<u>ส่วนที่ 2</u> ข้อเสนอแนวคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ของ นางสาวปัญจรัตน์ วัฒนถาวร

เพื่อประกอบการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักจัดการทั่วไปชำนาญการพิเศษ

กลุ่มงาน.....สังกัด.....

เรื่อง การควบคุมภายในของสำนักงานจังหวัดภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี

1. หลักการเหตุผล/ความเป็นมา

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตั้งแต่ปีงบประมาณพ.ศ.2547 - ปัจจุบัน โดยกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้มีผลการปฏิบัติงานสูงและมีมาตรฐานเทียบเคียงกับมาตรฐานสากล ซึ่งในหมวด 1: การนำองค์การ ได้ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม มุ่งให้หน่วยงานดำเนินการอย่างมีจริยธรรมและธรรมาภิบาล โดยต้องการให้ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การเป็นทั้งคนเก่งและคนดีมีจริยธรรมและธรรมาภิบาลปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ประพฤติตนต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน รวมถึงการใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างมีความรับผิดชอบ คุ้มค่า และปฏิบัติต่อผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ให้เกียรติ เป็นธรรม รวมทั้งรักษาปกป้องไม่ให้องค์การดำเนินการในทางที่มีความเสี่ยงต่อศักดิ์ศรีหรือสิ่งไม่ดีใด ๆ ประกอบกับ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินได้กำหนดให้ส่วนราชการควรมีแนวทางในการกำหนดระบบการควบคุมภายในของตนเองให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน จึงได้กำหนดแนวทางการควบคุมภายในสำหรับภาคราชการขึ้นโดยประยุกต์มาจากระบบการควบคุมภายในของ The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO) และได้ออกระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ ๖ให้ผู้รับตรวจรายงานต่อคณะกรรมการ ตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแล และคณะกรรมการ ตรวจสอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

การควบคุมภายใน หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยรับตรวจจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยรับตรวจ ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี

2. บทวิเคราะห์ แนวคิด/ข้อเสนอ

ความสำเร็จของการควบคุมภายในภาคราชการ จะพิจารณาจากความสามารถของหน่วยงานในการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 (ข้อ 6) และแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินที่ได้กำหนดเป็นแนวทางไว้ โดยจะทำการประเมินผลการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด 5 องค์ประกอบ ดังนี้

(1) สภาพแวดล้อมของการควบคุม

(2) การประเมินความเสี่ยง

(3) กิจกรรมการควบคุม

(4) สารสนเทศและการสื่อสาร

(5) การติดตามประเมินผล

รายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ข้อ 6 ประกอบด้วย

1.1. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของส่วนราชการประจำจังหวัด มีดังนี้

1) หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.1)

2) รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.2)

3) รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.3)

1.2. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน ในฐานะผู้ประเมินอิสระ เพื่อรายงานต่อหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ว่าการประเมินผลการควบคุมภายในเป็นไปอย่างสมเหตุสมผลและระวังอย่างรอบคอบ ทั้งนี้โดยใช้แบบรายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปส.)

ดังนั้น ข้าพเจ้าฯ ในฐานะผู้เสนอแนวคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ ขอนำเสนอ “การควบคุมภายในของสำนักงานจังหวัดภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี” ที่มีความสอดคล้องและตอบสนองต่อการดำเนินการควบคุมภายในได้อย่างถูกต้องตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งจังหวัดต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดีตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน รวมถึงพัฒนาระบบตรวจสอบภายในให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

แนวคิด :

1. เพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมภายในหน่วยงาน โดยการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในหมวดที่ 1 การนำองค์กร (ตาม LD 6 : ที่กำหนดให้จังหวัดต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งเป็นไปตามแนวทางการดำเนินงานธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม)

2. จัดให้มีระบบในการถ่ายทอดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ตามพันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ลงสู่ระดับบุคคลเพื่อให้เห็นขอบเขต ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานในแต่ละระดับ

3. จัดให้กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการดำเนินงานแต่ละงานอย่างเป็นระบบ

4. สร้างกลไกการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่างผู้บริหารของหน่วยงานกับหัวหน้ากลุ่มงาน/ฝ่าย/เจ้าหน้าที่

5. พัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย เพื่อสนับสนุนให้แต่ละส่วนงานมีเครื่องมือในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานตามความรับผิดชอบของ

ข้อเสนอ :

เพื่อให้แนวคิดการควบคุมภายในของสำนักงานจังหวัดภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดีดังกล่าว มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ควรดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญและกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย แนวทางดำเนินการ และกลยุทธ์ที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดี มีการประเมินความเสี่ยง จัดทำกิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยง จัดทำข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการบริหาร ตลอดจนมีการติดตามทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2. แจ้งนโยบายและแนวทางปฏิบัติให้บุคลากรภายในองค์การทราบและทำความเข้าใจ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

3. กำหนดบทบาท หน้าที่ และผู้รับผิดชอบในแต่ละเรื่องให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และทักษะของบุคลากรให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้ง่ายต่อการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเสริมสร้างองค์ความรู้ของแต่ละบุคคล

4. วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ/วิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อหาสาเหตุหรือเหตุการณ์ที่องค์กรอาจต้องเผชิญหรือปัจจัยทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ที่อาจส่งผลบั่นทอนต่อองค์กรทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้แล้วหาวิธีการ/กิจกรรมกำจัดความเสี่ยงเพื่อหาทางหลีกเลี่ยงหรือลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้นให้หมดไป

5. ประเมินศักยภาพและสำรวจข้อมูลเพื่อจัดทำระบบข้อมูลให้ถูกต้อง ทันสมัย เพื่อที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะได้รับทราบและนำมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงาน

6. ลงมือปฏิบัติงานตามแผน และทำการติดตามประเมินผลตามโครงการหรือกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผน จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแบบฟอร์มที่กำหนดนำเสนอต่อหน่วยงาน

7. ทบทวน ปรับปรุงแผนที่ได้ดำเนินการไปแล้วเพื่อนำผลที่ได้จากการติดตามประเมินผลมาวิเคราะห์เพื่อหาขอสรุปของปัญหา และวางแนวทางแก้ไขแล้วนำไปปรับปรุงแผน/วิธีการดำเนินงานในระยะต่อไป

3. ผลที่คาดว่าจะได้รับ/ประโยชน์ที่จะได้รับ

1. สำนักงานจังหวัดสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่ตั้งไว้ และใช้ทรัพยากรของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด คุ้มค่า และอยู่ในกรอบของ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนด

2. มีการจัดทำรายงานผลของการควบคุมภายในให้เป็นไปอย่างถูกต้องตามเกณฑ์ที่กำหนดที่ต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดีตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน รวมถึงพัฒนาระบบตรวจสอบภายในให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. มีเครื่องมือสำหรับให้ผู้บริหารนำมาใช้ เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งเป็นระบบที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ

4. มีระบบข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนและเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารขององค์กรในการบริหารงานและประกอบการตัดสินใจเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานภายในหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น

4. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

ตัวชี้วัดความสำเร็จของการควบคุมภายในของสำนักงานจังหวัดภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี วัดจาก : ระดับความสำเร็จของการควบคุมภายใน ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานจังหวัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ค่าเป้าหมายในระดับ 5

(นางสาวปัญจรัตน์ วัฒนถาวร)

ผู้เสนอแนวคิด

15 กรกฎาคม 2553