



ปัจจัยที่มีผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการ
พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

โดย

นางสาวสุพัตรา บุญโญปกรณ์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บัญชีมหาบัณฑิต
สาขาบัญชี
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2561
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปัจจัยที่มีผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการ
พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

โดย

นางสาวสุพัตรา บุญโญปกรณ์



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บัญชีมหาบัณฑิต
สาขาบัญชี
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2561
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

FACTORS AFFECTING POSITIVE INTERNAL CONTROLS WITHIN
THE OFFICE OF NATIONAL ECONOMIC AND
SOCIAL DEVELOPMENT BOARD

BY

MISS SUPATTRA BOONYOPAKORN

The seal of Thammasat University is a large, circular emblem in the background. It features a central five-pointed star with a sunburst design, surrounded by a ring of Thai script. The outermost ring contains the text 'THAMMASAT UNIVERSITY' in English.

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF ACCOUNTING
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2018
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวสุพัตรา บุญโญปกรณ์

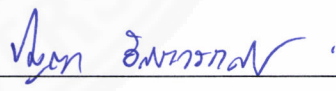
เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

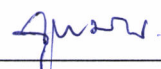
ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บัญชีมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 13 ก.พ. 2562

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิญา อีสระวรรณิช)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ


(อาจารย์ ดร.จุฑามน สิทธิธรรณกุล)

คณบดี


(รองศาสตราจารย์ ดร.พิภพ อุดร)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของสำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
ชื่อผู้เขียน	นางสาวสุพัตรา บุญโญปกรณ์
ชื่อปริญญา	บัญชีมหาบัณฑิต
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	บัญชี พาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	อาจารย์ ดร. จุฑามาน สิทธิผลวนิชกุล
ปีการศึกษา	2561

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) จากข้อมูลจำนวน 384 คน ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานฯ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในคือปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มีการอบรมพนักงานและให้ความรู้เกี่ยวกับการควบคุมภายในรวมถึงมีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด ปัจจัยด้านการติดตามประเมินผล คือการมีกิจกรรมการติดตามที่เหมาะสม สม่ำเสมอ ผู้ตรวจสอบมีความอิสระต่อการตรวจสอบเน้นให้ความสำคัญในการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน และปัจจัยด้านการจัดโครงสร้างองค์กรคือการวางตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชาให้ชัดเจน มีความเหมาะสมเพื่อให้องค์กรภาครัฐมีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล ส่งผลต่อการกำกับดูแลกิจการที่ดีของหน่วยงานภาครัฐ

คำสำคัญ: การควบคุมภายใน, ประสิทธิภาพการควบคุมภายใน

Independent Study Title	FACTORS AFFECTING POSITIVE INTERNAL CONTROLS WITHIN THE OFFICE OF NATIONAL ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT BOARD
Author	Miss Supattra Boonyopakorn
Degree	Master of Accounting
Major Field/Faculty/University	Accounting Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Juthamon Sithipolvanichgul, Ph.D
Academic Years	2018

ABSTRACT

This research aims to study the relationship between factors influencing positive internal control within the National Economic and Social Development Board, this was achieved using multiple regression analysis. The sample size comprises of 384 people working in the organization. The results of the study indicated that influential factors affecting internal control are personal explication and follow the regulatory factors which, training of employees and providing knowledge about internal control including strict compliance with rules and regulations. Monitoring factors is a follow-up activity regularly. The Auditors are independent to monitor and focus the importance of preparing internal control reports. Also, the organizational structure is the position of responsibility must be competent people which are suitable for the jobs. Compliance to rules must also be clearly defined. By following this, an organization can follow the rules and instructions of work easily which in turn leads to more efficient operations.

Keywords: Internal control, Effectiveness of internal controls

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องด้วยความกรุณาเป็นอย่างสูงจากอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร.จุฑามน สิริพิศลวนิชกุล ที่อาจารย์ได้สละเวลาในการเป็นที่ปรึกษา และให้ความรู้ในการทำวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี การให้คำแนะนำและคำปรึกษาที่อาจารย์ให้มาเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จ รวมถึงผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา อิศระวรวานิช ที่ท่านเป็นประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ และยังได้รับคำแนะนำที่ดีจากท่านมาปรับปรุงงานวิจัยให้สำเร็จมีความสมบูรณ์มากขึ้น

รวมทั้ง ขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์ เจ้าหน้าที่ของโครงการปริญญาโททางการบัญชีที่ให้ความรู้ความช่วยเหลือชี้แนะการทำวิจัย และขอขอบพระคุณบุคลากรทุกท่านของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่ช่วยตอบแบบสอบถามสำหรับการวิจัยครั้งนี้

และท้ายที่สุดนี้ ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และเพื่อนๆ ของข้าพเจ้าที่ให้กำลังใจแก่ข้าพเจ้าเป็นอย่างดี ผู้วิจัยหวังว่างานวิจัยชิ้นนี้จะมีประโยชน์และมีคุณค่าต่อผู้ที่ต้องการนำข้อมูลการวิจัยไปทำการศึกษา หรือนำไปใช้ประโยชน์ และหากมีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

นางสาวสุพัตรา บุญโญปกรณ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(2)
กิตติกรรมประกาศ	(3)
สารบัญตาราง	(8)
สารบัญภาพ	(9)
รายการสัญลักษณ์และคำย่อ	(10)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	4
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.4 ขอบเขตงานวิจัย	4
1.5 คำจำกัดความ	5
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	6
2.1.1 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	7
2.1.2 วิสัยทัศน์	7
2.1.3 พันธกิจ	7
2.1.4 วัตถุประสงค์	8

2.1.5 เป้าหมาย	8
2.1.6 นโยบายกำกับดูแลองค์การที่ดีของสศช.	9
2.1.7 การควบคุมภายใน	9
2.1.8 แผนบริหารความเสี่ยง	16
2.1.9 ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร	17
2.1.10 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาของ สศช.	17
2.1.11 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศของ สศช.	18
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน	21
2.2.1 ความหมายของการควบคุมภายใน	21
2.2.2 วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน	22
2.2.3 มาตรฐานการควบคุมภายใน	22
2.2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน	23
2.3 มาตรฐานการควบคุมภายใน	23
2.3.1 มาตรฐานการควบคุมภายใน	23
2.3.1.1 สภาพแวดล้อมการควบคุม	24
2.3.1.2 การประเมินความเสี่ยง	27
2.3.1.3 กิจกรรมการควบคุม	33
2.3.1.4 สารสนเทศและการสื่อสาร	35
2.3.1.5 กิจกรรมการติดตาม	37
2.3.2 ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ระบบการควบคุมภายในประสบความสำเร็จ	39
2.3.3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการมีระบบการควบคุมภายในที่ดี	40
2.3.4 ข้อจำกัดของระบบการควบคุมภายใน	40
2.3.5 ความหมายของประสิทธิผล	41
2.3.6 การนำหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการประเมินผล	41
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	45
2.4.1 ปัจจัยด้านการจัดโครงสร้างองค์กร	45
2.4.2 ปัจจัยด้านบุคลากร	46
2.4.3 ปัจจัยด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	47
2.4.4 ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร	47
2.4.5 ปัจจัยด้านการติดตามประเมินผล	48

บทที่ 3 วิธีการวิจัย	50
3.1 กรอบแนวคิดงานการวิจัย	50
3.2 สมมติฐานการวิจัย	51
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	51
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	52
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	53
3.6 การสร้างแบบสอบถาม	54
3.7 การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	54
3.7.1 การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity)	54
3.7.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)	54
3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล	56
3.9 แบบจำลองที่ใช้ในการศึกษา	57
3.10 ผลที่คาดว่าจะได้รับ	57
บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล	58
4.1 ผลการวิเคราะห์สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics)	59
4.1.1 ข้อมูลทั่วไป	59
4.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป	60
4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในที่ดี	61
4.2.1 ปัจจัยด้านการจัดโครงสร้างองค์กร	61
4.2.2 ปัจจัยด้านบุคลากร	62
4.2.3 ปัจจัยด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	63
4.2.4 ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร	64
4.2.5 ปัจจัยด้านการติดตามประเมินผล	65
4.2.6 ระดับความมีประสิทธิภาพ	66
4.3 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการควบคุมภายในที่ดี โดยใช้วิธีวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)	68
4.3.1 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	68

4.3.2 การสกัดปัจจัยแบบองค์ประกอบหลัก	69
4.3.3 ปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)	71
4.4 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient)	75
4.4.1 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient)	75
4.5 ผลการวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis)	76
4.5.1 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้น (Model Summary)	76
4.5.2 การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA)	76
4.5.3 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)	77
4.5.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน	80
4.5.5 ตารางสรุปผลการวิจัย	80
4.6 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	81
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	83
5.1 สรุปผลการวิจัย	83
5.2 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย	84
5.3 ประโยชน์ของงานวิจัย	84
5.4 ข้อจำกัดงานวิจัย	85
5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยอนาคต	85
รายการอ้างอิง	86
ภาคผนวก	89
ประวัติผู้เขียน	98

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 ตารางรายงานการควบคุมภายใน	10
2.2 ตารางตัวอย่างการประเมินผลลัพธ์ของหน่วยงานด้านประสิทธิภาพ	44
3.2 ตารางวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	55
4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล	59
4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการจัดโครงสร้างองค์กร	61
4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านบุคลากร	62
4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	63
4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร	65
4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการติดตามประเมินผล	66
4.7 แสดงสัดส่วนของผู้ตอบแบบสอบถามตามระดับประสิทธิภาพ	67
4.8 แสดงค่าเฉลี่ย มัธยฐาน ฐานนิยม และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพของการควบคุมภายในของสำนักงาน	67
4.9 แสดงผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้ KMO and Bartlett's Test	69
4.10 แสดง Eigenvalues ร้อยละและร้อยละสะสมของความแปรปรวนแต่ละกลุ่มปัจจัย	70
4.11 แสดงการเปรียบเทียบกลุ่มปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและกลุ่มปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย	71
4.12 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient)	76
4.13 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณของปัจจัยต่างๆ	79
4.14 ตารางสรุปผลการทดสอบสมมติฐานทั้งหมด	80

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 แสดงโครงสร้างของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	20
3.1 แสดงกรอบแนวคิดงานวิจัย	50



รายการสัญลักษณ์และคำย่อ

สัญลักษณ์/คำย่อ	คำเต็ม/คำจำกัดความ
EFFIC	ความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน (EFFECTIVENESS)
ORGAN	ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร (ORGANIZATION)
PERSON	ด้านบุคลากร (PERSONNEL)
COMPL	ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (COMPLIANCE)
COMMU	ด้านการติดต่อสื่อสาร (COMMUNICATIONS)
MONI	ด้านการติดตามประเมินผล (MONITORING)
HR & COMPL	ด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งภายนอกและภายในประเทศที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และซับซ้อนจะส่งผลกระทบต่อทิศทางการพัฒนาประเทศไทยในอนาคต โดยเฉพาะความผันผวน ด้านเศรษฐกิจ พลังงาน และภูมิอากาศ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบอย่างชัดเจนต่อประเทศไทย ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารอย่างรวดเร็วและก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลงข้างต้น มีผลกระทบโดยตรงต่อหน่วยงาน จึงจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมในการวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่จะเกิดต่อการพัฒนาประเทศ ทำให้หน่วยงานต้องมีการปรับตัวและกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานใหม่ รวมทั้งจัดหาเครื่องมือทางการจัดการเข้ามาช่วยในการบริหารงานมากขึ้น ระบบการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือด้านการจัดการประเภทหนึ่งที่ถูกนำมาช่วยในการบริหารงาน และเป็นกลไกพื้นฐานสำคัญของกระบวนการกำกับดูแลการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ เนื่องจากระบบการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการป้องกันและรักษาทรัพย์สินของหน่วยงาน ช่วยให้การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้การปฏิบัติงานในขั้นตอนต่างๆ เป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม หากหน่วยงานต่างๆ ไม่มีการจัดการที่ดีหรือไม่มีการกำกับดูแลที่ดี ไม่มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม โอกาสเสี่ยงที่อาจเกิดความผิดพลาดในการดำเนินงานของหน่วยงานจะมีมากขึ้น ซึ่งในแต่ละหน่วยงานแต่ละแห่งจะมีภารกิจของงานที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับบทบาทและหน้าที่ที่รับผิดชอบ การบริหารควบคุมภายในย่อมแตกต่างกันออกไป

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เป็นหน่วยงานราชการ สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ตามพระราชบัญญัติพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2521 สำนักงานมีภารกิจหลักที่สำคัญคือการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพื่อใช้เป็นกรอบและแนวทางในการพัฒนาประเทศในแต่ละช่วงระยะเวลา 5 ปี ปัจจุบันอยู่ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564)

นอกจากภารกิจหลักในการวางแผนพัฒนาประเทศแล้ว สำนักงานฯ เป็นฝ่ายเลขานุการ คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ ตามพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติพ.ศ. 2560 มาตรา 15 โดยมีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้

1. จัดทำร่างยุทธศาสตร์ชาติเพื่อเสนอคณะรัฐมนตรี
 2. กำหนดวิธีการการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ชาติ และการมีส่วนร่วม ในการติดตาม การตรวจสอบ และการประเมินผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ และมาตรการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนทุกภาคส่วนดำเนินการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ
 3. เสนอความเห็นต่อรัฐสภา คณะรัฐมนตรี หรือหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องในเรื่องเกี่ยวกับ การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ
 4. กำกับดูแลการปฏิรูปประเทศให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ว่าด้วยแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ
 5. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่น
- โดยกำหนดเจตนารมณ์ ตามทิศทางยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ตามวิสัยทัศน์ของประเทศที่ว่า “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาคมนในทุกมิติ และในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งการประเมินผลการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติ ประกอบด้วย

1. ความอยู่ดีมีสุขของคนไทยและสังคมไทย
2. การพัฒนาเศรษฐกิจและการกระจายรายได้
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ
4. ความเท่าเทียมและความเสมอภาคของสังคม
5. ความหลากหลายทางชีวภาพ คุณภาพสิ่งแวดล้อม และความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ
6. ประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการเข้าถึงการให้บริการของภาครัฐ

หน่วยงานสศช. มีหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางที่กำกับ ดูแลหน่วยงานภาครัฐ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศของทุกกระทรวง ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานสำคัญของประเทศ ที่ต้องมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบราชการ ตามนโยบายของรัฐที่เปลี่ยนแปลงไป และต้องทำความเข้าใจในกฎระเบียบ หรือมาตรการที่ออกใหม่ เพื่อที่จะได้เป็นสื่อกลางในการให้ความรู้กับหน่วยงานอื่นหรือบุคคลทั่วไปได้

ดังนั้นจึงได้มีการนำการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล และมาตรฐานการควบคุมภายในของกระทรวงการคลัง ตลอดจนนำหลักธรรมาภิบาลที่ดีมาปฏิบัติ

ทั้งนี้ หน่วยงาน สศช. ได้ประกาศนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบของ สศช. ประกอบด้วย หลักสำคัญในการปฏิบัติงาน กำหนดให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับต้องดำเนินตามนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริต และปฏิเสธการมีพฤติกรรมใดๆ ที่เอื้อต่อการทุจริตและประพฤติมิชอบ (ได้แก่ การรับของขวัญ การมีผลประโยชน์ทับซ้อน การบริจาคหรือเรียกรับเพื่อกิจกรรมการกุศลที่ไม่เป็นไปตามกฎหมายกฎระเบียบ และการดำเนินการที่ไม่โปร่งใส) ซึ่ง สศช. ได้ประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA) จัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) โดยในปีงบประมาณ 2560 สศช. มีระดับคุณธรรมและความโปร่งใสโดยรวมอยู่ในระดับที่ดีมาก คือ ที่ระดับ 83.94 คะแนน จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน

อีกทั้ง หน่วยงานได้มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การลงสู่ระดับสำนักเพื่อขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ของ สศช. ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยแปลงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักไปสู่การปฏิบัติ กำหนดตัวชี้วัด (KPIs) เป้าหมายและกลยุทธ์ พร้อมทั้งกำหนดโครงการแผนปฏิบัติการตัวชี้วัดโครงการระยะเวลา และงบประมาณดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีและคำรับรองการปฏิบัติราชการให้สอดคล้อง เชื่อมโยงและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อสะท้อนให้เห็นภาพความสำเร็จขององค์กร โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 สศช. ได้ดำเนินการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การสู่ระดับสำนัก/กอง ตามโครงการสร้างแบ่งส่วนราชการ รวม 18 สำนัก/กอง มีจำนวนตัวชี้วัดระดับสำนัก/กองทั้งสิ้น 91 ตัวชี้วัด โดยทุกสำนักสามารถดำเนินการตามเป้าหมายตัวชี้วัด ทำให้มีผลการประเมินในระดับดีมาก

จากทั้งผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐในระดับดีมาก และผลการประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการในระดับดีมากนั้น จึงได้มีการศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดการควบคุมภายในที่ดีของหน่วยงาน ผู้บริหารสามารถมุ่งเน้นปัจจัยสำคัญเพื่อให้เกิดระบบกำกับดูแลภารกิจที่ดี และสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีในการบริหารงานภาครัฐและการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ให้กับกระทรวง ทบวง กรมและหน่วยงานอื่นต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
2. เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพื่อนำผลการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากระบวนการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามเพื่อสำรวจหาสิ่งที่มีผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของสศช.

ซึ่งมีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตของประชากร ประกอบด้วย บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน รวมถึงผู้บริหาร ของสศช.จำนวน 18 สำนัก
2. ขอบเขตของเนื้อหา
 - 2.1 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
 - 2.2 ศึกษาระดับการควบคุมภายในที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

1.5 คำจำกัดความ

สำนักงาน หมายถึง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
สศช. หมายถึง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
หน่วยงานในสศช. หมายถึง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม
แห่งชาติส่วนกลาง ไม่รวม สำนักภาค 3 สำนัก (สพน. สพก. สพต.)



บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อควบคุมภายในที่ดีของสศช.ซึ่งได้สรุปแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาในงานวิจัย ดังนี้

- 2.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน
- 2.3 มาตรฐานการควบคุมภายใน
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

สศช. มีหน้าที่และภารกิจหลักที่สำคัญคือการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพื่อใช้เป็นกรอบและแนวทางในการพัฒนาประเทศในแต่ละช่วงระยะเวลา 5 ปี (ปัจจุบันอยู่ในช่วงของแผนฯ ฉบับที่ 12 สิ้นสุดในวันที่ 30 กันยายน 2564) โดยมีหน้าที่และภารกิจอื่นที่สำคัญอันเกี่ยวข้องกับการพัฒนาประเทศดังนี้

1. สำรองศึกษาและวิเคราะห์สภาวะเศรษฐกิจและสังคมเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและการเสนอแนะนโยบายมาตรการทางเศรษฐกิจ และสังคมในการพัฒนาประเทศ
2. วิเคราะห์ ประเมินแผนงานและโครงการพัฒนาของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์เป้าหมายและแนวทางการพัฒนาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
3. ติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมทั้งแผนงานโครงการพัฒนาของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ
4. การประสานการพัฒนาเพื่อให้เกิดมีการแปลงแผนพัฒนาฯ ไปสู่การปฏิบัติรวมทั้งการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์เพื่อการพัฒนาไปสู่ประชาชนทุกกลุ่มอาชีพได้เกิดความรู้ความเข้าใจตลอดจนเสริมสร้างให้เกิดการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศบนพื้นฐานหลักวิชาการและความเชื่อมั่นในข้อมูลเพื่อการขับเคลื่อนทิศทางการพัฒนาประเทศสู่ความสมดุล และยั่งยืน

สำหรับการบริหารจัดการองค์กร ผู้บริหาร สศช. ได้ยึดถือการปฏิบัติงานที่มีธรรมาภิบาลและความโปร่งใสและได้กำหนด แนวนโยบายเกี่ยวกับความโปร่งใสและตรวจสอบได้เป็นมาตรฐานแนวทางให้บุคลากรของ สศช. ยึดถือ ควบคู่กับกฎและข้อบังคับอื่นๆ

2.1.1 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานของสศช. ทั้งในด้านการจัดทำแผนพัฒนาฯ ตลอดจนการวิเคราะห์ และพิจารณาแผนงาน/โครงการนั้นได้มีการดำเนินการดังนี้

1. การจัดทำแผนพัฒนาฯ สศช.จะเป็นผู้ประสานงานและปรึกษาหารือกับ กระทรวง ทบวง กรม รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานต่างๆทั้งภาคเอกชน สถาบันการศึกษา องค์กร พัฒนาเอกชนอย่างใกล้ชิด
2. การวิเคราะห์และพิจารณาแผนงาน/โครงการ สศช. เป็นเพียงผู้จัดทำข้อคิดเห็น และข้อพิจารณาต่างๆ
3. ผลการปฏิบัติงานทั้งด้านการจัดทำแผนพัฒนาฯ และการวิเคราะห์แผนงาน/โครงการจะต้องเสนอให้คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติพิจารณาก่อน กรองก่อน นำเสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาในขั้นสุดท้ายผลการพิจารณาเป็นประการใดขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของ คณะรัฐมนตรี

2.1.2 วิสัยทัศน์

หน่วยงานหลักในการวางแผนและจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ สู่ความ สมดุลและยั่งยืนที่ยึดประโยชน์ส่วนรวมทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีประสิทธิภาพสูง

2.1.3 พันธกิจ

1. หน่วยงานยุทธศาสตร์ (Strategic Unit) จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับชาติ และการพัฒนาในระดับต่างๆ ที่มีคุณภาพและรวดเร็ว รวมทั้งให้คำปรึกษารัฐบาล ประสานการแปลง นโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติตลอดจนติดตามประเมินผลนโยบายของรัฐบาล
2. หน่วยงานข้อมูลเศรษฐกิจและสังคมเชิงลึก (Intelligence Unit) โดยเป็น หน่วยงาน วิเคราะห์ข้อมูลและเฝ้าระวังภัยเศรษฐกิจและสังคมของรัฐบาล (Warning Center) ที่ถูกต้องแม่นยำ และเชื่อถือได้ตลอดจนเป็นหน่วยเจาะข้อมูลเชิงลึกต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อ เศรษฐกิจและ สังคมไทย เพื่อใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์บริหารเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

3. หน่วยงานความรู้สมัยใหม่ (Knowledge Organization) ที่เสาะแสวงหาและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ สำหรับการพัฒนาประเทศ ซึ่งเพียบพร้อมด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์การวิเคราะห์และการประสานงานเพื่อผลักดันการพัฒนาประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.4 วัตถุประสงค์

1. เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นที่ยอมรับในด้านการเป็นหน่วยงานวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ประเทศจากประชาชนและภาคีการพัฒนาทั้งภายในและภายนอกประเทศมากยิ่งขึ้น
2. เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
3. เพื่อเสริมสร้างบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม ด้วยความเป็นมืออาชีพ
4. เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลขององค์กรที่จะนำไปสู่การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี
5. เพื่อสนับสนุนการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของเจ้าหน้าที่

2.1.5 เป้าหมาย

1. วางแผนพัฒนาและจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศที่นำไปสู่ความสมดุลและยั่งยืนในระยะยาว รวมทั้งผลักดันยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้เกิดผลในทางปฏิบัติและมีระบบการติดตาม ประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ
2. พัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูง และนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้พร้อมทั้งสามารถให้บริการ ข้อมูลข่าวสารและสร้างความรู้ความเข้าใจแก่สาธารณะชนเกี่ยวกับการพัฒนาประเทศ รวมทั้งมี ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพรองรับภารกิจของสำนักงานฯ
3. เพิ่มพูนสมรรถนะของบุคลากรให้สูงขึ้นควบคู่กับการเสริมสร้างคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อสังคม และมีผลงานเป็นที่ยอมรับของสังคมพร้อมทั้งเสริมสร้างบุคลากรให้มีสุขภาพกายและใจ ที่สมบูรณ์และมีคุณภาพชีวิตที่ดี
4. เสริมสร้างวัฒนธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลขององค์กร ที่จะนำไปสู่ภาพลักษณ์ที่ดีทั้งในและนอกองค์กรเพื่อเป็นเครื่องกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมที่ทรงอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่าง บุคลากรในองค์กร อีกทั้งยังเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่สาธารณชน

ในวิถีทางที่ข้าราชการที่ดี พึงปฏิบัติโดยมีการสร้างกระบวนการเสริมสร้างวัฒนธรรม จริยธรรม และ ธรรมาภิบาลขององค์กร เพื่อนำไปสู่ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

5. พัฒนาสภาพแวดล้อมองค์กร เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นเพื่อให้การปฏิบัติงาน บรรลุเป้าหมาย อันรวมถึงงานสนับสนุนด้านการอำนวยความสะดวกและการบริหารจัดการที่สามารถ ตอบสนองการปฏิบัติการกิจของสำนักงานที่เหมาะสม คล่องตัว และมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน มากยิ่งขึ้น

สศช. ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบราชการอย่างต่อเนื่อง เพื่อจะยกระดับ คุณภาพการปฏิบัติงานให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล รวมทั้งยึดหลักวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มุ่งเน้นให้การบริหารราชการเป็นไป เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจ โดย ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 สศช. ได้ดำเนินการ ดังนี้

2.1.6 นโยบายกำกับดูแลองค์กรที่ดีของสศช.

เพื่อให้การปฏิบัติราชการของสศช. มีระบบการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลอันจะเป็นการเสริมสร้างศักดิ์ศรีของการเป็นหน่วยงานภาครัฐ พร้อมสร้างความมั่นใจศรัทธา และ ไว้วางใจจากประชาชน ผู้รับบริการผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยนโยบายดังกล่าวได้ รวบรวมหลักการ นโยบาย ปฏิบัติราชการแนวทางปฏิบัติมาตรการ/โครงการรองรับนโยบาย เพื่อให้ บุคลากรสศช. ในทุกระดับ สามารถนำกรอบ นโยบายไปใช้เป็นมาตรฐานในการดำเนินงาน โดยใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 สศช. ได้ทบทวนมาตรการ/โครงการ ที่สอดคล้องกับนโยบายกำกับดูแล องค์กรที่ดีและรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายฯ ประจำปี 2560 ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) นโยบาย ด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม 2) นโยบายด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย 3) นโยบายด้านองค์กร และ 4) นโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน

2.1.7 การควบคุมภายใน

สำนักงานฯ มีการจัดทำรายงานการควบคุมภายในปี 2560 เป็นไปตามระเบียบของ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 อย่างไร ก็ตาม สำนักงานฯ ได้เริ่มใช้ระเบียบใหม่ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและ หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ในปีงบประมาณ 2561 ซึ่ง ปัจจุบันที่ทำการศึกษาได้นำการรายงานควบคุมภายในของปี 2560 มาศึกษาเนื่องจากในช่วงที่ศึกษา กำลังอยู่ในช่วงของการจัดทำรายงานการควบคุมภายในของปีงบประมาณ 2561 จึงขอสรุปรายงาน การควบคุมภายในปี 2560 ดังนี้ (ตารางที่ 2.1)

ตารางที่ 2.1

ตารางรายงานการควบคุมภายใน

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม ผู้บริหารของ สศช. ได้ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์องค์กรและสร้างให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายในโดยส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสำคัญของความซื่อสัตย์ จรรยาบรรณและความโปร่งใสในการดำเนินงาน มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลโดยกำหนดแนวทางที่ชัดเจนต่อการปฏิบัติที่ถูกต้องและไม่ถูกต้อง รวมทั้งปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การจัดโครงสร้างองค์กร สำนักงานได้มอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในส่วนต่างๆ ได้อย่างชัดเจนและเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ซึ่งการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรได้ปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	สภาพแวดล้อมการควบคุมภายในของสำนักงานในภาพรวมมีความเหมาะสม และมีส่วนทำให้การควบคุมภายใน มีประสิทธิผลเนื่องจากผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์และจริยธรรมและการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ให้ความสำคัญกับการมีศีลธรรม จรรยาบรรณ ความซื่อสัตย์ การปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนเหมาะสมตามความรู้ความสามารถ สศช. ได้ดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้รองรับภารกิจด้านยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศในฐานะสำนักงานเลขานุการฯ โดยปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง บทบาทภารกิจหน้าที่ และโครงสร้างให้ทันสมัยและสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลง และมีความจำเป็นต้องเพิ่มสำนัก กอง หรือกลุ่มงาน และ บุคลากรทั้งข้าราชการพนักงานราชการ เพื่อให้สามารถรองรับภารกิจต่างๆ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอยู่ในระหว่างเสนอร่างการปรับปรุงกฎหมายโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังของ สศช. ต่อคณะรัฐมนตรี รวมทั้งได้เตรียมการเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ สศช. ปี 2561 – 2564 เพื่อแทนฉบับเดิมที่สิ้นสุดระยะเวลา

ตารางที่ 2.1

ตารางรายงานการควบคุมภายใน (ต่อ)

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
บุคลากรที่ได้รับมอบหมายหน้าที่อย่างชัดเจนและแจ้งให้ทราบอย่างทั่วถึง ซึ่งสามารถดำเนินงานอย่างมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานเป็นอย่างดีได้รับการอบรมเพิ่มเติมและนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ตลอดจนให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมร่วมมือกันทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย	สศช. มีการมอบอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานเป็นสายงานต่างๆ แบ่งตามภารกิจหลักของ สศช. และให้ความสำคัญกับการบริหารและพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเน้นการสรรหากลุ่มคนที่มีความรู้ความสามารถ และปรับเกลี่ยอัตรากำลังให้เหมาะสมกับปริมาณงานในการปฏิบัติการกิจหลักและภารกิจที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมจำนวนครั้งในการเปิดสอบคัดเลือกบุคลากรและรับสมัครสอบผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเข้ารับราชการให้มากขึ้น สศช. มีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ ประกอบด้วย การพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน การพัฒนาสมรรถนะหลัก การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ และการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะด้าน รวมทั้งมีการจัดโครงการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM Knowledge Sharing Session) ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในส่วที่ยังมีข้อจำกัด เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 2.1

ตารางรายงานการควบคุมภายใน (ต่อ)

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
การประเมินผลงานของบุคลากรในสำนักงาน พิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงานและมีการติดตามผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ ในการประเมินผลงาน มีการระบุอย่างชัดเจนในส่วนที่บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานดีและส่วนที่ต้องมีการปรับปรุง ซึ่งการประเมินผลบุคลากรจะพิจารณาถึงความซื่อสัตย์และจริยธรรม	การประเมินผลงานเป็นไปตามมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งสำนักงานฯ ได้มีประกาศเกี่ยวกับมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการ สศช. มีมาตรฐานการประเมินผล การปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม และเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
2. การประเมินความเสี่ยง สำนักงานฯ กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และทิศทางการดำเนินงานของสำนักงานฯ อย่างชัดเจนที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยระยะเวลา และบุคลากรที่กำหนดไว้ โดยสำนักงานฯ มีการระบุปัจจัยเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอก ที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ของงาน มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการดำเนินงานที่ชัดเจน จะสอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานและนำมาเผยแพร่ ชี้แจงให้บุคลากร เพื่อทำความเข้าใจให้ตรงกันซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานให้ถูกต้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น	สำนักงานมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กิจกรรมและมอบหมายผู้รับผิดชอบที่มีความสอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและเป็นสายลักษณะอักษร อย่างไรก็ตามในหลายสำนัก/กอง/กลุ่มงาน ได้รับมอบหมายภารกิจพิเศษเพิ่มเติม ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบมีการะการทำงานเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ สำนักงานได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และจัดทำระบบการควบคุมภายในเพื่อรองรับความเสี่ยงอย่างเพียงพอ โดยกิจกรรมใดที่ประเมินแล้วเห็นว่ายังคงมีความเสี่ยงได้กำหนดการปรับปรุงการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

ตารางที่ 2.1

ตารางรายงานการควบคุมภายใน (ต่อ)

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
3. กิจกรรมการควบคุม ในภาพรวมได้มีการกำหนดกิจกรรมควบคุมตามวัตถุประสงค์และผลการประเมินความเสี่ยง เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเวลา กำหนดการที่วางไว้มีการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยการแบ่งกลุ่มงานตามภารกิจ มีการประชุมหารือในสำนักงานฯ เพื่อติดตามผลและความก้าวหน้าในการดำเนินงานเป็นระยะ และมีการวางแผนงานในการปฏิบัติงานที่ทำให้มั่นใจว่าเมื่อนำไปปฏิบัติแล้วจะเกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์กำหนดไว้ การทำงานของสำนักงานฯ มีการรอบการปฏิบัติและวิธีการทำงานที่ชัดเจน ทำให้มั่นใจว่าเมื่อปฏิบัติการแล้วจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ กิจกรรมที่ดำเนินการมีการกำหนดทีมงานรับผิดชอบงานที่ชัดเจนและมีการติดตามการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาเป็นระยะๆ การวางกรอบการดำเนินงานและข้อชี้แนะ พร้อมทั้งกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่เพื่อให้ได้ผลงานที่ถูกต้องตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายมีมาตรการติดตามและตรวจสอบให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี	ในภาพรวมของภารกิจที่มีกิจกรรมการควบคุมที่เหมาะสม เพียงพอและสอดคล้องกับกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมเกิดจากการวางกรอบการดำเนินงานและกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ผ่านกลไกการจัดประชุมสำนักและการประชุมผู้บริหารสายงาน การสอบทานกันระหว่างเจ้าหน้าที่ด้วยกัน รวมถึงการจัดทำคู่มือเตรียมความพร้อมกรณีเหตุฉุกเฉินเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้กิจกรรมการควบคุมมีความเหมาะสม สามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรม

ตารางที่ 2.1

ตารางรายงานการควบคุมภายใน (ต่อ)

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
4. สารสนเทศและการสื่อสาร มีระบบสารสนเทศที่สนับสนุนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กร รวมทั้ง มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่างๆ ที่ใช้ในการควบคุม และดำเนินกิจกรรมขององค์กรอย่างเหมาะสมต่อความต้องการของผู้ใช้และมีการสื่อสารระหว่างหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย อีกทั้งระบบสารสนเทศและการสื่อสารยังเป็นกลไกหรือช่องทางในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้และทันกาลการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลได้จาก www.nesdb.go.th มีระบบ intranet และ e-mail ของสำนักงาน นอกจากนี้สำนักงานฯ ได้พัฒนาระบบห้องประชุมและจองยานพาหนะออนไลน์ ระบบงานสารบรรณออนไลน์ เพื่ออำนวยความสะดวกของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน	การพัฒนาระบบสารสนเทศและการสื่อสารของสำนักงานในภาพรวมแล้ว ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ สศช. มีระบบที่รองรับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทั้งสำนักงานฯ ได้แก่ - ระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงในการรับส่งข้อมูล - การเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของ สศช. ผ่านเว็บไซต์ - ระบบแอปพลิเคชันและฐานข้อมูลสนับสนุนการทำงานของเจ้าหน้าที่แต่ละสำนัก - ระบบจองห้องประชุมและจองยานพาหนะออนไลน์ - ระบบงานสารบรรณ - ระบบ File Sharing สำหรับจัดเก็บแบ่งปันการใช้งานเอกสารภายใน - ระบบเครือข่ายส่วนตัวเสมือนรองรับการทำงานจากภายนอกสำนักงาน - บริการระบบ Wi-Fi ครอบคลุมพื้นที่ภายในสำนักงาน - ระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงใช้งาน - ระบบสร้างกระบวนการเรียนรู้ภายใน ศทส.ผ่านทางระบบอินทราเน็ต (KM Web Portal)

ตารางที่ 2.1

ตารางรายงานการควบคุมภายใน (ต่อ)

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
	พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ภายในองค์กรสามารถเข้ามาติดตามงานได้ มีการใช้งานระบบอีเมลที่สะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย ในการติดต่อสื่อสารภายในสำนักงาน มีการใช้ระบบอีเมลในการประกาศแจ้งเวียนให้ประชาคม สศช. เพื่อประชาสัมพันธ์การใช้งานระบบต่างๆ หรือเมื่อตรวจพบปัญหาการใช้งานระบบเครือข่ายต่างๆ แจ้งเวียนรายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ สศช. ให้กับประชาคม สศช. ทราบ รวมทั้งได้มีการใช้ Social Network เช่น Facebook และ Line เป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารและประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
5. การติดตามประเมินผล การประเมินผลความคืบหน้าของการดำเนินงานได้กำหนดวิธีปฏิบัติงานเพื่อติดตามการปฏิบัติตามระบบอย่างต่อเนื่องและเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติของฝ่ายบริหาร ผู้ควบคุมงาน และผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้มีการประเมินผลเป็นระยะ กรณีพบจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องควรกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้ความมั่นใจว่าตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานได้รับการพิจารณาสนองตอบ และมีการวินิจฉัยสั่งการให้ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องทันที	สำนักงานมีการกำหนดขั้นตอนการติดตามและกำกับดูแลการปฏิบัติงานแต่ละกิจกรรมอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมมีการติดตามประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานกิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีการประชุมผู้บริหารทุกสัปดาห์ และประชุมในระดับเจ้าหน้าที่ประจำเดือนพร้อมสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความระมัดระวังและสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

ผลการประเมินโดยรวม

สำนักงานมีโครงสร้างการควบคุมภายในครบ 5 องค์ประกอบเป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินมีประสิทธิภาพและเพียงพอ ที่จะทำให้การปฏิบัติงานของ สศช. ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยมีบางกิจกรรมที่ต้องปรับปรุงกระบวนการควบคุม เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น จึงได้กำหนดวิธีการและแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในที่เหมาะสมไว้แล้ว อย่างไรก็ตาม การควบคุมภายในยังคงมีจุดอ่อนที่มีนัยสำคัญ คือ การปฏิบัติภารกิจในฐานะสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศ ซึ่งมีความจำเป็นต้องปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง บทบาทภารกิจหน้าที่ และโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลง

2.1.8 แผนบริหารความเสี่ยง

เพื่อช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่ องค์กร สศช. จึงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อวางแผนทางป้องกันและควบคุมปัญหาในด้าน ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ความไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร โดย พิจารณาความสอดคล้องของประเด็นยุทธศาสตร์และงบประมาณที่ได้รับจัดสรรสูงสุดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 จำนวน 4 โครงการ ประกอบด้วย (1) โครงการศึกษาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ ผู้ประกอบการไทยในโซ่อุปทาน ตามแนวระเบียงเศรษฐกิจของประเทศ (2) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพ การแปลงแผนฯ 12 สู่การปฏิบัติระดับพื้นที่ (3) โครงการศึกษาและสำรวจพฤติกรรมการใช้จ่ายของ ประชาชนจำแนกตามช่วงอายุ และ (4) โครงการพัฒนา ศักยภาพบุคลากรขององค์กรและได้ใช้ กลยุทธ์การควบคุมหลักเลี่ยงการถ่ายโอนความเสี่ยงและรับความเสี่ยงไว้เอง ทำให้สามารถบริหารความ เสี่ยงของโครงการฯ ให้อยู่ใน ระดับปานกลาง ซึ่งเป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ จึงสามารถปฏิบัติ ภารกิจได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ที่ตั้งไว้แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง

2.1.9 ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ดังนี้

(1) โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ในปีงบประมาณ 2560 ประกอบด้วย โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร เพื่อดำเนินการจัดอบรม In-house Training และส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมในหลักสูตรภายนอก รวมทั้งการศึกษาดูงานผู้บริหาร

(2) โครงการทุนการศึกษาระดับปริญญาโท/ เอก/อบรมในต่างประเทศ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ในปีงบประมาณ 2560 จำนวน 5 คน เป็นทุนระดับปริญญาโททั้งหมด นอกจากนี้ยังส่งบุคลากรเข้ารับการทุนศึกษาของสถาบันชั้นนำต่างประเทศรวมจำนวน 3 ทุน ประกอบด้วย ทุนศึกษาระดับปริญญาเอก 3 ทุน และทุนฝึกอบรม รวมจำนวน 2 ทุน

(3) โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนให้ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรโดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 มีการจัด KM Talk จำนวน 7 ครั้ง ผู้เข้าร่วมทั้งสิ้น 374 คน ได้เชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิที่มี ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ จากภายนอกหรือภายใน องค์กร มาบรรยายและร่วมแลกเปลี่ยนความรู้และ ความคิดเห็นในหัวข้อที่มีความสำคัญหรือเรื่องที่อยู่ในความสนใจ อาทิหัวข้อ Balancing Economic Growth and Environmental Sustainability, Let's GO Study Abroad, คนรุ่นใหม่กับการพัฒนาประเทศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง, องค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace)

2.1.10 การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาของ สสข. สรุปได้ดังนี้

(1) การจัดทำและผลักดันยุทธศาสตร์การพัฒนา ได้แก่ การจัดทำและ ผลักดันยุทธศาสตร์การพัฒนา อาทิโครงการพัฒนา เขตเศรษฐกิจพิเศษ รวมทั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษที่เกี่ยวข้อง และการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ฯลฯ

(2) การจัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนา ได้แก่ การจัดทำระบบฐานข้อมูลและตัวชี้เพื่อการพัฒนาที่สำคัญ อาทิ การสำรวจข้อมูลโครงสร้างการผลิตสินค้าและบริการเพื่อจัดทำตาราง ปัจจัยการผลิตและผลผลิตปี 2558 การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและการประมวลผลผลิตภัณฑ์ภาคและจังหวัด ด้านการผลิตและด้านการใช้จ่าย ฯลฯ

(3) การสร้างองค์ความรู้เพื่อการพัฒนา ในการสร้างองค์ความรู้เพื่อการพัฒนา อาทิ ศึกษาและพัฒนาการ จัดทำบัญชีประชาชาติสู่ระบบ ค.ศ. 2008 ระยะที่ 2 การศึกษาและสำรวจพฤติกรรมค่าใช้จ่ายของประชาชน จำแนกตามช่วงอายุ

(4) การติดตามประเมินผลการพัฒนาประเทศ ในการติดตามประเมินผลการพัฒนา อาทิ ติดตามประเมินผลการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในระยะ 5 ปีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 รวมทั้งสื่อสาร เผยแพร่การพัฒนาสู่สาธารณะ เพื่อสร้างความเข้าใจ เกี่ยวกับแนวคิดและทิศทางการพัฒนากับทุกภาคส่วนในสังคมผลลัพธ์เพื่อสังคม ฯลฯ

2.1.11 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศของ สศช.

ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ศทส.) สศช. ได้ดำเนินการพัฒนาระบบงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และสารสนเทศของ สศช. มาอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้น การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพ ในกระบวนการทำงานขององค์กรทั้งงานด้านวิชาการ งานบริหารและอำนวยการ รวมถึงการให้บริการภาคประชาชน ซึ่งมีทิศทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการ พัฒนาระบบงานภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยในงบประมาณ 2560 ได้ดำเนินโครงการต่างๆ ที่มุ่งให้เกิด การบูรณาการทรัพยากรและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเปลี่ยนแปลงภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

หน่วยงานปฏิบัติตามแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) โดยมีแผนการติดตามประเมินผลแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 มีแนวคิดหลักการและแนวทางดำเนินการ ดังนี้

1. แนวคิดและหลักการติดตามประเมินผลแบบมีส่วนร่วม เน้นการติดตามประเมินผลที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วม เป็นระบบประเมินผลเชิงบูรณาการที่มุ่งเสนอผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ ประเมินด้วยตนเองเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้และติดตามผล อย่างใกล้ชิด ควบคู่กับการให้หน่วยงานหรือสถาบันที่เป็นกลางทำหน้าที่ประเมินผล มีหลักเกณฑ์การติดตามประเมินผลและตัวชี้วัดที่ชัดเจน โปร่งใส มีมาตรฐาน เป็นกลาง และถูกต้องตามหลักวิชาการ

2. แนวทางการประเมินผลแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

- (2.1) วางระบบการติดตามประเมินผล 3 ระยะเวลา ประกอบด้วย การประเมินผลก่อนการปฏิบัติการหรือก่อนเริ่มโครงการ การประเมินผลระหว่างดำเนินการ และการประเมินผลหลังการดำเนินงาน

- (2.2) วางระบบการติดตามประเมินผลแผนงานโครงการระดับกระทรวงและงานที่เกี่ยวข้องมากกว่าหนึ่งกระทรวง เพื่อเชื่อมโยงตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการกระทรวงและกลุ่มกระทรวงกับ เป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติรวมทั้งเป้าหมายและประเด็นพัฒนาสำคัญของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12

(2.3) วางระบบการติดตามประเมินผลแผนงานโครงการระดับจังหวัดและพื้นที่ เพื่อเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการจังหวัดและกลุ่มจังหวัดกับแผนพัฒนา ฉบับที่ 12 และยุทธศาสตร์ชาติ

(2.4) ตั้งหน่วยวิจัย ฝึกอบรม และตรวจสอบมาตรฐานระบบติดตามและประเมินผล เพื่อให้ระบบติดตามประเมินผลมีมาตรฐานสากลและพัฒนาให้ทันสมัยเพื่อฝึกอบรม เทคนิค วิธีการ หลักการ แนวคิดในการประเมินผลแผนงานโครงการก่อนเริ่ม ระหว่างดำเนินการ และ หลังที่เสร็จสิ้น แล้ว

(2.5) ส่งเสริมให้เกิดการประสานความร่วมมือระหว่างสสช.สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานประมาณ และ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งในส่วนกลาง และในพื้นที่ เพื่อให้การติดตามประเมินผลแบบมีส่วนร่วมมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

(2.6) จัดเตรียมองค์กรกลางที่มีความเป็นมืออาชีพ มีความชำนาญและ เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย เพื่อให้การติดตามประเมินผลมีความเป็นสากล ถูกต้องตามหลักวิชาการ เชื่อถือได้ เป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจนโยบายและการดำเนินงานภาครัฐ

(2.7) พัฒนาตัวชี้วัดและตัวชี้วัดร่วมให้ได้มาตรฐานสากล เพื่อประเมินการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนา ฉบับที่ 12 และยุทธศาสตร์ชาติซึ่งสามารถวัดได้ทั้ง ตัวชี้วัด ผลกระทบร่วม ตัวชี้วัดผลลัพธ์ร่วม และตัวชี้วัดผลผลิตร่วม

(2.8) จัดเวทีสาธารณะเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีเวทีแสดงความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์ และแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและโปร่งใส ตรวจสอบได้ เน้นการสื่อสารแบบสองทาง เน้นการสื่อสารแบบสวนเสวนามากกว่าถ่ายทอดด้านเดียว และให้มีผู้เจรจาโดยตรง เช่น ระหว่างกลุ่มเป้าหมายและ ผู้กำหนดนโยบาย เป็นต้น

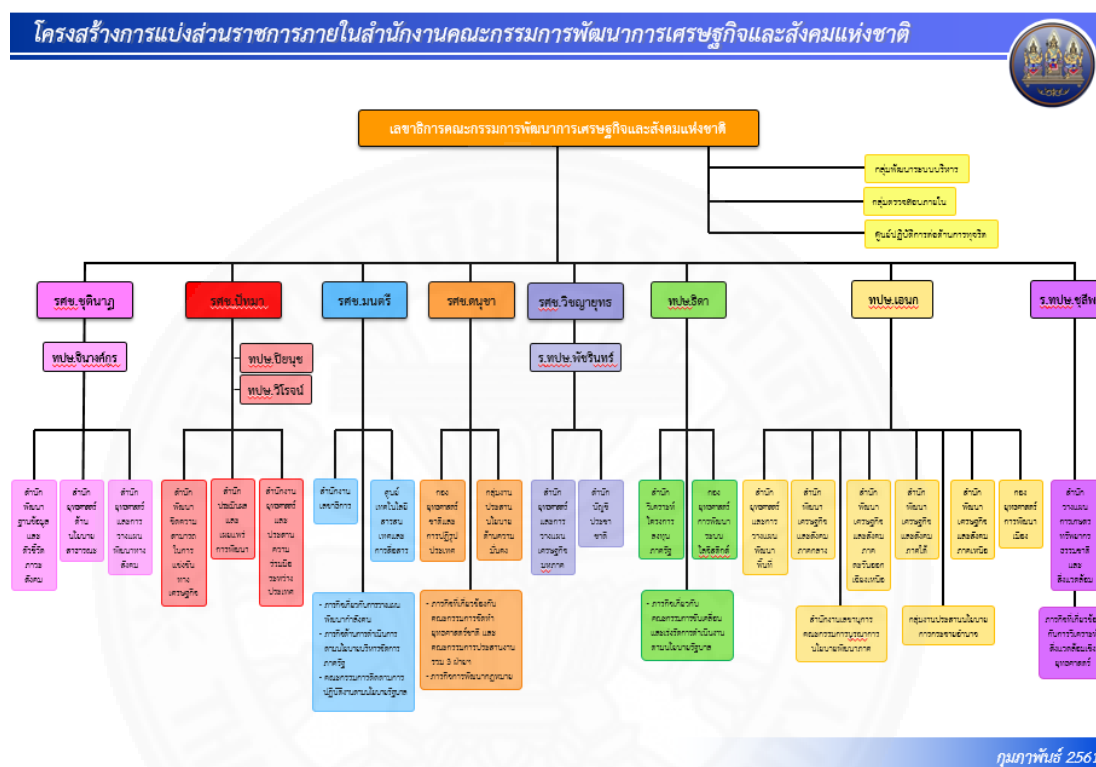
(2.9) นำเสนอผลการติดตามประเมินผล เป็นการนำเสนอผลการประเมินให้ทุกฝ่ายได้รับทราบทั้งประชาชนกลุ่มเป้าหมาย ผู้กำหนดนโยบาย หน่วยงานนโยบายไปปฏิบัติ หน่วยงาน สนับสนุนงบประมาณ ตลอดจนสาธารณชนผู้สนใจได้รับทราบผลการประเมิน

(2.10) พัฒนาระบบข้อมูลและประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการประเมินผลโดยจัดทำระบบข้อมูลการบริหาร การเข้าถึงข้อมูล การวิเคราะห์และการนำข้อมูลไปใช้ได้ อย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และสามารถนำข้อมูลการประเมินไปใช้ในการกำหนดทางเลือกนโยบาย และสร้างนวัตกรรมในการบริหารจัดการ

นอกจากหน่วยงานได้ปฏิบัติตามแผนพัฒนา ฉบับที่ 12 แล้ว หน่วยงานได้ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติพ.ศ. 2560 และพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศด้วย โดยหน่วยงานต้องกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของประเทศในการ

กำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะยาว หน่วยงานจึงต้องมีการเตรียมความพร้อมอยู่ตลอดเวลาเพื่อรับมือกับนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไปของรัฐบาล

จากที่กล่าวมาข้างต้น สศช. มีโครงสร้างหน่วยงานดังนี้ (ภาพที่ 2.1)



ภาพที่ 2.1 แสดงโครงสร้างของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

ก่อนที่จะศึกษาเรื่องการควบคุมภายในที่ดีของภาครัฐ สิ่งที่ต้องรับรู้และทำความเข้าใจเป็นอันดับแรกคือ ความหมายของการควบคุมภายใน โดยผู้วิจัยได้สรุปความหมายไว้ ดังต่อไปนี้

2.2.1 ความหมายของการควบคุมภายใน

“การควบคุมภายในเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด” สถาบันตรวจสอบเงินแผ่นดินระหว่างประเทศ (International Organization of Supreme Audit Institutions – INTOSAI)

“ การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดร่วมกัน โดยคณะกรรมการผู้บริหาร ตลอดจนพนักงานขององค์กรทุกระดับชั้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า วิธีการหรือการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุม The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

“ การควบคุมภายใน ประกอบด้วย องค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรรวมกัน (รวมทั้งทรัพยากร ระบบ วัฒนธรรม โครงสร้าง และงานต่างๆ) ซึ่งสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ ” The Canadian Institutes of Chartered Accountants (CICA)

“ ระบบการควบคุมภายใน ” หมายถึง “ นโยบายและวิธีการปฏิบัติ (การควบคุมภายใน) ซึ่งผู้บริหารของกิจการกำหนดขึ้น เพื่อช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของผู้บริหารที่จะให้เกิดความมั่นใจเท่าที่จะสามารถทำได้ว่าการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหาร การป้องกันรักษาทรัพย์สิน การป้องกันและการตรวจพบทุจริต และข้อผิดพลาด ความถูกต้องและครบถ้วนของการบันทึกบัญชี และการจัดทำข้อมูลทางการเงินที่เชื่อถือได้อย่างทันเวลา นอกเหนือจากเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานของระบบบัญชีแล้ว ระบบการควบคุมภายในยังครอบคลุมถึง สภาพแวดล้อมของการควบคุม และวิธีการควบคุม ” (มาตรฐานการสอบบัญชีรหัส 400 ของสมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย)

“การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงานด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ” (กรมบัญชีกลาง, 2561)

“การควบคุมภายในเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่จัดให้มีขึ้นในองค์กรเพื่อให้บรรลุภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล” (สำนักงานตรวจสอบเงินแผ่นดิน)

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการที่ทำให้เกิดผลโดยคณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากรอื่นออกแบบมาเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้งด้านดำเนินงาน การรายงานทางการเงินและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย)

2.2.2 วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

หน่วยงานของรัฐต้องให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในแต่ละด้าน ดังนี้

(1) วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาดของหน่วยงานของรัฐ ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตของหน่วยงานของรัฐ

(2) วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการรายงานทางการเงินและไม่ใช้การเงิน ที่ใช้ภายในและภายนอกของรัฐ รวมถึงการรายงานที่เชื่อถือได้ทันเวลา โปร่งใส หรือข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

(3) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ (Compliance Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

2.2.3 มาตรฐานการควบคุมภายใน

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ได้จัดทำขึ้นตามมาตรฐานสากลของ The committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission : COSO 2013 โดยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการกำหนด ประเมิน และปรับปรุงระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ อันจะทำให้การดำเนินงานและการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมีการกำกับดูแลที่ดี

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นหน่วยงานราชการที่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

มีแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายในดังนี้

2.2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน มีดังนี้

(1) การควบคุมภายในเป็นกลไกที่จะทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

(2) การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติตามปกติของหน่วยงานของรัฐ การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ

(3) การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยงานของรัฐ โดยผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบภายใน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการควบคุมภายในเกิดขึ้น ซึ่งไม่ใช่เพียงการกำหนดนโยบาย ระบบงาน คู่มือการปฏิบัติงานและแบบฟอร์มดำเนินงานเท่านั้น หากแต่ต้องมีการปฏิบัติ

(4) การควบคุมภายในสามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ ที่กำหนดของหน่วยงานของรัฐ อย่างไรก็ตาม การควบคุมภายในที่กำหนดก็อาจจะไม่สามารถให้ความมั่นใจแก่ผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหาร ว่าการดำเนินงานจะบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์

(5) การควบคุมภายในควรกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและภารกิจของหน่วยงานของรัฐ

2.3 มาตรฐานการควบคุมภายใน

2.3.1 มาตรฐานการควบคุมภายใน

หน่วยงานของรัฐได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ ซึ่งมี ความแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน การควบคุมภายในจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ทั้งนี้ การควบคุมภายในประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักการดังนี้

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบ มีดังนี้

1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
4. สารสนเทศ และการสื่อสาร (Information and Communications)
5. กิจกรรมการติดตาม (Monitoring Activities)

2.3.1.1 สภาพแวดล้อมการควบคุม

สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้การนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่นๆ สภาพแวดล้อมการควบคุม 5 หลักการ ดังนี้

- (1) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม
- (2) ผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน
- (3) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล
- (4) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานภาครัฐ
- (5) หน่วยงานของรัฐกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

ตัวอย่างสภาพแวดล้อมการควบคุมในหน่วยงาน เช่น

(1) ปรัชญาและลักษณะการทำงานของผู้บริหาร

ปรัชญาและลักษณะการทำงานของผู้บริหารแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกัน และจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลถึงการกำหนดระบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน เพราะผู้บริหารมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย มาตรการ และระบบการควบคุมภายใน แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องรับผิดชอบในการเลือกปรัชญาและวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น ผู้บริหารสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดี โดยดำเนินการดังนี้

(1.1) กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน มาตรฐาน และแนวทางการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจน และแจ้งให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานทราบ

(1.2) กำหนดโครงสร้างการจัดหน่วยงานให้เหมาะสม มีสายการบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในที่ชัดเจน รวมถึงการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม

(1.3) กำหนดคุณลักษณะงานเฉพาะตำแหน่งของบุคลากรทุกตำแหน่งหน้าที่ และระดับของความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละงานอย่างชัดเจน

(1.4) กำหนดให้มีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากร ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน และเป็นธรรม รวมทั้งกำหนดบทลงโทษทางวินัยให้ชัดเจน

(1.5) กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ และหน่วยตรวจสอบภายใน

(2) ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน

การบริหารและการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งคู่เป็นสิ่งที่ต้องสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดขึ้น โดยการประชาสัมพันธ์ ฝึกอบรม หรือกำหนดสิ่งจูงใจ และผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารให้เจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานรับทราบ และตระหนักถึงคุณค่าในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม จนเป็นบรรทัดฐานหรือข้อตกลงร่วมกันที่หน่วยงานถือปฏิบัติ เพราะความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญของสภาพแวดล้อมการควบคุม โดยผู้บริหารควรดำเนินการ ดังนี้

(2.1) กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และ ทำตัวให้เป็นตัวอย่างอย่างสม่ำเสมอ ทั้งโดยคำพูดและการกระทำ

(2.2) สื่อสารและแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับทราบ และเข้าใจในหลักการของจริยธรรมดังกล่าว

(2.3) จัดทำข้อกำหนดจริยธรรมหรือแนวทางที่พึงปฏิบัติของหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน รวมถึงกรณีที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ด้วย

(2.4) ลดวิธีการหรือโอกาสที่จะจงใจให้เกิดการกระทำผิด ความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่สำคัญ ซึ่งจะส่งผลถึงการจัดโครงสร้างของหน่วยงาน การจัดการและการติดตามประเมินผลองค์ประกอบของระบบการควบคุมภายในอื่นๆ ด้วย

(3) โครงสร้างของหน่วยงาน

โครงสร้างของหน่วยงานที่ได้รับการจัดไว้เป็นอย่างดี จะเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงาน สั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยการจัดโครงสร้างของหน่วยงานให้เหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรมของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น

(3.1) การรวมศูนย์อำนาจหรือกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ หากกิจการเลือกใช้การรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจ คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้ได้รับอำนาจย่อมมีความสำคัญ กรณีวิธีกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจ ระบบและขั้นตอนการทำงาน รวมถึงกระบวนการในการติดตามผล ก็จะมีสำคัญมากกว่าคุณสมบัติของตัวบุคคล

(3.2) การจัดโครงสร้างของหน่วยงานที่มีการผลิตโดยเครื่องจักร อาจใช้โครงสร้างและการควบคุมที่เป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน แต่โครงสร้างที่มีรูปแบบแน่นอน อาจไม่เหมาะสมกับกิจกรรมการบริการหรืองานที่เกี่ยวกับการค้นคว้าวิจัยทางวิชาการ เป็นต้น

(3.3) การมอบอำนาจต้องให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และต้องชัดเจน

(4) นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากร

ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ คือ บุคลากรในหน่วยงานนั่นเองที่เป็นตัวจักรสำคัญ ดังนั้น การมีนโยบายและระบบการบริหารบุคลากรที่ชัดเจนและเหมาะสม จะช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น เช่น

(4.1) กำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการว่าจ้าง การพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น

(4.2) กำหนดคุณสมบัติและลักษณะงานของเจ้าหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจนเพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงาน

(4.3) กำหนดมาตรการเกี่ยวกับการประกันความซื่อสัตย์ของพนักงาน

(4.4) มีระบบการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และติดตามผลการปฏิบัติงาน
อย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ

(4.5) กำหนดแนวปฏิบัติกรณีที่มีการขัดแย้งของผลประโยชน์ต่อ
หน่วยงาน

(5) การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงาน
เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน ดังนั้น ผู้บริหารควรกำหนดอำนาจ
หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน ดังนี้

(5.1) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน โดย
คำนึงถึงการกระจายอำนาจและระบบการสอบยันความถูกต้องระหว่างกัน

(5.2) กำหนดคู่มือปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

(5.3) กำหนดระบบการติดตามประเมินผล ซึ่งรวมถึงการจัดทำแผนงาน
และระบบการรายงานผลงานอย่างสม่ำเสมอ

(6) คณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายใน

คณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายในเป็นกลไกและ
เครื่องมือชนิดหนึ่งในการช่วยตรวจสอบและสอบทานงานให้เป็นไปตามแผนงานที่ฝ่ายบริหารวางไว้
คณะกรรมการตรวจสอบที่มีความรู้ความสามารถและมีความเป็นอิสระในการทำงาน จะช่วยส่งเสริม
และสนับสนุนสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น

สภาพแวดล้อมการควบคุม เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับการสร้าง
บรรยากาศในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความ
รับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่จะไปเสริมองค์ประกอบการควบคุม
อื่น ๆ ต่อไป

2.3.1.2 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็น
ประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึง
กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
ภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานภาครัฐ การประเมิน
ความเสี่ยงประกอบด้วย 4 หลักการ ดังนี้

(1) หน่วยงานของรัฐระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์

(2) หน่วยงานของรัฐระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงานของรัฐ และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น

(3) หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

(4) หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

ความเสี่ยง ของหน่วยงานภาครัฐอาจเกิดได้ จากหลายลักษณะ ดังนี้

1. ความเสี่ยงจากลักษณะงานหรือกิจกรรมของหน่วยงาน ความเสี่ยงลักษณะนี้ เป็นความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติในงานนั้นๆ เองเมื่อใดก็ตามที่ตัดสินใจที่จะทำงานหรือกิจกรรม ก็ย่อมจะมีความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การทำธุรกิจการค้าขายกับต่างประเทศหรือการสั่งซื้อของจากต่างประเทศของทางราชการ ความเสี่ยงก็คืออัตราแลกเปลี่ยนที่อาจเปลี่ยนแปลงไป ฯลฯ

2. ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน เป็นความเสี่ยงที่ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานไม่ครอบคลุม และไม่สามารถป้องกันข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานของหน่วยงานได้ อาจเป็นเพราะหน่วยงานไม่มีระบบการควบคุมภายใน ที่ครอบคลุมเพียงพอที่จะลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน หรือหน่วยงานนั้นไม่มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่ได้จัดไว้ เป็นต้น

3. ความเสี่ยงจากการตรวจไม่พบข้อผิดพลาด ความเสี่ยงลักษณะนี้ เป็นความเสี่ยงที่การตรวจสอบไม่สามารถค้นพบความผิดพลาดของรายการที่มีอยู่ เนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่สามารถตรวจสอบทุกกิจกรรมในหน่วยงานนี้ได้ และจำเป็นต้องใช้ระบบการตรวจสอบโดยเลือกสุ่มตัวอย่างหรืออาจเนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่มีความอิสระเพียงพอหรือไม่อยู่ในวิสัยที่จะเข้าไปตรวจสอบได้

โดยสาเหตุของความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกหน่วยงาน

ปัจจัยภายใน เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงระบบงาน ความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง การควบคุมกำกับดูแลไม่ทั่วถึง และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ หรือข้อบังคับของหน่วยงาน เป็นต้น

ปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือสภาพการแข่งขัน สภาวะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจและการเมือง เป็นต้น

กระบวนการในการประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ สามารถดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

(1) ศึกษาวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน จะต้องสอดคล้องกับภารกิจ (Mission) ของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งโดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของหน่วยงานจะแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

(1.1) วัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน (Entity – Level objectives) เป็น วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงาน โดยทั่วไปจะระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ และแผนการปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงาน เช่นเดียวกับภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์ในภาพรวมของหน่วยงาน เช่น ภารกิจหลักของหน่วยงาน โครงสร้างของหน่วยงาน แนวโน้มการดำเนินงานของหน่วยงานในอนาคต นโยบายการบริหารงานหรือนโยบายการเงินการคลัง เป็นต้น

(1.2) วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activity – Level objectives) เป็น วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละกิจกรรมที่หน่วยงานกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน เช่น ระบบการประมวลข้อมูลทางการเงินและบัญชี เป็นต้น

(2) ระบุปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของหน่วยงานสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือผลการดำเนินงานในหน่วยงาน เช่น การเปลี่ยนตัวผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สำคัญๆ บ่อยครั้ง การเปลี่ยนแปลงกฎหมายใหม่ของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เป็นต้น

เนื่องจากปัจจัยเสี่ยงแต่ละชนิดมีผลกระทบต่อการทำงานและการบรรลุ วัตถุประสงค์ของหน่วยงานไม่เท่ากัน บางชนิดมีผลกระทบทันที บางชนิดมีผลกระทบในระยะยาว ดังนั้น ผู้บริหารต้องติดตามพิจารณา และระบุปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้ครอบคลุมทุกประเด็น ปัญหาที่คาดว่าจะเกิด ซึ่งควรครอบคลุมถึง

(2.1) ผลกระทบจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุตสาหกรรม และสิ่งแวดล้อมต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน

(2.2) ปัจจัยความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ในการวางแผน และการประมาณการของหน่วยงาน

(2.3) ข้อตรวจพบที่ได้รับจากการตรวจสอบ การสอบทาน การติดตาม และ ประเมินผล

(2.4) ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เช่น ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมาไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่รับผิดชอบในการบริหารหรือปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเงื่อนไข ตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ฯลฯ

(3) การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยง

การวิเคราะห์ถึงผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อหน่วยงาน ซึ่งโดยปกติปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมีผลกระทบต่อนำน้อยไม่เท่ากัน การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงมีหลายวิธี แตกต่างกัน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ และมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อยๆ จึงควรพิจารณาเลือกใช้วิธีการหรือเทคนิคที่ใช้วิเคราะห์ที่เหมาะสมกับขนาด ลักษณะการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถประเมินระดับความสำคัญของความเสี่ยงได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งผลเสียหายที่อาจเกิดจากความเสี่ยงนั้น โดยทั่วไปขั้นตอนการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง จะเป็นดังนี้

(3.1) ประเมินระดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง คือ การนำปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมาพิจารณาถึงความสำคัญว่า หากเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อนำน้อยแค่ไหน โดยอาจวัดเป็นระดับน้อย ปานกลาง สูง

(3.2) ประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น คือ การพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงที่ได้เรียงลำดับความสำคัญไว้แล้ว มีโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงนั้น ในระดับน้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง

การวิเคราะห์โดยการประเมินความสำคัญและการประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น อาจใช้ผสมผสานกัน เช่น ปัจจัยเสี่ยงบางอย่างมีอัตราความถี่สูง เมื่อเกิดขึ้นแต่ละครั้ง สูญเสียเงินน้อย แต่ถ้าเกิดบ่อยๆ เข้า โดยรวมอาจมีจำนวนเงินสูงก็จะทำให้เกิดความสำคัญได้

(3.3) เลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยบางครั้งอาจไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ในรูปแบบตัวเลข แต่อาจวิเคราะห์ออกมาเป็นระดับต่างๆ เช่น สำคัญมาก ปานกลาง หรือน้อย เป็นต้น

(4) กำหนดวิธีการควบคุมความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานสามารถวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ฝ่ายบริหารควรพิจารณาหาวิธีเพื่อป้องกันความเสี่ยงนั้นๆ โดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ว่าคุ้มกับประโยชน์ที่จะได้รับหรือไม่ ซึ่งในการกำหนดแนวทางในการป้องกันหรือลดความเสี่ยง

ผู้บริหารควรพิจารณาว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความเสี่ยงในลักษณะใด เช่น

(4.1) กรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับหน่วยงานโดยรวม ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่มีได้อยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีกลยุทธ์ ดังนี้

(1) กำหนดโครงสร้างพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การบริหารความเสี่ยงกับหน้าที่การประเมินความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะเริ่มต้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งสัมพันธ์กับกลยุทธ์และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ เราจะประเมินความเสี่ยงด้วยการระบุผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น การจัดลำดับความสำคัญ และการวัดผลกระทบของความเสี่ยงเหล่านั้นที่อาจเกิดขึ้นต่อหน่วยงาน

(2) ประเมินความเสี่ยงของหน่วยงาน กำหนดกรอบแนวคิด ซึ่งจะใช้ระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่เป็นไปได้ เพื่อใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการประเมินความเสี่ยง มองภาพรวมของความเสี่ยงที่มีความสำคัญที่สุดก่อน และจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

(3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่จะประสบความสำเร็จ ต้องมีความเกี่ยวเนื่องหรือสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงานโดยตรง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ต้องได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมกับความเสี่ยงแต่ละประเภท เช่น กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การกระจายความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง เป็นต้น

(4) พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง หน่วยงานต้องพัฒนาเทคนิคการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติของหน่วยงาน โดยเฉพาะการบริหารความเสี่ยงในกิจกรรมที่มีความเสี่ยงเฉพาะเรื่อง

(5) การติดตามประเมินผลกระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนของหน่วยงาน ต้องอาศัยงานด้านตรวจสอบภายใน โดยในขั้นตอนนี้รวมถึงการติดตามการปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น ๆ เช่น การปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบ และการให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย อย่างไรก็ตาม การบริหารความเสี่ยงที่สัมฤทธิ์ผล หมายรวมถึง การเสาะแสวงหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น การเชื่อมโยงการประเมินผลตอบแทนที่เพิ่มค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น (สำหรับธุรกิจ) และหน่วยงาน หน้าที่การติดตามประเมินผลจะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการประเมินความเสี่ยงของหน่วยงาน

(6) การพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง การปรับปรุง และพัฒนาการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประสบความสำเร็จของหน่วยงานในที่สุด แหล่งข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงนั้น รวมถึงข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องเชื่อถือได้และข้อมูลที่เกิดจากการสะท้อนความเสี่ยงของหน่วยงาน การปรับปรุงต้องรวมถึงระบบการวัดเป็นจำนวนหน่วยที่ใช้ได้ในระยะยาว เช่น จำนวนและผลกระทบจากความเสี่ยงที่ได้รับการจัดการภายในกระบวนการ ฯลฯ ในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารความเสี่ยงนั้น ระบบการวัดผลที่เชื่อถือได้จึงเป็นสิ่งจำเป็น และจะทำให้หน่วยงานสามารถทราบขนาดความเสี่ยง และผลกระทบที่หน่วยงานจะสามารถรับได้หรือไม่เพียงใด

(4.2) กรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม โดยการกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในสภาพที่เป็นผลดีกับหน่วยงานนั้น จะมีลักษณะการจัดการได้ 5 ลักษณะ คือ

- (1) การจัดการในลักษณะที่ยอมรับในความเสี่ยงนั้น
- (2) การจัดการในลักษณะที่ทำให้ลดความเสี่ยงจากระดับความเสี่ยงสูงไปสู่ระดับความเสี่ยงต่ำ
- (3) การจัดการในลักษณะที่เป็นการกระจายความเสี่ยง
- (4) การจัดการในลักษณะที่เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงหรือโยกย้ายความเสี่ยง

(5) การจัดการในลักษณะที่เป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง
การใช้วิธีการใดในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและความเหมาะสมของการดำเนินงานในหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย ทั้งนี้ การจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงเรื่องดังต่อไปนี้

- (1) ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าจะทำอะไร ณ จุดใด
 - (2) ต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารและระบบปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร ณ จุดใด
 - (3) กระบวนการจัดการความเสี่ยงเป็นอย่างไร ต้องดำเนินการให้เกิดความชัดเจน และต้องสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานทราบด้วย
 - (4) ต้องมีการรายงานผล เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว
- หน่วยงานจึงต้องจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงอยู่เสมอ และสร้างกลไกช่วยบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ หรือกำหนดมาตรการการควบคุมที่เหมาะสมต่อไป

2.3.1.3 กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารที่จะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานภาครัฐ ในกระบวนการปฏิบัติงานขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน กิจกรรมควบคุมประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

(1) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(2) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

(3) หน่วยงานของรัฐจัดให้มีกิจกรรมควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติจริง

ประเภทการควบคุม กิจกรรมการควบคุมอาจแยกตามความจำเป็นและลักษณะของการควบคุม ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นๆ เช่น

(1) การควบคุมในลักษณะการป้องกันการผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในทางปฏิบัติ (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก โดยเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงยังไม่เกิดขึ้น เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ผู้รับเงิน ผู้จ่ายเงิน และผู้บันทึกบัญชี การกำหนดวงเงินสำหรับผู้มีอำนาจอนุมัติเงินในแต่ละระดับชั้น เป็นต้น

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

(3) การควบคุมในลักษณะการเสนอแนะ (Suggestive Control) เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อเสนอแนะ ปรับปรุง และพัฒนาระบบการดำเนินงานและระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับสถานการณ์

(4) อื่น ๆ ตามความจำเป็นและเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงาน

**ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมที่ควรจัดให้มีขึ้นในขั้นตอนของการปฏิบัติงาน
ต่างๆ ได้แก่**

1. นโยบายและวิธีปฏิบัติ

ผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทในการกำหนดนโยบาย แผนปฏิบัติงาน แผนงบประมาณ แนวทางการปฏิบัติงาน อำนาจในการอนุมัติ ฯลฯ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการควบคุม เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและควรระบุผลลัพธ์และตัวชี้วัดที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน เพื่อสามารถใช้ในการติดตามประเมินผลต่อไป

2. การกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการแบ่งแยกหน้าที่

ผู้บริหารควรจัดให้มีการกระจายอำนาจและแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างหน่วยต่าง ๆ หรือบุคคลให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและชัดเจนในการปฏิบัติงานสามารถสอบย้อนกันได้ เช่น อำนาจในการอนุมัติ การกำหนดขอบเขตของงาน เพราะเมื่อผู้บริหารได้กระจายอำนาจไปแล้วก็ต้องสร้างวิธีการควบคุมเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

3. การสอบย้อนและการกระทบบยอด

ผู้บริหารในแต่ละระดับ ควรจัดให้มีการสอบย้อนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในระดับต่าง ๆ เพื่อให้ทราบปัญหาในการปฏิบัติงานและหาแนวทางในการแก้ไข ซึ่งในแต่ละระดับอาจกำหนดวิธีการสอบย้อนและกระทบบยอดได้หลายวิธี ดังนี้

(1) ผู้บริหารระดับสูงอาจสอบย้อนการปฏิบัติงาน โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบเป้าหมาย แผน และผลการดำเนินงาน ในภาพรวมกับข้อมูลในอดีตที่ผ่านมา เพื่อให้สามารถทราบปัญหาและหาแนวทางการแก้ไข และเตรียมรับสถานการณ์ในอนาคตต่อไป

(2) ผู้บริหารระดับกลางอาจสอบย้อนและกระทบบยอดการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน จากรายงานผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งการปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบที่วางไว้ โดยอาจทำการสอบย้อนและหรือกระทบบยอดบ่อยครั้งตามลักษณะงาน และความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

4. การควบคุมระบบสารสนเทศและการประมวลผล

การจัดให้มีกระบวนการประมวลผลข้อมูลอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องสมบูรณ์ ทันเวลา และเชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจในการบริหารงานได้ทันต่อเหตุการณ์และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การจัดให้มีระบบการควบคุมระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นการป้องกันการเข้าถึงข้อมูล และป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในการนำข้อมูลไปใช้ในทางที่ไม่สมควร

5. การควบคุมทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน

ทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน เช่น เครื่องใช้สำนักงาน วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ เงินสดและเอกสารสิทธิต่างๆ ฯลฯ ควรจัดให้มีการควบคุม เช่น การกำหนดสถานที่เก็บรักษา การเข้าถึงทรัพย์สินนั้นๆ และการจัดให้ทำทะเบียนคุม และการตรวจนับอย่างเป็นระบบ เป็นต้น

6. กำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน

ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติ เพื่อให้ทราบว่าการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

กิจกรรมการควบคุม ต้องทำอย่างสม่ำเสมอตลอดไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสอดคล้องกับนโยบายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานเป็นไปอย่างเหมาะสมและเพียงพอ การจะใช้การควบคุมลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือหลายลักษณะรวมกัน ขึ้นอยู่กับดุลพินิจในการพิจารณาความเหมาะสมและความซับซ้อนของงานในแต่ละหน่วยงานนั้นๆ

2.3.1.4 สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้จากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ สารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

(1) หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(2) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(3) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

หน่วยงานควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่สามารถสนองความต้องการของผู้ใช้ข้อมูลอย่างเพียงพอ และเหมาะสมทันต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ข่าวสารที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเหตุการณ์ และสะดวกในการเข้าถึง และปลอดภัย รวมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญ และมีระบบการสื่อสารที่ดีจะส่งผลถึงการบริหารงานของผู้บริหาร โดยเฉพาะข่าวสารที่เป็นสัญญาณบอกเหตุ อันจะทำให้ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันกาล และบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การสื่อสารจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องจัดให้มีขึ้นและควรเป็นระบบ การสื่อสารสองทาง การสื่อสารภายในหน่วยงานที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่ก็ตาม จะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ

(1) เจ้าหน้าที่ทุกคน ต้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนอย่างชัดเจนและทันกาล ทั้งจากภายในหรือภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารที่มีผลต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดกับหน่วยงาน เช่น นโยบายของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายใหม่ๆ ฯลฯ

(2) การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานต้องชัดเจน เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องเข้าใจถึงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงานของตนและของผู้อื่น รวมทั้งให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามระบบการควบคุมที่กำหนดไว้

(3) การจัดให้มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลที่ดีระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติงาน ทำให้สามารถทำความเข้าใจ และประสานงานกันได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายนอกหน่วยงาน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการบริหารงานของหน่วยงานด้วย โดยประเด็นสำคัญที่ควรดำเนินการ คือ

(3.1) กำหนดช่องทางการสื่อสารกับบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องให้ง่ายขึ้น

(3.2) เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอก ต้องเรียนรู้วัฒนธรรมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

(3.3) ผู้บริหารควรให้ความสนใจในข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายนอก

(3.4) การติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก ต้องมีข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอและสัมพันธ์กัน ในอันที่จะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และเข้าใจถึงสภาพความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

สำหรับการควบคุมภายในของระบบสารสนเทศ โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับการควบคุมการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ การแบ่งแยกงาน การสอบทานความถูกต้องในการประมวลผล การควบคุมการรับส่งข้อมูลระหว่างระบบงาน และการควบคุมทางด้านผลผลิต เป็นต้น

2.3.1.5 กิจกรรมการติดตาม

กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการทำงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแล อย่างทันเวลา กิจกรรมการติดตามผลประกอบด้วย 2 หลักการ ดังนี้

(1) หน่วยงานของรัฐระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการทำงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(2) หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

การติดตามประเมินผลจะได้ผลดี ควรมีการปฏิบัติดังนี้

(1) มีการสอบทานและรายงานผลเกี่ยวกับประสิทธิผลของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในในทุกๆ ด้านอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นการรายงานจากภายในและจากบุคคลภายนอก เช่น ผู้ตรวจสอบ ผู้ตรวจราชการ ผู้มาติดต่อ โดยเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ปฏิบัติงานจริง

(2) จำแนกเรื่องที่จะประเมินผล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการควบคุมภายในเฉพาะจุด เช่น การประเมินประสิทธิภาพภายในหน่วยงาน การประเมินระบบงาน การประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ การประเมินบุคคล เป็นต้น ซึ่งการประเมินควรพิจารณาขอบเขตและความถี่ของการประเมินด้วย เพื่อให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในในเรื่องนั้นๆ ว่าสามารถป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ โดย เครื่องมือการประเมินผล

(3) รายงานผลตามข้อเท็จจริงอย่างเป็นอิสระ ไม่ปิดบังสิ่งผิดปกติ

(4) สั่งการให้มีการแก้ไขและติดตามผลอยู่เสมอ

สำหรับการกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผล ควรมีอยู่ในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน และควรทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้รวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด กฎหมาย ระเบียบ การบริหารงาน และที่ปรึกษาต่างๆ โดยมีวิธีการ เช่น การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน

การตรวจสอบ การกระหายอด ฯลฯ สำหรับบางโครงการอาจกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผล โดยเฉพาะ แยกต่างหากจากที่ได้กำหนดการติดตาม ประเมินผลโดยปกติ การติดตามประเมินผลโครงการที่เป็นกรณีเฉพาะ อาจใช้แบบประเมินตนเอง การออกแบบควบคุมโดยเฉพาะ การทดสอบหรืออาจจ้างผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ตรวจสอบภายนอกมาดำเนินการได้

การติดตามประเมินผลจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากมีการสื่อสารกับบุคลากรที่รับผิดชอบงานนั้นๆ ในหน่วยงาน และกรณีมีเรื่องที่สำคัญควรรายงานต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงด้วย นอกจากนี้การติดตามประเมินผลในระบบการควบคุมภายใน ควรหมายรวมถึงการประเมินผลนโยบาย กฎระเบียบ ระบบงานต่างๆ ของหน่วยงานด้วย เพื่อให้มั่นใจว่า 1) ได้มีการกำหนดกรอบระยะเวลาการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและถูกต้อง และเป็นผลดีต่อการบริหารงานของหน่วยงาน 2) ได้มีการตรวจสอบและติดตามผล 3) การดำเนินงานต่างๆ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานตั้งไว้ และ 4) การจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้

ระบบการควบคุมภายในถึงแม้จะกำหนดไว้อย่างดีเพียงใด เมื่อระยะเวลาผ่านไป ความมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของมาตรการควบคุมด้านต่างๆ ที่กำหนดไว้อาจเปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอกหน่วยรับตรวจเปลี่ยนแปลงไป เช่น มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง เปลี่ยนแปลงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น การติดตามประเมินผลการควบคุมภายในจะทำให้เกิดความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ ยังคงสามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือจำเป็นต้องปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการติดตามประเมินผลตามที่กำหนดในมาตรฐาน การควบคุมภายในนี้ทำได้ 2 ลักษณะ คือ การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานและการประเมินผลเป็นรายครั้ง มีดังต่อไปนี้

(1) การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมที่รวมอยู่ในการบริหารจัดการและการ ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตามปกติประจำวันของแต่ละส่วนงานย่อยภายในหน่วยรับตรวจที่ฝ่ายบริหารและ บุคลากรทุกระดับต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดให้มีกิจกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของ ส่วนงานย่อยที่ตนเองรับผิดชอบ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล การทดสอบความถูกต้องและการเปรียบเทียบข้อมูลต่างๆ และกิจกรรมอื่นซึ่งเป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ประจำของบุคลากรในส่วนงานย่อย

(2) การประเมินผลเป็นรายครั้ง คือ การประเมินเป็นครั้งคราวตามงวดเวลาที่กำหนดหรือตามความ เหมาะสม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ขอบเขต และความถี่ในการประเมินขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การติดตามประเมินผล โดยสามารถทำได้ดังนี้

(2.1) การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment) เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลเพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในด้วยการให้ผู้มีความชำนาญในกิจกรรมนั้น เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมิน โดยกำหนดให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานของส่วนงานย่อยนั้นๆ ร่วมกันพิจารณาถึงความเพียงพอและความมีประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในและค้นหาความเสี่ยงของงานในความรับผิดชอบ เพื่อพิจารณาปรับปรุงกระบวนการและกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ฝ่ายบริหารจึงควรกำหนดให้มีการประเมินการควบคุมด้วยตนเองทุกส่วนงานย่อยภายในองค์กร

(2.2) การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment) เป็นการประเมินผลที่กระทำ โดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานนั้นๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลการประเมินจะให้ข้อมูล สารสนเทศที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน การประเมินผลอย่างเป็นอิสระอาจกระทำโดยผู้ตรวจสอบภายในและ ผู้ตรวจสอบภายนอกและ/หรือที่ปรึกษาภายนอก เพื่อให้ผลการประเมินเป็นไปตามวัตถุประสงค์และมีความเที่ยงธรรม มากขึ้น การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระควรจะเป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมและสนับสนุนการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง

2.3.2 ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานประสบความสำเร็จ

ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานจะสำเร็จได้ ต้องมีปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยผลักดัน ดังนี้

1. ปัจจัยเกื้อหนุน

1.1 ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้ริเริ่ม ในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงาน และระบบการควบคุมภายในนั้นต้องได้รับการยอมรับในระดับปฏิบัติ

1.2 มีการประเมินความเสี่ยงและบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

1.3 มีการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและเหมาะสม

1.4 ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบในหน้าที่การงาน

2. ปัจจัยผลักดัน ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้ระบบการควบคุมภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้แก่

2.1 วัตถุประสงค์ หน่วยงานจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่ากำลังจะทำอะไร เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางการทำงานและความก้าวหน้าของหน่วยงานได้

2.2 ข้อตกลงร่วมกัน เจ้าหน้าที่ทุกระดับควรมีการตกลงร่วมกันที่จะปฏิบัติงานตามระบบที่วางไว้ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และเพิ่มคุณค่าแก่หน่วยงาน

2.3 ความสามารถในการบริหารงาน เพื่อให้หน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ ผู้บริหารของหน่วยงานควรเพิ่มขีดความสามารถในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารงบประมาณ การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

2.4 ปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบต้องลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ

2.5 การเรียนรู้ต่อเนื่อง หน่วยงานต้องเสริมสร้างหรือสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับให้มีการศึกษาต่อเนื่อง เพื่อให้มีการเรียนรู้ที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น หรือพัฒนาระบบการควบคุมใหม่ ๆ ให้กับหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อให้หน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและปรับเปลี่ยนได้ทันเหตุการณ์

2.3.3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการมีระบบการควบคุมภายในที่ดี

1. การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่า
3. มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง ครบถ้วนและเชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ
4. การปฏิบัติในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีระบบและอยู่ในกรอบของกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่วางไว้
5. เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานได้อย่างดียิ่ง

2.3.4 ข้อจำกัดของระบบการควบคุมภายใน

1. การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ในบางครั้งแม้ว่ามีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม แต่หากฝ่ายบริหารตัดสินใจโดยใช้ดุลยพินิจที่ไม่ถูกต้อง เนื่องจากระบบข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น หรือเหตุจำเป็นอื่นที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ระบบการควบคุมภายในก็ไม่สามารถเป็นเครื่องมือที่จะช่วยในสถานการณ์นั้นได้
2. การปฏิบัติงานของบุคลากร การที่บุคลากรละเว้นไม่ปฏิบัติตามวิธีการควบคุมภายในที่วางไว้ ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ ก็ไม่สามารถเป็นกลไกและเครื่องมือช่วยในการปฏิบัติงานได้
3. เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ อาจไม่สามารถรองรับเหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม โดยผลสืบเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกหรือบางกรณีเกิดเหตุการณ์พิเศษที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน

4. การทุจริตในหน่วยงาน ในบางกรณีบุคลากรในหน่วยงานร่วมมือทุจริตเพื่อหาประโยชน์ร่วมกันซึ่งจะเป็นการทำลายระบบการควบคุมที่กำหนดไว้ได้

5. ต้นทุนค่าใช้จ่ายเมื่อเทียบกับผลตอบแทนที่ได้ บางครั้งผู้บริหารต้องยอมรับในอัตราความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเมื่อพิจารณาเห็นว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เสียไปในการป้องกันความเสี่ยงมากกว่าผลตอบแทนที่จะได้รับ

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอีกมากมายที่เป็นข้อจำกัดของระบบการควบคุมภายใน อย่างไรก็ตาม ระบบการควบคุมภายใน เป็นเพียงกลไกที่สร้างความมั่นใจแก่ผู้บริหารในการบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น

2.3.5 ความหมายของประสิทธิผล

ทิพาวิทย์ เมฆสุวรรณ (2544) ความหมายของประสิทธิผลขององค์การในมุมมองของการบริหารโครงการ หมายถึงการเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ของโครงการ ซึ่งหมายถึง ระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ล่วงหน้าของโครงการนั้นว่าได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้เพียงไร ความมีประสิทธิภาพมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตและผลลัพธ์ ศุภชัย ยาวะประภา (2552) กล่าวว่าประสิทธิผล หมายถึงความสามารถในการ บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของนโยบาย ดิน ปรัชญพฤติ (2552) ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การ หมายถึงระดับที่คนงานสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด พิตยา บวรวัฒนา (2552) มีความเห็นว่าประสิทธิผลเป็นเรื่องของการพิจารณาว่าหน่วยงานประสบความสำเร็จเพียงใดในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ประสิทธิภาพนั้นเป็นเรื่องของความสำเร็จขององค์การในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ องค์การที่มีประสิทธิผลสูงจึงเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการทำงานตามเป้าหมาย โดยแนวทางบรรลุเป้าหมายประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับความสามารถในการบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ แนวทางนี้คือการพิจารณาองค์การในฐานะหน่วยงานที่มีเป้าหมายแน่นอน ระดับการบรรลุผลตามเป้าหมายจึงวัดจากผลจากปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงแล้วนำไปเปรียบเทียบกับเป้าหมายระดับปฏิบัติการที่กำหนดไว้ การวัดประสิทธิผลเชิงเป้าหมายจึงมีความเหมาะสมกับองค์การที่มีเป้าหมายชัดเจนแน่นอน ดังนั้นแนวทางการบรรลุเป้าหมายจึงมุ่งความสนใจกับผลลัพธ์สุดท้ายที่เป็นผลผลิตหรือบริการ

2.3.6 การนำหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการประเมินผล

การวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานยึดหลักการการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เกิดมาจากแนวคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM ที่ให้ความสำคัญต่อความประหยัด (Economy)

คือการใช้ต้นทุนหรือทรัพยากร การผลิตอย่างเหมาะสมและมีความคุ้มค่ามากที่สุด ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือการปฏิบัติงานให้ได้ ผลงานในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า และความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือการปฏิบัติงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (เมธินี จิตติขานนท์, ม.ป.ป.)

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการบริหารที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และวิธีการบริหารราชการจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า กระบวนการทำงาน และอาศัยกฎระเบียบที่เคร่งครัดเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานมาเป็นการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานทั้งด้านของผลผลิต ผลลัพธ์ และความคุ้มค่าของเงิน รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน ซึ่งเป็นผู้รับบริการ โดยจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กล่าวโดยสรุปการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์คือ การบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลการปฏิบัติงานหรือผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก

การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จึงต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนในการวัด ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่อประชาชน ดังนั้น การสร้างกรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานราชการโดยมีแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานราชการ มากำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักจึงเป็นสิ่งจำเป็น และเพื่อช่วยให้มีการพิจารณาองค์การจากทุกมุมมองอย่างครบถ้วน ซึ่งกรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานราชการสามารถพิจารณาจากมุมมองจำนวน 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านประสิทธิภาพ เป็นการพิจารณาความสำคัญของการประหยัด ทรัพยากร ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้ ความสามารถในการให้บริการเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา รวมถึงการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

2. ด้านประสิทธิผล เป็นการพิจารณาย้อนกลับไปทีโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน ทรัพยากรบุคคล ความสามารถหลักขององค์กร วัฒนธรรม และค่านิยม ความรู้ความสามารถของบุคลากร ทักษะ จริยธรรม ขวัญกำลังใจ

3. ด้านคุณภาพการให้บริการ เป็นการพิจารณาหน่วยงานราชการในมุมมองของประชาชนซึ่งเป็น ผู้รับบริการและสาธารณชนทั่วไปที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมภายนอกหน่วยงานราชการ เช่น เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รัฐบาล หน่วยงานราชการอื่นๆ รัฐวิสาหกิจ องค์กรพัฒนาเอกชน ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา เป็นต้น

4. ด้านการพัฒนาองค์กร เป็นการพิจารณาความสามารถของหน่วยงานราชการต่อความ เปลี่ยนแปลง โดยเป็นการมองไปในอนาคตว่าองค์กรควรริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไร

เพื่อให้สามารถตอบสนอง ความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งกว่าเดิม เช่น การพัฒนาระบบงาน การสร้างเครือข่าย ระบบการตรวจค้น ข้อมูล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ งานวิจัยที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง เป็นต้น (ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์, ม.ป.ป.)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นรูปแบบการบริหารที่ เน้นความรับผิดชอบต่อตามสัญญาประชาคมของหน่วยงานราชการหรือรัฐบาลที่ต้องแสดง ให้ประชาชนทราบว่าได้ใช้งบประมาณแผ่นดินในการบริหารการจัดการภายในหน่วยงานของรัฐไปในทิศทางใด มีหลักการ แนวคิด ขอบเขต การบริหารงานเป็นอย่างไร ได้ผลผลิตหรือผลงานอะไรบ้าง มีประสิทธิภาพและ เกิดผลประโยชน์ที่คุ้มค่ากับการลงทุนจากเงินงบประมาณแผ่นดิน ตรงตามวัตถุประสงค์ของประชาชนเพียงใด โดยหน่วยงานราชการต้องสามารถอธิบายให้ประชาชนทราบได้ว่ากิจกรรมหรือโครงการที่ทำลงไปเป็นการใช้เงินภาษีของประชาชนอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลและเกิดความคุ้มค่า ซึ่งเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อประชาชนทราบ อันจะเกิดผลดีต่อประชาชนที่เกี่ยวข้อง (พิรุณวรรณ กิติคุณ, 2559)

การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มี 2 องค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (Strategic and Operational Plan) หน่วยงานราชการต้องวางแผนกลยุทธ์โดยทำการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน องค์การ (SWOT Analysis) เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้าย ที่ต้องการและวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) และถ่วงโอนลงมาเป็น วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) ปัจจัยหลักแห่ง ความสำเร็จ (Critical Success Factors : CSF) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators : KPI) ที่สามารถวัดผลของการดำเนินงานได้

2. การประเมินผล (Evaluation) ซึ่งประกอบด้วย 1) การกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลดำเนินงานหลัก ตัวชี้วัดต้องชัดเจนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งเหมาะสมกับสภาพการบริหารราชการของหน่วยงานและความคาดหวังของประชาชน และ 2) การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวชี้วัดตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ของการ ดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ (วิระยุทธ ชาติตะกานัญญ์, ม.ป.ป.)

สศช. ได้ดำเนินการตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA ซึ่งในหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มการดำเนินการในมิติต่างต่อไปนี้ 1) มิติด้านประสิทธิผล 2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ 3) มิติด้าน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และ 4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของ สศช. โดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันด้วย

ในที่นี้ขอกล่าวถึงมิติด้านประสิทธิผล คือการให้สรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน (สำนักงาน กพร.) โดยมีตัวอย่างการประเมินผลลัพธ์ของหน่วยงาน ดังนี้ (ตารางที่ 2.2)

ตารางที่ 2.2

ตารางตัวอย่างการประเมินผลลัพธ์ของหน่วยงานด้านประสิทธิผล

ตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผลลัพธ์	ผลลัพธ์เทียบกับเป้าหมาย (+/-)	ผลลัพธ์ในช่วง 3 ปี			ลักษณะแนวโน้ม (+/-)	องค์กร/กระบวนการที่เปรียบเทียบ	ผลการเปรียบเทียบ (+/-)
				2559	2560	2561			
1. ...									
2. ...									
3. ...									

การประเมินระบบควบคุมภายใน แบ่งได้ 2 ส่วน ดังนี้

1. ประเมินความเพียงพอ

1.1 โครงสร้าง/รูปแบบ เพียงพอ และครอบคลุม เรื่องที่สำคัญใช้แบบประเมินแบบสอบถามการควบคุมภายใน

1.2 องค์ประกอบของการควบคุมทั้ง 5 องค์ประกอบ อยู่ในระดับที่เหมาะสม น่าพอใจเพียงพอ

2. การประเมินมีการถือปฏิบัติจริง พิจารณาจากหลักฐานเอกสาร สังเกตการณ์ และสอบถาม/สัมภาษณ์

การประเมินประสิทธิภาพ

พิจารณาจากผลตอบแทนที่ได้รับ หรือความเสี่ยงที่ลดลงจากการมีระบบควบคุมเทียบกับค่าใช้จ่ายในการจัดให้มีการควบคุม

การประเมินประสิทธิผล มีหลายประเภท คือ

1. ประเมินประสิทธิผลการควบคุมแต่ละองค์ประกอบ (5 องค์ประกอบ)
2. ประเมินประสิทธิผลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การควบคุมฯ (ประสิทธิผล และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ความถูกต้องของรายงานฯ การปฏิบัติตามข้อกำหนด กฎระเบียบ และกฎหมาย)
3. ประเมินประสิทธิผลกิจกรรมควบคุมแต่ละด้าน เช่น ด้านรับจ่ายเงิน ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง (การประเมินผลแผนปฏิบัติการ หรือกิจกรรมซึ่งใช้คุมความเสี่ยงต่างๆ)
4. การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมโดยรวม

สศช. ได้ใช้การประเมินผลแบบผสมผสานระหว่างการประเมินผลกิจกรรมควบคุมแต่ละด้าน รวมไปถึงการประเมินประสิทธิผลของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ความถูกต้องของรายงาน แล้วให้ครอบคลุมไปถึงการประสิทธิผลการควบคุมในแต่ละองค์ประกอบให้ครบ 5 องค์ประกอบ เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรม และการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการควบคุมภายในที่ดี มีดังนี้

2.4.1 ปัจจัยด้านการจัดโครงสร้างองค์กร

จุมพล หนิมพานิช (2550) หลักการสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวคิดใหม่นั้น เป็นการมุ่งเน้นการลดขนาดขององค์กรให้มีความคล่องตัวเพื่อสะดวกรวดเร็ว มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ดนุชา อาษามาส (2554) จากการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งต่อประสิทธิภาพการควบคุมภายในระบบสารสนเทศการประปานครหลวง การที่องค์กรมีบุคลากรหลักด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสำคัญต่อประสิทธิภาพการควบคุมภายในระบบสารสนเทศเป็นอย่างมาก โดยโครงสร้างองค์กรมีลักษณะและขนาดขององค์กรที่เหมาะสม และมีการจัดวางตำแหน่งด้านสารสนเทศ มีการกำหนดโครงสร้างการจัดองค์กรไว้อย่างชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน จะทำให้เกิดประสิทธิภาพต่อการควบคุมภายในมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับหลักการการควบคุมภายในที่ถูกลำดับไปปฏิบัติมากที่สุดคือการจัดโครงสร้างองค์กรกำหนดอำนาจสั่งการ

และความรับผิดชอบที่ชัดเจน จึงจะทำให้วิสาหกิจการผลิตขนาดย่อมประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (ปิญะธิดา อมรภิญโญ, 2560) ในเรื่องเดียวกัน Ramon (1989) การควบคุมภายใน คือการผสมผสานของการประสานอย่างมีระบบของระบบบัญชี ซึ่งเป็นเครื่องมือใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหารภายใต้ความถูกต้องและสอดคล้องกับข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งปกป้องทรัพย์สินขององค์กร การไม่มีระบบการควบคุมภายในที่ดีจะนำมาซึ่งอันตรายต่อธุรกิจ

2.4.2 ปัจจัยด้านบุคลากร

Prott (1993) กล่าวว่า ปัญหาที่สำคัญเกิดจากบุคคลที่ปฏิบัติงาน ขาดความรู้ ความเข้าใจ ขาดความละเอียดรอบคอบ การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ การไม่มีเวลาเพียงพอเป็นเหตุให้การควบคุมการตรวจสอบไม่ทั่วถึง การมีระบบการควบคุมภายในเพื่อที่จะได้มีส่วนช่วยแก้ไขปัญห หรือสร้างระบบงานให้กิจกรรมทุกอย่างสอดคล้องกัน Goodwin (2003) จากศึกษาอิทธิพลของความเป็นอิสระและประสิทธิภาพด้านการเงินของคณะกรรมการตรวจสอบกับการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประเทศออสเตรเลียและประเทศนิวซีแลนด์ พบว่า ความเป็นอิสระและประสิทธิภาพด้านการบัญชี มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบภายใน กล่าวคือความเป็นอิสระมีความสัมพันธ์มากกับการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ในขณะที่ประสิทธิภาพด้านบัญชีมีความสัมพันธ์กับทักษะการแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ทั้งหมดของความแตกต่างเหล่านี้มีพื้นฐานมาจากภาคเศรษฐกิจและที่ตั้งของประเทศ แต่ในภาพรวมมีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญต่อการควบคุม ก่อให้เกิดข้อเรียกร้องในปัจจุบันที่ว่า คณะกรรมการตรวจสอบภายในจะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านบัญชี และต้องมีความอิสระด้วย ในเรื่องเดียวกัน จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการควบคุมภายในของบริษัทจดทะเบียนในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่ากิจการควรให้ความสำคัญกับผู้จัดการระบบการควบคุมภายใน ควรมีการฝึกอบรมพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และมีการฝึกอบรมอย่างเข้มงวด (มาลี พรหมชะอ้อน, 2553) ซึ่งปัจจัยด้านบุคลากรมีความสำคัญต่อการควบคุมภายในระบบสารสนเทศมากที่สุด ประกอบด้วย จำนวนผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เหมาะสม เพียงพอ ผู้ปฏิบัติงานต้องเข้าใจในกระบวนการควบคุมภายใน ผู้ปฏิบัติเข้าใจในเรื่องระเบียบ คำสั่ง ประกาศ เกี่ยวกับการควบคุมภายในสารสนเทศ และผู้ปฏิบัติงานให้ความร่วมมือต่อองค์กรเป็นอย่างดีจะส่งผลทำให้การประสิทธิภาพการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (ดนูชา อาซามาส, 2554) ความพร้อมด้านบุคลากร หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะดำเนินกิจกรรม พร้อมด้วยวุฒิภาวะทางกาย และทางด้านจิตใจสามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ (สุรินชา การพัตชี, 2555) ทั้งนี้การรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับการควบคุมภายในของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการอยู่ในระดับสูงโดยเฉพาะด้านสารสนเทศและการสื่อสารและด้านการติดตามและ

ประเมินผล ผลการศึกษาภาพรวมแนวทางการส่งเสริมการควบคุมภายในของฝ่ายบริหารพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดโดยเฉพาะด้านการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (ธัญชนก ศรีอำพร, 2556)

2.4.3 ปัจจัยด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

อัจฉรา ลิทธิ (2553) ได้ศึกษาพบว่าปัจจัยด้านนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติมีความสำคัญ องค์กรควรให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบาย ระเบียบปฏิบัติ ข้อกำหนดต่างๆ ในการทำงานให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และครอบคลุมงานทุกส่วน เพื่อส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ให้มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และทำงานด้วยความระมัดระวัง รอบคอบมากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นการลดการทำงานที่ผิดพลาดลง สอดคล้องกับ มาลี พรหมชะอ้อน (2553) จากการศึกษาพบว่ากิจการควรมีการปฏิบัติตามนโยบาย แผนงาน กระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้ระบบสารสนเทศในการผลิตรายงานทางการเงิน การใช้ระบบสารสนเทศในการรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงาน ช่วยทำให้ได้ข้อมูลรายงานทางการเงินมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น วันวิสาข์ พวงมะลิ (2554) จากการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านกฎระเบียบเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการควบคุมภายในมากที่สุด เนื่องจากหากองค์กรมีกำหนดคู่มือและระเบียบที่ชัดเจนทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพขององค์กรได้เป็นอย่างดี ซึ่งการควบคุมภายในของ COSO 2013 มีอิทธิพลต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยพบว่า มี 2 หลักการที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจการผลิตขนาดย่อมคือ 1) ความมุ่งมั่นในการมุ่งใจพัฒนาและรักษามูลค่าที่มีความรู้ความสามารถ 2) กิจกรรมการควบคุมผ่านทางนโยบาย (ปิยะธิดา อมรภิญโญ, 2560)

2.4.4 ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร

ประไพพิศ ลลิตาภรณ์ (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543-2548 กล่าวว่าโดยสรุปโครงสร้างระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยฯ ควรเป็นโครงสร้างตามแนวคิดที่ว่า การควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของความเสี่ยง ซึ่งต้องมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ต้องมีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ต้องมีการสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและวิธีปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการสื่อสารจะช่วยในด้านการชี้แจงทำความเข้าใจต่อบุคลากรทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จของการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง สอดคล้องกับ วันวิสาข์ พวงมะลิ (2554) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับประสิทธิภาพในการควบคุมภายในมากที่สุด

คือ ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร เนื่องจากหากองค์กรมีกำหนดคู่มือและระเบียบที่ชัดเจนทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพขององค์กรได้เป็นอย่างดี จุมพล หนิมพานิช (2550) โดยหลักการสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวคิดใหม่นั้น เป็นการมุ่งเน้นการลดขนาดขององค์กรให้ มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม พร้อมกับพัฒนาระบบการให้บริการที่ทันสมัย โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้อยู่ขณะที่การปฏิบัติงานของข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐมีลักษณะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน และยึดประโยชน์ของประชาชนผู้ให้บริการเป็นเป้าหมาย สร้างและพัฒนากลไกการบริหารงานบุคคลที่ได้มาตรฐานสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงานแบบมีส่วนร่วมมุ่งเน้นการบริหารงานที่มีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบ และตรวจสอบได้

2.4.5 ปัจจัยด้านการติดตามประเมินผล

ประไพพิศ ลลิตาภรณ์ (2549) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้กล่าวว่าการติดตามประเมินผลควรกำหนดวิธีการที่เหมาะสมในการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง พร้อมกับทบทวนและปรับปรุงกระบวนการ และกรอบการบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี Zain, Subramaniam และ Stewart (2006) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะคณะกรรมการตรวจสอบ คุณลักษณะของการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน และการประเมินผลผู้ตรวจสอบภายใน จากการตรวจสอบงบการเงินพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินผลจากการตรวจสอบงบการเงินและสามลักษณะของกรรมการตรวจสอบ คือ คณะกรรมการตรวจสอบต้องมีความอิสระ มีความรู้และมีประสบการณ์ด้านการบัญชีและการตรวจสอบ และขอบเขตของการตรวจสอบภายในงบประมาณ และการประสานงานในข้อเสนอต่างๆ ที่เพิ่มมากขึ้นนอกเหนือจากนั้น ความสัมพันธ์ที่มีผลในเชิงบวกในการประเมินผลผู้ตรวจสอบภายในต่อการตรวจสอบงบการเงินและคุณลักษณะพิเศษที่เป็นบทบาทของการตรวจสอบภายในรวมไปถึงขนาด ระดับประสบการณ์ของบุคลากรในการตรวจสอบเวลาที่เหมาะสมและการปฏิบัติงานตรวจสอบ มีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตรวจสอบบัญชีภายนอก ผลลัพธ์ที่ได้แสดงให้เห็นว่า คณะกรรมการตรวจสอบจะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นหากหน่วยงานต่างๆ มีขั้นตอนในการตรวจสอบภายในที่ดี จะมีแนวโน้มในเชิงบวกหากผู้ตรวจสอบภายในมีการประสานงานกับผู้สอบบัญชีภายนอก Melville (2003) ได้ศึกษา การตรวจสอบภายในและการสร้างกลยุทธ์ทางการจัดการโดย Balance Scorecards พบว่า บทบาทของผู้ตรวจสอบภายในมีผลต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ของบริษัทและโดยมากบริษัทใช้กลยุทธ์การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecards : BSC) ในการวัดผลการดำเนินงานของบริษัท โดยการวัดผลโดย BSC นี้สามารถประเมินค่าของบริษัทเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ดีของบริษัท ซึ่งผลลัพธ์แสดงถึงศักยภาพของการ

บริหารและประเมินค่าการทำงานของผู้จัดการอาวุโสและ BSC ถูกสนับสนุนในการใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน การบริหารงานและเป็นกลยุทธ์ในหน่วยควบคุมคุณภาพของงานตรวจสอบบัญชีและงานตรวจสอบภายในด้วย ซึ่งทำให้ผู้ถือหุ้นพอใจอย่างยิ่ง Allegriani และ D'Onza (2003) ได้ศึกษาการตรวจสอบภายในและการประเมินความเสี่ยงของบริษัทต่างๆ ในประเทศอิตาลี พบว่าประเทศอิตาลีมีเทคนิคการตรวจสอบภายในและการประเมินความเสี่ยงหลากหลาย และหลายบริษัทที่มีการตรวจสอบภายใน ควบคู่ไปกับการตรวจสอบบัญชีแต่แนวทางปฏิบัติในการประเมินความเสี่ยงบริษัทส่วนใหญ่ยึดหลักการตรวจสอบภายในแบบ COSO และประยุกต์การบริหารความเสี่ยงมาใช้กับบริษัทบริษัทที่มีการพัฒนาหลักการและโครงสร้างสำหรับการประเมินความเสี่ยงและระบบควบคุมภายในโดยมีกรอบแนวคิดภายใต้เงื่อนไขของผู้ตรวจสอบภายในผู้สอบบัญชีและการสนับสนุนของผู้จัดการอาวุโส ความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงมีผลต่อระบบควบคุมภายในและเป็นแนวทางในการวางแผน การรายงานประจำปี และเกี่ยวข้องกับการตรวจสอบบัญชี

จากการทบทวนวรรณกรรม จึงได้ทำการศึกษาการควบคุมภายในของสศช. ว่าปัจจัยใดส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการควบคุมภายในระดับใด เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารวางแผนการควบคุมภายในของหน่วยงาน และเพื่อเป็นแนวทางให้กับหน่วยงานอื่นของภาครัฐต่อไป

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

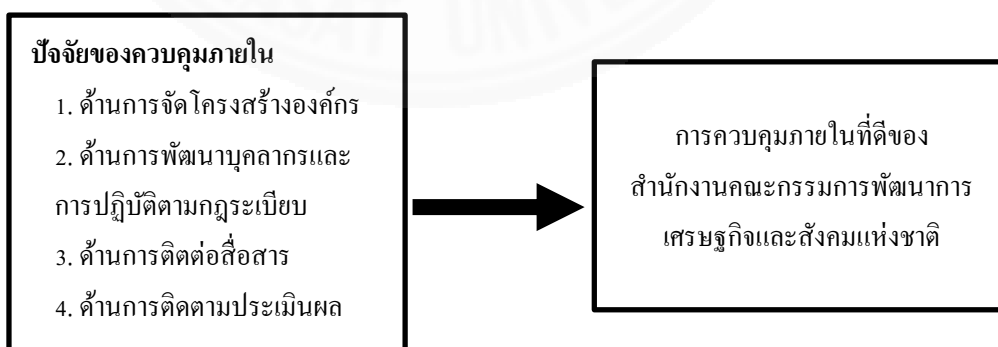
จากการทบทวนวรรณกรรม เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการควบคุมภายในที่ดีมาแล้วนั้น มีขั้นตอนวิธีการวิจัย ดังนี้

- 3.1 กรอบแนวคิดงานการวิจัย
- 3.2 สมมติฐานการวิจัย
- 3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การสร้างแบบสอบถาม
- 3.7 การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
- 3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.9 แบบจำลองที่ใช้ในการศึกษา
- 3.10 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 กรอบแนวคิดงานการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 3.1 แสดงกรอบแนวคิดงานวิจัย

ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยของการควบคุมภายใน ซึ่งประกอบไปด้วย 1. ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร 2. ด้านการพัฒนาบุคลากรและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ 3. ด้านการติดต่อสื่อสาร 4. ด้านการติดตามประเมินผล

ตัวแปรตาม คือ การควบคุมภายในที่ดีของสศช. ดังนี้

3.2 สมมติฐานการวิจัย

จากทฤษฎีแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน พบว่าสิ่งที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของสศช.สามารถนำมาทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านการจัดโครงสร้างองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อการควบคุมภายในที่ดีของสศช.

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและการปฏิบัติตามกฎระเบียบส่งผลเชิงบวกต่อการควบคุมภายในที่ดีของ สศช.

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารส่งผลเชิงบวกต่อการควบคุมภายในที่ดีของ สศช.

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยด้านการติดตามประเมินผลส่งผลเชิงบวกต่อการควบคุมภายในที่ดีของ สศช.

3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยจะทำการศึกษาผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานสศช.จำนวนประชากรทั้งหมด 598 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2561) ประกอบด้วยข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 18 สำนัก ดังนี้

1. สำนักงานเลขาธิการ (สลก.)
2. สำนักบัญชีประชาชาติ (สบป.)
3. สำนักประเมินผลและเผยแพร่การพัฒนา (สปผ.)
4. สำนักพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ (สพข.)
5. สำนักพัฒนาฐานข้อมูลและตัวชี้วัดภาวะสังคม (สขส.)
6. สำนักยุทธศาสตร์ด้านนโยบายสาธารณะ (สนส.)
7. สำนักยุทธศาสตร์และการวางแผนพัฒนาทางสังคม (สพส.)
8. สำนักยุทธศาสตร์และการวางแผนพัฒนาพื้นที่ (สพท.)
9. สำนักยุทธศาสตร์และการวางแผนเศรษฐกิจมหภาค (สคม.)

10. สำนักวางแผนการเกษตร ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม (สทว.)
11. สำนักวิเคราะห์โครงการลงทุนภาครัฐ (สวค.)
12. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.)
13. กลุ่มตรวจสอบภายใน (ตสน.)
14. ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.)
15. กองยุทธศาสตร์การปฏิรูปประเทศ
16. กองยุทธศาสตร์การพัฒนาโลจิสติกส์ (กลจ.)
17. กลุ่มงานประสานนโยบายการกระจายอำนาจ (กจ.)
18. กลุ่มงานประสานด้านนโยบายด้านความมั่นคง (กค.)

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามทั้งสิ้นจำนวน 598 คน และได้รับแบบสอบถามกลับมาทั้งหมด 384 คน (คิดเป็นร้อยละ 64.21) ของประชากรทั้งหมด

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลจำนวน 384 ชุด ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองโดยศึกษาจากการควบคุมภายในที่ดีและระบบการควบคุมภายในของ สศช. แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของ สศช. มีขอบเขตเนื้อหาที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร
2. ด้านบุคลากร
3. ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
4. ด้านการติดต่อสื่อสาร
5. ด้านการติดตามประเมินผล

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามประสิทธิผลของการควบคุมภายใน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้คำแนะนำเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน

โดยส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 มีรูปแบบของการวิจัยเป็นแบบมาตราส่วน
ประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีทิศทางของคำตอบเป็นบวก มีเกณฑ์ในการให้คะแนนดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
เห็นด้วยมากที่สุด	5
เห็นด้วยมาก	4
เห็นด้วยปานกลาง	3
เห็นด้วยน้อย	2
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1

และใช้เกณฑ์การวัดค่าคะแนนตาม Liker Scale ในการวิเคราะห์วิจัยใช้สูตร
อัตราภาคชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{อัตราภาคชั้น} &= (\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}) / \text{จำนวนชั้น} \\
 &= (5-1)/5 \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

จากการคำนวณค่าคะแนนตาม Liker Scale พบว่าความห่างของอัตราภาค
ชั้นในแต่ละช่วงเท่ากัน 0.80 จึงได้นำมาเป็นเกณฑ์ประเมินระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม
ต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในของสศช.จึงกำหนดช่วงคะแนนความเห็น ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ยในช่วง 1.00 - 1.80 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด
- คะแนนเฉลี่ยในช่วง 1.81 - 2.60 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย
- คะแนนเฉลี่ยในช่วง 2.61 - 3.40 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ยในช่วง 3.41 - 4.20 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก
- คะแนนเฉลี่ยในช่วง 4.21 - 5.00 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของสศช. ครังนี้ ใช้วิธี
รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล ต่อไปนี้

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยใช้แนว
ทางการจากลักษณะของการควบคุมภายในที่ดีและแนวทางการควบคุมภายในของสศช.เป็นเครื่องมือ
ในการรวบรวมข้อมูล จำนวน 384 ชุด โดยใช้แบบสอบถามบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
ในหน่วยงานทุกระดับในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ศึกษาข้อมูลจากแผนกลยุทธ์ แผนการตรวจสอบภายใน รายงานตรวจสอบภายใน รายงานประจำปีและผลการดำเนินงานของหน่วยงาน

3.6 การสร้างแบบสอบถาม

การสร้างแบบสอบถาม จากการศึกษาจากหนังสือ เอกสาร วิทยุ แนวทางการควบคุมภายในของหน่วยงานราชการและผลงานในอดีตการดัดแปลงจากหนังสือและเอกสาร รวมถึงแนวคิงานวิจัยอื่นๆ ที่ใกล้เคียงกับงานวิจัยที่ผู้ทำวิจัยได้ศึกษาไว้แล้ว รวมถึงสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของหน่วยงาน เพื่อกำหนดประเด็นหลัก และเนื้อหาสาระในข้อคำถามย่อยของแบบสอบถาม เพื่อให้ข้อคำถามเหมาะสมกับสิ่งที่ต้องการศึกษา ได้รับคำแนะนำในการปรับเปลี่ยนแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงาน จำนวน 3 ท่าน พร้อมทั้งตรวจทานโดยอาจารย์ที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญงานวิจัยในเรื่องนี้

3.7 การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

การตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าแบบสอบถามนั้นมีคุณภาพและเชื่อถือได้ ซึ่งผู้ทำวิจัยได้ทำการตรวจสอบเครื่องมือโดยการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้

3.7.1 การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity)

ผู้วิจัยได้ทดสอบความเที่ยงตรง Validity ของแบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไปเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรงของเนื้อหาในแต่ละข้อคำถามว่าตรงตามวัตถุประสงค์และครอบคลุมเนื้อหาในการวิจัยครั้งนี้หรือไม่

3.7.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทำการทดสอบ (Pre Test) โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ นำไปทดสอบ (try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มที่ต้องการจะศึกษา จำนวน 30 คน โดยการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเป็นรายด้าน เพื่อทำการทดสอบแบบสอบถามก่อนนำข้อมูลไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์ของครอนบาช (Cronbach's Alpha Coefficient)

ซึ่งมีเกณฑ์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ดังนี้

ค่า 0.00 - 0.59 หมายถึง แบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือในระดับต่ำ

ค่า 0.60 - 0.77 หมายถึง แบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือในระดับปานกลาง

ค่า 0.78 - 1.00 หมายถึงแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือในระดับสูง

จากการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามพบว่า มีค่า Cronbach's Alpha Coefficient ทั้ง 30 ตัวอย่าง อยู่ระหว่าง 0.77 – 0.90 แสดงว่าแบบสอบถามนี้มีความน่าเชื่อถือในระดับปานกลาง – ระดับสูง

จากการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลสามารถสรุปได้ว่า แบบสอบถามที่ใช้มีความเที่ยงตรง และมีความเชื่อมั่นส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง ถือว่าเป็นเครื่องมือที่มีความน่าเชื่อถือสามารถนำมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้ ดังนี้ (ตารางที่ 3.2)

ตารางที่ 3.2

ตารางวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม	ค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha Coefficient)
	30 ตัวอย่าง
1. ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร	.888
2. ด้านบุคลากร	.904
3. ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	.889
4. ด้านการติดต่อสื่อสาร	.773
5. ด้านการติดตามประเมินผล	.882

3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ได้นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากแบบสอบถามที่มีผู้ตอบกลับมาทำการประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้การวิเคราะห์ ดังนี้

3.8.1 สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.8.2 สถิติอ้างอิง (Inferential Statistics) ใช้สำหรับการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย ดังนี้

1. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

ค่าระดับความสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
0.80 - 1.00	มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก
0.60 - 0.79	มีความสัมพันธ์ระดับสูง
0.40 - 0.59	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง
0.20 - 0.39	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ
0.00 - 0.19	ไม่มีความสัมพันธ์

2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการควบคุมภายใน โดยการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ซึ่งเป็นเทคนิคการวิเคราะห์เพื่อจัดกลุ่มตัวแปรใหม่ เป็นการลดจำนวนตัวแปรโดยให้ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน

3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อใช้วิเคราะห์ว่าปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

3.9 แบบจำลองที่ใช้ในการศึกษา

เมื่อผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระระหว่างกันแล้วนั้น เมื่อตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กัน เขียนแบบจำลอง ได้ดังนี้

$$EFFIC = \beta_0 + \beta_1ORGAN + \beta_2HR \& COMPL + \beta_3COMMU + \beta_4MONI + \varepsilon_i$$

โดย	ORGAN	แทน	ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร
	HR & COMPL	แทน	ด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
	COMMU	แทน	ด้านการติดต่อสื่อสาร
	MONI	แทน	ด้านการติดตามประเมินผล
	ε_i	แทน	ค่าคลาดเคลื่อนที่เกิดจากตัวแปรอื่น

3.10 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของสศช. ผู้วิจัยคาดว่าจะได้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการควบคุมภายในของสศช.ที่จะสามารถนำมาเป็นแนวทางในการควบคุมภายในหน่วยงานของตนให้เหมาะสมกับหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น และเพื่อเป็นแนวทางการควบคุมภายในให้กับส่วนราชการอื่นได้อีกด้วย

โดยสรุปวิธีการวิจัยของการศึกษารั้งนี้ได้อาศัยการวิจัยเชิงปริมาณ ได้มีการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม หลังจากนั้นนำข้อมูลที่รวบรวมมาตรวจสอบ วิเคราะห์ สรุปเรียบเรียง อย่างเป็นระบบตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แล้ว จึงเสนอเป็นผลการศึกษาต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของสศช. โดยผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และเสนอผลการศึกษารายงานตามวัตถุประสงค์ และสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ แบ่งออกเป็นหัวข้อ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานะในการปฏิบัติงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของสศช. ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดโครงสร้างองค์กร ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร และปัจจัยด้านการติดตามประเมินผล รวมทั้งระดับประสิทธิผลของ การควบคุมภายใน

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของสศช. โดยใช้วิธีวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในที่ดีต่อระดับประสิทธิผลของการควบคุมภายใน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient)

ส่วนที่ 5 ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของสศช. โดยใช้วิธีวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ส่วนที่ 6 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.1 ผลการวิเคราะห์สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics)

4.1.1 ข้อมูลทั่วไป

ผลการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล สรุปได้ดังนี้ (ตาราง 4.1)

ตารางที่ 4.1

แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล		จำนวน	
		คน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	123	35.3
	หญิง	225	64.7
	รวม	348	100.0
อายุ	20 – 29 ปี	89	25.6
	30 – 39 ปี	109	31.3
	40 – 49 ปี	87	25.0
	50 ปี ขึ้นไป	63	18.1
	รวม	348	100.0
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	39	11.2
	ปริญญาตรี	171	49.1
	ปริญญาโท	127	36.5
	ปริญญาเอก	11	3.2
	รวม	348	100.0

ตารางที่ 4.1

แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล		จำนวน	
		คน	ร้อยละ
สถานะในการปฏิบัติงาน	ข้าราชการ	275	79.0
	ลูกจ้างประจำ	19	5.5
	พนักงานราชการ	52	14.9
	ลูกจ้างชั่วคราว	2	.6
	รวม	348	100.0
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	127	36.5
	6 – 10 ปี	73	21.0
	11 – 20 ปี	62	17.8
	20 ปีขึ้นไป	86	24.7
	รวม	348	100.0

4.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 225 คน คิดเป็นร้อยละ 64.7 ส่วนใหญ่มีอายุในช่วง 30 - 39 ปี จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 31.3 โดยส่วนใหญ่จบการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 49.1 รองลงมาเป็นผู้ที่จบการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 36.5 โดยส่วนใหญ่มีสถานะในการปฏิบัติงานเป็นข้าราชการจำนวน 275 คน และส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 127 คิดเป็นร้อยละ 36.5

ส่วนที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในที่ดี

จากแบบสอบถามที่ได้รับ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของสศช.แสดงตามตาราง ได้ดังนี้

4.2.1 ปัจจัยด้านการจัดโครงสร้างองค์กร

การศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของสศช. ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร สรุปได้ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้คะแนนความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการจัดโครงสร้างองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมากที่ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนให้ค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 4.01 รองลงมาคือการกำหนดภาระหน้าที่หรือขั้นตอนการดำเนินงานของหน่วยงานเป็นลายลักษณ์อักษรค่าเฉลี่ยที่ 3.98 (ตารางที่ 4.2)

ตารางที่ 4.2

แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการจัดโครงสร้างองค์กร

ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร	Mean	S.D.	แปลผล
1. การควบคุมภายในด้านการจัดโครงสร้างองค์กร			
1.1 การจัดโครงสร้างองค์กรเหมาะสมกับขนาดของหน่วยงาน	3.62	.744	มาก
1.2 การกำหนดโครงสร้างของการจัดการหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน	3.53	.779	มาก
1.3 มีการกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงาน	3.57	.722	มาก
1.4 มีการกำหนดภาระหน้าที่หรือขั้นตอนการดำเนินงานของหน่วยงานเป็นลายลักษณ์อักษร	3.69	.716	มาก

ตารางที่ 4.2

แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการจัดโครงสร้างองค์กร (ต่อ)

ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร	Mean	S.D.	แปลผล
1.5 มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน	4.01	.628	มาก
1.6 มีการออกกฎ ระเบียบต่างๆ ของหน่วยงานที่สอดคล้องกับอำนาจตามกฎหมาย	3.98	.621	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.74		มาก

4.2.2 ปัจจัยด้านบุคลากร

การศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของ สศข. ด้านบุคลากร สรุปได้ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้คะแนนความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการส่งบุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 3.99 รองลงมาคือการสอบคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุแต่งตั้ง การทดสอบทักษะและความสามารถตามที่กำหนดไว้ของแต่ละตำแหน่งงานค่าเฉลี่ยที่ 3.98 (ตารางที่ 4.3)

ตารางที่ 4.3

แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านบุคลากร

ด้านบุคลากร	Mean	S.D.	แปลผล
2. การควบคุมภายในด้านบุคลากร			
2.1 มีการสอบคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุแต่งตั้ง การทดสอบทักษะและความสามารถตามที่กำหนดไว้ของแต่ละตำแหน่งงาน	3.98	.619	มาก
2.2 มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละคนเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน	3.49	.847	มาก
2.3 บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะสูงในการปฏิบัติงาน	3.84	.605	มาก
2.4 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดเป็นครั้งคราว และจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร	3.69	.693	มาก

ตารางที่ 4.3

แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านบุคลากร (ต่อ)

ด้านบุคลากร	Mean	S.D.	แปลผล
2.5 มีการส่งบุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ	3.99	.649	มาก
2.6 มีการยกย่องหรือให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด	3.42	.768	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.73		มาก

4.2.3 ปัจจัยด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

การศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของ สศช. ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สรุปได้ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้คะแนนความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการแต่งตั้ง และการสรรหาเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดที่ 3.94 รองลงมาคือการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานหรือข้อกำหนดที่สำคัญและจำเป็นในการสรรหาบุคลากรมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.91 (ตารางที่ 4.4)

ตารางที่ 4.4

แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	Mean	S.D.	แปลผล
3. การควบคุมภายในด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ			
3.1 มีการวางระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ สำหรับการบริหารจัดการ เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	3.89	.722	มาก
3.2 มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้กับบุคคลที่เหมาะสมและ เป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	3.75	.810	มาก

ตารางที่ 4.4

แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (ต่อ)

ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	Mean	S.D.	แปลผล
3.3 มีการแต่งตั้งและการสรรหาเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ	3.94	.685	มาก
3.4 มีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐาน หรือข้อกำหนดที่สำคัญและจำเป็นในการสรรหาบุคลากร	3.91	.621	มาก
3.5 การเลื่อนตำแหน่ง และอัตราเงิน ค่าจ้าง และ ค่าตอบแทน มีข้อกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติ ตามระเบียบข้อบังคับ และมาตรฐานที่กำหนด	3.78	.708	มาก
3.6 มีการลงโทษตามกฎหมายและแก้ไขปัญหา เมื่อมีการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือ ข้อกำหนดด้านจริยธรรม	3.65	.833	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.82		มาก

4.2.4 ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร

การศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของ สศช. ด้านการติดต่อสื่อสาร สรุปได้ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้คะแนนความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ 3.80 รองลงมาคือการติดต่อสื่อสารทั้งภายในองค์กร และภายนอกอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้ และทันกาลมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.75 (ตารางที่ 4.5)

ตารางที่ 4.5

แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร

ด้านการติดต่อสื่อสาร	Mean	S.D.	แปลผล
4. การควบคุมภายในด้านการติดต่อสื่อสาร			
4.1 มีการสื่อสารเป้าหมายหรือทิศทางของการดำเนินงานให้บุคลากรทราบ	3.64	.835	มาก
4.2 มีการสื่อสารข้อมูลคำสั่งให้บุคลากรระดับปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	3.66	.737	มาก
4.3 มีการกำหนดวิธีการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรทราบและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเกี่ยวกับการควบคุมภายใน	3.49	.840	มาก
4.4 มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.80	.794	มาก
4.5 มีการติดต่อสื่อสารทั้งภายในองค์กร และภายนอกอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้ และทันกาล	3.75	.784	มาก
4.6 มีการกำหนดให้ฝ่ายบริหารติดตามผลและตอบข้อเรียกร้องและข้อเสนอแนะของบุคลากร	3.51	.816	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.66		มาก

4.2.5 ปัจจัยด้านการติดตามประเมินผล

การศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของสศช. ด้านการติดตามประเมินผล สรุปได้ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้คะแนนความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการติดตามประเมินผล โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการรายงานผลการตรวจสอบอย่างเป็นอิสระเกี่ยวกับการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ 3.70 รองลงมาคือการตรวจสอบที่เป็นอิสระเกี่ยวกับการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.66 (ตารางที่ 4.6)

ตารางที่ 4.6

แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการติดตามประเมินผล

ด้านการติดตามประเมินผล	Mean	S.D.	แปลผล
5. การควบคุมภายในด้านการติดตามประเมินผล			
5.1 มีการประเมินผลการบรรลุวัตถุประสงค์ การดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	3.59	.756	มาก
5.2 มีการเปรียบเทียบแผนและผลการใช้จ่ายเงินจริง กับงบประมาณ	3.57	.766	มาก
5.3 การติดตามผลอย่างเป็นระบบ มีความน่าเชื่อถือ ตรงตามวัตถุประสงค์	3.59	.789	มาก
5.4 ช่วงเวลาและความถี่ในการติดตามผล มีความเหมาะสม	3.47	.764	มาก
5.5 มีการตรวจสอบที่เป็นอิสระเกี่ยวกับการ การดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	3.66	.778	มาก
5.6 มีการรายงานผลการตรวจสอบอย่างเป็นอิสระ เกี่ยวกับการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร	3.70	.787	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.60		มาก

4.2.6 ระดับความมีประสิทธิภาพ

จากการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลของการควบคุมภายในโดยอาศัยสถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) ในการวิเคราะห์ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีการให้คะแนนระดับประสิทธิผลของการควบคุมภายในโดยรวมในระดับมาก ดังนี้ (ตารางที่ 4.7)

ตารางที่ 4.7

แสดงสัดส่วนของผู้ตอบแบบสอบถามตามระดับประสิทธิผล

ระดับประสิทธิผลโดยรวม	จำนวน	
	คน	ร้อยละ
มากที่สุด	25	7.2
มาก	193	55.5
ปานกลาง	119	34.1
น้อย	9	2.6
น้อยที่สุด	2	.6
รวม	384	100.00

เมื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาทำการคำนวณค่าทางสถิติ จะได้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แสดงดังนี้ (ตารางที่ 4.8)

ตารางที่ 4.8

แสดงค่าเฉลี่ย มัธยฐาน ฐานนิยม และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิผลของการควบคุมภายในของสศช.

ค่าสถิติ	
ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean)	3.66
มัธยฐาน (Median)	4
ฐานนิยม (Mode)	4
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)	.675

เมื่อพิจารณาข้อมูลค่าเฉลี่ยในตารางที่ 4.7 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จำนวน 193 คน จาก 384 คน คิดเป็นร้อยละ 55.5 ให้คะแนนระดับประสิทธิผลในระดับมาก เมื่อพิจารณาข้อมูลทางสถิติ ในตารางที่ 4.8 จะเห็นว่าค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิผลของการควบคุมภายในโดยรวม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.66 จัดระดับประสิทธิผลของการควบคุมภายในอยู่ในระดับมาก (คะแนนเฉลี่ยอยู่ในช่วง 3.41 - 4.20) ซึ่งสอดคล้องกับการแปลความหมายของระดับคะแนนต่างๆ ที่ระบุไว้ในบทที่ 3 โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ประสิทธิภาพของการควบคุมภายในของสศช.อยู่ในระดับมาก

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของสศช. โดยใช้วิธีวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)

4.3 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการควบคุมภายในที่ดี โดยใช้วิธีวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)

ผู้วิจัยได้นำตัวแปรอิสระทั้ง 30 ตัวแปร จากปัจจัยที่มีผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของสศช.มาทำการวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อทำการจัดกลุ่มหรือรวมตัวแปรเดิมที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มหรือปัจจัยเดียวกันปรากฏผลลัพธ์ ดังนี้

จากการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูลว่าควรนำข้อมูลตัวแปรเดิมที่มีอยู่มาวิเคราะห์ปัจจัยหรือไม่ โดยทำการทดสอบว่าตัวแปรเดิมมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ โดยใช้ KMO and Bartlett's Test ที่เป็นการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ ดังต่อไปนี้

H_0 : ตัวแปรอิสระทุกตัวไม่มีความสัมพันธ์กัน

H_1 : ตัวแปรอิสระบางตัวไม่มีความสัมพันธ์กัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน (ตารางที่ 4.9)

4.3.1 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพบว่า ค่า KMO มีค่าเท่ากับ 0.933 และค่าของการทดสอบ Bartlett's Test พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 หมายถึง ข้อมูลนี้มีค่า KMO ที่เข้าใกล้ 1 จึงสรุปได้ว่าตัวแปรอิสระดังกล่าวมีความสัมพันธ์กัน เหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) และเมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์กันสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 แสดงว่าสมมติฐาน H_1 นั้นเป็นจริง ตัวแปรเดิมมีความสัมพันธ์กันมากเพียงพอที่จะนำมาวิเคราะห์ปัจจัย

ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ปัจจัยในขั้นตอนการสกัดปัจจัย (Factor Extraction) โดยใช้วิธีสกัดปัจจัยแบบองค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis : PCA) และหมุนแกนปัจจัย (Factor Rotation) ด้วยวิธีหมุนแกนแบบวาริแมกซ์ (Varimax) เพื่อหาจำนวนองค์ประกอบหลัก (Principal Component) หรือปัจจัย (Factor) ที่สามารถใช้แทนตัวแปรทั้งหมด หรือให้ใช้ปัจจัยน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และปัจจัยนั้นสามารถอธิบายความผันแปรทั้งหมด ดังนี้ (ตารางที่ 4.9)

ตารางที่ 4.9

แสดงผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้ KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.933
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	7518.322
df	435
Sig.	.000

4.3.2 การสกัดปัจจัยแบบองค์ประกอบหลัก

ผลการสกัดปัจจัยแบบองค์ประกอบหลัก จำนวนกลุ่มปัจจัยมีค่า Eigenvalue มากกว่า 1 มีทั้งหมด 4 ปัจจัย ผลลัพธ์ที่ได้แสดงการสร้างปัจจัย โดยความว่า Component หมายถึง ปัจจัย (Factor) เนื่องจากมีตัวแปร 30 ตัวแปร โดยเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยจะทำการ standardized ตัวแปร X's แต่ละตัว เพื่อให้ตัวแปรทุกตัวมีค่าเฉลี่ยเป็นศูนย์ และค่าแปรปรวนเป็น 1 ดังนั้น ค่าแปรปรวนทั้งหมดของตัวแปร X's 30 ตัว จะเป็น 30

ปัจจัยที่ 1 ของตัวแปร X's 30 ตัว มีค่าแปรปรวน = 13.717 หรือคิดเป็นร้อยละ $13.717 / 30 \times 100$ เท่ากับ 45.725 ของค่าแปรปรวนทั้งหมด

ปัจจัยที่ 2 มีค่าแปรปรวน = 1.841 หรือคิดเป็นร้อยละ $1.841 / 30 \times 100$ เท่ากับ 6.137 ของค่าแปรปรวนทั้งหมด

ปัจจัยที่ 3 มีค่าแปรปรวน 1.718 หรือคิดเป็นร้อยละ $1.718 / 30 \times 100$ เท่ากับ 5.727 ของค่าแปรปรวนทั้งหมด

ปัจจัยที่ 4 มีค่าแปรปรวน 1.425 หรือคิดเป็นร้อยละ $1.425 / 30 \times 100$ เท่ากับ 4.750 ของค่าแปรปรวนทั้งหมด

สำหรับ Component ที่ 5-30 ที่มีค่าความแปรปรวนต่ำกว่า 1 ซึ่งน้อยกว่าค่าแปรปรวนของ X ที่ standardized แล้ว จึงไม่นำมาพิจารณา

ดังนั้นจากตัวแปรเดิม 30 ตัว จะจัดเป็นปัจจัยได้ 4 ปัจจัย เนื่องจากผลที่ได้จากค่าแปรปรวนสะสมคือ 0.62339 เมื่อเทียบกับความแปรปรวนอยู่ที่ 1 สามารถอธิบายความผันแปรของข้อมูลทั้งหมดได้ 62.339% สรุปได้ว่าจึงเป็นค่าที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ดี ซึ่งพิจารณาจำนวนองค์ประกอบตัดสินจากจำนวนองค์ประกอบที่มีค่าไอเกน (Eigenvalues) มากกว่า 1 โดยการอธิบายความแปรปรวนให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้เป็นเพียงประเด็นหนึ่งสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบดี เช่น มีจำนวนองค์ประกอบ 2-3 องค์ประกอบสามารถอธิบายความแปรปรวนตามที่ต้องการได้ สุภมาส อังศุโชติ (ม.ป.ป) แสดงดังนี้ (ตารางที่ 4.10)

ตารางที่ 4.10

แสดง Eigenvalues ร้อยละและร้อยละสะสมของความแปรปรวนแต่ละกลุ่มปัจจัย

กลุ่มปัจจัย (Component)	Eigenvalues	ร้อยละ ของความแปรปรวน	ร้อยละสะสม ของความแปรปรวน
1	13.717	45.725	45.725
2	1.841	6.137	51.862
3	1.718	5.727	57.589
4	1.425	4.750	62.339

ผลการหมุนแกนปัจจัยเพื่อให้ตัวแปรสัมพันธ์กับปัจจัยในลักษณะที่ชัดเจนขึ้นแล้ว จึงคัดเลือกตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) เพื่อเลือกค่า loading เพื่อระบุตัวแปรใด ควรจะอยู่องค์ประกอบใด โดยพิจารณาจากค่า loading ของตัวแปรต่างๆ ว่ามีค่ามากที่สุดอยู่ที่ องค์ประกอบใด โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.3 ขึ้นไป จะให้การวิเคราะห์ factor มีความ น่าเชื่อถือ โดยไม่คำนึงว่าเป็นจำนวนบวกหรือลบ ยุทธ ไกยวรรณ (2561) ตัวแปรของข้อมูลมีทั้งหมด 30 ตัวแปร และจัดเข้ากลุ่มปัจจัยได้ 4 ปัจจัย แสดงดังนี้ (ตารางที่ 4.11)

4.3.3 ปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)

ตารางที่ 4.11

แสดงการเปรียบเทียบกลุ่มปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และกลุ่มปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย

ปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม	ปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)
1. การควบคุมภายในด้านการจัดโครงสร้างองค์กร 1.1 การจัดโครงสร้างองค์กรเหมาะสมกับขนาดของหน่วยงาน 1.2 การกำหนดโครงสร้างของการจัดการหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน 1.3 มีการกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงาน 1.4 มีการกำหนดภาระหน้าที่หรือขั้นตอนการดำเนินงานของหน่วยงานเป็นลายลักษณ์อักษร 1.5 มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน 1.6 มีการออกกฎ ระเบียบต่างๆ ของหน่วยงานที่สอดคล้องกับอำนาจตามกฎหมาย	1. การควบคุมภายในด้านการจัดโครงสร้างองค์กร 1.1 การจัดโครงสร้างองค์กรเหมาะสมกับขนาดของหน่วยงาน 1.2 การกำหนดโครงสร้างของการจัดการหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน 1.3 มีการกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงาน 1.4 มีการกำหนดภาระหน้าที่หรือขั้นตอนการดำเนินงานของหน่วยงานเป็นลายลักษณ์อักษร 1.5 มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน 1.6 มีการออกกฎ ระเบียบต่างๆ ของหน่วยงานที่สอดคล้องกับอำนาจตามกฎหมาย 1.7 มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละคนเป็นลายลักษณ์อักษร
2. การควบคุมภายในด้านการติดต่อสื่อสาร 2.1 มีการสื่อสารเป้าหมายหรือทิศทางของการดำเนินงานให้บุคลากรทราบ 2.2 มีการสื่อสารข้อมูลคำสั่งให้บุคลากรระดับปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 2.3 มีการกำหนดวิธีการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรทราบและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเกี่ยวกับการควบคุมภายใน 2.4 มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน 2.5 มีการติดต่อสื่อสารทั้งภายในองค์กร และภายนอกอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้ และทันกาล 2.6 มีการกำหนดให้ฝ่ายบริหารติดตามผลและตอบข้อเรียกร้องและข้อเสนอแนะของบุคลากร	2. การควบคุมภายในด้านการติดต่อสื่อสาร 2.1 มีการสื่อสารเป้าหมายหรือทิศทางของการดำเนินงานให้บุคลากรทราบ 2.2 มีการสื่อสารข้อมูลคำสั่งให้บุคลากรระดับปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 2.3 มีการกำหนดวิธีการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรทราบและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเกี่ยวกับการควบคุมภายใน 2.4 มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน 2.5 มีการติดต่อสื่อสารทั้งภายในองค์กร และภายนอกอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้ และทันกาล 2.6 มีการกำหนดให้ฝ่ายบริหารติดตามผลและตอบข้อเรียกร้องและข้อเสนอแนะของบุคลากร

ตารางที่ 4.11

แสดงการเปรียบเทียบกลุ่มปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และกลุ่มปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย (ต่อ)

ปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม	ปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)
3. การควบคุมภายในด้านการติดตามประเมินผล 3.1 มีการประเมินผลการบรรลุวัตถุประสงค์ การดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 3.2 มีการเปรียบเทียบแผนและผลการใช้จ่ายเงิน จริงกับงบประมาณ 3.3 การติดตามผลอย่างเป็นระบบ มีความน่าเชื่อถือ ตรงตามวัตถุประสงค์ 3.4 ช่วงเวลาและความถี่ในการติดตามผล มีความเหมาะสม 3.5 มีการตรวจสอบที่เป็นอิสระเกี่ยวกับ การดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 3.6 มีการรายงานผลการตรวจสอบอย่างเป็นอิสระ เกี่ยวกับการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร	3. การควบคุมภายในด้านการติดตามประเมินผล 3.1 มีการประเมินผลการบรรลุวัตถุประสงค์ การดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 3.2 มีการเปรียบเทียบแผนและผลการใช้จ่ายเงิน จริงกับงบประมาณ 3.3 การติดตามผลอย่างเป็นระบบ มีความน่าเชื่อถือ ตรงตามวัตถุประสงค์ 3.4 ช่วงเวลาและความถี่ในการติดตามผล มีความเหมาะสม 3.5 มีการตรวจสอบที่เป็นอิสระเกี่ยวกับ การดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 3.6 มีการรายงานผลการตรวจสอบอย่างเป็นอิสระ เกี่ยวกับการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร 3.7 มีการยกย่องหรือให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผล การปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด

ตารางที่ 4.11

แสดงการเปรียบเทียบกลุ่มปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และกลุ่มปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย (ต่อ)

ปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม	ปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)
4. การควบคุมภายในด้านบุคลากร 4.1 มีการสอบคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุแต่งตั้ง การทดสอบทักษะและความสามารถตามที่ กำหนดไว้ของแต่ละตำแหน่งงาน 4.2 มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของ บุคลากรแต่ละคนเป็นลายลักษณ์อักษร อย่างชัดเจน 4.3 บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะสูงในการปฏิบัติงาน 4.4 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน ที่กำหนดเป็นครั้งคราว และจัดทำเป็น ลายลักษณ์อักษร 4.5 มีการส่งบุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรมเพื่อพัฒนา ทักษะ ความรู้ ความสามารถ 4.6 มีการยกย่องหรือให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผล การปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด	4. การควบคุมภายในด้านการพัฒนาบุคลากรและการ ปฏิบัติตามกฎระเบียบ 4.1 มีการสอบคัดเลือกบุคลากร 4.2 บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะสูงในการปฏิบัติงาน 4.3 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน 4.4 มีการส่งบุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรมเพื่อพัฒนา ทักษะ 4.5 มีการวางระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ สำหรับ การบริหารจัดการ 4.6 มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้กับบุคคลที่เหมาะสม 4.7 มีการแต่งตั้งและการสรรหาเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ 4.8 มีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐาน หรือข้อกำหนดที่สำคัญ 4.9 การเลื่อนตำแหน่ง และอัตราเงิน ค่าจ้าง และ ค่าตอบแทน 4.10 มีการลงโทษตามกฎหมายและแก้ไขปัญหา เมื่อมีการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

ตารางที่ 4.11

แสดงการเปรียบเทียบกลุ่มปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และกลุ่มปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย (ต่อ)

ปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม	ปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)
5. การควบคุมภายในด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ 5.1 มีการวางระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ สำหรับการบริหารจัดการ เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 5.2 มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลที่เหมาะสมและเป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 5.3 มีการแต่งตั้งและการสรรหาเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ 5.4 มีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานหรือข้อกำหนดที่สำคัญและจำเป็นในการสรรหาบุคลากร 5.5 การเลื่อนตำแหน่ง และอัตราเงิน ค่าจ้าง และค่าตอบแทน มีข้อกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ และมาตรฐานที่กำหนด 5.6 มีการลงโทษตามกฎหมายและแก้ไขปัญหา เมื่อมีการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือข้อกำหนดด้านจริยธรรม	

จากผลข้างต้นจะได้ชื่อปัจจัยใหม่ตามองค์ประกอบของตัวแปรดังนี้

1. ปัจจัยด้านการจัดโครงสร้างองค์กร
2. ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร
3. ปัจจัยด้านการติดตามประเมินผล
4. ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

โดยปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัย สามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรอิสระทั้งหมดได้ถึงร้อยละ 62.339 จากนั้นผู้วิจัยนำปัจจัยทั้ง 4 ตัวดังกล่าว มาทำการศึกษาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่อไป

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในที่ดีต่อระดับประสิทธิผลของการควบคุมภายใน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient)

4.4 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient)

4.4.1 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient)

การวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มตัวอย่างของประชากรโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) เพื่อวัดความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม พบว่า ค่า r ที่ได้จากการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระทั้งหมด 4 ตัวแปร มีค่าเป็นบวกทุกรายการ แสดงให้เห็นว่า มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน โดยหากตัวแปรอิสระ (X) ตัวใดเพิ่มขึ้นแสดงว่าตัวแปรตาม (Y) จะเพิ่มขึ้นด้วย ในทางกลับกันหากตัวแปรอิสระ (X) ตัวใดลดลงแสดงว่าตัวแปรตาม (Y) จะลดลง โดยมีค่า r อยู่ระหว่าง 0.493 – 0.627 โดยค่า r ที่ได้นำมาพิจารณาในค่าระดับความสัมพันธ์แล้ว พบว่าจำนวน 3 ตัวแปร ที่มีระดับความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และมีจำนวน 1 ตัวแปรที่มีระดับความสัมพันธ์ในระดับสูง โดยค่า r เท่ากับ 0.627 คือการควบคุมภายในด้านบุคลากรและด้านกฎระเบียบ ค่า r ที่มีความสัมพันธ์ในระดับสูง คือ เกินกว่า 0.60 ผู้วิจัยยังคงศึกษาในเรื่องของตัวแปรนี้ เนื่องจาก ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและการปฏิบัติตามกฎระเบียบเป็นสิ่งสำคัญในหน่วยงานเป็นอย่างมากในการปฏิบัติงานต้องอาศัยการปรับตัวและพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน ความเข้าใจในกฎระเบียบและเข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานเพื่อจะส่งผลให้มีการนำไปปรับใช้ในการบริหารงานด้านการควบคุมภายใน

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรของแต่ละตัวแปร พบว่ามีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง ถึงระดับสูง ดังนี้

1. ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร ซึ่งมีค่า r อยู่ที่ 0.493 และ 0.571 ตามลำดับ
2. ด้านการติดตามประเมินผล และด้านการพัฒนาบุคลากรและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งมีค่า r อยู่ที่ 0.602 และ 0.627 ตามลำดับ

ค่าสหสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปรมีค่า $p\text{-value} = 0.000$ ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานของทุกปัจจัยว่าส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพในการควบคุมภายในของสำนักงานฯ แสดงว่ามีหลักฐานเพียงพอที่จะสรุปได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพที่มีความสัมพันธ์กันในทางบวก เมื่อมีค่าคะแนนในแต่ละสมมติฐานสูงขึ้นความมีประสิทธิภาพในการควบคุมภายในก็จะสูงขึ้นตามไปด้วย (ตารางที่ 4.12)

ตารางที่ 4.12

ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient)

ตัวแปร	EFFIC	ORGAN	COMMU	MONI	HR and COMPL
EFFIC	1				
ORGAN	.571**	1			
COMMU	.493**	.627**	1		
MONI	.602**	.633**	.691**	1	
HR and COMPL	.627**	.669**	.674**	.747**	1

** มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

ส่วนที่ 5 ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการควบคุมภายในที่ดีของสศช.(สศช.) โดยใช้วิธีวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

4.5 ผลการวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis)

4.5.1 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้น (Model Summary)

ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) สูงสุดคือ 0.458 และค่า Adjusted R Square มีค่าอยู่ที่ 0.452 ในการวิเคราะห์ความถดถอยนี้จะใช้การตัดสินใจจาก Adjusted R Square เนื่องจากหากมีการเพิ่มขึ้นของตัวแปรอิสระ ทำให้ค่า R Square เพิ่มขึ้น ซึ่งตัวแปรอิสระที่เพิ่มขึ้นนั้น อาจไม่สัมพันธ์กับตัวแปรตาม ดังนั้นจึงต้องปรับค่า R Square ให้แม่นยำ โดยตัวแปรอิสระ 4 ตัว สามารถอธิบายการตัดสินใจได้ร้อยละ 45.2 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 54.8 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่นๆ (ตารางที่ 4.13)

4.5.2 การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA)

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ต่อการควบคุมภายในของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

การวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนของการวิเคราะห์การถดถอยของตัวแบบ (ANOVA) พบว่าตัวแปรอิสระ ซึ่งประกอบด้วย การจัดโครงสร้างองค์กร การติดต่อสื่อสาร การติดตามประเมินผล และการพัฒนาบุคลากรและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งมีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม คือ

ความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายในของสศช. เนื่องจากค่า Sig. ของ p-value = 0.000 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นของตัวแบบ (ANOVA) สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของแบบจำลองโดยพิจารณาจากค่า F-Statistic (F) ซึ่งเป็นค่าที่ใช้ทดสอบสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระเป็นกลุ่ม หรือโดยรวมว่ามีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามหรือไม่ พบว่ามีค่าอยู่ที่ 72.450 มีค่า Sig. ของ p-value = 0.000 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งแสดงว่าแบบจำลองนี้มีตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม นั้นหมายความว่าสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามได้ (ตารางที่ 4.13)

4.5.3 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวแปร ว่ามีปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่มีระหว่างกัน (Multicollinearity) สามารถสรุปได้ว่า จากปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยที่นำมาวิเคราะห์นั้น มีตัวแปรที่มีค่านัยสำคัญทางสถิติ (ค่า Sig.) น้อยกว่า 0.05 จำนวน 3 ตัวแปร แสดงว่ามีปัจจัยที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในที่ดีซึ่งวัดจากระดับความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายในของสศช. จำนวน 3 ตัวแปร ส่วนอีก 1 ปัจจัย ที่ไม่ส่งผลต่อการควบคุมภายในที่ดีคือปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถพยากรณ์ความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายในของสศช. โดยได้ผลการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1. ด้านการพัฒนาบุคลากรและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ 2. ด้านการติดตามประเมินผล และ 3. ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายในของสำนักงานฯ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อยู่ระหว่าง 0.279 – 0.420 ซึ่งทุกตัวแปรอิสระมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 พิจารณาค่า P-value ที่มีค่า 0.0000 นั้นหมายความว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการควบคุมภายในเพิ่มมากขึ้น ความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายในของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจะมีความสัมพันธ์มากขึ้นตามไปด้วย

โดยสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ปัจจัยด้านการติดตามประเมินผล ปัจจัยด้านการจัดโครงสร้างองค์กร ล้วนส่งผลต่อการควบคุมภายในที่ดีซึ่งวัดจากระดับความมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน เมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ของแต่ละปัจจัย โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

การควบคุมภายในด้านการพัฒนาบุคลากรและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การทำงานในทุกขั้นตอนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน การทำงานให้ประสบความสำเร็จจึงต้องอาศัยบุคลากรในหน่วยงานเป็น

สำคัญ หน่วยงานต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งงาน บุคลากรต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ได้วางไว้ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อพัฒนาศักยภาพ และทักษะในการทำงาน มีการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนจะทำให้การทำงาน สะดวกรวดเร็วมากขึ้น เมื่อมีการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ จะทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการควบคุมภายในของบริษัทจดทะเบียนในเขต นิคมอุตสาหกรรมจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่ากิจการควรให้ความสำคัญกับผู้จัดการระบบการ ควบคุมภายใน ควรมีการฝึกอบรมพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และมีการฝึก ปฏิบัติอย่างเข้มงวด (มาลี พรหมชะอ้อน, 2553)

นอกจากการพัฒนาความรู้ความสามารถแล้ว บุคลากรเองต้องตระหนักว่าการ ปฏิบัติงานในทุกขั้นตอน จะต้องปฏิบัติตามขั้นตอนและกฎระเบียบที่ได้กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดเพื่อ ลดโอกาสความเสี่ยงที่เกิดจากการทำงาน โดยปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน ให้ไปในทิศทางเดียวกัน จะส่งผลให้หน่วยงานประสบความสำเร็จในการควบคุมภายในมากยิ่งขึ้น

2. ปัจจัยด้านการติดตามประเมินผล

เนื่องจากการติดตามประเมินผลเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ทราบถึงผลการ ดำเนินงาน การระบุความเสี่ยง การป้องกันความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ ยอมรับได้ หากทางแก้ไขวิธีปฏิบัติงานในทุกขั้นตอนของการทำงานให้ออกมาบรรลุวัตถุประสงค์ของ หน่วยงานมากที่สุด จึงต้องมีการรายงานผลการตรวจสอบอย่างเป็นอิสระ มีการดำเนินงานอย่างเป็น ลายลักษณ์อักษร มีหน่วยงานตรวจสอบที่เป็นอิสระและตรวจสอบหรือติดตามการควบคุมภายในอย่าง ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีการประเมินผลการบรรลุวัตถุประสงค์การดำเนินงาน มีการติดตามอย่างเป็น ระบบ มีความน่าเชื่อถือ ช่วงเวลาและความถี่ในการติดตามอย่างเหมาะสม มีการเปรียบเทียบ แผนและผลการใช้จ่ายเงินกับงบประมาณ ทั้งหมดนี้เพื่อทำให้การติดตามเป็นไปอย่างต่อเนื่องและ สม่ำเสมอ บุคลากรจะได้ไม่ละเลยในการปฏิบัติตามขั้นตอนของการทำงาน เพื่อลดความเสี่ยงจากการ ทำงานประจำ ซึ่งบางครั้งอาจจะละเลยการตรวจสอบตามลำดับขั้นของสายการบังคับบัญชาได้ เมื่อมี กระบวนการในการตรวจสอบที่เป็นอิสระ มีการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอก็จะช่วยให้หน่วยงาน บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในได้ดียิ่งขึ้น

ซึ่งสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับระบบการควบคุม ภายในของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ว่าการติดตามประเมินผลควรกำหนดวิธีการที่เหมาะสมใน การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง พร้อมกับทบทวนและปรับปรุงกระบวนการ และกรอบ การบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี (ประไพพิศ ลลิตาภรณ์ , 2549)

3. ปัจจัยด้านการจัดโครงสร้างองค์กร

เนื่องจากการจัดโครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นกับหน่วยงานอย่างยิ่ง คือการมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีการออกกฎ ระเบียบต่างๆ ของหน่วยงานที่สอดคล้องกับอำนาจตามกฎหมาย มีการกำหนดภาระหน้าที่หรือขั้นตอนการดำเนินงานของหน่วยงานเป็นลายลักษณ์อักษร มีการจัดโครงสร้างองค์กรเหมาะสมกับขนาดของหน่วยงาน ควรจัดสรรคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เช่น การจะรับบุคลากรเข้ารับราชการ ต้องคัดเลือกตั้งแต่แรกของการบรรจุว่ามีขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบอย่างไร เพื่อคนจะได้ตัดสินใจเลือกมาอยู่ในสำนักที่ตัวเองชอบ และถนัดในงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อลดโอกาสการลาออก โอนหรือย้ายของพนักงาน หน่วยงานจะได้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ซึ่งสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับหลักการการควบคุมภายในที่ถูกนำไปปฏิบัติมากที่สุดคือการจัดโครงสร้างองค์กรกำหนดอำนาจสั่งการและความรับผิดชอบที่ชัดเจน จึงจะทำให้วิสาหกิจการผลิตขนาดย่อมประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (ปิยะธิดา อมรภิญโญ, 2560)

อย่างไรก็ตาม จากการทดสอบพบว่าปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารไม่ส่งผลต่อระดับความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน (ตารางที่ 4.13)

ตารางที่ 4.13

ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณของปัจจัยต่างๆ

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T-test	P-value
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.179	.218		.821	.412
ด้านการพัฒนาบุคลากรและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	.420	.089	.312	4.700	.000
ด้านการติดตามประเมินผล	.262	.070	.247	3.764	.000
ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร	.279	.072	.222	3.881	.000
ด้านการติดต่อสื่อสาร	-.027	.061	-.027	-.445	.657
R Square					.458
Adjusted R Square					.452
F-tast					72.450
P-value					.000

4.5.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากตารางที่ 4.13 แสดงการวิเคราะห์ Multiple regression ของตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยของการควบคุมภายใน ตัวแปรตาม คือ การควบคุมภายในที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติซึ่งวัดจากระดับการควบคุมภายในของสำนักงานฯ ได้ค่า Adjusted $R^2 = 0.452$ และค่า Sig. ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัย มีเพียง 3 ปัจจัยเท่านั้นที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในที่มีผลต่อระดับประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ซึ่งการติดต่อสื่อสารไม่ได้ส่งผลต่อระดับประสิทธิผลของการควบคุมภายในของสศช.

ซึ่งระดับของการควบคุมภายในที่ดีของสศช. สามารถพยากรณ์จากสูตรที่มาจาก ตารางที่ 4.13 คือ

$$Y = 0.179 + 0.420X_1 + 0.262 X_2 + 0.279 X_3$$

โดยที่

Y = ระดับความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายในที่ดีของสำนักงาน

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

X_1 = ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

X_2 = ปัจจัยด้านการติดตามประเมินผล

X_3 = ปัจจัยด้านการจัดโครงสร้างองค์กร

4.5.5 ตารางสรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปผลได้ดังนี้ (ตารางที่ 4.14)

ตารางที่ 4.14

ตารางสรุปผลการทดสอบสมมติฐานทั้งหมด

สมมติฐานการวิจัย	แทนค่า	ทิศทางความสัมพันธ์	ผลการทดสอบ
ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร	ORGAN	+	ยอมรับ
ด้านการพัฒนาบุคลากรและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	HR and COMPL	+	ยอมรับ
ด้านการติดต่อสื่อสาร	COMMU	-	ปฏิเสธ
ด้านการติดตามประเมินผล	MONI	+	ยอมรับ

ส่วนที่ 6 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.6 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

จากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ได้มีข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็น ดังนี้

1. สำนักงานฯ ควรมีกลไกในการผลักดันการควบคุมภายในของหน่วยงานย่อย ให้มีการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น ควรมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ถึงขั้นตอน กระบวนการ วิธีการ และประโยชน์ของการควบคุมภายในแก่บุคลากรของสำนักงานฯ ได้รับทราบอย่างทั่วถึง รวมไปถึงการสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านการควบคุมภายในให้มีการเข้าใจอย่างถูกต้อง

2. จุดที่ควรเน้นในระยะต่อไปคือการขยายช่องทางการสื่อสารเกี่ยวกับองค์ความรู้ด้านการควบคุมภายในควรให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้หลากหลายมากขึ้น

3. หลักการในการควบคุมภายในดี แต่กระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติยังไม่ชัดเจนเพียงพอ คือ

3.1 การสื่อสารภายในองค์กร ทำให้งานสัมฤทธิ์ผลแต่ไม่ก่อให้เกิดพลังในการทำงานขาดความสมดุลระหว่าง IQ กับ EQ

3.2 หน่วยงานมีระบบหล่อหลอมการทำงานของบุคลากรที่ดี สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงด้วยทักษะส่วนบุคคลค่อนข้างดีมาก แต่ยังขาดกระบวนการปฏิบัติงานที่กำหนดร่วมกันเท่าที่ควร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการควบคุมภายใน

4. การควบคุมภายในจะต้องมีการรายงานผลตามความเป็นจริง และสื่อสารให้คนในองค์กรทราบเป็นระยะ

5. ด้านโครงสร้างองค์กรมุ่งเน้นในส่วนสายงานวิชาการ ส่วนสายงานบริการไม่ค่อยให้ความสำคัญเท่าที่ควร ควรจะให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน

6. การจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามแบบ ปย.1 ปย.2 และ ปย.3 ข้อเสนอแนะ

6.1 สำนัก/กอง/กลุ่มงาน/ฝ่าย (หน่วยงานย่อย) ควรให้ความสำคัญกับการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน โดยมอบหมายบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานย่อยมาแล้วอย่างน้อย 5 ปีขึ้นไป เน้นผู้จัดทำเนื่องจากพอจะมีประสบการณ์ ทราบขั้นตอนของภารกิจที่หน่วยงานย่อยรับผิดชอบ สามารถวิเคราะห์ความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง และการปรับปรุงการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงได้

6.2 กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.) หน่วยงานรับผิดชอบหลักของสศช. ควรจัดอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้ทุกสำนัก/กอง/กลุ่มงาน/ฝ่าย ให้เข้าใจสิ่งสำคัญของการควบคุมภายในที่ต้องจัดทำทุกปี

7. ระเบียบจะต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้ทันต่อยุคปัจจุบันซึ่งบางครั้งจะเป็นข้อจำกัดในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ

8. สำนักงานฯ มีโครงสร้างการควบคุมภายในครบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อม การควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร กิจกรรมการติดตามประเมินผล และมีการควบคุมภายในที่ดีสามารถป้องกันความเสี่ยงได้ดี

9. การเปิดสอบเข้าบรรจุในแต่ละครั้ง กำหนดคุณสมบัติผู้สมัครไว้กว้างเกินไป เมื่อผู้เข้าสมัครสอบติด จึงปรากฏว่าหลายครั้งได้เข้าไปทำงานในสังกัดที่เนื่องงานไม่ตรงกับความถนัด เกิดเป็นปัญหา คือ ผู้ทำงานไม่มีใจรักในการทำงานและรู้สึกผิดที่ อัตราการย้ายหรือลาออกจึงสูง เกิดผลเสียทั้งตัวผู้สมัครและกับหน่วยงานเอง หากสังกัดใดขาดคน ควรเปิดสอบโดยตรง และกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าหากสอบติดจะได้มาทำสังกัดหน่วยงานนี้ โดยกำหนดหน้าที่ต้องรับผิดชอบให้ชัดเจน เนื้อหาของงานเป็นอย่างไร ระบบที่มีอยู่ในปัจจุบันเหมือนเลือกคน มากกว่าคนเลือกงาน ดังนั้นจึงไม่เกิดประสิทธิภาพของงานอย่างเต็มที่เท่าที่ควรจะเป็น

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของสศช. มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการควบคุมภายใน และเพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของสศช. เพื่อนำผลการวิจัยมาเป็นแนวทางในการสร้างประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ตลอดจนปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรในหน่วยงาน จำนวน 384 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงบรรยาย (Description Analysis) ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากนั้นทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ซึ่งเป็นเทคนิคการวิเคราะห์เพื่อจัดกลุ่มตัวแปรใหม่ เป็นการลดจำนวนตัวแปร โดยให้ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน จากนั้นสอบทานความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้วัดด้วยวิธีการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation) และสุดท้ายทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ซึ่งผลจากการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้ ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในที่ดีที่วัดจากระดับความมีประสิทธิภาพการควบคุมภายใน ในความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง พบว่ามีทั้งสิ้น 3 ปัจจัยที่จะส่งผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของสำนักงานฯ ซึ่งแต่ละปัจจัยจะส่งผลต่อระดับประสิทธิผลโดยรวมที่แตกต่างกัน ได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
2. ปัจจัยด้านการติดตามประเมินผล
3. ปัจจัยด้านการจัดโครงสร้างองค์กร

ส่วนปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารที่ไม่พบว่ามีสาระสำคัญต่อระบบการควบคุมภายในที่ดี

5.2 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ผลการวิจัยที่ได้ สามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงด้านการควบคุมภายในตามแนวทางของกรมบัญชีกลางของสศช. ได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มีผลต่อการควบคุมภายในที่ต่ำมากที่สุด โดยเทียบกับประสิทธิผลการควบคุมภายใน ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการคัดเลือกคนเข้าทำงาน เลือกคนให้เหมาะกับงานที่รับผิดชอบ เพื่อลดโอกาสการย้าย โอน หรือลาออก มีการส่งเสริมการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการควบคุมภายในแก่บุคลากรในหน่วยงานให้ตระหนักถึงผลการดำเนินงานควบคู่กับการควบคุมภายในไปในทิศทางเดียวกัน พร้อมทั้งควรจัดให้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างทันยุคทันเหตุการณ์

2. ในการติดตามประเมินผล หน่วยงานควรมอบหมายงานด้านการจัดทำรายงานการควบคุมภายในในหน่วยงานย่อย/สำนักให้กับให้บุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบ และมีความเข้าใจว่าการควบคุมภายในสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ควรเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในการทำงานมาแล้วอย่างน้อย 5 ปี มาทำงานด้านการควบคุมภายใน เพื่อให้การติดตามประเมินผลจะได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร เนื่องจากหน่วยงานอยู่ในช่วงการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ จึงต้องมีการวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลงขึ้นในอนาคต ผู้บริหารควรมีการวางแผนด้านการจัดโครงสร้างองค์กรไว้ให้ชัดเจน เพื่อบุคลากรในหน่วยงานจะได้มีการปรับตัวให้เข้ากับหน้าที่ความรับผิดชอบหรือภาระงานที่แตกต่างไปจากเดิม เพื่อจะได้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

4. ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนในด้านการควบคุมภายในอย่างจริงจัง เพื่อจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานเห็นถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน

5.3 ประโยชน์ของงานวิจัย

ในการทำวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับการควบคุมภายในของสศช. ซึ่งการควบคุมภายในจะได้ต้องอาศัยหลายปัจจัย ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของแต่ละหน่วยงาน การบริหารงานของผู้บริหารที่แตกต่างกัน ก็จะทำให้การปฏิบัติงานออกมาในลักษณะที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับเป้าหมายและตัวชี้วัดของหน่วยงาน ทำให้ทราบว่า การควบคุมภายในที่จะให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีนั้น ต้องได้รับการใส่ใจจากผู้บริหารในการบริหารงานและได้รับการมีส่วนร่วมจากบุคลากรในหน่วยงานที่จะให้ความร่วมมือในภาคปฏิบัติภายใต้กรอบการบริหารควบคุมภายในอย่างเคร่งครัด ซึ่งจากการวิจัยในครั้งนี้มีข้อเสนอแนะจากผู้ตรวจสอบภายในว่าหน่วยงานควรให้ความสำคัญกับการจัดทำรายงานการควบคุม

ภายใน โดยมอบหมายบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานย่อยมาแล้วอย่างน้อย 5 ปีขึ้นไป มาเป็นผู้จัดทำรายงานการควบคุมภายใน เนื่องจากจะเป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ทราบถึงขั้นตอนของภารกิจที่หน่วยงานย่อยรับผิดชอบ ทำให้สามารถวิเคราะห์ความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง และการปรับปรุงระบบการควบคุมเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข บุคลากรควรได้รับการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการควบคุมภายในอยู่เสมอ และมีการติดตามอย่างต่อเนื่องจากผู้ตรวจสอบภายในที่เป็นอิสระ เพื่อที่จะเป็นแนวทางให้หน่วยงานวางแผนการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน เพื่อจะช่วยส่งเสริมให้การทำงานของหน่วยงานประสบความสำเร็จ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานที่วางไว้

5.4 ข้อจำกัดของงานวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้ทำการเก็บตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เป็นการเก็บตัวอย่างเฉพาะสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในส่วนกลาง เนื่องด้วยข้อจำกัดเรื่องเวลาจึงไม่ได้เก็บตัวอย่างสำหรับสำนักงานที่อยู่ส่วนภูมิภาค

5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. งานวิจัยในครั้งนี้ศึกษาเฉพาะปัจจัยที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในในสศช.โดยมุ่งเน้นที่สำนักงานกลาง อย่างไรก็ตามเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงาน อาจมีการขยายการวิจัยไปยังสำนักงานภูมิภาคด้วย เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาหน่วยงานในลำดับต่อไป
2. ควรมีการศึกษาองค์ประกอบด้านอื่นๆ เพิ่มเติมนอกเหนือจากองค์ประกอบที่ศึกษาแล้ว ควรมีการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพเพิ่มเติมต่อไปด้วย

รายการอ้างอิง

หนังสือและบทความในหนังสือ

กรมบัญชีกลาง. (2545). มาตรฐานการตรวจสอบภายในของส่วนราชการ. กรุงเทพมหานคร:

กรมบัญชีกลาง.

กรมบัญชีกลาง. (2547). แนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายในภาครัฐราชการ. กรุงเทพมหานคร:

กรมบัญชีกลาง.

กัลยา วานิชย์บัญชา (2560). สถิติสำหรับงานวิจัย. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน. (2545). การจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบ

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544.

กรุงเทพมหานคร: สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน.

จุมพล หนีพพานิช. (2550). การบริหารจัดการภาครัฐใหม่ หลักการ แนวคิด และกรณีตัวอย่างของ

ไทย. (น. 414-416). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ดิน ปรัชญพฤทธิ. (2552). ทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2544). การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพมหานคร: กราฟฟิคฟอร์แมท.

ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2552). นโยบายสาธารณะ. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิทยา บวรวัฒนา. (2552). ทฤษฎีองค์การสาธารณะ. กรุงเทพมหานคร: ศักดิ์โสภะ.

ยุทธ ไกยวรรณ. (2561). หลักสถิติวิจัยและการใช้โปรแกรม SPSS. กรุงเทพมหานคร:

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บทความวารสาร

ณธิดา ปัญญาไว. (2558). การบริหารการควบคุมภายในของโรงพยาบาลขุนตาล อำเภอขุนตาล

จังหวัดเชียงราย. วารสาร 2558 บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย. 8(17).

ปิยะธิดา อมรปัญญา. (2560). การใช้การควบคุมภายในเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจการผลิต

ขนาดย่อมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนประเทศไทย. วารสารวิชาการ

มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น. 11(1), 186.

ภัทรพงศ์ เจริญกิจจารุกร. (2557). ระดับความเชื่อมั่นของการควบคุมภายในองค์กรในประเทศไทย.

จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, 36(140), 56.

สุภมาส อังศุโชติ. (ม.ป.ป). การวิเคราะห์และการแปลผลข้อมูล. สืบค้นเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2562
 สืบค้นจาก <http://edu.stou.ac.th/EDU/UploadedFile/%E0%B8%AB%E0%B8%99%E0%B9%88%E0%B8%A7%E0%B8%A2%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%20%2011.pdf>

Articles

- Allegrini and D’Onza. (2003). Internal Auditing and Risk Assessment in Large Italian Companies: an Empirical Survey. *International Journal of Auditing*. 7(3) ,191-208.
- Goodwin, J. (2003). The relationship between the audit committee and the internal audit function: Evidence from Australia and New Zealand. *International Journal of Auditing*. 7, 263–278.
- Jamie Prott. (1993). *Financial Accounting*. Ohio. : South Western Publishing.
- Poch Y Torres, Ramon. (1989). The System of internal Control of Business Firms, *DissertationAbstract Omtermaotional*. 50(2), 208.
- Rob Melville. (2003). The contribution Internal Auditors Make to Strategic Management. *International Journal of Auditing Int. J. Audit*. 7, 209-222.
 City University in London, UK.
- Zain, M. M., Subramaniam, N., and Stewart, J. (2006). Internal auditor’s assessment of their contribution to financial statement audits: The relation with audit committee and internal audit function characteristics. *International Journal of Auditing*. 10, 1–18.



แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและ
สังคมแห่งชาติ

เรียน ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวสุพัตรา บุญโญปกรณ์ รหัสนักศึกษา 6002020383 นักศึกษาโครงการ
ปริญญาโททางการบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีความประสงค์
ที่จะสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการ
พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งโครงการวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต
ประจำปีการศึกษา 2561 ผู้จัดทำโครงการวิจัยใครขอขอบคุณท่านที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการช่วย
ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ความคิดเห็นของท่านที่ปฏิบัติงานใน
หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายในของหน่วยงาน สศช.เท่านั้น ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์
อย่างยิ่งในการนำมาประมวลผลในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของสศช.และเพื่อ
ความสมบูรณ์ของข้อมูล ขอให้ท่านกรุณาตอบแบบสอบถามตามความจริง

แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

- | | |
|-----------|--|
| ส่วนที่ 1 | ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม |
| ส่วนที่ 2 | ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของสำนักงาน
คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ |
| ส่วนที่ 3 | ประสิทธิผลของการควบคุมภายใน |
| ส่วนที่ 4 | ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ |

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามที่กำหนด

1. เพศ

- ☐ 1. ชาย
- ☐ 2. หญิง

2. อายุ

- ☐ 1. 20 – 29 ปี
- ☐ 2. 30 – 39 ปี
- ☐ 3. 40 – 49 ปี
- ☐ 4. 50 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- ☐ 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี
- ☐ 2. ปริญญาตรี
- ☐ 3. ปริญญาโท
- ☐ 4. ปริญญาเอก

4. สถานะในการปฏิบัติงาน

- ☐ 1. ข้าราชการ
- ☐ 2. ลูกจ้างประจำ
- ☐ 3. พนักงานราชการ
- ☐ 4. ลูกจ้างชั่วคราว

5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

- ☐ 1. น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี
- ☐ 2. 6 – 10 ปี
- ☐ 3. 11 – 20 ปี
- ☐ 4. 20 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ในฐานะที่ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์
กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงาน
ของรัฐ พ.ศ. 2561 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐนำมาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงาน
ของรัฐไปใช้เป็นแนวทางจัดวางระบบการควบคุมภายในให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ นั้น
ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในที่ดีของหน่วยงาน เพื่อให้มีประสิทธิผลและ
ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของหน่วยงานของตนมากยิ่งขึ้น

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้และทำเครื่องหมาย ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นที่เป็นจริง
ของท่านมากที่สุด โดยเลือกเพียงคำตอบเดียวในแต่ละข้อ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้
(5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด)

ลำดับ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในที่ดี ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
1	1. การควบคุมภายในด้านการจัดโครงสร้างองค์กร 1.1 การจัดโครงสร้างองค์กรเหมาะสมกับ ขนาดของหน่วยงาน					
2	1.2 การกำหนดโครงสร้างของการจัดการ หน่วยงานไว้อย่างชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน					
3	1.3 มีการกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสมกับ ภารกิจของหน่วยงาน					
4	1.4 มีการกำหนดภาระหน้าที่หรือขั้นตอนการ ดำเนินงานของหน่วยงานเป็นลายลักษณ์อักษร					
5	1.5 มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน					
6	1.6 มีการออกกฎ ระเบียบต่างๆ ของ หน่วยงานที่สอดคล้องกับอำนาจตามกฎหมาย					

ลำดับ	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการควบคุมภายในที่ดี ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
7	2. การควบคุมภายในด้านบุคลากร 2.1 มีการสอบคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุ แต่งตั้ง การทดสอบทักษะและความสามารถ ตามที่กำหนดไว้ของแต่ละตำแหน่งงาน					
8	2.2 มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของ บุคลากรแต่ละคนเป็นลายลักษณ์อักษรอย่าง ชัดเจน					
9	2.3 บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะสูงในการ ปฏิบัติงาน					
10	2.4 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตาม มาตรฐานที่กำหนดเป็นครั้งคราว และจัดทำเป็น ลายลักษณ์อักษร					
11	2.5 มีการส่งบุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรมเพื่อ พัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ					
12	2.6 มีการยกย่องหรือให้รางวัลแก่บุคลากรที่มี ผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด					
13	3. การควบคุมภายในด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ 3.1 มีการวางระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ สำหรับการบริหารจัดการ เป็นไปตามระเบียบ สำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี					
14	3.2 มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบให้กับบุคคลที่เหมาะสมและ เป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง					

ลำดับ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในที่ดี ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
15	3.3 มีการแต่งตั้งและการสรรหาเป็นไปตาม ระเบียบข้อบังคับ					
16	3.4 มีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับและ มาตรฐานหรือข้อกำหนดที่สำคัญและจำเป็นใน การสรรหาบุคลากร					
17	3.5 การเลื่อนตำแหน่ง และอัตราเงิน ค่าจ้าง และค่าตอบแทน มีข้อกำหนดหลักเกณฑ์และ วิธีการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ และ มาตรฐานที่กำหนด					
18	3.6 มีการลงโทษตามกฎหมายและแก้ไข ปัญหา เมื่อมีการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือข้อกำหนดด้านจริยธรรม					
19	4. การควบคุมภายในด้านการติดต่อสื่อสาร 4.1 มีการสื่อสารเป้าหมายหรือทิศทางของ การดำเนินงานให้บุคลากรทราบ					
20	4.2 มีการสื่อสารข้อมูลคำสั่งให้บุคลากรระดับ ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ					
21	4.3 มีการกำหนดวิธีการสื่อสารเพื่อให้ บุคลากรทราบและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน เกี่ยวกับการควบคุมภายใน					
22	4.4 มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
23	4.5 มีการติดต่อสื่อสารทั้งภายในองค์กร และ ภายนอกอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้ และทันกาล					
24	4.6 มีการกำหนดให้ฝ่ายบริหารติดตามผล และตอบข้อเรียกร้องและข้อเสนอแนะของบุคลากร					

ลำดับ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการควบคุมภายในที่ดี ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
25	5. การควบคุมภายในด้านการติดตามประเมินผล 5.1 มีการประเมินผลการบรรลุวัตถุประสงค์ การดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ					
26	5.2 มีการเปรียบเทียบแผนและผลการใช้ จ่ายเงินจริงกับงบประมาณ					
27	5.3 การติดตามผลอย่างเป็นระบบ มีความน่าเชื่อถือ ตรงตามวัตถุประสงค์					
28	5.4 ช่วงเวลาและความถี่ในการติดตามผล มีความเหมาะสม					
29	5.5 มีการตรวจสอบที่เป็นอิสระเกี่ยวกับ การดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ					
30	5.6 มีการรายงานผลการตรวจสอบอย่างเป็น อิสระเกี่ยวกับการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร					

ส่วนที่ 3 ประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้และทำเครื่องหมาย ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นที่เป็นจริงของท่านมากที่สุด

โดยเลือกเพียงคำตอบเดียวในแต่ละข้อ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้ (5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด)

ความหมายของการควบคุมภายในตามกรอบของ COSO คือกระบวนการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดร่วมกัน โดยคณะกรรมการผู้บริหาร ตลอดจนพนักงานขององค์กรทุกระดับชั้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า วิธีการหรือการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุม

ลำดับ	ประสิทธิภาพของควบคุมภายใน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1	โดยรวมแล้วท่านคิดว่าการควบคุมภายในของหน่วยงานของท่านมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับใด					

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของควบคุมภายใน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวสุพัตรา บุญโญปกรณ์
วันเดือนปีเกิด	4 ธันวาคม 2530
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2556: บัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
ตำแหน่ง	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญงาน ฝ่ายคลัง งานงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
ประสบการณ์ทำงาน	2557 – ปัจจุบัน: เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญงาน สำนักงานเลขาธิการ ฝ่ายคลัง งานงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2555 – 2556: เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน สำนักงานเลขาธิการ ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ