งานประจำที่จะควบคุมภายใน ให้หน่วยงานวิเคราะห์และกำหนดชื่องาน/กิจกรรมของหน่วยงานที่มีความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานประจำ และส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุผลสำเร็จ ตามนโยบายการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย เพื่อนำมาจัดทำการควบคุมภายใน ทั้งนี้ อาจดูจากประวัติการเกิดเหตุการณ์ในอดีตที่ผ่านมา และนำปัจจัยเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่จากการควบคุมภายในของปีที่ผ่านมา ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้อง และผลการตรวจประกันคุณภาพการศึกษา มาประกอบการพิจารณาเพื่อจัดวางการควบคุมภายใน (ระบุในแบบฟอร์ม มจ-ค-๐๑ และในตารางแบบฟอร์ม มจ-ค-๐๒ ช่องที่ (๑))

๒.๑ กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) เพื่อกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการควบคุมภายในในกิจกรรม/งานที่หน่วยงานกำหนด ทั้งนี้การวัดความสำเร็จสามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณ เช่น ดำเนินการเบิกเงินแล้วเสร็จภายใน ๗ วัน จำนวนหลักสูตรเพิ่มขึ้น ๑๐ หลักสูตร การเกิดอุบัติเหตุลดลง ร้อยละ ๑๐ และเชิงคุณภาพ เช่น บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๘๐ บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้น ร้อยละ ๗๐ (ระบุในแบบฟอร์ม มจ-ค-02 ข้อ 3) ทั้งนี้ เมื่อกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จไปแล้ว หน่วยงานต้องกำหนดให้มีการประเมินผลความสำเร็จตามตัวชี้วัดด้วย เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานว่าบรรลุตามตัวชี้วัดหรือไม่ และเป็นข้อมูลประกอบเพื่อรายงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป

๒.๒ ระบุวัตถุประสงค์ เพื่อให้ทราบวัตถุประสงค์ของกิจกรรม/งานประจำ ในข้อ ๒ ที่จะนำมาจัดทำการควบคุมภายใน (ระบุในแบบฟอร์ม มจ-ค-๐๑)

๒.๓ ระบุขั้นตอนการปฏิบัติงานประจำ ให้หน่วยงานระบุขั้นตอนการปฏิบัติงานของกิจกรรม/งานประจำ ในข้อ ๒ (ระบุในแบบฟอร์ม มจ-ค-๐๑) และในตารางแบบฟอร์ม มจ-ค-๐๒ ช่องที่ ๑ ดังนี้

- ระบุทั้งขั้นตอนการปฏิบัติงานประจำ กรณีที่หน่วยงานจัดทำการควบคุมภายในทั้งกระบวนการ เช่น

งาน/กิจกรรม การฝึกอบรม

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน คือ ๑. ขออนุมัติโครงการ ๒. ติดต่อวิทยากร ๓. ทำหนังสือ

เชิญผู้เข้าร่วมอบรม ๔. จัดฝึกอบรม ๕. ประเมินผลการอบรม

- ระบุเฉพาะขั้นตอนการปฏิบัติงานประจำ กรณีที่หน่วยงานยกมาเฉพาะขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยง เช่น

งาน/กิจกรรม ๑. งานการเรียนการสอน

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน คือ ๑. การจัดตารางสอน ๒. การจัดอาจารย์สอน ๓. การจัด

ห้องเรียน

หรือ ในแบบฟอร์ม มจ-ค-๐๒ ช่อง (๑) ตัวอย่าง :

๕. ด้านบริหารจัดการ

วัตถุประสงค์ : เพื่อสร้างและพัฒนาระบบบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลและการสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็ง

๕.๑ การจัดซื้อ จัดจ้าง

ปัจจัยเสี่ยง : ๕.๑ ผลประโยชน์ทับซ้อนจากการจัดซื้อจัดจ้าง

๒.๔ ระบุสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน ให้องค์กรระบุปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงาน ซึ่งฝ่ายบริการจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน และความคาดหวังของฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่น ๆ โดยหน่วยงานแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม ความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร และมีหน้ากำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (ระบุในแบบฟอร์ม มจ-ค-๐๑)

๓. ระบุความเสี่ยงจากงานประจำ เมื่อกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ในข้อ ๕ แล้ว **ให้วิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานประจำในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน** ที่จะส่งผลทำให้การดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนไม่บรรลุผลสำเร็จ โดยดูจากประวัติการเกิดเหตุการณ์ในอดีตที่ผ่านมา เช่น การจัดตารางสอนผิดพลาด อาจารย์ไม่เพียงพอต่อการสอน ห้องเรียนไม่เพียงพอต่อการเรียนการสอน (ระบุในแบบฟอร์ม มจ-ค-๐๒ ช่อง ๒)

๔. วิเคราะห์ความเสี่ยงจากงานประจำ ให้**ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่เกิดจากงานประจำ ว่ามีผลกระทบต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงาน** มากน้อยเพียงใด โดยจะประเมินจากสองมิติ คือ

๔.๑ **โอกาสที่จะเกิด** หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน ให้องค์กรประเมินโอกาสและความถี่ว่ามีโอกาสเกิดขึ้นในระดับใด ประจำ (ควรกำหนดระดับโอกาสที่จะเกิดที่เป็นของหน่วยงานเอง ตามตารางตัวอย่างที่แสดง) (ระบุในแบบฟอร์ม มจ-ค-๐๒ ช่อง ๓)

ตัวอย่าง : การกำหนดระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความถี่ในการเกิด

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่โดยเฉลี่ย*	ระดับ
สูงมาก	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นทุกครั้ง	๕
สูง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นบ่อย ๆ	๔
ปานกลาง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นบ้าง	๓
น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น	๒
น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นน้อยมาก หรือไม่เกิดขึ้น	๑

* หมายเหตุ สามารถปรับความถี่โดยเฉลี่ยได้ตามความเหมาะสมและสภาพความเป็นจริงของหน่วยงาน

๔.๒ ผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์ หมายถึง ความเสียหายที่มีต่อหน่วยงานหากเกิดเหตุการณ์นั้นจริง มีวิธีคิดได้ ๒ วิธี คือ คิดในเชิงปริมาณโดยคิดค่าความเสียหายเป็นตัวเงิน หรือคิดในเชิงคุณภาพ โดยคิดค่าความเสียหายเป็นความสำเร็จ (ควรกำหนดระดับผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์เป็นของหน่วยงานเอง ตามตารางตัวอย่างที่แสดง) (ระบุในแบบฟอร์ม มจ-ค-๐๒ ช่อง ๔)

ตัวอย่าง : การกำหนดระดับผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง เชิงปริมาณ โดยคิดค่าเสียหายเป็นตัวเงิน

ผลกระทบ	ความสูญเสีย*	ระดับ
สูงมาก	> ๑๐ ล้านบาท	๕
สูง	> ๒.๕ แสนบาท - ๑๐ ล้านบาท	๔
ปานกลาง	> ๕๐,๐๐๐ - ๒.๕ แสนบาท	๓
น้อย	> ๑๐,๐๐๐ - ๕๐,๐๐๐ บาท	๒
น้อยมาก	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท	๑

* หมายเหตุ สามารถปรับความสูญเสียได้ตามความเหมาะสมและสภาพความเป็นจริงของหน่วยงาน

ตัวอย่าง : การกำหนดระดับผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง เชิงคุณภาพ โดยคิดค่าความเสียหายเป็นระดับความสำเร็จ

ผลกระทบ	ความสูญเสีย*	ระดับ
รุนแรงที่สุด	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้น้อยกว่า ๖๐%	๕
ค่อนข้างรุนแรง	ดำเนินงานตามแผนได้ ๖๐ - ๗๐%	๔
ปานกลาง	ดำเนินงานตามแผนได้ ๗๑ - ๘๐%	๓
น้อย	ดำเนินงานตามแผนได้ ๘๑ - ๙๐%	๒
น้อยมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้มากกว่า ๙๐%	๑

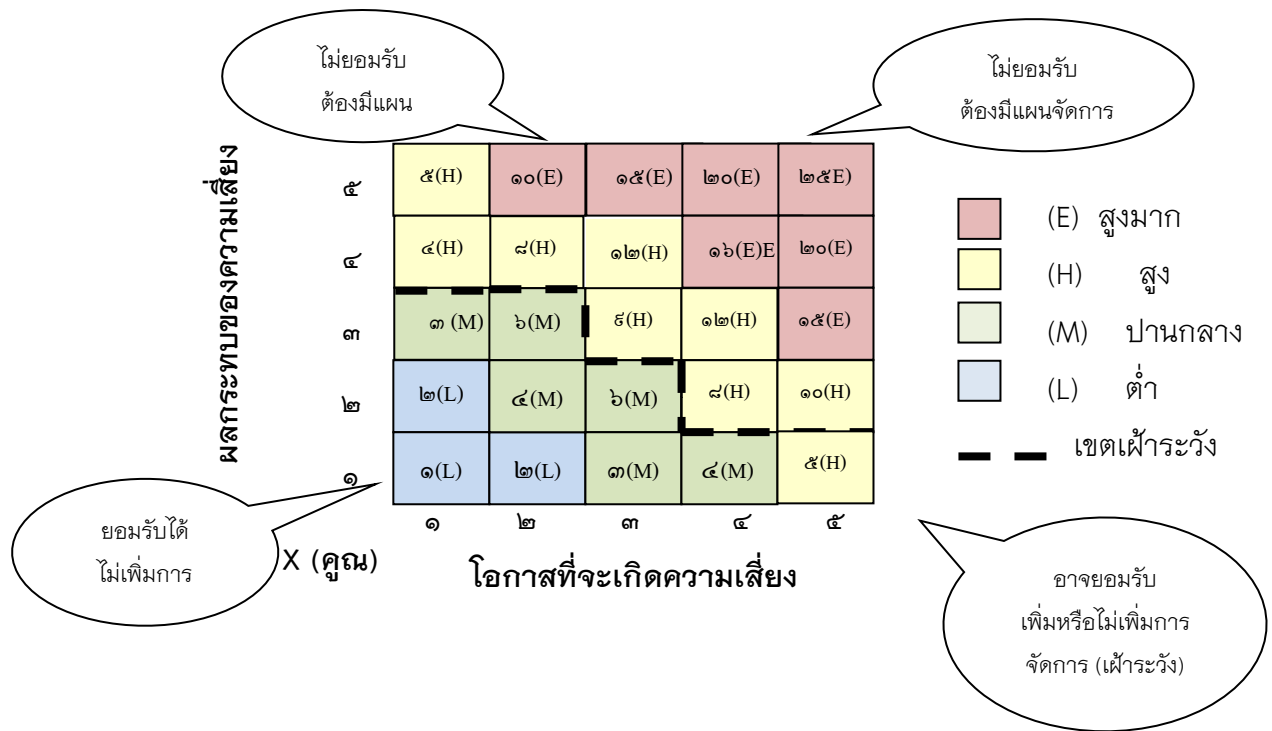
* หมายเหตุ สามารถปรับความสูญเสียได้ตามความเหมาะสมและสภาพความเป็นจริงของหน่วยงาน

๔.๓ **คะแนนความเสี่ยง** หมายถึง การให้ค่าคะแนนของความเสี่ยง (ตัวเลข) โดยนำระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง คูณ ผลกระทบของความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้ทราบว่าในแต่ละเหตุการณ์ความเสี่ยงมีค่าคะแนนมากน้อยเพียงใด (ระบุในแบบฟอร์ม มจ-ค-๐)๒ ช่อง ๕) **เพื่อให้หน่วยงานสามารถทราบความรุนแรงของความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง และนำคะแนนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ ว่าควรพิจารณาดำเนินการตามวิธีการลดความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนสูงสุดก่อน** โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้

สูตร : โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ผลกระทบของความเสี่ยง = ค่าคะแนนความเสี่ยง

เช่น : โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ๕ x ผลกระทบของความเสี่ยง ๔ = ค่าคะแนนความเสี่ยง ๒๐

๔.๔ **ระดับความเสี่ยง** เมื่อได้ค่าคะแนนความเสี่ยงแล้วให้นำค่าคะแนนมาเทียบในตาราง เพื่อให้ทราบระดับความเสี่ยง (สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ) ในแต่ละเหตุการณ์ (ระบุในแบบฟอร์ม มจ-ค-๐)๒ ช่อง ๖)



แสดงตัวอย่างระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ผลกระทบของความเสี่ยง โดยแบ่งพื้นที่ออกเป็น ๔ ส่วน ดังนี้

- **ระดับความเสี่ยงต่ำ** (สีฟ้า) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดมีโอกาสเกิดขึ้นน้อยหรือน้อยมาก หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรน้อยหรือน้อยมาก **สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ โดยไม่ต้องเพิ่มการจัดการ**

- **ระดับความเสี่ยงปานกลาง** (สีเขียว) หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดปานกลาง หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรปานกลาง **อยู่ในระดับที่อาจยอมรับความเสี่ยงได้** เพิ่มหรือไม่ต้องเพิ่มการจัดการก็ได้ **เป็นเขตเฝ้าระวัง** แต่ต้องมอบหมายให้มีการติดตามควบคุมอย่างใกล้ชิด ไม่ให้ความเสี่ยงสูงขึ้น

- **ระดับความเสี่ยงสูง** (สีเหลือง) หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นสูง หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรสูง **ไม่สามารถที่จะยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ ต้องมีแผนการจัดการ**

- **ระดับความเสี่ยงสูงมาก** (สีแดง) หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรในระดับสูงมาก **ไม่สามารถที่จะยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ ต้องมีแผนการจัดการทันที**

๕. กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ให้หน่วยงานกำหนดระดับความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่จะสามารถยอมรับได้หากไม่สามารถกำจัดให้หมดไปได้ โดยการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานว่าจะสามารถยอมรับได้มากน้อยเพียงใด โดยจะประเมินจากสองมิติ คือ

๕.๑ ประเมินค่าคะแนนการยอมรับโอกาสที่จะเกิด หมายถึง การประเมินค่าคะแนนการยอมรับความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้นจะเกิด (ใช้เกณฑ์เหมือนข้อ ๔)

๕.๒ ประเมินค่าคะแนนการยอมรับผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์ หมายถึง การประเมินค่าคะแนนการยอมรับความเสียหายที่มีต่อหน่วยงานหากเกิดเหตุการณ์นั้นจริง (ใช้เกณฑ์เหมือนข้อ ๔)

๕.๓ ค่าคะแนนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง การให้ค่าคะแนนการยอมรับความเสี่ยง (ตัวเลข) โดยนำค่าคะแนนการยอมรับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง คูณ ค่าคะแนนการยอมรับผลกระทบของความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้ทราบว่าในแต่ละความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง มีค่าคะแนนการยอมรับความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงมากน้อยเพียงใด (ใช้เกณฑ์เหมือนข้อ ๔) (ระบุในตารางแบบฟอร์ม มจ-ค-๐๒ ช่องที่ ๗)

** กำหนดไว้ เมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานจะนำมาเปรียบเทียบและประเมินการดำเนินงาน

๖. กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงงานประจำ ให้หน่วยงานเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง (ระบุในแบบฟอร์ม มจ-ค-๐๒ ช่อง ๘) ซึ่งมี ๔ วิธี ดังนี้

๖.๑ การยอมรับความเสี่ยง ได้แก่ การตัดสินใจยอมรับความเสี่ยงในระดับนั้นไว้ให้ดำเนินการตามเดิม โดยไม่หาวิธีการใด ๆ เพิ่มเติมจากที่มีและดำเนินการอยู่ ใช้ในกรณีความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ หรือระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือการค้นหาวิธีการจัดการเพิ่มเติมจะเกิดต้นทุนสูง ไม่คุ้มค่า

๖.๒ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ได้แก่ การเลิก ลด หลีกเลี่ยงกิจกรรมที่มีความเสี่ยงนั้น เนื่องจากวิเคราะห์แล้วหากดำเนินการแล้วไม่คุ้มค่า ต้นทุนสูง

๖.๓ ลดความเสี่ยง หมายถึง การพิจารณาวิธีการแก้ไขที่จะลดทั้งความน่าจะเป็นเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การกำหนดกิจกรรมควบคุมเพิ่ม การมีและใช้รายงานและระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจที่ดี การกำหนดระดับอนุมัติให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ การมีแผนป้องกันภัยในเหตุฉุกเฉิน การปรับกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ การหามาตรการควบคุม เป็นต้น

๖.๔ การแบ่งปันความเสี่ยง ได้แก่ การยกภาระในการเผชิญความเสี่ยงหรือกระจายความเสี่ยงให้ผู้อื่นรับผิดชอบร่วมกัน เช่น การทำประกันภัย การจ้างเหมาบริษัทเข้ามาดำเนินการแทน

๗. กำหนดกิจกรรมที่จะทำเพื่อลดความเสี่ยงงานประจำ เมื่อหน่วยงานทราบวิธีการจัดการความเสี่ยงเรียบร้อยแล้วให้หน่วยงาน กำหนดกิจกรรมที่จะทำเพื่อลดความเสี่ยงจากงานประจำ โดยการกำหนดกิจกรรมที่หน่วยงานจะสามารถทำการควบคุมได้ด้วยตนเอง ดังนี้

๗.๑ รายละเอียดกิจกรรมที่จะทำ เพื่อลดความเสี่ยงจากงานประจำ เช่น นโยบาย วิธีการ มาตรการ การปฏิบัติ ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานกำหนดขึ้น อาจจะเป็นกิจกรรมคิดริเริ่มใหม่ๆ นอกเหนือจากกิจกรรมประจำ หรือกิจกรรมที่เพิ่มเติมจากงานประจำ (ระบุในแบบฟอร์ม มจ-ค-๐๒ ช่อง ๙) **ทั้งนี้** ในการเลือกกิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงนั้น หน่วยงานควรมีแนวทางในการเลือกกิจกรรมที่จะดำเนินการ ดังนี้

- ศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกว่ากิจกรรมควบคุมที่แต่ละฝ่ายเสนอมาเพื่อจัดการกับความเสี่ยงนั้น กิจกรรมใดสามารถทำได้จริง เสียค่าใช้จ่ายน้อย โดยต้องเป็นกิจกรรมที่อยู่ในวิสัยที่ทำได้โดยไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่ ๆ หรือคุ้มค่ากับประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ

- วิเคราะห์ถึงผลได้ ผลเสียของแต่ละทางเลือก

ผลได้ คือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อนำมาตรการนั้นมาใช้ลดความเสี่ยง อาจเกิดขึ้นในทันที หรือในระยะยาว

ผลเสีย ได้แก่ ต้นทุน เวลา หรือความสะดวกที่เสียไป รวมไปถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

๗.๒ สารสนเทศและการสื่อสาร เมื่อทราบรายละเอียดกิจกรรมที่จะทำในข้อ ๗.๑ เรียบร้อยแล้ว ให้หน่วยงานกำหนดว่า รายละเอียดดังกล่าวจะสามารถสื่อสารข้อมูลไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องให้รับทราบด้วยวิธีการใด เช่น แจกเวียนไปยังผู้รับผิดชอบ ประกาศให้ทราบ นำเข้าที่ประชุมเพื่อทราบ แต่หากบางกิจกรรมไม่ต้องการสื่อสาร ควรกำหนดให้มีการจัดเก็บไว้เป็นฐานข้อมูลของหน่วยงาน (ระบุในแบบฟอร์ม มจ-ค-๐๒ ช่อง ๑๐)

๗.๓ วิธีการติดตามและประเมินผล เมื่อกำหนดกิจกรรมที่จะทำในช่องที่ ๗ แล้วให้ระบุวิธีในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม เช่น ติดตามโดยผู้รับผิดชอบ ติดตามโดยหัวหน้างาน ติดตามโดยผู้อำนวยการ (ระบุในแบบฟอร์ม มจ-ค-๐๒ ช่อง ๑๑)

๗.๔ กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ ให้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของกิจกรรมที่จะทำในช่องที่ ๑๒ ตามความเป็นจริง เช่น ม.ค. ๒๕... เป็นต้น ทั้งนี้ **การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จต้องเป็นของปีงบประมาณนั้น (ควรจะเป็นภายในเดือนกรกฎาคม** เนื่องจากต้องรายงานผลเดือนกันยายน เพื่อจัดเตรียมข้อมูลสำหรับการจัดวางควบคุมภายในในปีถัดไป ซึ่งจำเป็นต้องใช้ผลการดำเนินงานในการจัดทำ) **และขึ้นอยู่กับลักษณะของกิจกรรมที่ดำเนินการ ผลการดำเนินการตามช่วงเวลา เช่น กิจกรรมเกี่ยวกับนักศึกษา ก่อนจบการศึกษา การกำหนดวันแล้วเสร็จ ควรจะไม่เกินเดือนกุมภาพันธ์ หากจัดทำหลังกุมภาพันธ์ การจัดกิจกรรมจะเกิดปัญหาเนื่องจากกลุ่มเป้าหมายได้จบการศึกษาไปแล้ว เป็นต้น**

๗.๕ กำหนดผู้รับผิดชอบ ในแต่ละกิจกรรมที่จะทำเพื่อลดความเสี่ยง หน่วยงานต้องกำหนดผู้รับผิดชอบที่จะนำกิจกรรมดังกล่าวไปดำเนินการ

๗.๖ ตัวชี้วัดความสำเร็จ/ผู้รับผิดชอบเก็บข้อมูล/กำหนดส่งข้อมูล (แบบฟอร์ม มจ-ค-๐๒ ช่องที่ ๑๔)

- กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของปัจจัยเสี่ยง/กิจกรรมที่จะทำ ที่จะเป็นตัวระบุว่า เมื่อดำเนินการแล้วสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ หรือทำให้ความเสี่ยงลดลง หรือทำให้กิจกรรมนั้นประสบความสำเร็จ

- ผู้รับผิดชอบเก็บข้อมูลตัวชี้วัด อาจจะเป็นจะเป็นคนละคนกับผู้ที่จัดทำกิจกรรม จะเป็นการแบ่งความรับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูล เพื่อความถูกต้อง โปร่งใส เช่น

- กำหนดส่งข้อมูล : การกำหนดวันที่จะส่งข้อมูลตัวชี้วัด บางกิจกรรมจะต้องปล่อย

ระยะเวลาผ่านพ้นไปสักช่วงระยะเวลา จึงจะสามารถเก็บข้อมูล และบางกิจกรรม สามารถจัดเก็บข้อมูลได้ทันทีหลังจากจัดกิจกรรมเสร็จ ดังนั้น ผู้รับผิดชอบควรพิจารณาช่วงเวลาในการจัดเก็บข้อมูลให้เหมาะสม และสอดคล้อง

ตัวอย่าง

กิจกรรมวางควบคุม : การบริหารหลักสูตร

ปัจจัยเสี่ยง : การกำกับดูแลให้เป็นไปตามข้อบังคับการศึกษา

กิจกรรมที่จะทำ : ผู้รับผิดชอบกิจกรรมคือ สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ

- พัฒนาระบบตรวจสอบคุณสมบัติอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน
- พัฒนาระบบเตือนและติดตามการปรับปรุงหลักสูตรก่อนครบรอบกำหนดล่วงหน้าอย่างน้อย ๑ ปี

KPI : หลักสูตรผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา ๑๐๐%

(ผู้รับผิดชอบเก็บข้อมูล : สนง.คุณภาพฯ : รายงานผลภายใน ๑๕ กันยายน ๒๕๖๒)

๘. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดวางควบคุมภายในภาพรวม เช่น ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตาม KPI อย่างน้อยร้อยละ ๘๐ หรือ ปัจจัยเสี่ยงลดลงอย่างน้อยร้อยละ ๘๐ หรือ ดำเนินการตามแผนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ เพื่อวัดความสำเร็จของการจัดวางควบคุมภายในภาพรวม เมื่อสิ้นปีงบประมาณ

๙. เสนอที่ประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง เมื่อจัดทำการควบคุมภายในของหน่วยงานเรียบร้อยแล้ว ให้นำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน และคณะกรรมการประจำหน่วยงาน เพื่อร่วมกันวิเคราะห์และพิจารณา พร้อมทั้งเห็นชอบ

๑๐. ส่งการควบคุมภายในไปยังผู้รับผิดชอบของหน่วยงาน เมื่อการควบคุมภายในผ่านที่ประชุมเห็นชอบแล้ว ให้จัดส่งไปยังผู้รับผิดชอบที่กำหนดไว้ เพื่อให้ดำเนินการตามวิธีการและกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้

๑๑. การติดตามและประเมินผล รอบ ๖ และ ๑๒ เดือน หน่วยงานต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการควบคุมภายในจากผู้รับผิดชอบ ปีละ ๒ ครั้ง ตามแบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยกำหนด ดังนี้

- ติดตามประเมินผลรอบ ๖ เดือน เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานระหว่างปีว่ากิจกรรมที่กำหนดสามารถลดความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานได้หรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานอะไรบ้าง ซึ่งจะส่งผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย โดยหน่วยงานสามารถปรับวิธีการในการจัดการความเสี่ยงระหว่างปีได้ทันเวลา

- ติดตามประเมินผลรอบ ๑๒ เดือน เพื่อประเมินผลการดำเนินงานสิ้นปีงบประมาณ ว่าการควบคุมภายในที่กำหนดสามารถลดความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานได้หรือไม่ บรรลุผลสำเร็จตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้หรือไม่ หากมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ในบางประเด็นให้นำไปวิเคราะห์เพื่อจัดทำการควบคุมภายในในรอบปีถัดไป

๑๒. รายงานผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมที่เกี่ยวข้อง เมื่อจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการควบคุมภายในจากผู้รับผิดชอบเรียบร้อยแล้ว หน่วยงานต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ปีละ ๒ ครั้ง (รอบ ๖ และ ๑๒ เดือน) ดังนี้

- ที่ประชุมคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน
- ที่ประชุมคณะกรรมการประจำหน่วยงาน

๑๓. ข้อเสนอแนะจากที่ประชุม (ถ้ามี) เมื่อหน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ปีละ ๒ ครั้ง (รอบ ๖ และ ๑๒ เดือน) คณะกรรมการฯ ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงาน ให้หน่วยงานดำเนินการ ดังนี้

- รอบ ๖ เดือน ปรับแผนการดำเนินงานระหว่างปี โดยการการแก้ไขวิธีการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม หรือ หาวิธีการใหม่มาทดแทนวิธีการเดิม
- รอบ ๑๒ เดือน นำความเสี่ยงในเรื่องดังกล่าวไปวิเคราะห์ เพื่อจัดทำการควบคุมภายในปีถัดไป

ให้ทำใน file excel ที่แนบ

มจ-ค-๐๑

การควบคุมภายใน ปีงบประมาณ
หน่วยงาน.....

๑. งาน/กิจกรรม.....

๒. วัตถุประสงค์ของงาน/กิจกรรม

- ๑.
- ๒.
- ๓.

๓. ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน/กิจกรรม (KPI)

- ๑.
- ๒.
- ๓.

๔. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

- ๑.
- ๒.
- ๓.
- ๔.
- ๕.

๕. สภาพแวดล้อมของการควบคุม

- ๑.
- ๒.
- ๓.
- ๔.
- ๕.

ให้ทำใน file excel ที่แนบ

มจ-ค-๐๒

การควบคุมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ.

หน่วยงาน.....

ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) 1)..... 2) 3)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/ กิจกรรมที่ต้องจัด วางการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง (ปัญหา/ อุปสรรค)	การวิเคราะห์ความเสี่ยง				คะแนนความ เสี่ยงที่ยอมรับได้ (โอกาส x ผลกระทบ)	วิธีการ	กิจกรรมที่จะทำ	สารสนเทศ และ การสื่อสาร	วิธีการ ติดตามและ การ ประเมินผล	ผู้รับ ผิดชอบ	กำหนด เสร็จ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ/ ผู้รับผิดชอบเก็บข้อมูล/ กำหนดส่งข้อมูล
		โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน ความ เสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง								
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
ภารกิจหลักของหน่วยงาน													
1. ด้าน/งาน/กิจกรรม.....													
วัตถุประสงค์ :													
1.1	1.1							1.1.1					1.1.1
								1.1.2					1.1.2
1.2	1.2							1.2.1					1.2.1
								1.2.2					1.2.2

.....
 (.....)
 ตำแหน่ง.....
 วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

“ตัวอย่าง”

(กรณีจัดทำการควบคุมภายในทั้งกระบวนการ)

การควบคุมภายใน ปีงบประมาณ

หน่วยงาน งานพัฒนาบุคลากร

๑. งาน/กิจกรรม ฝึกอบรม

๒. วัตถุประสงค์ของงาน/กิจกรรม

เพื่อจัดอบรมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓. ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน/กิจกรรม (KPI)

- ๓.๑ บุคลากรผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐
- ๓.๒ ผู้เข้าร่วมโครงการสามารถนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐
- ๓.๓ จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ ของเป้าหมาย

๔. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

๑. สำรวจความต้องการฝึกอบรม
๒. จัดทำหลักสูตรฝึกอบรม
๓. ขออนุมัติหลักสูตรและค่าใช้จ่าย
๔. ดำเนินการฝึกอบรม (จัดทำหนังสือเชิญกลุ่มเป้าหมาย ติดต่อวิทยากร จัดฝึกอบรม)
๕. ประเมินและสรุปผลการฝึกอบรม พร้อมจัดทำรายงานการประเมินผล
๖. เสนอรายงานต่อผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง

๕. สภาพแวดล้อมของการควบคุม

๑. มีนโยบายการฝึกอบรมจากผู้บริหารชัดเจน
๒. มีแผนปฏิบัติการด้านการฝึกอบรมสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการขององค์กร
๓. มีการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ
๔. มีจริยธรรม โดยถือปฏิบัติตามที่องค์กรกำหนด
๕. มีคำสั่งมอบหมายให้กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรม
๖. มีการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษรแก่บุคลากรที่รับผิดชอบ
๗. มีการพัฒนาความรู้ให้แก่บุคลากร แต่ไม่สม่ำเสมอ
๘. มีบุคลากรจำนวนจำกัด

การควบคุมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ.

หน่วยงาน งานพัฒนาบุคลากร

ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ๑) ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตาม KPI ร้อยละ ๙๐ ๒) ปัจจัยเสี่ยงลดลงร้อยละ ๙๐ ๓) ดำเนินการตามแผนร้อยละ ๙๐

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (๑) (ยกจกมาจากข้อที่ ๔ ใน มจ. ๐๐๒)	ความเสี่ยง (ปัญหา/อุปสรรค)	การวิเคราะห์ความเสี่ยง				คะแนน ความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (โอกาส x ผลกระทบ)	วิธี การ	กิจกรรมที่จะทำ	สารสนเทศและ การสื่อสาร	วิธีการติดตาม และการ ประเมินผล	ผู้รับผิดชอบ	กำหนด เสร็จ	ตัวชี้วัด ความสำเร็จ/ ผู้รับผิดชอบเก็บ ข้อมูล/กำหนดส่ง ข้อมูล
		โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง								
(๑)	(๒)	(๓)	(๔)	(๕)	(๖)	(๗)	(๘)	(๙)	(๑๐)	(๑๑)	(๑๒)	(๑๓)	(๑๔)
๑. ด้านบริหารจัดการ : วัตถุประสงค์ : เพื่อสร้างและพัฒนาระบบบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลและการสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็ง													
๑.๑ งานฝึกอบรม : วัตถุประสงค์ : เพื่อจัดอบรมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล													
๑.๑.๑ สํารวจ ความต้องการ ฝึกอบรม	- ได้รับแบบตอบรับการ สำรวจที่ส่งไปให้ หน่วยงานต่าง ๆ ไม่ ครบถ้วน	๒	๒	๔	ปาน กลาง	๑(๑x๑)	ควบคุม	- กำหนดให้มีการติดตามแบบ ตอบรับการสำรวจภายใน ๒ สัปดาห์ ภายหลังจากเวียน แจ้งหน่วยงาน โดยให้มี หนังสือติดตามเป็นลาย ลักษณ์อักษร เฉพาะ หน่วยงานที่ยังไม่ได้แจ้ง กลับมา	- จัดเก็บไว้เป็น ฐานข้อมูลของ หน่วยงาน - เผยแพร่เป็น บันทึก - ขึ้น Website ของหน่วยงาน	- ติดตามโดย หัวหน้ากลุ่ม	งานพัฒนา	ต.ศ. ๖๑	- บุคลากรผู้เข้า รับการอบรมมี ความรู้ความ เข้าใจ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐ - ผู้เข้าร่วม โครงการสามารถ นำความรู้ที่ได้ไป
๑.๑.๒ จัดทำ หลักสูตร ฝึกอบรม	- จัดทำหลักสูตรไม่ตรง กับความต้องการ - หลักสูตรไม่เหมาะสม กับระดับของ กลุ่มเป้าหมาย	๑	๒	๒	ต่ำ	๑(๑x๑)	ควบคุม	- ประสานงานกับเจ้าของ หลักสูตรเพื่อหารือการ กำหนดหลักสูตรตามความ ต้องการของผู้เข้ารับการ อบรมและเหมาะสมกับ กลุ่มเป้าหมาย	- จัดเก็บไว้ใน ฐานข้อมูลของ หน่วยงาน	- ติดตามโดย หัวหน้ากลุ่ม	งานพัฒนา	ต.ศ. ๖๑	ปฏิบัติงานได้ อย่างมี ประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพไม่ น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (๑) (ยกจกมาจากข้อที่ ๔ ใน มจ. ๐๐๒)	ความเสี่ยง (ปัญหา/อุปสรรค)	การวิเคราะห์ความเสี่ยง				คะแนน ความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (โอกาส x ผลกระทบ)	วิธี การ	กิจกรรมที่จะทำ	สารสนเทศและ การสื่อสาร	วิธีการติดตาม และการ ประเมินผล	ผู้รับผิดชอบ	กำหนด เสร็จ	ตัวชี้วัด ความสำเร็จ/ ผู้รับผิดชอบเก็บ ข้อมูล/กำหนดส่ง ข้อมูล
		โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน ความเสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง								
๑.๑.๓ ขออนุมัติ หลักสูตรและ ค่าใช้จ่าย	- หลักสูตรอาจไม่ได้รับการอนุมัติเนื่องจากงบประมาณมีจำกัด	๑	๑	๑	ต่ำ	๑(๑x๑)	ควบคุม	- ประสานงานกับหน่วย จัดสรรงบประมาณและขอรับ นโยบายจากผู้บริหาร เพื่อ กำหนดหลักสูตรให้เหมาะสม กับงบประมาณที่มีอยู่	- จัดเก็บข้อมูล ไว้ที่หน่วยงาน	- ติดตามโดย หัวหน้ากลุ่ม	งานบริหารฯ	พ.ย. ๖๑	- จำนวน ผู้เข้าร่วม โครงการไม่น้อย กว่าร้อยละ ๙๐ ของเป้าหมาย
๑.๑.๔ ดำเนินการฝึกอบรม													
๑.๑.๔.๑ ทำ หนังสือเชิญ กลุ่มเป้าหมาย	- ได้กลุ่มเป้าหมายไม่ ตรงกับที่กำหนดไว้ใน หลักสูตร	๒	๓	๖	ปาน กลาง	๒(๑x๒)	ควบคุม	- ระบุกลุ่มเป้าหมายให้ ชัดเจนในหนังสือเชิญ	- จัดเก็บไว้เป็น ฐานข้อมูลของ หน่วยงาน - เผยแพร่เป็น บันทึก - ขึ้น Website ของหน่วยงาน	- ติดตามโดย หัวหน้ากลุ่ม และเจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบ	งานบริหารฯ	พ.ย. ๖๑	งานพัฒนาฯ รับผิดชอบเก็บ ข้อมูล/กำหนดส่ง ข้อมูล ก.พ.๖๒
๑.๑.๔.๒ ติดต่อ วิทยากร	- ได้วิทยากรไม่ตรง ตามที่กำหนดไว้ใน หลักสูตร - วิทยากรให้ความรู้ไม่ ตรงตามหลักสูตร	๒	๔	๘	สูง	๓(๑x๓)	ควบคุม	- ติดต่อ/ประสานงานกับ วิทยากรไว้ล่วงหน้า - กำหนดรายละเอียดเนื้อหา ในแต่ละหัวข้อวิชาให้ชัดเจน ในหนังสือเชิญ - ประสานงาน/ติดต่อกับ วิทยากรในหัวข้อที่จะบรรยาย ให้ชัดเจน	- จัดเก็บไว้ใน ฐานข้อมูลของ หน่วยงาน	- ติดตามโดย หัวหน้ากลุ่ม และเจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบ	งานพัฒนาฯ	พ.ย. ๖๑	

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (๑) (ยกจกมาจากข้อที่ ๔ ใน มจ. ๐๐๒)	ความเสี่ยง (ปัญหา/อุปสรรค)	การวิเคราะห์ความเสี่ยง				คะแนน ความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (โอกาส x ผลกระทบ)	วิธี การ	กิจกรรมที่จะทำ	สารสนเทศและ การสื่อสาร	วิธีการติดตาม และการ ประเมินผล	ผู้รับผิดชอบ	กำหนด เสร็จ	ตัวชี้วัด ความสำเร็จ/ ผู้รับผิดชอบเก็บ ข้อมูล/กำหนดส่ง ข้อมูล
		โอกาส	ผล กระทบ	คะแนน ความ เสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง								
๑.๑.๔.๓ จัด ฝึกอบรม	- อุปสรรคในการ ฝึกอบรมไม่พร้อม	๑	๑	๑	ต่ำ	๑(๑x๑)	ควบคุม	- ตรวจสอบความพร้อมของ อุปกรณ์โดยสอบถาม/ ประสานงานกับวิทยากร เพื่อที่จะได้อุปกรณ์ตรงตาม ความต้องการของวิทยากร - ประสานงานกับเจ้าหน้าที่ โสตฯ และฝ่ายเทคนิคก่อนการ อบรมทุกครั้ง	- จัดเก็บไว้เป็น ฐานข้อมูลของ หน่วยงาน - เผยแพร่เป็น บันทึก - ขึ้น Website ของหน่วยงาน	- ติดตามโดย หัวหน้ากลุ่ม และเจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบ	งานโสตฯ	ธ.ค. ๖๑	
	- เจ้าหน้าที่ที่มีความ ชำนาญงานการจัด ฝึกอบรมไม่เพียงพอ	๑	๑	๑	ต่ำ	๑(๑x๑)	ควบคุม	- จัดประชุมชี้แจงขั้นตอนการ ทำงานให้เจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบทราบก่อนการ ฝึกอบรม	แจ้งเวียนให้ ทราบ	- ติดตามโดย หัวหน้ากลุ่ม และเจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบ	งานพัฒนาฯ	ธ.ค. ๖๑	
	- ผู้เข้าอบรมไม่ให้ความ ร่วมมือในการอบรม เช่น เข้ารับการอบรมไม่ครบ ทุกวัน	๒	๓	๖	ปาน กลาง	๔(๒x๒)	ควบคุม	- กำหนดมาตรการควบคุม การอบรม เช่น ลงลายมือชื่อ เข้า-ป่วย มีการทดสอบก่อน และหลังการอบรมแจ้งผลการ ฝึกอบรมให้ต้นสังกัดทราบ จ่ายเบี้ยเลี้ยงในวันสุดท้าย เป็นต้น	จัดทำเป็น ประกาศ แจ้งเวียนให้ ทราบ	- ติดตามโดย หัวหน้ากลุ่ม และเจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบ	งานพัฒนาฯ	ธ.ค. ๖๑	
๑.๑.๕ ประเมิน และสรุปผล การ ฝึกอบรม พร้อม จัดทำรายงานการ ประเมินผล	- จัดทำแบบประเมินผล ไม่เหมาะสมกับ กลุ่มเป้าหมายที่มีหลาย ระดับ	๒	๔	๘	สูง	๖(๒x๓)	ควบคุม	- จัดทำแบบประเมินผลให้ สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย ในแต่ละระดับ เช่น ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติการ บุคคลภายนอก เป็นต้น	- จัดเก็บไว้ใน ฐานข้อมูลของ หน่วยงาน	- ติดตามโดย เจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบ	งานพัฒนาฯ	ธ.ค. ๖๑	

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (๑) (ยกจกมาจากข้อที่ ๔ ใน มจ. ๐๐๒)	ความเสี่ยง (ปัญหา/อุปสรรค)	การวิเคราะห์ความเสี่ยง				คะแนน ความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (โอกาส x ผลกระทบ)	วิธี การ	กิจกรรมที่จะทำ	สารสนเทศและ การสื่อสาร	วิธีการติดตาม และการ ประเมินผล	ผู้รับผิดชอบ	กำหนด เสร็จ	ตัวชี้วัด ความสำเร็จ/ ผู้รับผิดชอบเก็บ ข้อมูล/กำหนดส่ง ข้อมูล
		โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน ความเสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง								
	- แบบประเมินผลได้รับ ไม่ครบถ้วน	๑	๑	๑	ต่ำ	๑(๑x๑)	ควบคุม	- ชี้แจงให้ผู้เข้ารับการอบรม ทราบถึงความสำคัญของ แบบประเมินและกำชับให้ผู้ เข้าอบรมส่งแบบประเมินให้ ครบถ้วน	แจ้งให้ทราบ	- ติดตามโดย หัวหน้ากลุ่ม และเจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบ	งานพัฒนาฯ	ธ.ค. ๖๑	
๑.๑.๖ เสนอ รายงานต่อ ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง	- ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับรายงาน	๒	๓	๖	ปาน กลาง	๒(๑x๒)	ควบคุม	- รายงานผลการฝึกอบรมใน ที่ประชุมผู้บริหาร ประจำเดือน	- จัดเก็บไว้ใน ฐานข้อมูลของ หน่วยงาน	- ติดตาม ประเมินผล โดยหัวหน้า หน่วยงานและผู้ ตรวจสอบ ภายใน	งานพัฒนาฯ	ม.ค. ๖๒	

.....
 (.....)
 ตำแหน่ง.....
 วันที่.....เดือน.....พ.ศ.