

ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

1. ชื่อผลงาน การสอบทานการประเมินการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

2. ระยะเวลาที่ดำเนินการ ระหว่างวันที่ 22 พฤศจิกายน - 31 ธันวาคม 2550

3. ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการ

3.1 แนวความคิดเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

3.2 แนวความคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

3.3 ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544

3.1 แนวความคิดเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน(ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจ และยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจ และทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลงานในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรานี้จะตราพระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการและ การสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติก็ได้ ซึ่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 6 “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

- (1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- (2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- (3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- (4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- (5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- (6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ
- (7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ ”

จากแนวความคิดดังกล่าว เป็นรูปแบบแนวทางในการบริหารจัดการงานของภาครัฐในปัจจุบันที่แสดงถึงความรับผิดชอบของหัวหน้าส่วนราชการต่อการดำเนินงานของส่วนราชการให้มีความโปร่งใส มีการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศชาติ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพ และมาตรฐานการดำเนินงาน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่องค์กรต้องมีระบบงาน และระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งหากหน่วยงานภาครัฐมีระบบการควบคุมภายในที่ดี ย่อมทำให้ผลการปฏิบัติหน้าที่บรรลุผลสำเร็จ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น การใช้จ่ายเงินแผ่นดินจะเกิดประโยชน์สูงสุดอันจะส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติโดยรวม อย่างไรก็ตามการควบคุมภายในที่มีอยู่อาจเหมาะสมกับสถานการณ์หนึ่ง แต่เมื่อระยะเวลาผ่านไปหรือมีเหตุการณ์หรือปัจจัยเสี่ยงเปลี่ยนแปลงไป การควบคุมที่มีอยู่เดิมอาจไม่เหมาะสมและไม่เป็นปัจจุบัน จึงต้องมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่ใช้อยู่อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

มีผู้ให้คำนิยามของการควบคุมภายใน (Internal Control) ไว้หลากหลายแต่คำนิยาม ซึ่งเป็นที่ยอมรับและแพร่หลายกันอย่างกว้างขวาง ได้แก่ คำนิยามของโคโซ่ แต่อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ทราบถึงวิวัฒนาการของการควบคุมภายใน จะขอกล่าวถึงความหมายของการควบคุมภายในที่มีผู้ให้คำนิยามไว้ ดังนี้

3.2.1 คณะกรรมการพิจารณาวิธีการปฏิบัติงานสอบบัญชี (The Committee On Auditing Procedure) ของสมาคมผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา (AICPA) ได้ทำการศึกษาเรื่องการควบคุมภายในและได้จัดพิมพ์รายงาน เรื่อง “Internal Control Elements of a Coordinated System and It Importance to management and the

Independent Public Accountants” เมื่อปี พ.ศ. 2491 (ค.ศ. 1948) ในรายงานดังกล่าว ได้ให้คำจำกัดความของการควบคุมภายใน ดังนี้

“การควบคุมภายใน คือ แผนการจัดหน่วยงานวิธีปฏิบัติงานที่จะประสานสัมพันธ์กันและมาตรการต่างๆ ที่กิจการกำหนดขึ้นและถือปฏิบัติภายในองค์กรเพื่อปกป้องรักษาทรัพย์สินของกิจการ รวมทั้งสอบทานความถูกต้องและเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการบัญชี เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และส่งเสริมให้มีการดำเนินงานตามนโยบายที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดไว้”

การควบคุมภายในตามคำจำกัดความนี้ มีขอบเขตที่กว้างขวางมิได้จำกัดอยู่เฉพาะแต่ในส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมทางด้านการบัญชีและการเงิน ระบบการควบคุมภายในจะเข้าไปแทรกอยู่ในกิจกรรมต่างๆ หรือหน่วยงานต่างๆ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้โดยง่าย และกรณีที่มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นก็ทำให้สามารถทราบได้โดยเร็ว

AICPA ได้กำหนดประเภทของการควบคุมภายใน ไว้ในมาตรฐานการตรวจสอบเกี่ยวกับการประเมินระบบการควบคุมภายในของผู้สอบบัญชี (Statement on Auditing Standard No.1) เมื่อเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2515 แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

(1) การควบคุมด้านบริหาร หมายถึง การควบคุมที่มีได้จำกัดอยู่เพียงที่แผนการจัดองค์กร แต่ได้รวมถึงวิธีการและมาตรการต่างๆ ที่จะทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามนโยบายที่ผู้บริหารวางไว้ด้วย การวางแผนและการกำหนดนโยบายหลัก การจัดองค์กร การกำหนดอำนาจดำเนินการ การคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การวิเคราะห์ ทางสถิติ และการรายงานผลการปฏิบัติงานเหล่านี้ ถือเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมด้านการบริหาร

(2) การควบคุมด้านบัญชี หมายถึง แผนการจัดองค์กร วิธีการ และมาตรการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดูแลรักษาทรัพย์สิน การตรวจสอบความถูกต้องและเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการบัญชี

การควบคุมด้านการบัญชีจะเป็นเครื่องสนับสนุนให้ผู้บริหารดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการให้ข้อมูลทางการเงินที่เชื่อถือได้ สำหรับการตัดสินใจ การวิเคราะห์หาเหตุผลของรายการที่ผิดปกติ หรือผิดไปจากความคาดหมายหากกิจการใดขาดการควบคุมด้านการบัญชีที่ดีแล้วการบริหารงานจะเป็นไปได้อย่างลำบาก

3.2.2 คณะกรรมการมาตรฐานการสอบบัญชี สหพันธ์นักบัญชีระหว่างประเทศ ได้ให้คำนิยามของระบบการควบคุมภายในไว้ในมาตรฐานการสอบบัญชี รหัส 400 เรื่อง การประเมินความเสี่ยงในการสอบบัญชีกับการควบคุมภายใน ดังนี้

ระบบการควบคุมภายใน หมายถึง นโยบายและวิธีการปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหาร กิจการกำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของผู้บริหาร ที่จะทำให้เกิดความมั่นใจเท่าที่จะสามารถทำได้ว่าการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึง การปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหาร การป้องกันทรัพย์สิน การป้องกันและการตรวจพบ การทุจริต และข้อผิดพลาด ความถูกต้องและความครบถ้วนของการบันทึกบัญชี และการจัดทำข้อมูลทางการเงินที่เชื่อถือได้อย่างทันเวลา

3.2.3 ในปี พ.ศ. 2535 (ค.ศ. 1992) คณะกรรมการชุดหนึ่ง ซึ่งเรียกว่า The Committee of Sponsoring Organization of the Tredway Commision หรือ COSO (โคโซ) ซึ่งเป็นคณะกรรมการของสถาบันวิชาชีพ 5 สถาบัน คือ

- 1) American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- 2) American Accounting Association (AAA)
- 3) Institute of Internal Auditors (IIA)
- 4) Institute of Management Accountants (IMA)
- 5) Financial Executives Institute (FEI)

ได้ร่วมกันศึกษาวิจัยและพัฒนาแนวคิดของการควบคุมภายใน และได้ให้ความหมายของการควบคุมภายในว่า “การควบคุมภายใน คือ กระบวนการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดร่วมกันโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร ตลอดจนพนักงานขององค์กรทุกระดับชั้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าวิธีการ หรือการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้จะ ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุม”

ระบบการควบคุมภายใน ประกอบด้วยนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นในองค์กร เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายในเรื่องต่อไปนี้

- ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน (Financial)
- ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ของการดำเนินงาน (Operation)
- การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับ (Compliance)

องค์ประกอบของการควบคุมภายในตามแนวคิดของโคโซ มี 5 องค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน คือ

- 1) สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)
- 2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
- 4) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
- 5) การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

สรุปผลการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO พอสรุปได้ ดังนี้

- (1) การควบคุมภายในเป็นเรื่องของระบบหรือกระบวนการที่ต้องทำ
- (2) การควบคุมภายในจะดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับคน ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารและปฏิบัติงานทุกระดับขององค์กร แต่ฝ่ายบริหารเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการสร้างบรรยากาศของการควบคุม
- (3) ให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในเรื่องจริยธรรมและคุณภาพของคน ซึ่งเป็นการควบคุมที่มุ่งให้เกิดจิตสำนึก หรือการควบคุมภายในแบบ Soft Control มากกว่าการควบคุมที่กำหนดเชิงบังคับเป็นลายลักษณ์อักษรหรือการควบคุมภายในแบบ Hard Control
- (4) การควบคุมภายในที่ดีมิใช่หลักประกันว่าองค์กรจะไม่ได้รับผลกระทบจากความเสียหาย หรือความเสี่ยงใดๆ ทั้งหมดโดยสิ้นเชิง เพียงแต่ให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผล (Reasonable Assurance) ว่าองค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุม ทั้งนี้ เนื่องจากข้อจำกัดของการควบคุมภายใน
- (5) กิจกรรมการควบคุมภายในกิจกรรมหนึ่ง อาจสนองวัตถุประสงค์ได้ วัตถุประสงค์หนึ่ง หรืออาจสนองต่อวัตถุประสงค์หลายประการรวมกันก็ได้
- (6) การติดตามผลเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะต้องมีในโครงสร้างของระบบการควบคุมภายใน หากขาดไปจะไม่ถือว่าเป็นระบบการควบคุมภายในที่สมบูรณ์ ผู้บริหารและผู้ตรวจสอบภายในมีหน้าที่ในเรื่องการติดตามผล

3.3 ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544

ระเบียบฯ ดังกล่าวกำหนดให้ส่วนราชการหรือหน่วยรับตรวจ และผู้ตรวจสอบภายใน ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ มีกระบวนการดำเนินการ ดังนี้

3.3.1 การจัดวางระบบการควบคุมภายในและการรายงานความคืบหน้าตามเอกสารคำแนะนำ : การจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 5 เล่มที่ 1 ประกอบด้วย

(1) การจัดวางระบบการควบคุมภายใน

ในการวางระบบการควบคุมภายในของส่วนราชการหรือหน่วยรับตรวจ จะต้องถือปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 5 กล่าวคือ ในขั้นต้นหน่วยรับตรวจควรสำรวจสภาพแวดล้อมการควบคุมของหน่วยรับตรวจว่าควรปรับปรุงเพิ่มระบบการควบคุมภายในอย่างไร จึงจะเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติ ระบบการควบคุมที่ดีจะต้องออกแบบให้เหมาะสมกับแต่ละหน่วยงานสอดคล้องกับทิศทาง และวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจด้วย ซึ่งปัจจุบันระบบราชการได้มีการกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวกับการควบคุมไว้หลายเรื่อง ให้ส่วนราชการถือปฏิบัติ โดยเฉพาะระบบการควบคุมภายในหลัก เช่น ระบบการเงิน การบัญชี ระบบการบริหารงบประมาณ ระบบการบริหารบุคคล ระบบการบริหารพัสดุ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม จากการสำรวจการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจโดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน พบว่า ปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐส่วนใหญ่มีระบบการควบคุมที่เพียงพออยู่แล้ว แต่มีปัญหาระดับรองลงมาที่สำคัญคือการไม่ปฏิบัติตามระเบียบ เช่น การไม่ปฏิบัติตามนโยบายกฎระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี และแนวทางการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ เป็นต้น จึงจำเป็นต้องปรับปรุงระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ในบางส่วน และหรือเพิ่มเติมการควบคุมในส่วนที่ยังไม่เพียงพอ ดังนั้น การจัดวางระบบการควบคุมภายในตามความหมายของระเบียบฯ ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายในส่วนใหญ่จึงควรเป็นไปในลักษณะปรับปรุงการควบคุมภายในที่มีอยู่เดิม

ในระหว่างดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในตามระเบียบฯ ข้อ 5 หน่วยรับตรวจจะต้องรายงานความคืบหน้าต่อผู้บังคับบัญชา ผู้กำกับดูแลและคณะกรรมการตรวจสอบ (ถ้ามี) แล้วส่งสำเนาให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินจนกว่าจะปรับปรุงการ

ควบคุมภายในแล้วเสร็จโดยกำหนดให้จัดวางระบบการควบคุมภายในให้แล้วเสร็จภายใน 1 ปี นับตั้งแต่วันที่ระเบียบนี้ใช้บังคับ (ตุลาคม 2545) หลังจากนั้นจะต้องถือปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในใหม่ต่อไป พร้อมทั้งจะต้องทำการประเมินการควบคุมภายใน เพื่อให้ทราบว่าระบบการควบคุมภายในใหม่ที่ปรับปรุงแล้วยังเหมาะสมอยู่หรือไม่ มีประสิทธิผลหรือไม่ แล้วรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) ผู้กำกับดูแล และคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ตามระเบียบฯ ข้อ 6 ต่อไป

(2) การจัดทำรายงานความคืบหน้า

เพื่อให้การรายงานความคืบหน้าเป็นไปตามระเบียบฯ ข้อ 5 ในขั้นต้น จะต้องสำรวจ สอบถามและวิเคราะห์เพื่อประเมินระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจที่มีอยู่ เพื่อให้ทราบพื้นฐานและสภาพการควบคุมที่มีอยู่ทั้งหมดของหน่วยรับตรวจ ซึ่งรวมถึงจุดอ่อนของการควบคุมภายในหรือจุดเสี่ยงที่ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในระดับต่างๆ หลังจากนั้นก็จะจัดวางระบบการควบคุมภายในหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน

3.3.2 การติดตามประเมินผลการควบคุมภายในตามเอกสารคำแนะนำ : การจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบฯ ข้อ 6 เล่มที่ 2

แนวทางการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 6 เล่มที่ 2 แบ่งเป็น 2 หัวข้อ คือ

(1) การติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน

การติดตามประเมินผล (Monitoring) ตามที่กำหนดในมาตรฐานการควบคุมภายใน หน่วยรับตรวจ สามารถดำเนินการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน ทำได้ 2 ลักษณะ คือ

1) การติดตามผลการควบคุมภายในระหว่างการปฏิบัติงาน หรือการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง (Ongoing Monitoring)

2) การประเมินผลการควบคุมเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) ซึ่งประกอบด้วย การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Assessment) และการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment) โดยปกติถ้าการติดตามประเมินผลจัดทำทั้งการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) และการประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) จะทำให้เชื่อได้ว่าการควบคุมมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

(2) การวางแผนและการดำเนินการประเมินการควบคุมภายใน

เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินดังกล่าว หน่วยรับตรวจควรกำหนดให้ผู้บริหารระดับต่างๆ รับผิดชอบติดตามประเมินผลของการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินอย่างน้อยปีละครั้ง ในทางปฏิบัติการประเมินผลเป็นรายครั้งของกิจกรรมอาจทำได้ยาก จึงควรจัดให้มีแผนรวมประกอบด้วย การติดตามประเมินผลการควบคุมภายในทั้งในระหว่างการปฏิบัติงานและการประเมินเป็นรายครั้ง ในการปฏิบัติตามแผนงานควรกำหนดให้มีการประเมินผลของกิจกรรมที่สำคัญๆ เป็นรายครั้ง โดยให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ระดับหน่วยงานและวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม

1) การประเมินผลระดับหน่วยงานหรือระดับหน่วยรับตรวจ ควรให้ข้อสรุปรวมต่อฝ่ายบริหารว่าการควบคุมภายในของหน่วยงาน ให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่ามีมาตรการที่จะทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในเช่นกัน และควรใช้ผลการประเมินระดับกิจกรรมในการสรุปเป็นการควบคุมภายในระดับหน่วยงาน

2) การประเมินผลระดับกิจกรรม ควรทำบ่อยครั้งตามที่กำหนดเพื่อให้หัวหน้าส่วนงานย่อย หรือผู้รับผิดชอบในระดับกิจกรรมมีความมั่นใจพอสมควรเกี่ยวกับประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ของกิจกรรมที่ถูกประเมินอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารระดับต่างๆ รับผิดชอบ ในการพิจารณาประสิทธิผลของหัวข้อประกอบของการควบคุมภายใน และต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

การติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน ควรดำเนินการกำหนดผู้รับผิดชอบเฉพาะ ดังนี้

1. เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส เพื่อทำหน้าที่

- อำนวยการและประสานการประเมินผลการควบคุมภายใน การปรับปรุงการควบคุมภายในและการรายงานของหน่วยงานโดยรวม
- ให้มีการแบ่งหน่วยงานเป็นกิจกรรมต่างๆ และพิจารณาว่าข้อบกพร่องของการควบคุมภายในใดมีนัยสำคัญ
- จัดให้มีหนังสือรับรองการควบคุมภายในจากผู้บริหารระดับส่วนกลางต่างๆ (แบบ ปย.1) เพื่อนำมาประมวลเป็นภาพรวมขององค์กร

- ทำคำรับรองการควบคุมภายในเป็นลายลักษณ์อักษรต่อหัวหน้าส่วนราชการ หรือหัวหน้าหน่วยงาน (แบบ ปย.1-ร)

2. ผู้บริหารระดับส่วนงานต่างๆ ซึ่งรับผิดชอบกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานจะ รับผิดชอบประเมินการควบคุมภายในของกิจกรรมต่างๆ ในความรับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง และรวมเข้าเป็นงานประจำวันของฝ่ายบริหารเพื่อความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการ ควบคุมภายในของกิจกรรมมีประสิทธิผลอยู่เสมอ (เจ้าหน้าที่อาวุโสควรใช้การประเมินผล ของผู้บริหารระดับส่วนกลางต่างๆ ในการวางแผนและดำเนินการประเมินผลการควบคุม ระดับหน่วยงาน)

3. ผู้ตรวจสอบภายใน ซึ่งต้องปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายใน พ.ศ. 2546 หน้าที่นี้ส่วนหนึ่งเป็นหน้าที่ ตรวจสอบประจำ และอีกส่วนหนึ่งเกี่ยวกับการสอบทานและประเมินผลการควบคุมภายใน ส่วนที่เกี่ยวกับการประเมินการควบคุมภายใน ซึ่งกำหนดในเอกสารแนะนำการจัดทำรายงานการ ควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ข้อ 6 ผู้ตรวจสอบภายในต้องสอบทาน การประเมิน โดยฝ่ายบริหารรายงานผลการประเมินของฝ่ายบริหาร และสรุปความเห็นต่อ หัวหน้าหน่วยงานว่าการประเมินการควบคุมภายในของฝ่ายบริหารได้ปฏิบัติตามแนวทางการ ประเมินการควบคุมภายในนี้หรือไม่ ซึ่งต้องปฏิบัติงานสอบทานอย่างระมัดระวังรอบคอบ โดยใช้ แบบ ปส.

การจัดทำรายงานการควบคุมภายใน ตามระเบียบฯ ข้อ 6

ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุม ภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 6 กำหนดว่า “ให้ผู้รับตรวจรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแลและคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ภายในเก้าสิบวันนับจากวันสิ้นปีงบประมาณ หรือปีปฏิทินแล้วแต่กรณี เว้นแต่การรายงาน ครั้งแรกให้กระทำภายในสองร้อยยี่สิบวันนับจากวันวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ โดยมีรายละเอียดดังนี้...” ดังนั้นการรายงานตามระเบียบฯ ข้อ 6 ดังกล่าว ในงวดแรกหน่วย รับตรวจจะต้องส่งรายงานให้คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแล และคณะกรรมการ ตรวจสอบภายในเดือนธันวาคม 2547 การรายงานงวดที่สองให้รายงานภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2548 (รายงานตามปีงบประมาณ) ส่วนรายงานงวดที่สามเป็นต้นไป ให้ส่งรายงานภายใน 90 วัน

นับจากวันที่ 30 กันยายนของทุกปี การรายงานเกี่ยวกับการควบคุมภายในจะประกอบด้วย การรายงานโดยฝ่ายบริหารและการรายงานโดยผู้ตรวจสอบภายใน

1. การรายงานโดยฝ่ายบริหาร ได้แก่ การรายงาน โดยผู้บริหารระดับสูงสุด (หัวหน้า ส่วนราชการ หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้รับตรวจ) การรายงานโดยเจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส และ การรายงานโดยผู้บริหารระดับส่วนราชการต่างๆ

การประเมินผลระดับหน่วยงาน (ส่วนราชการหรือหน่วยรับตรวจ) จะต้องให้ ข้อมูลเบื้องต้นกับหัวหน้าหน่วยงาน หรือผู้รับตรวจในการสรุปความเห็นว่าการควบคุมภายใน ได้รับการออกแบบเพื่อป้องกันหรือตรวจพบความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหรือไม่ และทำงานได้ผล ตามที่ออกแบบหรือไม่ โครงสร้างการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบอย่างสมเหตุสมผล หรือไม่ รวมทั้งผลการประเมินที่พบข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ หรือจุดอ่อนของระบบการ ควบคุมภายในพร้อมทั้งแผนการปรับปรุงแก้ไข

1.1 หนังสือรับรองเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ในการรายงานนี้ผู้บริหารระดับ ส่วนงานต่างๆ เช่น หัวหน้าส่วนงานหรือหัวหน้าส่วนงานย่อยที่ได้รับมอบหมายให้ติดตาม ประเมินผลของกิจกรรมต่างๆ ควรทำหนังสือรับรองต่อหัวหน้าหน่วยงาน (ตามแบบ ปย.1) ซึ่งเจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสจะต้องสอบทานหนังสือรับรองดังกล่าว รวมทั้งสอบทานข้อตรวจพบ ที่ได้รับจากผู้บริหารระดับส่วนงานต่างๆ แล้วรวบรวมวิเคราะห์สรุปผลเพื่อระบุข้อบกพร่อง เกี่ยวกับการควบคุมภายในที่มีนัยสำคัญหรือจุดอ่อนพร้อมความเห็น

หนังสือรับรองการควบคุมภายในของผู้บริหารระดับส่วนงานต่างๆ และ หนังสือรับรอง การควบคุมภายในของเจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส ถือเป็นรายงานภายในควรเก็บ ในแฟ้มเอกสารการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจ เพื่อให้สำนักงานการตรวจ เงินแผ่นดินตรวจสอบต่อไป ซึ่งหัวหน้าหน่วยงานหรือผู้รับตรวจจะใช้หนังสือรับรองเหล่านี้ ประกอบการพิจารณาจัดทำหนังสือแสดงความเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ในระดับ หน่วยรับตรวจ (แบบ ปอ.1) ด้วย

1.2 ข้อพิจารณาเกี่ยวกับข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนที่มีนัยสำคัญเป็นหน้าที่ของ เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสในการพิจารณาว่าจุดอ่อน หรือข้อบกพร่องในรายงานผลการติดตาม ประเมินผลการควบคุมภายในที่ได้รับจากผู้บริหารระดับส่วนงานต่างๆ ว่ามีนัยสำคัญหรือไม่ โดยให้คำวินิจฉัยต่อไปนี้

- (1) ผลที่อาจเกิดข้อผิดพลาดหรือความเสียหายหรือการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่มีความสำคัญอันเนื่องจากจุดอ่อน หรือข้อบกพร่องของการควบคุมภายในนั้นๆ
- (2) ความเสี่ยงต่อการเกิดข้อผิดพลาดหรือความเสียหาย ฯลฯ และโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้
- (3) การฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ถึงแม้ไม่ร้ายแรงแต่ถือว่ามีความสำคัญ
- (4) การทุจริตถือว่ามีความสำคัญ
- (5) เกี่ยวข้องกับจำนวนเงินสูง
- (6) เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ฯลฯ

1.3 การดำเนินการกรณีได้รับรายงานจุดอ่อนของการควบคุมภายใน

- (1) เรื่องที่ควรรายงานภายใน ถ้าข้อตรวจพบที่ได้รับจากผู้บริหารระดับส่วนงานต่างๆ เป็นเรื่อง que ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจและเห็นควรสื่อสารให้ทราบภายในหน่วยงานเท่านั้น เนื่องจากเป็นเรื่องที่จะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขของฝ่ายบริหาร เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ให้สั่งการตามควรแก่กรณีให้ถือเป็นเรื่องรายงานภายใน และควรรายงานเสนอผ่านผู้บริหารระดับอาวุโสที่รับผิดชอบให้ทราบด้วย
- (2) เรื่องเกี่ยวกับจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องที่มีความสำคัญ เป็นเรื่องที่ร้ายแรงกว่าเรื่องที่ควรรายงานภายใน ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ไม่สามารถลดความเสี่ยงของข้อผิดพลาดหรือความเสียหายในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งฝ่ายบริหารไม่สามารถตรวจพบข้อผิดพลาดได้ ทันสถานการณ์เรื่องเหล่านี้จะรายงานในความเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายใน และจัดทำแผนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง

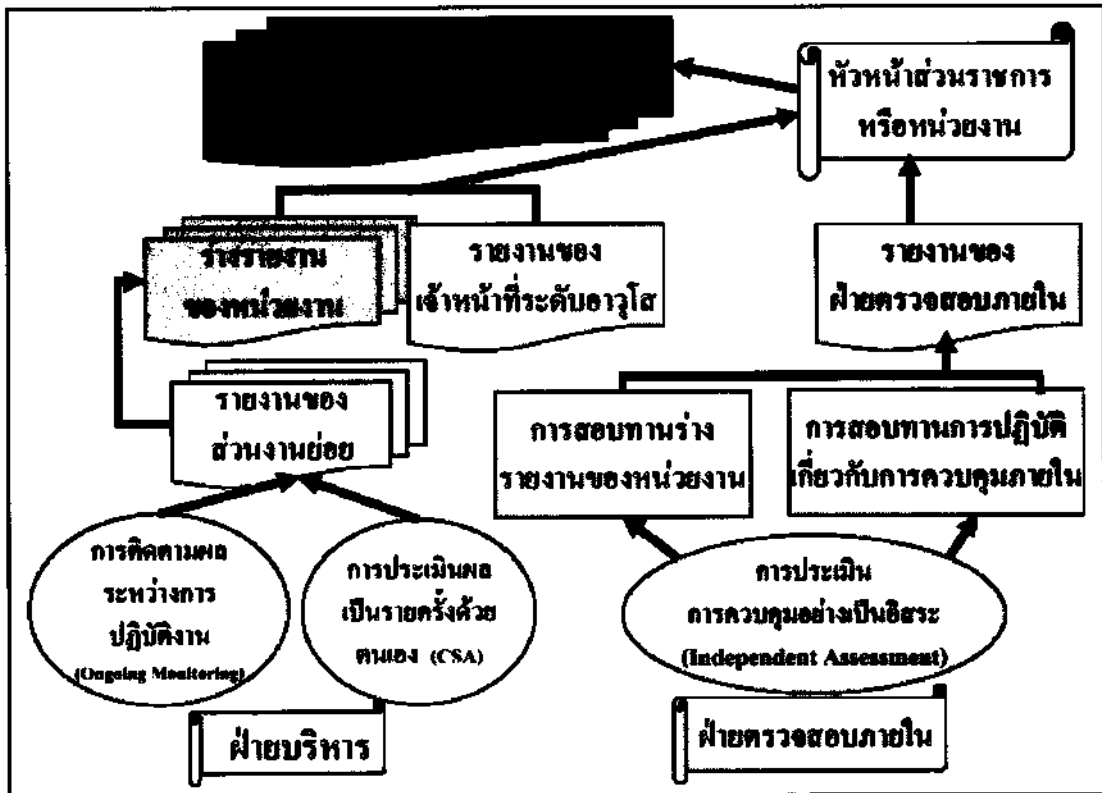
2. การรายงานโดยผู้ตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายในรับผิดชอบในการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อให้ความมั่นใจว่าการประเมินผลการควบคุมภายในของฝ่ายบริหารเป็นไปอย่างเที่ยงธรรม และเป็นไปตามแนวทางการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในตามที่กำหนดในเอกสารคำแนะนำการจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบฯ ข้อ 6 จากผลการสอบทานนี้ ผู้ตรวจสอบภายในต้องรายงานต่อหัวหน้าหน่วยงานว่าการประเมินผลการควบคุมภายในดำเนินการ โดยบุคลากรที่เหมาะสมเป็นไปอย่างสมเหตุสมผลและระมัดระวังอย่างรอบคอบ (ตามแบบ ปส.)

เมื่อหัวหน้าส่วนราชการได้รับรายงานจากฝ่ายบริหาร ผู้ตรวจสอบภายในและเจ้าหน้าที่อาวุโสแล้วควรสอบทานรายงานดังกล่าว เพื่อให้มั่นใจก่อนให้ความเห็นชอบลงนามแสดงความเห็น และจัดส่งรายงานของหน่วยงานให้คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแลและคณะกรรมการตรวจสอบตามที่ระเบียบฯ กำหนด

แบบรายงานตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ข้อ 6

เป็นแบบรายงานในระดับหน่วยงานหรือระดับหน่วยรับตรวจที่จะรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินตามระเบียบฯ ข้อ 6 ซึ่งประกอบด้วย

- แบบ ปอ. 1 - รายงานความเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายในของหัวหน้าหน่วยงาน
- แบบ ปอ. 2 - สรุปผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน
- แบบ ปอ. 3 - แผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน
- แบบติดตาม ปอ.3 - รายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อน (ถ้ามี)
- แบบ ปส. - รายงานผลการสอบทานการประเมินการควบคุมภายในโดยผู้ตรวจสอบภายใน



ภาพรวมของการดำเนินการและการจัดทำรายงานตามระเบียบฯ ข้อ 6

4. สรุปสาระและขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 6 กำหนดให้ ผู้ตรวจสอบภายในรับผิดชอบในการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อให้ความมั่นใจว่าการประเมินผลการควบคุมภายในของฝ่ายบริหารเป็นไปอย่างเที่ยงธรรม และเป็นไปตามแนวทางการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในตามที่กำหนดในเอกสารคำแนะนำการจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบฯ ข้อ 6 จากผลการสอบทานนี้ ผู้ตรวจสอบภายในต้องรายงานต่อหัวหน้าหน่วยงานว่าการประเมินผลการควบคุมภายในดำเนินการ โดยบุคลากรที่เหมาะสมเป็นไปอย่างสมเหตุสมผลและมีครบถ้วนอย่างรอบคอบ (ตามแบบ ปส.)

ในการสอบทานการประเมินการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จะมีการดำเนินงานโดยหัวหน้าผู้ตรวจสอบภายในระดับกระทรวงมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในแต่ละคนสอบทานการประเมินการควบคุมภายในของกลุ่มงาน/ สำนัก ในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน แล้วนำมาประมวลเป็นผลการสอบทานฯ

ในภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เจ้าหน้าที่ที่ตรวจสอบภายในที่ดำเนินการสอบทานฯ ของกลุ่มงาน/ สำนัก จะอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของหัวหน้าผู้ตรวจสอบภายในระดับ กระทรวง โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1. รวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นการรวบรวมข้อมูลและเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการควบคุมภายในที่ได้กำหนดไว้หรือมีอยู่ภายในหน่วยงาน เช่น คู่มือ การปฏิบัติงานต่างๆ แผนผัง การแบ่งโครงสร้างของแต่ละส่วนงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รายงานผลการประเมินที่เคยจัดทำมาแล้ว เป็นต้น เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นและเป็นหลักฐานสนับสนุนการตรวจสอบในเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป

2. วางแผนการประเมินผล เป็นการวางแผนการประเมินผลว่าจะดำเนินการประเมินผลและจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสมอย่างไร เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการควบคุมภายในที่กำหนด โดยดำเนินการดังนี้

2.1 กำหนดขอบเขตในการประเมินผลโดยหลักการทั่วไปแล้ว ควรดำเนินการประเมินผลในทุกกิจกรรมการควบคุมตามระบบการควบคุมภายในที่หน่วยงาน กำหนดขึ้น แต่ถ้าไม่สามารถดำเนินการได้ในทุกกิจกรรม ควรกำหนดขอบเขตในการประเมินผลว่าจะเลือกประเมินผลในประเด็นใด ดังนี้

2.1.1 เลือกประเด็นในการประเมินผลซึ่งพิจารณาได้จาก

(1) ผลการประเมินความเสี่ยงจากการจัดวางระบบการควบคุมภายในเฉพาะกิจกรรมที่มีระดับความเสี่ยงสูงและปานกลาง

(2) กิจกรรมการควบคุมที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ หรือได้รับคำสั่งจากผู้บริหาร

(3) ความสำคัญตามภารกิจหลัก และกรณีมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน โดยรวม เช่น มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง หรือระบบงาน

2.1.2 พิจารณาประเภทของการประเมินผล เพื่อให้เหมาะสมกับประเด็นในการประเมินผลตามที่ได้เลือกไว้ในข้อ 2.1.1 โดยอาจพิจารณาประเภทของการประเมินผลประเภทหนึ่งประเภทใด หรือมากกว่าหนึ่งตามที่พิจารณาว่าเหมาะสม ดังนี้

(1) การประเมินผลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน

- (2) การประเมินผลเกี่ยวกับองค์ประกอบการควบคุมภายใน
- (3) การประเมินผลเกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุมเฉพาะด้านหรืองานใดงานหนึ่ง
- (4) การประเมินผลเกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุมโดยรวมของหน่วยงาน

2.2 จัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการประเมินผลซึ่ง ได้แก่ อัตราค่าจ้างประมาณ ระยะเวลา และการกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินผลในแต่ละกิจกรรม รวมทั้งคำนึงถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนที่จะเกิดขึ้นว่าคุ้มค่ากับผลที่ได้รับจากการประเมินผลหรือไม่ ตลอดจนควรเลือกใช้เทคนิคหรือวิธีการต่างๆ ว่ามีความเหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่

3. การสอบทานการประเมินการควบคุมภายใน สอบทานว่ากลุ่มงาน/ สำนัก มีการประเมินการควบคุมภายในเป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร โดยดำเนินการดังนี้

3.1 ใช้แบบสอบถาม สอบทานการปฏิบัติตามมาตรฐานแต่ละมาตรฐาน ซึ่งเป็นแบบสอบถามตามมาตรฐาน มาตรฐานละ 1 ชุด แบบสอบถามนี้ออกแบบโดยประยุกต์ตามแบบสอบถามที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนดไว้ ในคู่มือการปฏิบัติงาน การประเมินการควบคุมภายใน (เล่มที่ 2) (เอกสารแนบในภาคผนวก ส่วนที่ 1 ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา) โดยผู้ขอรับการประเมินจะสอบถามกับเจ้าหน้าที่ของกลุ่มงาน/ สำนัก ซึ่งเป็นผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดระบบการควบคุมภายในหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการกลุ่ม/ สำนัก หรือผู้อำนวยการกลุ่มงาน/ สำนัก จะเป็นผู้ให้คำตอบก็ได้ เพื่อประมวลว่าในจุดที่สำคัญๆ ของแต่ละมาตรฐานมีการดำเนินการหรือไม่ โดยคำถามถามในเรื่องที่สำคัญมีคำตอบให้เลือก 2 คำตอบ คือ มี/ใช่ และ ไม่มี/ไม่ใช่ มีรายละเอียดที่สำคัญแต่ละมาตรฐานสรุปได้ ดังนี้

3.1.1 มาตรฐานสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการจะก่อให้เกิดบรรยากาศในการควบคุมภายในที่ดีและส่งเสริมทำให้เกิดการดำเนินการตามมาตรฐานอื่นๆ ต่อไป โดยจะสอบถามในเรื่อง การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย นโยบายและวิธีบริหารด้านทรัพยากรบุคคล ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร และโครงสร้างขององค์กร เป็นต้น

3.1.2 มาตรฐานการประเมินความเสี่ยง เป็นแบบสอบถามเพื่อให้ทราบว่า กลุ่มงาน/สำนักมีการประเมินความเสี่ยงหรือไม่ โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการ ดำเนินงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ การระบุปัจจัยเสี่ยงในเรื่องที่สำคัญหรือไม่ มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างไร มีการจัดลำดับ ความเสี่ยงอย่างไร

3.1.3 มาตรฐานกิจกรรมการควบคุม เป็นแบบสอบถามเพื่อให้ ทราบว่ามีกิจกรรมการควบคุมในการกำหนดนโยบาย และวิธีปฏิบัติ ควบคุมความเสี่ยง อย่างไร มีการจัดทำคู่มือหรือไม่ ทุกคนรับทราบหรือไม่ กิจกรรมการควบคุมที่สำคัญ คือ ไม่เป็นการปฏิบัติคนเดียวทั้งกระบวนการที่สำคัญ มีการกระจายอำนาจตามความรับผิดชอบ และแบ่งแยกหน้าที่อย่างไร มีการตรวจสอบ สอบทาน ที่สำคัญหรือไม่ มีการควบคุมระบบ สารสนเทศและการประมวลผลให้ปลอดภัยอย่างไร ตลอดจนการดูแลทรัพย์สินต่างๆ อย่าง เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

3.1.4 มาตรฐานด้านสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นแบบสอบถาม เพื่อให้ทราบว่ากลุ่มงาน/ สำนักมีการดำเนินการแต่ละมาตรฐานเป็นอย่างไร

3.1.5 มาตรฐานด้านการติดตามและประเมินผล เป็นแบบสอบถาม เพื่อให้ทราบว่ากลุ่มงาน/ สำนัก มีการดำเนินการติดตามประเมินผลการดำเนินงานการควบคุม ภายในของกลุ่มงาน/ สำนัก อย่างไร ในระหว่างการปฏิบัติงานมีการติดตามอย่างไร หรือไม่ มีวิธีการประเมินเป็นอย่างไร มีการประเมินเป็นครั้งคราวหรือเรียกว่าเป็นรายครั้ง โดยผู้ ตรวจสอบอิสระบ้างหรือไม่ อาทิเช่น จากเจ้าหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

ผลจากการตอบแบบสอบถาม นำมาประมวลไว้ในแต่ละมาตรฐาน ว่ากลุ่มงาน/ สำนัก มีการดำเนินการแต่ละมาตรฐานเป็นอย่างไร

3.2 สอบทานการจัดระบบการควบคุมภายใน ของกลุ่มงาน/ สำนัก และ การดำเนินกิจกรรมการควบคุมของกลุ่มงาน/ สำนักโดยสอบทานจากหลักฐานเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องที่สนับสนุนและยืนยันว่ามีการดำเนินกิจกรรมตามมาตรฐาน เช่น การจัดโครงสร้าง ภายในกลุ่มงาน/ สำนัก พังการจัดองค์กร คำสั่งการมอบหมายงาน รายงานการประชุมในการ ร่วมกันวางระบบการควบคุมภายในหรือวางแผนปรับปรุงกิจกรรมการควบคุม รายงานแผน ผล เป็นต้น

3.3 สังเกตจากการปฏิบัติงานจริง ในกิจกรรมที่สำคัญตามกระบวนการงานที่เกิดขึ้นจริง ว่ามีการปฏิบัติตามกระบวนการที่วางแผนไว้ และปฏิบัติตามแผนว่าจะมีการควบคุมหรือไม่ หรือยังไม่มีแผนการควบคุมในเรื่องนั้นๆ กรณีมีแผนไว้แล้ว มีการละเว้นไม่ปฏิบัติตามหรือไม่ หากละเว้นมีผลเสียหายอะไร มีความเสี่ยงอะไร แล้วบันทึกรวบรวมไว้ในกระดาษทำการของผู้ตรวจสอบภายใน

3.4 นำรายงานการควบคุมภายในของกลุ่มงาน/ สำนัก ที่ได้จัดทำขึ้นตามแบบฟอร์มที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนดไว้ในคู่มือเล่ม 2 มาสอบทานทั้งด้านเนื้อหาและรูปแบบ (ตามแบบฟอร์มที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด) โดยมีรายละเอียดสรุปได้ ดังนี้

3.4.1 แบบ ปม. (แบบประเมินการควบคุมภายใน) ในแบบฟอร์มนี้ จะสามารถสอบทานได้ว่ากลุ่มงาน/ สำนัก มีการกำหนดความเสี่ยงอย่างไร ควรมีการกำหนดความเสี่ยงให้ครบทุกกิจกรรมที่สำคัญ ซึ่ง โดยหลักแล้วจะประกอบด้วย 3 งาน คือ

(1) งานภารกิจหลักของกลุ่มงาน

(2) งานภารกิจรอง

(3) งานหรือภารกิจสนับสนุน เช่นงานการเงิน พัสดุ งานการเจ้าหน้าที่ เป็นต้น หากกลุ่มงาน/ สำนักมีการกำหนดความเสี่ยงเฉพาะงานสนับสนุน ได้แก่ งานการเงินและพัสดุก็ต้องมีการเสนอแนะให้กำหนดความเสี่ยงในงานหลักของกลุ่มงาน/ สำนักเพิ่มเติมต่อไปด้วย

ตามแบบฟอร์มนี้จะสอบทานว่าการกำหนดความเสี่ยงมีการใช้การพิจารณาที่เหมาะสมเพียงพอหรือไม่ ในแบบที่มีผู้คิดชอบร่วมกันกำหนด หรือกำหนดโดยใครเพียงคนเดียว มีการจัดลำดับความเสี่ยงหรือไม่ หากมีภารกิจที่ซับซ้อนผู้ตรวจสอบภายในอาจจะนำมาเขียน Flaw Chart เพื่อดูการไหลของงาน และกิจกรรมควบคุมที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงที่กลุ่มงาน/ สำนักกำหนดไว้ว่ามีความสอดคล้องกัน เพื่อการพิจารณาว่าเป็นไปตามมาตรฐานการประเมินความเสี่ยงหรือไม่ นอกจากนี้ใน แบบ ปม. ยังทำให้ทราบถึงกิจกรรมการควบคุมที่กลุ่มงาน/ สำนักจะดำเนินการ โดยจะเลือกดำเนินการในกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงก่อน

3.4.2 แบบ ปย.2 (แบบสรุปผลประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายในและ แบบ ปย. 2-1 (แบบรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน) สอบทานการประเมินตัวเองที่กลุ่มงาน/ สำนัก ประเมินว่า

กลุ่มงาน/ สำนัก ปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบหรือไม่ อย่างไร เพื่อติดตามดูในรายละเอียดข้อเท็จจริงว่ามีตามที่กลุ่มงาน/ สำนัก วิเคราะห์ไว้ในรายงานตามแบบฟอร์มนี้หรือไม่

3.4.3 แบบ ปย. 3 (แบบแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน) เพื่อสอบทานว่ากลุ่มงาน/ สำนักมีแผนในการปรับปรุงกิจกรรมการควบคุมในปีต่อไปอย่างไร กลุ่มงาน/ สำนักเลือกการปรับปรุงที่มีความเสี่ยงสูง สอดคล้องกับการประเมินความเสี่ยงหรือไม่

3.4.4 แบบติดตาม ปย. 3 (แบบรายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อน) เพื่อสอบทานว่าในปีที่ผ่านมาหรือปีที่เข้าประเมินมีการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงหรือไม่ อย่างไร ผู้รับผิดชอบได้ดำเนินการหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอะไร ได้รับการสนับสนุนที่เหมาะสมหรือไม่ เช่น งบประมาณ เป็นต้น

3.4.5 สอบทานแบบ ปย.1 (หนังสือรับรองการควบคุมภายในของผู้บริหารระดับส่วนงานย่อย ซึ่งรวมถึงรายงานความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน) เพื่อสอบทานว่าผู้อำนวยการกลุ่มงาน/ สำนัก มีการรับรองตามแบบฟอร์มที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินกำหนดตามแบบฟอร์ม ปย. 1 นี้ โดยมีรายละเอียดว่ามีจุดอ่อนหรือไม่มีจุดอ่อน ซึ่งมีความสอดคล้องเชื่อถือได้กับรายละเอียดข้อเท็จจริงหรือไม่ เช่น กรณีระบุว่ายังมีจุดอ่อน หากเป็นเรื่องที่กลุ่มงาน/ สำนักแก้ไขได้ มีการวางแผนการปรับปรุงหรือไม่

4. สรุปผลการสอบทาน เป็นการนำผลการสอบทานดังกล่าวมาสรุปเป็นผลการสอบทานในภาพรวมว่ากลุ่มงาน/ สำนักนั้นๆ มีการปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมภายในหรือไม่ ครบถ้วนสมบูรณ์หรือควรมีอะไรที่ควรปฏิบัติเพิ่มเติม มีการละเว้นไม่ปฏิบัติตามแผนการควบคุมหรือไม่ มีการประเมินความเสี่ยงที่เหมาะสมกับเหตุการณ์หรือไม่ อย่างไร การจัดทำรายงานใช้รูปแบบรายงานที่ถูกต้องตามที่ระเบียบฯ กำหนดหรือไม่ มีข้อเสนอแนะอย่างไรก็ให้เพิ่มเติมไว้ แล้วจัดทำเป็นรายงานผลการสอบทานการประเมินการควบคุมภายในพร้อมกระดาษทำการเสนอหัวหน้าผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อสรุปเป็นรายงานผลการสอบทานการประเมินการควบคุมภายใน (แบบ ปส.) เสนอหัวหน้าส่วนราชการต่อไป

5. ผู้ร่วมดำเนินงาน -

6. ส่วนงานของผู้เสนอเป็นผู้ปฏิบัติ

ผู้ขอรับการประเมินได้รับมอบหมายจากหัวหน้าผู้ตรวจสอบภายในระดับกระทรวง ให้รับผิดชอบในการดำเนินการสอบทานการประเมินการควบคุมภายใน ของสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศและกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร โดยดำเนินการตามขั้นตอนในการปฏิบัติงานดังกล่าวแล้วในข้อ 4

7. ผลสำเร็จของงาน

7.1 ได้รายงานผลการสอบทานการประเมินการควบคุมภายในของกลุ่มงาน/ สำนัก ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เสนอหัวหน้าผู้ตรวจสอบภายในระดับกระทรวง เพื่อนำผลไปจัดทำรายงานความเห็นการสอบทานการประเมินการควบคุมภายในเสนอหัวหน้าส่วนราชการประกอบการรายงานให้คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินทราบต่อไป (แบบ ปส.)

7.2 ระหว่างการสอบทานระบบการควบคุมภายในได้ให้คำปรึกษา แนะนำ เกี่ยวกับความรู้ในการดำเนินงานตามมาตรฐานรวมทั้งการกรอกแบบฟอร์มต่างๆ

8. การนำไปใช้ประโยชน์

การสอบทานการควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ เป็นการสอบทานตามระเบียบทุกปีอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้รับตรวจมีความเชื่อมั่นว่า

1. ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิภาพการดำเนินงานในอนาคตจะบรรลุวัตถุประสงค์
2. ข้อตรวจพบจากการสอบทาน ได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา
3. การควบคุมภายในดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
4. การควบคุมภายในได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

9. ความยุ่งยากในการดำเนินการ / ปัญหา / อุปสรรค

9.1 ผู้ตรวจสอบภายในใช้ความรู้ และประสบการณ์ของตัวเองในการสอบทานการประเมินการควบคุมภายใน ทำให้แนวทางการสอบทานฯ ไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

9.2 ในบางครั้งทำไมไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยรับตรวจในการส่งเอกสาร เพื่อใช้ในการประกอบการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายใน ให้ระยะเวลาในการสอบทานล่าช้า

10. ข้อเสนอแนะ

10.1 ควรจัดทำคู่มือ “แนวทางการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน” เพื่อให้การสอบทานการประเมินการควบคุมภายในอยู่ในกรอบแนวทางเดียวกัน

10.2 สร้างความเข้าใจแก่หน่วยรับตรวจ โดยจัดประชุมชี้แจงให้ตระหนักถึงความจำเป็น และความสำคัญในการที่ผู้ตรวจสอบภายในจะต้องดำเนินการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายใน ทั้งนี้ เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงระบบควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจ มิใช่เพื่อการจับผิด

ข้อเสนอแนะแนวความคิด/ วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานของ
หน่วยงานที่จะประเมินเพื่อแต่งตั้งให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
ของ นางดารณี พูลสุวรรณกายะ
เพื่อประกอบการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักวิชาการแรงงาน 8ว
ตำแหน่งเลขที่ 216, 217 สำนักตรวจและประเมินผล

เรื่อง การนำเครื่องมือบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารงาน

1. หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันรัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย โดยให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน เพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานในการทำงานของหน่วยงานราชการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งเป้าหมายสำคัญคือ ให้มีการวิเคราะห์ ติดตาม และประเมินผลงานสม่ำเสมอ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น ทำให้เกิดประสิทธิภาพคุ้มค่า ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีต่อภารกิจของภาครัฐ หลักการหนึ่งซึ่งเป็นกลไกสำคัญให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ “หลักการบริหารความเสี่ยง” ซึ่งรัฐบาลกำหนดให้เป็นแนวทางมาตรฐานกลาง สำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร ติดตาม วิเคราะห์ ประเมินผลกระบวนการ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ดีขึ้น ทั้งนี้สิ่งที่กล่าวมาในข้างต้นนั้นแสดงถึงความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานของส่วนราชการ ซึ่งเรียกว่า “การกำกับดูแลตนเองที่ดี” ทั้งนี้เพื่อมุ่งหวังให้ส่งผลต่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก

กระทรวงแรงงานเป็นกระทรวงหลักของประเทศในกำกับ ดูแล งานด้านแรงงาน จำเป็นต้องมีภารกิจงานเกี่ยวกับการติดตาม เปรียบเทียบ วิเคราะห์ ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนนโยบายแรงงานของชาติ รวมทั้งมีแผนงาน โครงการต่างๆ การรายงานผลข้อมูลการปฏิบัติงานด้านแรงงาน เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานนำข้อมูล

ดังกล่าวมาร่วมกันทบทวนผลงานที่ผ่านมา และนำไปปรับปรุงนโยบาย แผนงาน กระบวนการบริหารงานด้านแรงงานต่อไป

ผู้ขอรับการประเมินได้มีโอกาสในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับภารกิจงานด้านวิเคราะห์ ติดตาม และประเมินผลของกระทรวงแรงงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง จากการศึกษาและประสบการณ์ในงานพบว่า กระบวนการมีหลายด้าน แต่ละขั้นตอนละเอียดอ่อนและซับซ้อนอย่างยิ่ง เนื่องจากทุกกระบวนการ ทุกขั้นตอนมีความสำคัญ เพราะทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีค่า อันเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจเพื่อพัฒนา ปรับปรุงนโยบายแรงงานในระดับประเทศ เช่น งานวิเคราะห์ ติดตาม ประเมินผลดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล, งานวิเคราะห์ ติดตาม ประเมินผลดำเนินงานตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, งานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินตามแผนปฏิบัติการกระทรวงแรงงาน, งานติดตามข้อมูลเพื่อการรายงานผลด้านแรงงานทั้งประเทศด้วยระบบสารสนเทศ, งานประเมินผลโครงการสำคัญตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงแรงงาน เป็นต้น

ลักษณะงานที่ยกตัวอย่างมานี้ ต้องติดตาม วิเคราะห์ ประเมินผล และสรุปข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ด้านแรงงานทั้งสิ้น ลักษณะการดำเนินงานในปัจจุบันที่เป็นอยู่ มีผู้บริหารกำกับดูแลกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งซับซ้อน หลายกระบวนการ หลายขั้นตอน มีผู้ปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ และดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน ผู้บริหารจะใช้เทคนิคติดตามงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การบริหารโครงการ การใช้หนังสือราชการติดตามงาน และใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้บุคลากรที่มีความรู้ด้านวิเคราะห์และประเมินผล ในการวิเคราะห์ สรุปผล ประเมินผลผลลัพธ์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ จนกระทั่งได้ผลงานมานำเสนอต่อผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในขั้นสุดท้าย ซึ่งทุก ๆ กระบวนการเป็นภาระที่หนักของทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังพบว่า การบริหารกระบวนการทั้งหมดนั้นมีการติดตามงานแก้ปัญหาตามขั้นตอนในกระบวนการนั้น ๆ ให้เสร็จสิ้นและให้ได้ผลลัพธ์ตามต้องการโดยบุคคลเท่านั้น ซึ่ง การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจะแปรเปลี่ยนไปตามการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้บริหารในช่วงเวลานั้น ๆ ไม่มีการใช้เครื่องมือหรือกระบวนการเชิงบริหารงานที่ได้มาตรฐานมาช่วยในการบริหารงานแต่อย่างใด ปัญหาที่ค้นพบ คือ วิธีแก้ไขปัญหาหรือมาตรการป้องกัน/ควบคุมปัญหาที่มีอยู่ในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานนั้น ไม่ได้มีการวิเคราะห์ความครอบคลุมของวิธีแก้ไขปัญหาหรือมาตรการป้องกัน/ควบคุมปัญหาว่า ครอบคลุมปัญหาทั้งหมดที่เกิดขึ้นหรือไม่ ซึ่งลักษณะเช่นนี้ ทำให้เกิดความเสี่ยงในการ

บริหารงาน อาจทำให้มีปัญหาบางประการยังหลงเหลืออยู่และไม่ได้รับแก้ไข ซึ่งส่งผลให้เกิดความเสียหายในงานต่อไปในอนาคต

ด้วยเหตุนี้ ผู้ขอรับการประเมินเห็นว่า ควรมีการสร้างเครื่องมือโดยนำหลักการบริหารความเสี่ยงมาประยุกต์ใช้ สำหรับนำมาช่วยในการบริหารกระบวนการต่าง ๆ นอกจากนี้จะเป็นการลดโอกาสความเสี่ยงมิให้เกิดขึ้นในกระบวนการต่าง ๆ แล้ว ยังทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐานสากลอีกด้วย

2. บทวิเคราะห์/ แนวความคิด/ ข้อเสนอ

2.1 บทวิเคราะห์

กลุ่มงานวิเคราะห์และประเมินผลเป็นส่วนราชการระดับกลุ่มงานที่อยู่ในการกำกับดูแลและบังคับบัญชาของสำนักตรวจและประเมินผล มีภารกิจหลักในการติดตามเร่งรัด วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานตามแผนนโยบาย แผนงาน และโครงการต่างๆ รวมทั้งจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน ประสานจัดทำข้อมูลเพื่อตอบและชี้แจงข้อซักถามด้านแรงงาน ซึ่งมีภารกิจที่ต้องดำเนินการทั้งหมด 13 งาน ดังนี้

1. งานรายงานการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล
2. งานรายงานผลตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10
3. งานรายงานการดำเนินงานตามมติ ครม. เรื่องภารกิจที่รัฐ/ ฝ่ายบริหารต้องดำเนินการตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยทุก 3 เดือน
4. งานรายงานผลตามแผนพัฒนาแรงงาน พ.ศ. 2551
5. งานรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ/ แผนการใช้จ่ายเงินตามแบบ สงป.
6. งานรายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินตามแผนปฏิบัติการ (เขียว เหลือง แดง) ระดับกระทรวง/ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
7. งานติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อเผยแพร่ภารกิจกระทรวง ได้แก่ รายงานประจำปีของสำนักงานปลัดกระทรวง และกระทรวงแรงงาน
8. งานรายงานผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ระดับกระทรวง, กลุ่มภารกิจ และสำนักงานปลัดกระทรวง

9. งานรายงานผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการในระดับสำนัก (การดำเนินงานถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กรสู่ระดับบุคคล)

10. งานรายงานข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหาร

11. งานประเมินผลโครงการสำคัญตามนโยบายยุทธศาสตร์ และแผนงานของกระทรวงแรงงาน

12. งานติดตามข้อมูลเพื่อการรายงานด้วยระบบสารสนเทศ

13. งานดำเนินงานตามโครงการการพัฒนาระบบติดตามประเมินผล

ทั้ง 13 งานนี้เป็นกระบวนการงานซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานย่อย ๆ อยู่ในแต่ละกระบวนการงาน มีผู้รับผิดชอบในทุกกระบวนการงาน และติดตามกำกับดูแลโดยผู้บริหาร เพื่อให้เห็นภาพขั้นตอนการดำเนินงานภายในแต่ละกระบวนการงาน รวมทั้งจุดอ่อนที่ค้นพบ ผู้ขอรับการประเมินได้ทำการเก็บข้อมูลขั้นตอนการทำงานจริงของผู้ปฏิบัติงานโดยใช้วิธีสัมภาษณ์ จดบันทึก โดยเลือกกระบวนการที่มีขั้นตอนการดำเนินงานแตกต่างกัน จำนวนทั้งหมด 3 กระบวนการงาน ดังนี้

ตัวอย่างกระบวนการงานที่ 1 และจุดอ่อนที่ค้นพบ : งานรายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินงบประมาณ

ภารกิจ/ กิจกรรม/ โครงการ : งานรายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินงบประมาณ			
ขั้นตอนดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน	ปัญหา/วิธีแก้ปัญหาที่มีอยู่เดิม	จุดอ่อน/ปัญหาที่ยังหลงเหลือ
ขั้นตอนที่ 1 : จัดทำโครงสร้างแผนงาน โครงการของกระทรวงแรงงานตามเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ และตัวชี้วัดในภาพรวมทั้งหมดลงสู่ระบบรายงานผล	ผลงานที่ 1 : ได้โครงสร้างแผนงาน โครงการของกระทรวงแรงงานตามเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ และตัวชี้วัดในภาพรวมทั้งหมดลงสู่ระบบรายงานผล	ปัญหา 1 : ได้ข้อมูลต่างๆ ล้าช้า และ ข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลง จำลองได้แก่ การจัดทำแผนปฏิบัติงานล้าช้า มีการปรับลดข้อมูลงบประมาณ โครงการต่างๆ มีการเปลี่ยนชื่อผลิตภัณฑ์ กิจกรรมต่างๆ ที่มีความหมายเหมือนปีที่แล้ว วิธีแก้ปัญหา 1 : โทรศัพท์ติดตามข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ	จุดอ่อน 1 : วิธีแก้ปัญหา ปัญหาไม่ครอบคลุมปัญหาทั้งหมด
ขั้นตอนที่ 2 : นำตัวชี้วัดมาผูกกับ โครงสร้างแผนงาน โครงการ เงินงบประมาณ	ผลงานที่ 2 : ได้ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างแผนงาน โครงการ เงินงบประมาณที่เตรียมไว้ กับตัวชี้วัดทั้งหมดในระบบรายงานผล	ปัญหา 2 : ผู้ดูแลระบบเกิดความสับสนซับซ้อนของข้อมูลผิดพลาด วิธีแก้ปัญหา 2 : ผู้ดูแลระบบตรวจสอบในระบบด้วยตนเอง และ สอบทานข้อมูลกับหน่วยงานที่ดูแลเรื่องแผนงานงบประมาณ	จุดอ่อน 2 : อาจเกิดข้อผิดพลาดในการตรวจสอบของผู้ดูแลระบบได้
ขั้นตอนที่ 3 : จัดประชุมผู้ใช้งานระบบรายงานผลการดำเนินงาน	ผลงานที่ 3 : ได้ชี้แจง สร้างความเข้าใจกับผู้ใช้งานระบบเกี่ยวกับแนวทาง และวิธีการรายงานผลดำเนินงาน การใช้จ่ายงบประมาณเข้าสู่ระบบการรายงานผล	ปัญหา 3 : ผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจเกี่ยวกับแผนงานโครงการ รวมถึงวิธีการใช้งานระบบรายงานผลอย่างถูกต้อง วิธีแก้ปัญหา 3 : จัดประชุมสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้สัญข้อมูล	จุดอ่อน 3 : ไม่สามารถทราบได้ว่าผู้ปฏิบัติมีระดับความเข้าใจมากน้อยเพียงใดในสิ่งที่ชี้แจง

ภารกิจ/ กิจกรรม/ โครงการ : งานรายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินงบประมาณ (ต่อ)			
ขั้นตอนดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน	ปัญหา/วิธีแก้ปัญหาที่มีอยู่เดิม	จุดอ่อน/ปัญหาที่ยังหลงเหลือ
ขั้นตอนที่ 4 : ผู้เข้าใช้งานระบบ คีย์ข้อมูลผลการดำเนินงานเข้าระบบรายงานผล	ผลงานที่ 4 : ได้ข้อมูลดิบที่เป็นผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และการใช้จ่ายเงินงบประมาณ รวบรวมไว้ในระบบ	ปัญหา 4 : ผู้ดูแลระบบ set โครงสร้างผิดพลาด ทำให้รายงานผลไม่ได้ รวมถึงผู้คีย์ไม่มีการรายงานผลเข้าสู่ระบบ คีย์ข้อมูลผิดพลาด คีย์ไม่ครบ วิธีแก้ปัญหา 4 : ผู้ดูแลระบบ ตรวจสอบการ set ระบบ โครงสร้างด้วยตนเองและมีการกำหนดวันเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการนำเข้าข้อมูลสำหรับผู้คีย์	จุดอ่อน 4 : อาจเกิดข้อผิดพลาดในการตรวจสอบของผู้ดูแลระบบได้
ขั้นตอนที่ 5 : ผู้ดูแลระบบขอข้อมูลผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณจากหน่วยงานต่างๆ (เฉพาะที่ไม่มีข้อมูลในระบบ)	ผลงานที่ 5 : ได้ข้อมูลดิบที่เป็นข้อมูลการใช้จ่ายเงินงบประมาณตามแผนงานโครงการจากหน่วยงานต่างๆ (เฉพาะที่ไม่มีข้อมูลในระบบ)	ปัญหา 5 : หน่วยงานส่งข้อมูลล่าช้า ได้รับข้อมูลที่ผิดพลาด ไม่สมบูรณ์ ไม่ครบถ้วน วิธีแก้ปัญหา 5 : กำหนดวันเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการนำส่งข้อมูล	จุดอ่อน 5 : วิธีแก้ปัญหาไม่ครอบคลุม
ขั้นตอนที่ 6 : ผู้ดูแลระบบประมวลภาพรวมของข้อมูลดิบผลการดำเนินงาน	ผลงานที่ 6 : ได้ข้อมูลสำหรับเตรียมวิเคราะห์ผลในขั้นต้น ซึ่งเป็นภาพรวมของข้อมูลทั้งหมดที่เก็บรวบรวมมาได้	ปัญหา 6 : ผู้ดูแลระบบเลือกประมวลผลข้อมูลผิดเดือน ผิดหน่วยงาน วิธีแก้ปัญหา 6 : -	จุดอ่อน 6 : ไม่ปรากฏวิธีแก้ปัญหา
ขั้นตอนที่ 7 : ผู้ดูแลระบบนำข้อมูลดิบมาคำนวณผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินงบประมาณ	ผลงานที่ 7 : ได้ข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนงานโครงการ และการใช้จ่ายเงินงบประมาณ	ปัญหา 7 : ผู้ดูแลระบบนำข้อมูลการเงินคิดมาคำนวณ/นำข้อมูลที่ ยังไม่ได้ประมวลผลมาคำนวณ/คำนวณผลใน excel ผิดพลาด รวมทั้งผู้คีย์ข้อมูลมีการแก้ไขข้อมูลเพิ่มเติมภายหลังทำให้ข้อมูลที่นำมาคำนวณไม่ update วิธีแก้ปัญหา 7 : -	จุดอ่อน 7 : ไม่ปรากฏวิธีแก้ปัญหา
ขั้นตอนที่ 8 : สรุปผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินงบประมาณ	ผลงานที่ 8 : ได้รายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และการใช้จ่ายเงินงบประมาณ	ปัญหา 8 : การจัดพิมพ์รายงานผิดพลาด ข้อมูลเยอะต้องใช้เวลาตรวจสอบ วิธีแก้ปัญหา 8 : -	จุดอ่อน 8 : ไม่ปรากฏวิธีแก้ปัญหา
ขั้นตอนที่ 9 : นำเสนอรายงานต่อผู้บริหาร	ผลงานที่ 9 : ผู้บริหารได้รับทราบและเข้าใจผลการดำเนินงานตามแผนงานโครงการ และการใช้จ่ายเงินงบประมาณ	ปัญหา 9 : ผู้ชี้แจงขาดทักษะการรายงานต่อที่ประชุม ไม่มีการศึกษาข้อมูลหรือเตรียมตัวมาก่อน/จัดเตรียมข้อมูลไม่ทัน วิธีแก้ปัญหา 9 : -	จุดอ่อน 9 : ไม่ปรากฏวิธีแก้ปัญหา

จากตัวอย่างกระบวนการงานที่ 1 จะเห็นภาพกระบวนการของงานวิเคราะห์ รายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานย่อยต่าง ๆ คอลัมน์แรกเป็นขั้นตอนการดำเนินงานและคอลัมน์ที่สองเป็นผลการดำเนินงาน ซึ่งเราจะเห็นว่ากระบวนการดังกล่าว มีการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนไปเรื่อย ๆ เพื่อให้ได้ผลงานออกมานับตั้งแต่การจัดทำโครงสร้างแผนงาน โครงการทั้งหมดลงในระบบ ตลอดจนมีการให้ความรู้แก่ผู้เกี่ยวข้องในงาน จนกระทั่งได้ข้อมูลมานำเสนอต่อผู้บริหาร ถัดมาในคอลัมน์ที่สามเป็นปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงวิธีแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอน ประเด็นสำคัญอยู่ตรงที่ว่า มีการแก้ปัญหาอย่างไร และวิธีแก้ปัญหานั้นครอบคลุมปัญหาที่เกิดขึ้นหรือไม่

ยกตัวอย่าง เช่น ปัญหาที่ 3 เมื่อพบว่า ผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจเกี่ยวกับแผนงาน โครงการทำให้ส่งผลกระทบต่อภารกิจข้อมูลที่ผิดพลาดลงในระบบ ถึงแม้จะมีการแก้ปัญหาโดยจัดประชุมสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้คีย์ข้อมูลในระบบ แต่จุดอ่อนที่เกิดขึ้นในการแก้ปัญหาดังกล่าว คือ ไม่สามารถทราบได้ว่าผู้ปฏิบัติเข้าใจมากน้อยเพียงใดในสิ่งที่ชี้แจงไป ทำให้ผลลัพธ์ที่ได้คือ ยังคงมีการคีย์ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องลงสู่ระบบอยู่นั่นเอง

อีกตัวอย่างหนึ่ง เช่น ปัญหาที่ 5 พบว่า หน่วยงานต่าง ๆ ส่งข้อมูลล่าช้า รวมทั้งข้อมูลที่ได้รับนั้นยังผิดพลาดและไม่ครบถ้วนสมบูรณ์อีกด้วย วิธีแก้ปัญหาที่ใช้อยู่คือ มีมาตรการกำหนดวันเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการนำส่งข้อมูลในระบบ ซึ่งจุดอ่อนของวิธีแก้ปัญหาดังกล่าวคือ ไม่ครอบคลุมปัญหาที่เกิดขึ้น เนื่องจากมาตรการกำหนดวันเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการนำส่งข้อมูลที่ใช้อยู่่นั้น ไม่สามารถแก้ไขปัญหาในประเด็นที่ได้รับข้อมูลผิดพลาด ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ได้

**ตัวอย่างกระบวนการงานที่ 2 และจุดอ่อนที่ค้นพบ : งานประเมินผลโครงการสำคัญตามนโยบาย
ยุทธศาสตร์และแผนงานของกระทรวงแรงงาน**

ภารกิจ/กิจกรรม/โครงการ : งานประเมินผลโครงการสำคัญตามนโยบายยุทธศาสตร์และแผนงานของกระทรวงแรงงาน			
ขั้นตอนดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน	ปัญหา/วิธีแก้ปัญหาที่มีอยู่เดิม	จุดอ่อน/ปัญหาที่ยังหลงเหลือ
ขั้นตอนที่ 1 : คัดเลือกโครงการที่จะทำการประเมิน	ผลงานที่ 1 : ได้โครงการที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นต้องประเมินผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามโครงการ	ปัญหา 1 : ไม่มีการคัดเลือกอย่างถูกวิธี หรือผู้บริหารเป็นคนตัดสินใจเลือกโครงการเพียงผู้เดียว วิธีแก้ปัญหา 1 : มีหนังสือสอบถามไปยังหน่วยงานเจ้าของโครงการ	จุดอ่อน 1 : วิธีแก้ปัญหาไม่ครอบคลุม
ขั้นตอนที่ 2 : ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องของโครงการที่จะประเมิน	ผลงานที่ 2 : เกิดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการที่จะประเมิน	ปัญหา 2 : เจ้าหน้าที่ขาดทักษะการศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ / ได้รับเอกสารที่เกี่ยวข้องไม่ครบถ้วน เนื่องจากสูญหาย ได้รับล่าช้า วิธีวิธีแก้ปัญหา 2 : วางแผนเรื่องระยะเวลาจัดหา รวบรวมข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง	จุดอ่อน 2 : วิธีแก้ปัญหาไม่ครอบคลุม
ขั้นตอนที่ 3 : กำหนดกรอบแนวทางและวางแผนการประเมินโครงการ	ผลงานที่ 3 : ได้มาซึ่งแนวทางและแผนการประเมินโครงการ	ปัญหา 3 : เจ้าหน้าที่ขาดความรู้และทักษะการวิจัย/การประเมินผล ขาดการทำงานเป็นทีม วิธีแก้ปัญหา 3 : จัดอบรมสร้างความเข้าใจในทีมงานเกี่ยวกับแผนการดำเนินงาน	จุดอ่อน 3 : วิธีแก้ปัญหาไม่ครอบคลุม
ขั้นตอนที่ 4 : นำเสนอแผนการประเมินโครงการแก่ผู้บริหาร	ผลงานที่ 4 : ได้ข้อเสนอแนะตรวจสอบ เห็นชอบแผนการประเมินโครงการจากผู้บริหาร	ปัญหา 4 : ผู้บริหารมีภารกิจมาก ต้องใช้เวลาในการพิจารณา วิธีวิธีแก้ปัญหา 4 :-	จุดอ่อน 4 : ไม่ปรากฏวิธีแก้ปัญหา

ภารกิจ/ กิจกรรม/ โครงการ : งานประเมินผลโครงการสำคัญตามนโยบายยุทธศาสตร์และแผนงานของกระทรวงแรงงาน (ต่อ)			
ขั้นตอนดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน	ปัญหา/วิธีแก้ปัญหาที่มีอยู่เดิม	จุดอ่อน/ปัญหาที่ยังหลงเหลือ
ขั้นตอนที่ 5 : เก็บรวบรวมข้อมูล	ผลงานที่ 5 : ได้ข้อมูลดิบซึ่งเป็นผลสัมฤทธิ์จากโครงการที่ประเมิน	ปัญหา 5 : กลุ่มตัวอย่างให้ข้อมูลไม่ครบ ไม่เข้าใจแบบสอบถาม ไม่เห็นความสำคัญ ไม่ให้ความร่วมมือ วิธีแก้ปัญหา 5 : เปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างได้สื่อสารกับผู้ประเมิน และชี้แจงให้เห็นความสำคัญและประโยชน์ในการให้ข้อมูล	จุดอ่อน 5 : -
ขั้นตอนที่ 6 : วิเคราะห์ผลข้อมูลการประเมินโครงการ	ผลงานที่ 6 : ได้ข้อมูลวิเคราะห์ผลการประเมินโครงการ	ปัญหา 6 : ข้อมูลมาก บันทึกผลผิดพลาด ระยะเวลาทำงานจำกัด เจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอและขาดทักษะในการวิเคราะห์และการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล วิธีแก้ปัญหา 6 : -	จุดอ่อน 6 : ไม่ปรากฏวิธีแก้ปัญหา
ขั้นตอนที่ 7 : สรุปผลข้อมูลผลการประเมินโครงการ	ผลงานที่ 7 : ได้รายงาน/รูปเล่มที่เป็นผลการประเมินโครงการ	ปัญหา 7 : ดันฉบับไม่แล้วเสร็จเพราะเจ้าหน้าที่มีภาระงานหลายด้าน ไม่มีเวลาตรวจสอบ/สอบทานข้อมูล วิธีแก้ปัญหา 7 : เพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ตรวจสอบ	จุดอ่อน 7 : -
ขั้นตอนที่ 8 : นำเสนอผลการประเมินโครงการแก่ผู้บริหาร	ผลงานที่ 8 : ผู้บริหารได้รับทราบถึงผลการประเมินโครงการ	ปัญหา 8 : ผู้ชี้แจงขาดทักษะการรายงานข้อที่ประชุม ไม่มีการศึกษาข้อมูลหรือเตรียมตัวมาก่อน วิธีแก้ปัญหา 8 : -	จุดอ่อน 8 : ไม่ปรากฏวิธีแก้ปัญหา
ขั้นตอนที่ 9 : เผยแพร่ผลการประเมินโครงการ	ผลงานที่ 9 : หน่วยงานผู้สนใจผลการประเมินโครงการเกิดความรู้และได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์	ปัญหา 9 : ไม่มีกลประชาสัมพันธ์ที่ดี วิธีแก้ปัญหา 9 : -	จุดอ่อน 9 : ไม่ปรากฏวิธีแก้ปัญหา

จากตัวอย่างกระบวนการงานที่ 2 จะเห็นภาพกระบวนการของงานประเมินผลโครงการสำคัญตามนโยบายยุทธศาสตร์และแผนงานของกระทรวงแรงงาน ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานย่อย ต่าง ๆ คอลัมน์แรกเป็นขั้นตอนการดำเนินงานและคอลัมน์ที่สองเป็นผลการดำเนินงาน ซึ่งเราจะเห็นว่ากระบวนการดังกล่าว มีการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนไปเรื่อย ๆ เพื่อให้ได้ผลงานออกมาเหมือนกับตัวอย่างในกระบวนการที่ 1 เพียงแต่ความต่างอยู่ตรงเนื้องานที่แตกต่างกันเท่านั้นเอง คอลัมน์แรกเป็นขั้นตอนการดำเนินงาน นับตั้งแต่การคัดเลือกโครงการที่จะทำการประเมิน ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนกำหนดกรอบแนวทางประเมิน เก็บรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล จนกระทั่งได้ข้อมูลเสนอผู้บริหาร และเผยแพร่ผลการประเมิน โครงการ ผลงานต่าง ๆ ในแต่ละขั้นตอนดำเนินงานจะปรากฏในคอลัมน์ที่สอง ส่วนคอลัมน์ที่สามเป็นปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงวิธีแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ในแต่ละขั้นตอน ตัวอย่างปัญหาที่เกิดขึ้นและวิธีแก้ปัญหาที่น่าสนใจ เช่น ปัญหาที่ 3 เจ้าหน้าที่ขาดทักษะความรู้และทักษะการวิจัย/การประเมินผล ขาดการทำงานเป็นทีม วิธีแก้ปัญหาที่ใช้อยู่คือ ชักซ้อมสร้างความเข้าใจในทีมงานเกี่ยวกับแผนดำเนินงาน ซึ่งจุดอ่อนคือ วิธีแก้ปัญหานั้นไม่ครอบคลุมปัญหาทั้งหมด การแก้ปัญหาเป็นเพียงชักซ้อมเพื่อให้แผนงานดำเนินไปได้เท่านั้น แต่ปัจจัยอื่นที่จำเป็นต่อผลสำเร็จของงานในขั้นตอนนี้ยังมีอีก ได้แก่ เจ้าหน้าที่ต้องมีความรู้และทักษะการวิจัย/การประเมินผล ส่วนประเด็นการทำงานเป็นทีมนั้นวิธีแก้ปัญหามีอยู่อาจจะไม่สามารถสร้างทีมงานที่สมบูรณ์ได้ เนื่องจากมีหลายประเด็นที่ต้องพิจารณา เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานภายในทีม เป็นต้น อีกตัวอย่างหนึ่ง เช่น ปัญหาที่ 6 พบว่า ข้อมูลมีเป็นจำนวนมาก มีการบันทึกผลผิดพลาด ระยะเวลาทำงานจำกัด จำนวนเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอและขาดทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล และการใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งปัญหาดังกล่าว ยังไม่มีวิธีแก้ปัญหาแต่อย่างใด แต่จำเป็นต้องทำงานในขั้นตอนนี้ให้สำเร็จ ซึ่งอาจส่งผลให้ งานในขั้นตอนนี้ออกมาไม่ถูกต้อง สมบูรณ์

ตัวอย่างกระบวนการงานที่ 3 และจุดอ่อนที่ค้นพบ: งานรายงานข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหาร

ภารกิจ/ กิจกรรม/ โครงการ : งานรายงานข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหาร			
ขั้นตอนดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน	ปัญหา/วิธีแก้ปัญหาที่มีอยู่เดิม	จุดอ่อน/ปัญหาที่ยังหลงเหลือ
ขั้นตอนที่ 1 : ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลบนระบบในทุกรอบเดือนการรายงานข้อมูล	ผลงานที่ 1 : ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด	ปัญหา 1 : User แก้ไขข้อมูลโดยไม่แจ้งผู้ดูแลระบบ ไม่ตรวจสอบข้อมูลก่อนคีย์ คีย์ข้อมูลไม่ครบถ้วน และระบบแสดงผลผิดพลาด วิธีแก้ปัญหา 1 : กำหนดกรอบและแนวทางในการกรอกข้อมูลลงระบบ	ข้อสังเกต 1 : วิธีแก้ปัญหาไม่ครอบคลุม
ขั้นตอนที่ 2 : วิเคราะห์สถานการณ์ความเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลงข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ของแต่ละกรมและสำนักงานสถิติแห่งชาติ	ผลงานที่ 2 : ได้ทราบข้อมูลสถานการณ์ด้านแรงงานและผลการดำเนินงานในแต่ละกรม	ปัญหา 2 : เจ้าหน้าที่เจ้าของข้อมูลมีการรายงานล่าช้ากว่ากำหนด วิธีแก้ปัญหา 2 : กำหนดเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดในการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ	ข้อสังเกต 2 : -
ขั้นตอนที่ 3 : นำข้อมูลในระบบมาจัดทำร่างรายงานข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหาร	ผลงานที่ 3 : ได้ข้อมูลสำคัญด้านแรงงานและย่อให้ได้ความกะทัดรัด	ปัญหา 3 : เจ้าหน้าที่ผู้วิเคราะห์ข้อมูลขาดทักษะในการสรุปใจความสำคัญ ไม่ลึกซึ่งในบางกลุ่มข้อมูล และระบบการประมวลผลยังไม่ดีพอ วิธีแก้ปัญหา 3 : -	ข้อสังเกต 3 : ไม่ปรากฏวิธีแก้ปัญหา
ขั้นตอนที่ 4 : จัดทำต้นแบบเล่มพกพารายงานข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหาร	ผลงานที่ 4 : ได้ต้นแบบเล่มพกพาสำหรับผู้บริหารก่อนทำตัวเล่มจริง	ปัญหา 4 : ใช้เวลานานในจัดทำต้นแบบ ไม่มีเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการจัดทำ วิธีแก้ปัญหา 4 : เพิ่มทีมงานในการจัดทำเล่ม	ข้อสังเกต 4 : วิธีแก้ปัญหาไม่ครอบคลุม
ขั้นตอนที่ 5 : นำต้นแบบตัวเล่มพกพาเสนอผู้บริหาร	ผลงานที่ 5 : ได้ข้อมูลที่ผ่านการตรวจสอบ แนะนำ เห็นชอบข้อมูล รูปแบบในตัวเล่มว่ามีความเหมาะสมจากผู้บริหาร	ปัญหา 5 : ใช้เวลาปรับปรุงต้นแบบในกรณีผู้บริหารขอแก้ไข/ปรับปรุงข้อมูลใหม่เพื่อให้เป็นปัจจุบันมากที่สุด วิธีแก้ปัญหา 5 : ผู้จัดทำตรวจสอบข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน	ข้อสังเกต 5 : วิธีแก้ปัญหาไม่ครอบคลุม
ขั้นตอนที่ 6 : จัดทำรายงานเล่มพกพาสำหรับผู้บริหาร	ผลงานที่ 6 : ได้ตัวเล่มจริงแบบพกพาที่สมบูรณ์ของรายงานข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหาร	ปัญหา 6 : ตัดกระดาษไม่ได้มาตรฐาน มีความผิดพลาดในการจัดเรียงหน้าในเล่ม วิธีแก้ปัญหา 6 : ตรวจสอบความถูกต้องในการจัดเรียงหน้าก่อนเข้าเล่ม	ข้อสังเกต 6 : วิธีแก้ปัญหาไม่ครอบคลุม

ภารกิจ/ กิจกรรม/ โครงการ : งานรายงานข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหาร (ต่อ)			
ขั้นตอนดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน	ปัญหา/วิธีแก้ปัญหามีอยู่เดิม	จุดอ่อน/ปัญหาที่ยังหลงเหลือ
ขั้นตอนที่ 7 : แจกจ่ายรูปเล่มพจนานุกรมให้ผู้บริหารระดับ 9 ขึ้นไปในกระทรวง และแต่ละกรม	ผลงานที่ 7 : ข้อมูลสำคัญด้านแรงงานได้เผยแพร่ให้ผู้บริหารระดับ 9 ขึ้นไปในกระทรวงและแต่ละกรม	ปัญหา 7 : การจัดส่งตัวเล่มผิดพลาด ตกหล่น วิธีแก้ปัญหาคือ 7 : ตรวจสอบความถูกต้องของที่อยู่ในการจัดส่ง	จุดอ่อน 7 : วิธีแก้ปัญหามิครบถ้วน

จากตัวอย่างกระบวนการงานที่ 3 จะเห็นภาพกระบวนการของงานรายงานข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหารซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานย่อยต่าง ๆ เช่นเดียวกันกับทั้งสองกระบวนการที่ผ่านมา คอลัมน์แรกเป็นขั้นตอนการดำเนินงานและคอลัมน์ที่สองเป็นผลการดำเนินงาน ส่วนปัญหาและวิธีแก้ไขปัญหานั้นปรากฏอยู่ในคอลัมน์ที่สาม สำหรับตัวอย่างที่ 3 นี้ ปัญหาที่น่าสนใจคือ ปัญหาที่ 1 และปัญหาที่ 3 ซึ่งจุดอ่อนของวิธีแก้ไขปัญหานั้นสองปัญหานั้นแตกต่างกัน กล่าวคือ ปัญหาที่ 1 เกิดจากการที่ผู้นำเข้าข้อมูล (user) แก้ไขข้อมูลโดยไม่แจ้งแก่ผู้ดูแลระบบ ไม่ตรวจสอบข้อมูลก่อนก็ยี้ไม่ครบถ้วน และระบบมีการแสดงผลที่ผิดพลาด วิธีแก้ไขปัญหานั้นทำอยู่คือ กำหนดกรอบและแนวทางในการกรอกข้อมูลให้ผู้นำเข้าข้อมูล (user) แต่จุดอ่อนในการแก้ปัญหานั้นเกิดขึ้นคือ เราจะทราบได้อย่างไรว่าผู้นำเข้าข้อมูล (user) เข้าใจกรอบและแนวทางในการกรอกข้อมูลชัดเจน เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ถึงแม้ดูแลแล้วจะเป็นปัญหาเล็กน้อยแต่ส่งผลกระทบต่อผลงานอย่างยิ่ง หาก user คีย์ข้อมูลที่ผิดพลาดซึ่งเกิดความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ หรือทำตามความเข้าใจของตนเองว่าทำถูกต้องแล้ว ทั้งๆ ที่ความจริงแล้วยังไม่ถูกต้องตามกรอบและแนวทางที่กำหนดให้ ส่วนกรณีระบบแสดงผลผิดพลาดนั้นยังไม่ปรากฏการแก้ไขปัญหา สำหรับปัญหาที่ 3 นั้น เจ้าหน้าที่ผู้วิเคราะห์ข้อมูลขาดทักษะในการสรุปใจความสำคัญ ไม่ลึกซึ้งในบางกลุ่มข้อมูล และระบบการประมวลผลข้อมูลยังไม่ดีพอ ซึ่งปัญหาข้อนี้ยังไม่ปรากฏวิธีแก้ไขปัญหา ปัญหาที่เกิดขึ้นในข้อ 3 นี้ หากวิเคราะห์การแก้ไขจริงๆ อาจต้องใช้เวลา เพราะการสร้างคนที่มีทักษะในการสรุปใจความสำคัญ หรือมีความลึกซึ้งในกลุ่มข้อมูลบางอย่างนั้น จำเป็นต้องมีปัจจัยประกอบหลาย ๆ อย่าง เช่น ประสบการณ์ ระยะเวลาที่คลุกคลีอยู่กับงานนั้น เป็นต้น แม้แต่เรื่องระบบการประมวลผลข้อมูลยังไม่ดีพอก็เช่นเดียวกัน เราอาจต้องมีการระดมความคิดเห็นผู้ใช้งานระบบ

ค้นหาความต้องการของเขาเหล่านั้นหาจุดติ จุดด้อยของระบบประมวลผล ก่อนที่ทำการปรับปรุงให้ดีขึ้นตามความต้องการใช้งาน ซึ่งต้องใช้เวลาอยู่พอสมควร เป็นต้น

อย่างไรก็ตามจะสังเกตเห็นว่าตัวอย่างทั้ง 3 กระบวนการที่ยกมานั้น มีเนื้อหาต่างกัน ลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งวิธีแก้ไขปัญหาก็แตกต่างกันไปด้วย แต่สิ่งที่พบว่าเหมือนกันคือ ยังคงมีจุดอ่อนในบางขั้นตอนดำเนินงานที่ไม่ปรากฏวิธีแก้ไขปัญหา หรือมีวิธีแก้ไขปัญหา แต่ยังไม่ครอบคลุมปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่นั่นเอง คำถามคือ เราจะจัดการอย่างไรกับปัญหาที่หลงเหลืออยู่ ดังนั้นจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์วิธีแก้ไขปัญหาให้ครอบคลุมพอที่จะแก้ไขปัญหาทั้งหมดได้ เพื่อมิให้ปัญหาดกค้าง หรือจะให้ดียิ่งกว่านั้นคือ คาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า แล้วมีมาตรการควบคุม/ป้องกันปัญหาที่เราไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้า นั้นซึ่งหมายถึง ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นซึ่งอาจทำให้งานไม่สำเร็จ ไม่เป็นดังที่ตั้งความหวังไว้ ก่อเกิดปัญหาซับซ้อนต่อไปเรื่อย ๆ ซึ่งยากต่อการแก้ไข

2.2 แนวความคิด

ผู้ขอรับการประเมินมีแนวความคิดว่า ควรสร้างเครื่องมือที่ช่วยในการบริหารกระบวนการ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตามตัวอย่างในหัวข้อที่ผ่านมา โดยใช้เครื่องมือนี้ในการติดตามวิเคราะห์ ประเมินผลดำเนินงานควบคู่กับกระบวนการบริหารงานปกติ ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวนี้สร้างขึ้นโดยการประยุกต์หลักการบริหารความเสี่ยง ซึ่งในที่นี้จะได้นำเสนอรวมทั้งอธิบายหลักการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

ความหมายและคำจำกัดความเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

1. ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งอาจทำให้เกิดความผิดพลาด เสียหาย รั่วไหล สูญเปล่า หรือสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ และมีผลกระทบทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยการวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ซึ่งความเสี่ยงจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

- 1.1 Strategic Risk คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์
- 1.2 Operational Risk คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ
- 1.3 Financial Risk คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน

1.4 Hazard Risk คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัย จากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน

2. สาเหตุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุที่มาของความเสี่ยงที่ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง โดยวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

3.1 โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งสามารถกำหนดเป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงตามความเหมาะสมของบริบทในหน่วยงานนั้นๆ ซึ่งกำหนดเกณฑ์ไว้ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ กำหนดเกณฑ์ไว้ 3 ระดับ ดังนี้

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
1	สูง	มีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย ๆ
2	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดขึ้นบางครั้ง
3	น้อย	มีโอกาสเกิดนาน ๆ ครั้ง

หมายเหตุ : เป็นเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ

3.2 ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งสามารถกำหนดเป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงตามความเหมาะสมของบริบทในหน่วยงานนั้นๆ ซึ่งผู้จัดทำผลงานกำหนดเกณฑ์ไว้ดังนี้

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ กำหนดเกณฑ์ไว้ 3 ระดับ ดังนี้

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
1	สูง	มีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย ๆ
2	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดขึ้นบางครั้ง
3	น้อย	มีโอกาสเกิดนาน ๆ ครั้ง

หมายเหตุ : เป็นเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ

3.3 ระดับความเสี่ยง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละสาเหตุความเสี่ยง ซึ่งเป็นตัวบ่งบอกสถานภาพเหตุการณ์ ความเสี่ยงต่างๆ ว่ามีสถานะเป็นอย่างไร

ระดับของความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ			ระดับเสี่ยง
	1 = น้อย	2=ปานกลาง	3 = สูง	
3 = สูง				สูง
2 = ปานกลาง				ปานกลาง
1 = น้อย				น้อย

วิธีการประเมินและระบุระดับความเสี่ยง

1. ตัวอย่างการประเมินโอกาสและผลกระทบความเสี่ยง แสดงได้ดังนี้

ขั้นตอนงาน	วัตถุประสงค์ของงาน	ความเสี่ยงของงาน	สาเหตุความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง		ระดับเสี่ยง
				โอกาสเกิด	ผลกระทบ	
1.1 คัดเลือกโครงการที่จะประเมิน	1.1 เพื่อได้โครงการที่จะประเมิน	1.1 โครงการที่เลือกอาจจะไม่ได้มีความสำคัญและจำเป็นที่สุด	1.1 ไม่มีการคัดเลือกโครงการที่สำคัญโดยใช้หลักการที่ดี	สูง (3)	สูง (3)	สูง
1.2 ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับโครงการที่จะประเมิน	1.2 เพื่อสร้างความรู้ เข้าใจเกี่ยวกับโครงการที่จะประเมิน	1.2 เจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้ เข้าใจในเรื่องโครงการที่จะประเมิน	1.2 เจ้าหน้าที่ขาดทักษะการศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ	น้อย (1)	ปานกลาง (2)	ปานกลาง
1.3 กำหนดแผนการที่จะประเมินโครงการ	1.3 เพื่อให้ได้แผนการในการดำเนินงานประเมินโครงการ	1.3 แผนงานไม่ครอบคลุมและเสร็จล่าช้า	1.3 เจ้าหน้าที่ไม่มีการทำงานเป็นทีม/ขาดความรู้ทักษะเรื่องการประเมิน	ปานกลาง (2)	สูง (3)	สูง

2. ตัวอย่างการแสดงระดับความเสี่ยง แสดงได้ดังนี้

โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ			ระดับเสี่ยง
	1 = น้อย	2=ปานกลาง	3 = สูง	
3 = สูง				สูง
2 = ปานกลาง				ปานกลาง
1 = น้อย				น้อย

โดยที่ 1.1 – 1.3 หมายถึง ความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม

1.1 หมายถึง ระดับความเสี่ยงสูง เนื่องจากไม่มีหลักการที่ดีในการเลือกโครงการสำคัญที่จำเป็นในการประเมินผล

1.2 หมายถึง ระดับความเสี่ยงปานกลาง เนื่องเจ้าหน้าที่ไม่มี ความรู้ ทักษะเพียงพอในการปฏิบัติงาน

1.3 หมายถึง ระดับความเสี่ยงสูง เนื่องจากเจ้าหน้าที่ขาดการทำงานเป็นทีม และขาดความรู้ ทักษะเกี่ยวกับการประเมินโครงการ

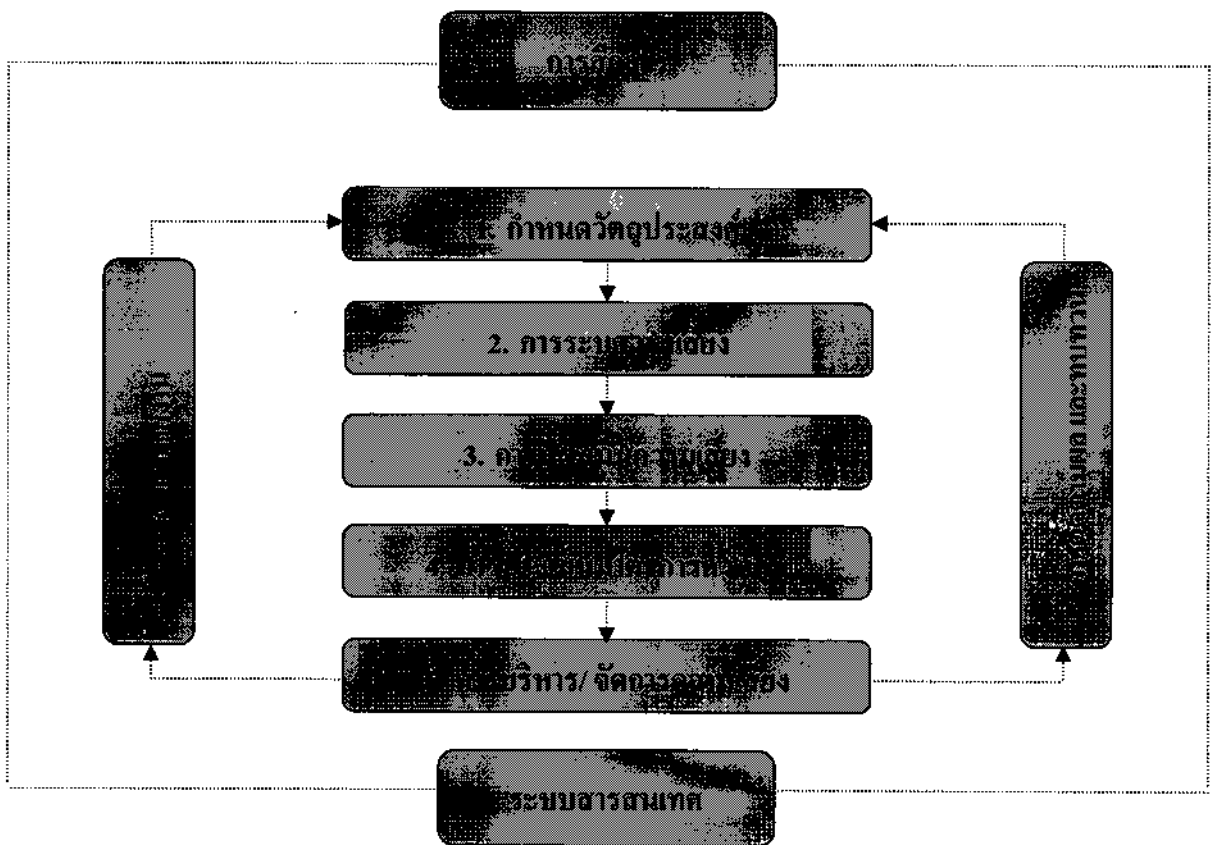
กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โดยใช้วิธีบริหารจัดการความเสี่ยงให้ลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งสรุปกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดขั้นตอน/ กิจกรรมที่ชัดเจนของงานตามแผนงานที่วางไว้
2. กำหนดวัตถุประสงค์/ผลงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากขั้นตอน/ หรือกิจกรรมนั้น
3. ระบุความเสี่ยง โดยระบุเหตุการณ์ใดๆ ทั้งที่มีผลดี และผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
4. ประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนด
5. การประเมินมาตรการควบคุม โดยระบุกิจกรรมการควบคุมจะมีอยู่ หรือระบุกิจกรรมควบคุมที่ควรจะมี เพื่อสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเพียงพอและมั่นใจว่าสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การบริหาร/ จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดเป็นแผนงาน มาตรการ กลยุทธ์ ที่จะนำมาให้ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ความเสียหายที่เป็นผลกระทบในการดำเนินงานที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ

นอกจากนี้อาจมีการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการไปแล้วให้กับคณะกรรมการ หรือคณะทำงานที่องค์กรแต่งตั้งขึ้นเพื่อให้ความเห็นชอบ เพื่อนำผลที่ได้ไปติดตาม ทบทวนการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อไป เพื่อเป็นการพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอีกด้วย โดยมีแผนผังภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยงดังแสดงในภาพ



แนวทางการบริหารความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงเป็นวิธีที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงลดลง หรือทำให้ผลกระทบของความเสี่ยงหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ใน ระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญมีอยู่ 4 วิธี ดังนี้

1.1 การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึง ยอมรับความเสี่ยงที่ เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

1.2 การลด/ การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) หมายถึง ปรับปรุงระบบ การทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบ ให้ อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ แบ่งเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1.2.1 การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) หมายถึง กำหนดวิธี ควบคุมขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

1.2.2 การควบคุมเพื่อให้ออกตรวจพบ (Detective Control) หมายถึง กำหนดวิธี ควบคุมขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

1.2.3 การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) หมายถึง กำหนด วิธีควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

1.2.4 การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) หมายถึง กำหนดวิธี ควบคุมขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิด ข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

1.3 การกระจายความเสี่ยง/ การโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) หมายถึง กระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

1.4 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง มีความจำเป็นต้อง จัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจ ยกเลิกโครงการ/ กิจกรรมนั้นไป

อย่างไรก็ตามการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) จำเป็นต้องมีการบริหารปัจจัยควบคุมกิจกรรม กระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดเหตุของ แต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ทั้งนี้เพื่อให้ระดับของความเสี่ยง รวมถึงผลกระทบ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้ อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ

การเงิน และชื่อเสียงเกียรติภูมิขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ทุกระดับในหน่วยงานขององค์กร

2.3 ข้อเสนอ

เครื่องมือบริหารความเสี่ยงสำหรับใช้ในการบริหารงาน

จากหลักการบริหารความเสี่ยงในหัวข้อ 2.2 ผู้ขอรับการประเมินได้ศึกษาหลักการดังกล่าวและคู่มือการบริหารความเสี่ยงขององค์กรภาครัฐ และภาคเอกชน จากนั้นนำมาสร้างเป็นเครื่องมือบริหารความเสี่ยงที่ง่ายต่อการใช้งานเพื่อวิเคราะห์ ติดตาม ประเมินผล ดำเนินงาน โดยสร้างเป็นแบบฟอร์มสำหรับการระบุ วิเคราะห์งานในขั้นตอนต่าง ๆ (รายละเอียดปรากฏในภาคผนวก หัวข้อรายละเอียดประกอบส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานฯ/ เรื่อง : การนำเครื่องมือบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารงาน) ดังนี้

2.3.1 แบบฟอร์มที่ 1 Key Process สำหรับใช้เพื่อระบุขั้นตอนหลักในการปฏิบัติงาน

2.3.2 แบบฟอร์มที่ 2 Objective Map สำหรับใช้ระบุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย/ ผลลัพธ์ที่อยากได้ของแต่ละขั้นตอนในภารกิจ/ กิจกรรม/ โครงการที่จะทำ

2.3.3 แบบฟอร์มที่ 3 Risk Map สำหรับใช้เพื่อระบุความเสี่ยงที่ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของงานในแต่ละขั้นตอน

2.3.4 แบบฟอร์มที่ 4 Risk Analysis สำหรับใช้เพื่อระบุปัจจัย/ สาเหตุของความเสี่ยง (Risk Factor) และวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

2.3.5 แบบฟอร์มที่ 5 Control Analysis สำหรับใช้เพื่อพิจารณาความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญว่าควรมีมาตรการหรือวิธีการอะไรควบคุม และในปัจจุบันนั้นได้มีการควบคุมแล้วหรือไม่ ถ้ามีแล้วการควบคุมนั้นครอบคลุมความเสี่ยงหรือไม่ หรือมีประสิทธิผลหรือไม่

2.3.6 แบบฟอร์มที่ 6 แผนบริหาร/ ติดตามความเสี่ยง สำหรับใช้เพื่อควบคุมความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญที่ยังไม่มีมาตรการควบคุมหรือมีการควบคุมแล้ว แต่ไม่มีประสิทธิผล และเพื่อให้ความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ตัวอย่างการใช้เครื่องมือบริหารความเสี่ยง

ผู้รับการประเมินได้ทดลองใช้เครื่องมือบริหารความเสี่ยงที่สร้างขึ้น โดยทำการเก็บข้อมูลขั้นตอนการทำงานจริงของผู้ปฏิบัติงานตามแบบฟอร์ม 1-6 โดยใช้วิธีสัมภาษณ์ฉบับที่กโดยเลือกกระบวนการ 3 งาน ซึ่งเคยวิเคราะห์กระบวนการที่ดำเนินการอยู่แต่เดิม ตามหัวข้อ 2.1 ได้แก่

1. ตัวอย่างการใช้เครื่องมือบริหารความเสี่ยงที่ 1 : งานรายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินงบประมาณ
2. ตัวอย่างการใช้เครื่องมือบริหารความเสี่ยงที่ 2 : งานประเมินผล โครงการสำคัญ ตามนโยบายยุทธศาสตร์และแผนงานของกระทรวงแรงงาน
3. ตัวอย่างการใช้เครื่องมือบริหารความเสี่ยงที่ 3 : งานรายงานข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหาร

แบบฟอร์ม 1 Key Process
เพื่อระบุขั้นตอนหลักในการปฏิบัติงาน

หน่วยงาน <u>กลุ่มงานวิเคราะห์และประเมินผล</u> สำนัก <u>ตรวจและประเมินผล</u>	วิเคราะห์โดย ชื่อ.....สกุล..... ตำแหน่ง..... ว/ค/ป.....
<u>ภารกิจ/ กิจกรรม/ โครงการ งานรายงานผลการ</u> <u>ดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินงบประมาณ</u>	<u>วัตถุประสงค์ เพื่อติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน</u> <u>และการใช้จ่ายเงินงบประมาณของกระทรวงแรงงาน</u>

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

- ขั้นตอนที่ 1 : จัดทำโครงสร้างแผนงาน โครงการของกระทรวงแรงงานตามเอกสารงบประมาณ
รายจ่ายประจำปีงบประมาณ และตัวชี้วัดในภาพรวมทั้งมหดลงสู่ระบบรายงานผล
- ขั้นตอนที่ 2 : นำตัวชี้วัดมาผูกกับ โครงสร้างแผนงาน โครงการ เงินงบประมาณ
- ขั้นตอนที่ 3 : จัดประชุมผู้เข้าใช้งานระบบรายงานผลการดำเนินงาน
- ขั้นตอนที่ 4 : ผู้เข้าใช้งานระบบก็ย้ข้อมูลผลการดำเนินงานเข้าระบบรายงานผล
- ขั้นตอนที่ 5 : ผู้ดูแลระบบขอข้อมูลผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณจากหน่วยงานต่าง ๆ (เฉพาะที่ไม่มี
ข้อมูลในระบบ)
- ขั้นตอนที่ 6 : ผู้ดูแลระบบประมวลภาพรวมของข้อมูลคิบบผลการดำเนินงาน
- ขั้นตอนที่ 7 : ผู้ดูแลระบบนำข้อมูลคิบบมาคำนวณผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินงบประมาณ
- ขั้นตอนที่ 8 : สรุปผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินงบประมาณ
- ขั้นตอนที่ 9 : นำเสนอรายงานต่อผู้บริหาร

แบบฟอร์ม 2 Objective Map

เพื่อระบุวัตถุประสงค์/ เป้าหมาย/ ผลลัพธ์ที่อยากได้ของแต่ละขั้นตอนในการกิจ/ กิจกรรม/ โครงการที่จะทำ

หน่วยงาน กลุ่มงานวิเคราะห์และประเมินผล สำนัก ตรวจสอบและประเมินผล	วิเคราะห์โดย ชื่อ.....สกุล..... ตำแหน่ง..... ว/ค/ป.....
ภารกิจ/ กิจกรรม/ โครงการ งานรายงานผลการ ดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินงบประมาณ	วัตถุประสงค์ เพื่อติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน และการใช้จ่ายเงินงบประมาณของกระทรวงแรงงาน

วัตถุประสงค์ของงาน

วัตถุประสงค์งานที่ 1 : เพื่อเตรียมข้อมูล โครงสร้างแผนงาน โครงการของกระทรวงตามเอกสาร
งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ และตัวชี้วัดในภาพรวมทั้งมิติ ในระบบรายงานผล

วัตถุประสงค์งานที่ 2 : เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง โครงสร้างแผนงาน โครงการ และเงิน
งบประมาณ ที่เตรียมไว้ กับตัวชี้วัดทั้งหมดในระบบรายงานผล

วัตถุประสงค์งานที่ 3 : เพื่อชี้แจง สร้างความเข้าใจกับผู้ใช้งานระบบ เกี่ยวกับแนวทาง และวิธีการ
รายงานผลดำเนินงาน การใช้จ่ายงบประมาณเข้าสู่ระบบการรายงานผล

วัตถุประสงค์งานที่ 4 : เพื่อได้มาซึ่งข้อมูลดิบ และรวบรวมผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ
และการใช้จ่ายเงินงบประมาณ

วัตถุประสงค์งานที่ 5 : เพื่อรวบรวมข้อมูลการใช้จ่ายเงินงบประมาณตามแผนงาน โครงการจาก
หน่วยงานต่าง ๆ (เฉพาะที่ไม่มีข้อมูลในระบบ)

วัตถุประสงค์งานที่ 6 : เพื่อให้เห็นภาพรวมของข้อมูลดิบทั้งหมดที่เก็บรวบรวมมาได้ และเตรียม
ข้อมูลสำหรับวิเคราะห์ผล

วัตถุประสงค์งานที่ 7 : เพื่อให้ได้ข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และการใช้จ่ายเงิน
งบประมาณ

วัตถุประสงค์งานที่ 8 : เพื่อได้รายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และการใช้
จ่ายเงินงบประมาณ

วัตถุประสงค์งานที่ 9 : เพื่อชี้แจงผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และการใช้จ่ายเงิน
งบประมาณให้ผู้บริหารได้รับทราบและเข้าใจ

แบบฟอร์ม 3 Risk Map

เพื่อระบุความเสี่ยงที่ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของงานในแต่ละขั้นตอน

หน่วยงาน กลุ่มงาน วัตถุประสงค์และประเมินผล สำนัก ตรวจสอบและประเมินผล	วิเคราะห์โดย ชื่อ.....สกุล..... ตำแหน่ง..... ว/ค/ป.....
ภารกิจ/ กิจกรรม/ โครงการ งานรายงานผลการ ดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินงบประมาณ	วัตถุประสงค์ เพื่อติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน และการใช้จ่ายเงินงบประมาณของกระทรวงแรงงาน

ความเสี่ยงของงาน

ความเสี่ยงของงานที่ 1 : ไม่สามารถเตรียมข้อมูล โครงสร้างแผนงาน โครงการ เงินงบประมาณ และตัวชี้วัดลงสู่ระบบรายงานผลได้

ความเสี่ยงของงานที่ 2 : สร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัด และข้อมูลแผนงาน โครงการ เงินงบประมาณผิดพลาด

ความเสี่ยงของงานที่ 3 : ผู้ปฏิบัติงานจริงไม่ได้เข้าอบรม ไม่มีความตั้งใจ และไม่เข้าใจเกี่ยวกับแผนงาน โครงการ รวมถึงวิธีการใช้งานระบบรายงานผลอย่างถูกต้อง

ความเสี่ยงของงานที่ 4 : ได้รับข้อมูลผลดำเนินงานที่ผิดพลาด ไม่ครบถ้วน สมบูรณ์

ความเสี่ยงของงานที่ 5 : ได้รับข้อมูลการใช้จ่ายเงินงบประมาณที่ผิดพลาด ไม่ครบถ้วน สมบูรณ์

ความเสี่ยงของงานที่ 6 : ประมวลผลผิดพลาด

ความเสี่ยงของงานที่ 7 : การคำนวณการใช้จ่ายเงินงบประมาณตามแผนงาน โครงการผิดพลาด

ความเสี่ยงของงานที่ 8 : ไม่สามารถสรุปรายงานผลได้อย่างสมบูรณ์ ทำไม่ทันเวลา

ความเสี่ยงของงานที่ 9 : ไม่สามารถชี้แจง หรือนำเสนอผลงานให้ผู้บริหารเข้าใจได้อย่างชัดเจน หรือทันเวลา

แบบฟอร์ม 4 Risk Analysis

เพื่อระบุปัจจัย/สาเหตุของความเสียหาย (Risk Factor) และวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact, Consequence)

หน่วยงาน หน่วยงานวิเคราะห์และประเมินผล สำนัก ขบวนการประเมินผล	วิเคราะห์โดย ชื่อ.....สกุล..... ตำแหน่ง..... ว/คป.....
ภารกิจ/ กิจกรรม/ โครงการ งานรายงานผลการดำเนินงานและภาระ ใช้จ่ายเงินงบประมาณ	วัตถุประสงค์เพื่อติดตามและรายงานผลการดำเนินงานและภาระ ใช้จ่ายเงินงบประมาณของกระทรวงแรงงาน

แบบวิเคราะห์ความเสี่ยง

ขั้นตอนงาน (Process)	วัตถุประสงค์ของงาน (Objective)	ความเสี่ยงของงาน (Risk)	สาเหตุความเสี่ยง (Risk Factor) [RF]	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) [L]	ผลกระทบ (Impact) [I]	ระดับความเสี่ยง
ขั้นตอนที่ 1 : จัดทำ โครงสร้างแผนงาน โครงการของกระทรวง แรงงานตามเอกสาร งบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ และ ตัวชี้วัดในภาพรวมทั้งหมด ลงสู่ระบบรายงานผล	วัตถุประสงค์งานที่ 1 : เพื่อเตรียมข้อมูล โครงสร้างแผนงาน โครงการของกระทรวง ตามเอกสารงบประมาณ รายจ่ายประจำปี งบประมาณ และตัวชี้วัด ในภาพรวมทั้งหมด ใน ระบบรายงานผล	ความเสี่ยงของงานที่ 1 : ไม่ สามารถเตรียมข้อมูล โครงสร้างแผนงาน โครงการ งบประมาณ และตัวชี้วัดลงสู่ระบบ รายงานผลได้	สาเหตุความเสี่ยงที่ 1 : ได้ ข้อมูลต่าง ๆ ล่าช้าและ ข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลง ซ้ำซ้อน ได้แก่ การจัดทำ แผนปฏิบัติงานล่าช้า มีการ ปรับลดข้อมูลงบประมาณ โครงการต่าง ๆ มีการเปลี่ยน ชื่อผลิตภัณฑ์กิจกรรม ทั้ง ๆ ที่ มีความหมายเหมือนปีที่ผ่านมา	ปานกลาง (2)	สูง (3)	สูง

แบบฟอร์ม 4 Risk Analysis

เพื่อระบุปัจจัย/ สาเหตุของความเสียหาย (Risk Factor) และวิเคราะห์ความเสียหาย โดยประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact, Consequence)

แบบวิเคราะห์ความเสี่ยง (ต่อ)

ขั้นตอนงาน (Process)	วัตถุประสงค์ของงาน (Objective)	ความเสี่ยงของงาน (Risk)	สาเหตุความเสี่ยง (Risk Factor) [RF]	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) [L]	ผลกระทบ (Impact) [I]	ระดับความเสี่ยง
ขั้นตอนที่ 2 : นำตัววัดมาผูกกับโครงสร้างแผนงานโครงการ เงินงบประมาณ	วัตถุประสงค์งานที่ 2 : เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างแผนงานโครงการ และเงินงบประมาณ ที่เตรียมไว้กับตัววัดทั้งหมดในระบบรายงานผล	ความเสี่ยงของงานที่ 2 : สร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัววัด และข้อมูลแผนงาน โครงการ เงินงบประมาณผิดพลาด	สาเหตุความเสี่ยงที่ 2 : ผู้ดูแลระบบผูกความสัมพันธ์ของข้อมูลผิดพลาด	ปานกลาง (2)	สูง (3)	สูง
ขั้นตอนที่ 3 : จัดประชุมผู้เข้าใช้งานระบบรายงานผลการดำเนินงาน	วัตถุประสงค์งานที่ 3 : เพื่อชี้แจง สร้างความเข้าใจกับผู้ใช้งานระบบ เกี่ยวกับแนวทาง และวิธีการรายงานผลดำเนินงาน การใช้จ่ายงบประมาณเข้าสู่ระบบการรายงานผล	ความเสี่ยงของงานที่ 3 : ผู้ปฏิบัติไม่ได้ดำเนินงานตามวิธีแนวทางที่วางไว้	สาเหตุความเสี่ยงที่ 3 : ผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจเกี่ยวกับแผนงาน โครงการ รวมถึงวิธีการใช้งานระบบรายงานผลอย่างถูกต้อง	น้อย (1)	ปานกลาง (2)	ปานกลาง

แบบฟอร์ม 4 Risk Analysis

เพื่อระบุปัจจัย/ สาเหตุของความเสียหาย (Risk Factor) และวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact, Consequence)

แบบวิเคราะห์ความเสี่ยง (ต่อ)

ขั้นตอนงาน (Process)	วัตถุประสงค์ของงาน (Objective)	ความเสี่ยงของงาน (Risk)	สาเหตุความเสี่ยง (Risk Factor) (RF)	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) (L)	ผลกระทบ (Impact) (I)	ระดับความเสี่ยง
ขั้นตอนที่ 4 : ผู้ใช้ใช้งานระบบ คีย์ข้อมูลผลการดำเนินงานเข้าสู่ระบบรายงานผล	วัตถุประสงค์ที่ 4 : เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลดิบ และรวบรวมผลการดำเนินงานตาม แผนงาน โครงการ และการใช้จ่ายเงินงบประมาณ	ความเสี่ยงของงานที่ 4 : ได้รับข้อมูลผิดค่าเป็นงานที่ผิดพลาด ไม่ครบถ้วน สมบูรณ์	สาเหตุความเสี่ยงที่ 4 : ผู้ดูแลระบบ set โครงสร้างผิดพลาด ทำให้รายงานผล ไม่ถึงรวมถึงผู้คีย์ไม่มีการ รายงานผลเข้าสู่ระบบ มีการ คีย์ข้อมูลผิดพลาด คีย์ไม่ครบ	สูง (3)	สูง (3)	ปานกลาง
ขั้นตอนที่ 5 : ผู้ดูแลระบบขอ ข้อมูลผลการใช้จ่ายเงิน งบประมาณจากหน่วยงานต่าง ๆ (เฉพาะที่ไม่มีข้อมูลในระบบ)	วัตถุประสงค์ที่ 5 : เพื่อรวบรวมข้อมูลการ ใช้จ่ายเงินงบประมาณ ตามแผนงาน โครงการ จากหน่วยงานต่าง ๆ (เฉพาะที่ไม่มีข้อมูลใน ระบบ)	ความเสี่ยงของงานที่ 5 : ได้รับข้อมูลการ ใช้จ่ายเงินที่ผิดพลาด ไม่ครบถ้วน สมบูรณ์	สาเหตุความเสี่ยงที่ 5 : หน่วยงานส่งข้อมูลล่าช้า ได้รับข้อมูลผิดพลาด ไม่ สมบูรณ์ ไม่ครบถ้วน	ปานกลาง (2)	ปานกลาง (2)	ปานกลาง

แบบฟอร์ม 4 Risk Analysis

เพื่อระบุปัจจัย/ สาเหตุของความเสียหาย (Risk Factor) และวิเคราะห์ความเสียหาย โดยประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact, Consequence)

แบบวิเคราะห์ความเสี่ยง (ต่อ)

ขั้นตอนงาน (Process)	วัตถุประสงค์ของงาน (Objective)	ความเสี่ยงของงาน (Risk)	สาเหตุความเสี่ยง (Risk Factor) [RF]	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) [L]	ผลกระทบ (Impact) [I]	ระดับความเสี่ยง
ขั้นตอนที่ 6 : ผู้ดูแลระบบประมวลภาพรวมของข้อมูลดิบผลการดำเนินงาน	วัตถุประสงค์งานที่ 6 : เพื่อให้เห็นภาพรวมของข้อมูลดิบทั้งหมดที่เก็บรวบรวมมาได้ และเตรียมข้อมูลสำหรับวิเคราะห์ผล	ความเสี่ยงของงานที่ 6 : ประมวลผลผิดพลาด	สาเหตุความเสี่ยงที่ 6 : ผู้ดูแลระบบเลือกประมวลผลข้อมูลผิดเดือน ผิดหน่วยงาน	น้อย (1)	สูง (3)	สูง
ขั้นตอนที่ 7 : ผู้ดูแลระบบนำข้อมูลดิบมาคำนวณผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณ	วัตถุประสงค์งานที่ 7 : เพื่อให้ได้ข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนงานโครงการ และการใช้จ่ายเงินงบประมาณ	ความเสี่ยงของงานที่ 7 : การคำนวณการใช้จ่ายเงินงบประมาณตามแผนงานโครงการผิดพลาด	สาเหตุความเสี่ยงที่ 7 : ผู้ดูแลระบบนำข้อมูลการเงินผิดมาคำนวณ/นำข้อมูลที่ยังไม่ได้ประมวลผลมาคำนวณ/คำนวณผลใน excel ผิดพลาด รวมทั้งผู้ใส่ข้อมูลมีการแก้ไขข้อมูลเพิ่มเติมภายหลังทำให้ข้อมูลที่นำมาคำนวณไม่ update	สูง (3)	สูง (3)	สูง

แบบฟอร์ม 4 Risk Analysis

เพื่อระบุปัจจัย/ สาเหตุของความเสี่ยง (Risk Factor) และวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact, Consequence)

แบบวิเคราะห์ความเสี่ยง (ต่อ)

ขั้นตอนงาน (Process)	วัตถุประสงค์ของงาน (Objective)	ความเสี่ยงของงาน [R] (Risk)	สาเหตุความเสี่ยง (Risk Factor) [RF]	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) [L]	ผลกระทบ (Impact) [I]	ระดับความเสี่ยง
ขั้นตอนที่ 8 : สรุปผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินงบประมาณ	วัตถุประสงค์งานที่ 8 : เพื่อให้ได้รายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และการใช้จ่ายเงินงบประมาณ	ความเสี่ยงของงานที่ 8 : ไม่สามารถสรุปรายงานผลได้ อย่างสมบูรณ์ ทำให้ไม่ทันเวลา	สาเหตุความเสี่ยงที่ 8 : การจัดทำรายงานผิดพลาด ข้อมูลมีจำนวนมากต้องใช้เวลาตรวจสอบ	น้อย (1)	น้อย (1)	น้อย
ขั้นตอนที่ 9 : นำเสนอรายงานต่อผู้บริหาร	วัตถุประสงค์งานที่ 9 : เพื่อชี้แจงผลการดำเนินงานตามแผนงานโครงการ และการใช้จ่ายเงินงบประมาณให้ผู้บริหารได้รับทราบและเข้าใจ	ความเสี่ยงของงานที่ 9 : ไม่สามารถชี้แจง หรือนำเสนอผลงานให้ผู้บริหารเข้าใจได้อย่างชัดเจน หรือทันเวลา	สาเหตุความเสี่ยงที่ 9 : ผู้ที่แจ้งขาคัดทမ်းการรายงาน ค่อยที่ประชุม ไม่มีการศึกษา ข้อมูลหรือเตรียมตัวมาก่อน/ จัดเตรียมข้อมูลไม่ทัน	ปานกลาง (2)	ปานกลาง (2)	ปานกลาง

แบบฟอร์ม 5 Control Analysis

เพื่อพิจารณาความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญว่าควรมีมาตรการหรือวิธีการอะไรในปัจจุบันนี้ ได้มีการควบคุมแล้วหรือไม่ ถ้ามีแล้วการควบคุมนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่

หน่วยงาน <u>กลุ่มงานวิเคราะห์ประเมินผล</u> สำนัก <u>ตรวจและประเมินผล</u>	วิเคราะห์โดย ชื่อ.....สกุล..... ตำแหน่ง..... ว/ศป.
ภารกิจ/กิจกรรม/โครงการ <u>งานรายงานผลการดำเนินงานและภาระใช้จ่ายเงินงบประมาณ</u>	<u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อติดตามและรายงานผลการดำเนินงานและภาระ <u>ใช้จ่ายเงินงบประมาณของกระทรวงแรงงาน</u>

แบบวิเคราะห์ภัยคุกคามความเสี่ยง

สาเหตุของความเสี่ยง [RF]	กิจกรรมควบคุมที่มีในปัจจุบัน	ผลของการควบคุม		กิจกรรมควบคุมที่ควรปรับปรุง
		ดี	ไม่ดี	
สาเหตุความเสี่ยงที่ 1 : ได้ข้อมูลต่าง ๆ ล่าช้า และข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลง ซ้ำซ้อน ได้แก่ การจัดทำแผนปฏิบัติงานล่าช้า มีการปรับลด ข้อมูลงบประมาณ โครงการต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงสอดคล้อง กิจกรรม ทั้ง ๆ ที่มี ความหมายเหมือนปีที่ผ่านมา	กิจกรรมควบคุมที่ 1 : โทรศัพท์ติดตามข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ		✓	กิจกรรมควบคุมที่ควรปรับปรุง รายงานแจ้งสถิติการรายงานผลดำเนินงาน ล่าช้าให้หัวหน้าหน่วยงาน ได้ทราบทุกไตรมาส ปรับปรุงระบบให้เจ้าของข้อมูล สามารถใช้ข้อมูลงบประมาณที่เปลี่ยนแปลงได้ด้วยตนเอง
สาเหตุความเสี่ยงที่ 2 : ผู้ดูแลระบบผูก ความสัมพันธ์ของข้อมูลผิดพลาด	กิจกรรมควบคุมที่ 2 : ผู้ดูแลระบบตรวจสอบในระบบ ด้วยตนเอง และสอบถามข้อมูลกับหน่วยงานที่ดูแลเรื่อง แผนงาน งบประมาณ		✓	กิจกรรมควบคุมที่ควรปรับปรุง 2 : ปรับปรุงให้มีระบบตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ความสัมพันธ์ของโครงสร้าง

แบบฟอร์ม 5 Control Analysis

เพื่อพิจารณาความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญว่าควรมีมาตรการหรือวิธีการอะไรควบคุมและในปัจจุบันนั้น ได้มีการควบคุมแล้วหรือไม่ ถ้ามีแล้วการควบคุมนั้นมีประสิทธิภาพดีหรือไม่

แบบวิเคราะห์หลัก 5 ความเสี่ยง (ต่อ)

สาเหตุของความเสี่ยง [RF]	กิจกรรมควบคุมที่มีในปัจจุบัน	ผลของการควบคุม		การควบคุมที่ควรจะมี
		ดี	ไม่ดี	
สาเหตุความเสี่ยงที่ 3 : ผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจเกี่ยวกับแผนงาน โครงการ รวมถึงวิธีการใช้งานระบบรายงานผลอย่างถูกต้อง	กิจกรรมควบคุม 3 : จัดประชุมสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง	✓		กิจกรรมควบคุมที่ควรมี 3 : มีการวัดประเมินผล ความรู้ เข้าใจผู้เกี่ยวข้อง
สาเหตุความเสี่ยงที่ 4 : ผู้ดูแลระบบ set โปรแกรมผิดพลาด ทำให้รายงานผลไม่ได้ รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องไม่มีการรายงานผลเข้าสู่ระบบคือข้อมูลผิดพลาด ก็ยังไม่ครบ	กิจกรรมควบคุม 4 : ผู้ดูแลระบบตรวจสอบการ set ระบบโปรแกรมสร้างด้วยตนเองและมีการ กำหนดวันเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการนำเข้าข้อมูลสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้อง	✓		กิจกรรมควบคุมที่ควรมี 4 : ปรับปรุงระบบให้มีระบบตรวจสอบความสัมพัทธ์ของโครงสร้าง และกำหนดมาตรการให้มีการตรวจสอบข้อมูลให้ถูกต้อง สมบูรณ์ก่อนรัน
สาเหตุความเสี่ยงที่ 5 : หน่วยงานส่งข้อมูลล่าช้า ได้รับข้อมูลที่ผิดพลาด ไม่สมบูรณ์ ไม่ครบถ้วน	กิจกรรมควบคุม 5 : กำหนดวันเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการนำเข้าข้อมูล	✓		กิจกรรมควบคุมที่ควรมี 5 : กำหนดมาตรการให้มีการตรวจสอบข้อมูลให้ถูกต้องก่อนนำเสนอ
สาเหตุความเสี่ยงที่ 6 : ผู้ดูแลระบบเลือกประมวลผลข้อมูลผิดเดือน ผิดหน่วยงาน	-	-	-	กิจกรรมควบคุมที่ควรมี 6 : มีระบบแจ้งเตือนหรือตรวจสอบขึ้นในทุกครั้งก่อนทำการประมวลผล

แบบฟอร์ม 5 Control Analysis

เพื่อพิจารณาความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญว่าควรมีมาตรการหรือวิธีการอะไรในปัจจุบันและในเชิงอนาคตได้บ้างหรือไม่ ถ้ามีแล้วการควบคุมนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่

แบบวิเคราะห์ภัยคุกคามความเสี่ยง (ต่อ)

สาเหตุของความเสี่ยง RF)	กิจกรรมควบคุมที่มีในปัจจุบัน	ผลของการควบคุม		การควบคุมที่ควรจะมี
		ดี	ไม่ดี	
สาเหตุความเสี่ยงที่ 7 : ผู้ดูแลระบบนำข้อมูลการเงินคิดมูลค่าจำนวน/ค่าข้อมูลที่ยังไม่ได้ประมวลผลมาคำนวณ/คำนวณผลใน excel ผิดพลาด รวมทั้งผู้ใส่ข้อมูลมีการแก้ไข ข้อมูลเพิ่มเติมภายหลังทำให้ข้อมูลที่นำมาคำนวณไม่ update	-	-	-	กิจกรรมควบคุมที่ควรจะมี 7 : กำหนดผู้ตรวจ สอบ/ผู้รับผิดชอบข้อมูลอย่างชัดเจน และ กำหนดให้มีการมีระบบ ป้องกัน ให้ ไม่ สามารถใส่หรือแก้ไขข้อมูลได้อีก เมื่อพ้นเวลาที่กำหนด
สาเหตุความเสี่ยงที่ 8 : การจัดพิมพ์รายงานผิดพลาด ข้อมูลจะต้องใช้เวลาคาดตรวจสอบ	-	-	-	กิจกรรมควบคุมที่ควรจะมี 4 : กำหนดให้มี ผู้รับผิดชอบ/ตรวจสอบเพิ่มเติม
สาเหตุความเสี่ยงที่ 9 : ผู้ที่แจ้งขาดทักษะการรายงานต่อที่ประชุม ไม่มีการศึกษาข้อมูล หรือเตรียมตัวมาก่อน/จัดเตรียมข้อมูลไม่ทัน	-	-	-	กิจกรรมควบคุมที่ควรจะมี 5 : จัดอบรมเพื่อฝึก ทักษะการนำเสนอต่อที่ประชุม และให้ ความสำคัญในการศึกษาและเตรียมข้อมูล อย่างเป็นระบบ

แบบฟอร์ม 1 Key Process
เพื่อระบุขั้นตอนหลักในการปฏิบัติงาน

หน่วยงาน กลุ่มงาน วิเคราะห์และประเมินผล สำนัก ตรวจสอบและประเมินผล	วิเคราะห์โดย ชื่อ.....สกุล..... ตำแหน่ง..... ว/ด/ป.....
ภารกิจ/ กิจกรรม/ โครงการ งานประเมินผล โครงการ สำคัญตามนโยบายยุทธศาสตร์และแผนงานของ กระทรวงแรงงาน	วัตถุประสงค์ เพื่อติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ตามโครงการสำคัญตามนโยบายยุทธศาสตร์และแผนงาน ของกระทรวงแรงงาน

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

- ขั้นตอนที่ 1 : คัดเลือกโครงการที่จะทำการประเมิน
- ขั้นตอนที่ 2 : ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องของ โครงการที่จะประเมิน
- ขั้นตอนที่ 3 : กำหนดกรอบแนวทางและวางแผนการประเมิน โครงการ
- ขั้นตอนที่ 4 : นำเสนอแผนการประเมิน โครงการแก่ผู้บริหาร
- ขั้นตอนที่ 5 : เก็บรวบรวมข้อมูล
- ขั้นตอนที่ 6 : วิเคราะห์ผลข้อมูลการประเมิน โครงการ
- ขั้นตอนที่ 7 : สรุปผลข้อมูลผลการประเมิน โครงการ
- ขั้นตอนที่ 8 : นำเสนอผลการประเมิน โครงการแก่ผู้บริหาร
- ขั้นตอนที่ 9 : เผยแพร่ผลการประเมิน โครงการ

แบบฟอร์ม 2 Objective Map

เพื่อระบุวัตถุประสงค์/ เป้าหมาย/ ผลลัพธ์ที่อยากได้ของแต่ละขั้นตอนในภารกิจ/ กิจกรรม/ โครงการที่จะทำ

หน่วยงาน <u>กลุ่มงานวิเคราะห์และประเมินผล</u> สำนัก <u>ตรวจและประเมินผล</u>	วิเคราะห์โดย ชื่อ.....สกุล..... ตำแหน่ง..... ว/ค/ป.....
<u>ภารกิจ/ กิจกรรม/ โครงการ งานประเมินผลโครงการ</u> <u>สำคัญตามนโยบายยุทธศาสตร์และแผนงานของ</u> <u>กระทรวงแรงงาน</u>	<u>วัตถุประสงค์ เพื่อติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน</u> <u>ตามโครงการสำคัญตามนโยบายยุทธศาสตร์และแผนงาน</u> <u>ของกระทรวงแรงงาน</u>

วัตถุประสงค์ของงาน

วัตถุประสงค์งานที่ 1 : เพื่อให้ได้โครงการที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นต้องประเมินผลสัมฤทธิ์
การดำเนินงานตามโครงการ

วัตถุประสงค์งานที่ 2 : เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ โครงการที่จะประเมิน

วัตถุประสงค์งานที่ 3 : เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางและแผนการประเมินโครงการ

วัตถุประสงค์งานที่ 4 : เพื่อให้ผู้บริหารช่วยเสนอแนะ ตรวจสอบ เห็นชอบแผนการประเมิน
โครงการ

วัตถุประสงค์งานที่ 5 : เพื่อได้ข้อมูลซึ่งเป็นผลสัมฤทธิ์จากโครงการที่ประเมิน

วัตถุประสงค์งานที่ 6 : เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ผลการประเมินโครงการ

วัตถุประสงค์งานที่ 7 : เพื่อได้รายงาน/รูปเล่มที่เป็นผลการประเมินโครงการ

วัตถุประสงค์งานที่ 8 : เพื่อชี้แจงให้ผู้บริหาร ได้รับทราบถึงผลการประเมินโครงการ

วัตถุประสงค์งานที่ 9 : เพื่อให้ความรู้และเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน ผู้สนใจผลการ
ประเมินโครงการที่ได้คัดเลือกมาประเมิน

แบบฟอร์ม 3 Risk Map

เพื่อระบุความเสี่ยงที่ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของงานในแต่ละขั้นตอน

หน่วยงาน กลุ่มงานวิเคราะห์และประเมินผล สำนัก ตรวจสอบและประเมินผล	วิเคราะห์โดย ชื่อ.....สกุล..... ตำแหน่ง..... ว/ค/ป.....
ภารกิจ/ กิจกรรม/ โครงการ งานประเมินผลโครงการ สำคัญตาม นโยบายยุทธศาสตร์และแผนงานของ กระทรวงแรงงาน	วัตถุประสงค์ เพื่อติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ตาม โครงการสำคัญตาม นโยบายยุทธศาสตร์และแผนงาน ของกระทรวงแรงงาน

ความเสี่ยงของงาน

ความเสี่ยงของงานที่ 1 : โครงการที่เลือกอาจ ไม่ได้มีความสำคัญและจำเป็นที่ต้องมีการประเมินผล

ความเสี่ยงของงานที่ 2 : เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ความเข้าใจใน โครงการที่ประเมิน

ความเสี่ยงของงานที่ 3 : แนวทางและแผนการประเมินโครงการ ไม่ครอบคลุม เสร็จล่าช้า

ความเสี่ยงของงานที่ 4 : อาจต้องใช้เวลาเพื่อรอผลความเห็นชอบจากผู้บริหาร

ความเสี่ยงของงานที่ 5 : ได้ข้อมูลไม่ครบ ไม่สมบูรณ์ ไม่ถูกต้อง

ความเสี่ยงของงานที่ 6 : วิเคราะห์ผลไม่ถูกต้อง หรือต้องใช้เวลาในการวิเคราะห์มาก

ความเสี่ยงของงานที่ 7 : รูปเล่มเสร็จไม่ทันเวลา มีความล่าช้าในการจัดทำต้นแบบตัวเล่ม เกิด

ข้อผิดพลาดในการจัดพิมพ์ จัดทำตัวเล่ม

ความเสี่ยงของงานที่ 8 : ไม่สามารถชี้แจง หรือนำเสนอผลงานให้ผู้บริหารเข้าใจได้อย่างชัดเจน

ความเสี่ยงของงานที่ 9 : ขาดผู้สนใจ หน่วยงานไม่ได้นำข้อมูลไปใช้ประโยชน์

แบบฟอร์ม 4 Risk Analysis

เพื่อระบุปัจจัย/ สาเหตุของความเสียหาย (Risk Factor) และวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact, Consequence)

หน่วยงาน วัตถุประสงค์และประสิทธิผล สำนัก ขบวนการและประสิทธิผล	วิเคราะห์โดย ชื่อ.....สกุล..... ตำแหน่ง..... ว/ศ/ป.....
ภารกิจ/ กิจกรรม/ โครงการ งานประสิทธิผล โครงการสำคัญตามนโยบายยุทธศาสตร์และแผนงานของกระทรวงแรงงาน	วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามโครงการ ที่สำคัญตามนโยบายยุทธศาสตร์และแผนงานของกระทรวงแรงงาน

แบบวิเคราะห์ความเสี่ยง

ขั้นตอนงาน (Process)	วัตถุประสงค์ของงาน (Objective)	ความเสี่ยงของงาน (Risk)	สาเหตุความเสี่ยง (Risk Factor) [RF]	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) [L]	ผลกระทบ (Impact) [I]	ระดับความเสี่ยง
ขั้นตอนที่ 1 : คัดเลือกโครงการที่จะทำการประเมิน	วัตถุประสงค์งานที่ 1 : เพื่อให้โครงการที่มีความสำคัญและมีค่าจำเป็นต้องประเมินผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามโครงการ	ความเสี่ยงของงานที่ 1 : ความเสี่ยงที่เลือกอาจไม่ได้มีความสำคัญและจำเป็นที่ ต้องมีการประเมินผล	สาเหตุความเสี่ยงที่ 1 : ไม่มี การคัดเลือกอย่างถูกวิธี หรือ ผู้บริหารเป็นคนที่ตัดสินใจ เดี่ยวโครงการเพียงผู้เดียว	น้อย (1)	สูง (3)	สูง

แบบฟอร์ม 4 Risk Analysis

เพื่อระบุปัจจัย/สาเหตุของความถี่ (Risk Factor) และวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact, Consequence)

แบบวิเคราะห์ความเสี่ยง (ต่อ)

ขั้นตอนงาน (Process)	วัตถุประสงค์ของงาน (Objective)	ความเสี่ยงของงาน (Risk)	สาเหตุความเสี่ยง (Risk Factor) [RF]	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) [L]	ผลกระทบ (Impact) [I]	ระดับความเสี่ยง
ขั้นตอนที่ 2 : ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องของโครงการที่จะประเมิน	วัตถุประสงค์งานที่ 2 : เพื่อให้ได้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการที่จะประเมิน	ความเสี่ยงของงานที่ 2 : เจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้ ความเข้าใจในโครงการที่ประเมิน	สาเหตุความเสี่ยงที่ 2 : เจ้าหน้าที่ขาดทักษะ การศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ/ได้รับเอกสารที่เกี่ยวข้องไม่ครบถ้วน เนื่องจากสูญหาย ได้รับความล่าช้า	น้อย (1)	ปานกลาง (2)	ปานกลาง
ขั้นตอนที่ 3 : กำหนดกรอบแนวทางและวางแผนการประเมินโครงการ	วัตถุประสงค์งานที่ 3 : เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทาง และแผนการประเมินโครงการ	ความเสี่ยงของงานที่ 3 : แนวทางและแผนการประเมินโครงการไม่ครอบคลุม สรร็จล่าช้า	สาเหตุความเสี่ยงที่ 3 : เจ้าหน้าที่ขาดความรู้และทักษะการวิจัย/การประเมินผล ขาดการทำงานเป็นทีม	น้อย (1)	ปานกลาง (2)	ปานกลาง
ขั้นตอนที่ 4 : นำเสนอแผนการประเมินโครงการแก่ผู้บริหาร	วัตถุประสงค์งานที่ 4 : เพื่อให้ผู้บริหารช่วยเสนอแนะ เห็นชอบแผนการประเมินโครงการ	ความเสี่ยงของงานที่ 4 : ความถี่ของเวลาเพื่อรอผล อาจต้องใช้เวลานาน ความเห็นชอบจากผู้บริหาร	สาเหตุความเสี่ยงที่ 4 : ผู้บริหารมีภารกิจมาก ต้องใช้เวลาในการพิจารณา	น้อย (1)	น้อย (1)	น้อย

แบบฟอร์ม 4 Risk Analysis

เพื่อระบุปัจจัย/สาเหตุของความเสียหาย (Risk Factor) และวิเคราะห์ความเสียหาย โดยประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact, Consequence)

แบบวิเคราะห์ความเสี่ยง (ต่อ)

ขั้นตอนงาน (Process)	วัตถุประสงค์ของงาน (Objective)	ความเสี่ยงของงาน (Risk)	สาเหตุความเสี่ยง (Risk Factor) [RF]	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) [L]	ผลกระทบ (Impact) [I]	ระดับความเสี่ยง
ขั้นตอนที่ 5 : เก็บรวบรวมข้อมูล	วัตถุประสงค์งานที่ 5 : เพื่อให้ข้อมูลดิบซึ่งเป็นผลสัมฤทธิ์จากโครงการที่ประเมิน	ความเสี่ยงของงานที่ 5 : "ได้ข้อมูลไม่ครบ ไม่สมบูรณ์ ไม่ถูกต้อง"	สาเหตุความเสี่ยงที่ 5 : กลุ่มตัวอย่างให้ข้อมูลไม่ครบ ไม่เข้าใจแบบสอบถาม ไม่เห็นความสำคัญ ไม่ให้ความร่วมมือ	สูง (3)	สูง (3)	สูง
ขั้นตอนที่ 6 : วิเคราะห์ผลข้อมูลการประเมินโครงการ	วัตถุประสงค์งานที่ 6 : เพื่อนำข้อมูลกลับมาวิเคราะห์ผล การประเมินโครงการ	ความเสี่ยงของงานที่ 6 : วิเคราะห์ผลไม่ถูกต้อง หรือต้องใช้เวลานานในการวิเคราะห์มาก	สาเหตุความเสี่ยงที่ 6 : ข้อมูลมาก บันทึกผิดพลาด ระยะเวลาทำงานจำกัด เจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอและขาดทักษะในการวิเคราะห์และการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล	ปานกลาง (2)	สูง (3)	สูง

แบบฟอร์ม 4 Risk Analysis

เพื่อระบุปัจจัย/ สาเหตุของความเสียหาย (Risk Factor) และวิเคราะห์ความเสียหาย โดยประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact, Consequence)

แบบวิเคราะห์ความเสี่ยง (ต่อ)

ขั้นตอนงาน (Process)	วัตถุประสงค์ของงาน (Objective)	ความเสี่ยงของงาน (Risk)	สาเหตุความเสี่ยง (Risk Factor) [RF]	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) [L]	ผลกระทบ (Impact) [I]	ระดับความเสี่ยง
ขั้นตอนที่ 7 : สรุปผลข้อมูลผลการประเมินโครงการ	วัตถุประสงค์งานที่ 7 : เพื่อให้ได้รายงาน/รูปแบบที่เป็นผลการประเมินโครงการ	ความเสี่ยงของงานที่ 7 : รูปแบบเสร็จไม่ทันเวลา มีค่าความล่าช้าในการจัดทำต้นแบบตัวเล่ม เกิดข้อผิดพลาดในการจัดพิมพ์จัดทำตัวเล่ม	สาเหตุความเสี่ยงที่ 7 : ต้นฉบับไม่แล้วเสร็จเพราะเจ้าหน้าที่มีการงานหลายด้าน ไม่มีเวลาตรวจสอบ/ สอบทานข้อมูล	น้อย (1)	ปานกลาง (2)	ปานกลาง
ขั้นตอนที่ 8 : นำเสนอผลการประเมินโครงการแก่ผู้บริหาร	วัตถุประสงค์งานที่ 8 : เพื่อชี้แจงให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงผลการประเมินโครงการ	ความเสี่ยงของงานที่ 8 : ไม่สามารถชี้แจง หรือนำเสนอผลงานให้ผู้บริหารเข้าใจได้อย่างชัดเจน	สาเหตุความเสี่ยงที่ 8 : ผู้ชี้แจงขาดทักษะการรายงานต่อที่ประชุม ไม่มีการศึกษาข้อมูลหรือเตรียมตัวมาก่อน	น้อย (1)	น้อย (1)	น้อย
ขั้นตอนที่ 9 : เผยแพร่ผลการประเมินโครงการ	วัตถุประสงค์งานที่ 9 : เพื่อให้ความรู้ที่ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงานผู้สนใจผลการประเมิน	ความเสี่ยงของงานที่ 9 : ขาดผู้สนใจ หน่วยงานไม่ได้นำข้อมูลไปใช้ประโยชน์	สาเหตุความเสี่ยงที่ 9 : ไม่มีการประชาสัมพันธ์ที่ดี	ปานกลาง (2)	ปานกลาง (2)	ปานกลาง

แบบฟอร์ม 5 Control Analysis

เพื่อพิจารณาความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญว่าควรมีมาตรการหรือวิธีการอะไรควบคุมและเฝ้าระวังความเสี่ยงนั้น ได้มีการควบคุมแล้วหรือ ไม่ ถ้ามีแล้วการควบคุมนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่

หน่วยงาน กลุ่มงาน วิชา และ ประเด็น	วิเคราะห์โดยชื่อ.....สถล.....
สำนัก ขบวนการ และ ประเด็นผล	ตำแหน่ง..... ว/ศป.....
ภารกิจ/กิจกรรม/โครงการ งาน ประเด็นผล โครงการสำคัญตามนโยบายยุทธศาสตร์และแผนงานของ	วัตถุประสงค์ เพื่อติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามโครงการ
กระทรวงแรงงาน	สำคัญตามนโยบายยุทธศาสตร์และแผนงานของกระทรวงแรงงาน

แบบวิเคราะห์หลักไถ่ควบคุมความเสี่ยง

สาเหตุของความเสี่ยง (RFI)	กิจกรรมควบคุมที่มีในปัจจุบัน	ผลของการควบคุม		กิจกรรมควบคุมที่ควรมี/ปรับปรุง
		ดี	ไม่ดี	
สาเหตุความเสี่ยงที่ 1 : ไม่มีการคัดเลือกอย่าง ถูกวิธี หรือผู้บริหารเป็นคนตัดสินใจเลือก โครงการเพียงผู้เดียว	กิจกรรมควบคุม 1 : มีหนังสือสอบถามไปยังหน่วยงาน เจ้าของโครงการ	✓		กิจกรรมควบคุมที่ควรมี 1 : จัดลำดับ ความสำคัญ ของโครงการ เนื่องจากมีข้อจำกัด ด้านกำลังคน งบประมาณ
สาเหตุความเสี่ยงที่ 2 : เจ้าหน้าที่ขาดทักษะ การศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ/ได้รับ เอกสารที่เกี่ยวข้องไม่ครบถ้วน เนื่องจากสูญหาย ได้รับล่าช้า	กิจกรรมควบคุม 2 : วางแผนเรื่องระยะเวลา จัดหา รวบรวมข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง	✓		กิจกรรมควบคุมที่ควรมี 2 : กำหนดให้มี เจ้าหน้าที่ประจำในการจัดเก็บ รวบรวม เอกสารต่าง ๆ
สาเหตุความเสี่ยงที่ 3 : เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ และทักษะการวิจัย/การประเมินผล ขาดการ ทำงานเป็นทีม	กิจกรรมควบคุม 3 : จัดอบรมสร้างความเข้าใจ ในทีมงาน เกี่ยวกับแผนการดำเนินงาน	✓		กิจกรรมควบคุมที่ควรมี 3 : ฝึกอบรม เจ้าหน้าที่เกี่ยวกับความรู้ ทักษะการวิจัย/ ประเมินผล การทำงานเป็นทีม

แบบฟอร์ม 5 Control Analysis

เพื่อพิจารณาความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญว่าควรมีมาตรการหรือวิธีการอะไรควบคุมและในปัจจุบันนั้นได้มีการควบคุมแล้วหรือไม่ ถ้ามีแล้วการควบคุมนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่

แบบวิเคราะห์หลักไถ่ควบคุมความเสี่ยง (ต่อ)

สาเหตุของความเสี่ยง RF	กิจกรรมควบคุมที่มีในปัจจุบัน	ผลของการควบคุม		การควบคุมที่ควรจะมี
		ดี	ไม่ดี	
สาเหตุความเสี่ยงที่ 4 : ผู้บริหารมีการกิจกรรมมาก ต้องใช้เวลาในการพิจารณา	-	-	-	กิจกรรมควบคุมที่ควรจะมี 4 : มีการวางแผนในการกำหนดระยะเวลาสำหรับผู้บริหารในการพิจารณา
สาเหตุความเสี่ยงที่ 5 : กลุ่มตัวอย่างให้ข้อมูลไม่ครบ ไม่เข้าใจแบบสอบถาม ไม่เห็นความสำคัญ ไม่ให้ความร่วมมือ	กิจกรรมควบคุม 5 : เปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างได้สื่อสารกับผู้ประเมิน และชี้แจงให้เห็นความสำคัญและประโยชน์ในการให้ข้อมูล	✓	-	กิจกรรมควบคุมที่ควรจะมี 5 : ให้ข้อมูลที่สามารถติดต่อได้กรณีผู้ให้ข้อมูลไม่เข้าใจในเครื่องมือ และทีมผู้ประเมินควรลงพื้นที่เก็บประเด็นสำคัญเพื่อนำมาปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
สาเหตุความเสี่ยงที่ 6 : ข้อมูลมาก บันทึกผิดพลาด ระยะเวลาทำงานจำกัด เจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอและขาดทักษะในการวิเคราะห์และการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล	-	-	-	กิจกรรมควบคุมที่ควรจะมี 6 : มีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบในการบันทึกข้อมูลดิบ ผิดชอบเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับความรู้ ทักษะ จริยธรรมในการวิจัยประเมินผล
สาเหตุความเสี่ยงที่ 7 : ต้นฉบับไม่แล้วเสร็จ เพราะเจ้าหน้าที่มีภาระงานหลายด้าน ไม่มีเวลาตรวจตอบ/สอบทานข้อมูล	-	-	-	กิจกรรมควบคุมที่ควรจะมี 7 : กำหนดกรอบระยะเวลาทำงาน และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

แบบฟอร์ม 5 Control Analysis

เพื่อพิจารณาความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญว่าควรมีมาตรการหรือวิธีการอะไรควบคุมและในปัจจุบันนั้น ได้มีการควบคุมแล้วหรือไม่ ถ้ามีแล้วการควบคุมนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่

แบบวิเคราะห์ภัยคุกคามความเสี่ยง (ต่อ)

สาเหตุของความเสี่ยง [RF]	กิจกรรมควบคุมที่มีในปัจจุบัน	ผลของการควบคุม		การควบคุมที่ควรจะมี
		ดี	ไม่ดี	
สาเหตุความเสี่ยงที่ 8 : ผู้ที่แจ้งขาดทักษะการรายงานต่อที่ประชุม ไม่มีการศึกษาข้อมูลหรือเตรียมตัวมาก่อน	-	-	-	กิจกรรมควบคุมที่ควรมี 8 : จัดอบรมเพื่อฝึกทักษะการนำเสนอต่อที่ประชุม และให้ความสำคัญในการศึกษาและเตรียมข้อมูลอย่างเป็นระบบ
สาเหตุความเสี่ยงที่ 9 ไม่มีการประชาสัมพันธ์ที่ดี	-	-	-	กิจกรรมควบคุมที่ควรมี 9 : เพิ่มเติมช่องทางและรูปแบบการประชาสัมพันธ์ข้อมูล

แบบฟอร์ม 1 Key Process
เพื่อระบุขั้นตอนหลักในการปฏิบัติงาน

หน่วยงาน กลุ่มงาน วัเคราะห์และประเมินผล สำนักตรวจและประเมินผล	วิเคราะห์โดย ชื่อ.....สกุล..... ตำแหน่ง..... ว/ด/ป.....
ภารกิจ/ กิจกรรม/ โครงการ งานรายงานข้อมูล สำคัญสำหรับผู้บริหาร	วัตถุประสงค์ เพื่อรายงานข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ และเหตุการณ์ที่เร่งด่วนของกรมในสังกัดกระทรวงแรงงาน

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

- ขั้นตอนที่ 1 : ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลในระบบในทุกรอบเดือนการรายงานข้อมูล
- ขั้นตอนที่ 2 : วิเคราะห์สถานการณ์ความเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลงข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ของแต่ละกรม และสำนักงานสถิติแห่งชาติ
- ขั้นตอนที่ 3 : นำข้อมูลในระบบมาจัดทำร่างรายงานข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหาร
- ขั้นตอนที่ 4 : จัดทำต้นแบบเล่มพกพายางานข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหาร
- ขั้นตอนที่ 5 : นำต้นแบบตัวเล่มพกพาเสนอผู้บริหาร
- ขั้นตอนที่ 6 : จัดทำรายงานเล่มพกพาสำหรับผู้บริหาร
- ขั้นตอนที่ 7 : แจกจ่ายรูปเล่มพกพาให้ผู้บริหารระดับ 9 ขึ้น ไปในกระทรวงและแต่ละกรม

แบบฟอร์ม 2 Objective Map

เพื่อระบุวัตถุประสงค์/ เป้าหมาย/ ผลลัพธ์ที่อยากได้ของแต่ละขั้นตอนในการกิจ/ กิจกรรม/ โครงการที่จะทำ

หน่วยงาน <u>กลุ่มงานวิเคราะห์และประเมินผล</u> สำนัก <u>ตรวจและประเมินผล</u>	วิเคราะห์โดย ชื่อ.....สกุล..... ตำแหน่ง..... ว/ค/ป.....
ภารกิจ/ กิจกรรม/ โครงการ <u>งานรายงานข้อมูล</u> <u>สำคัญสำหรับผู้บริหาร</u>	<u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อรายงานข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ และเหตุการณ์ที่เร่งด่วนของกรมในสังกัดกระทรวงแรงงาน

วัตถุประสงค์ของงาน

วัตถุประสงค์งานที่ 1 : เพื่อรวบรวมและได้ข้อมูลที่ต้องการและคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด

วัตถุประสงค์งานที่ 2 : เพื่อให้ทราบข้อมูลสถานการณ์ด้านแรงงานและผลการดำเนินงานในแต่ละกรม

วัตถุประสงค์งานที่ 3 : เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสำคัญด้านแรงงานและขอให้มีความกะทัดรัด

วัตถุประสงค์งานที่ 4 : เพื่อให้ได้ต้นแบบเล่มพกพาสำหรับผู้บริหารก่อนทำตัวเล่มจริง

วัตถุประสงค์งานที่ 5 : เพื่อให้ผู้บริหารตรวจสอบ แนะนำ เห็นชอบข้อมูล รูปแบบในตัวเล่มว่ามี
ความเหมาะสม

วัตถุประสงค์งานที่ 6 : เพื่อให้ได้ตัวเล่มจริงแบบพกพาที่สมบูรณ์ของรายงานข้อมูลสำคัญสำหรับผู้
ผู้บริหาร

วัตถุประสงค์งานที่ 7 : เพื่อเผยแพร่ข้อมูลสำคัญด้านแรงงานให้ผู้บริหารระดับ 9 ขึ้นไปในกระทรวง
และแต่ละกรม

แบบฟอร์ม 3 Risk Map

เพื่อระบุความเสี่ยงที่ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของงานในแต่ละขั้นตอน

หน่วยงาน กลุ่มงาน วัเคราะห์และประเมินผล สำนักตรวจและประเมินผล	วิเคราะห์โดย ชื่อ.....สกุล..... ตำแหน่ง..... ว/ค/ป.....
ภารกิจ/ กิจกรรม/ โครงการ งานรายงานข้อมูล สำคัญสำหรับผู้บริหาร	วัตถุประสงค์ เพื่อรายงานข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ และเหตุการณ์ที่เร่งด่วนของกรมในสังกัดกระทรวงแรงงาน

ความเสี่ยงของงาน

ความเสี่ยงของงานที่ 1 : ได้ข้อมูลคลาดเคลื่อน ผิดพลาด

ความเสี่ยงของงานที่ 2 : ได้รับข้อมูลไม่สมบูรณ์ ไม่ครบทุกกรม

ความเสี่ยงของงานที่ 3 : สรุปข้อมูลไม่ครอบคลุมและไม่ลึกซึ้งไม่สนใจความสำคัญ

ความเสี่ยงของงานที่ 4 : ไม่สามารถยกร่างต้นแบบตัวเล่มได้ตามเวลาที่กำหนด

ความเสี่ยงของงานที่ 5 : ไม่มีการตรวจสอบ กลั่นกรองข้อมูล รูปแบบตัวเล่ม

ความเสี่ยงของงานที่ 6 : ตัวเล่มจริงไม่ได้มาตรฐาน

ความเสี่ยงของงานที่ 7 : ผู้บริหารไม่ได้รับตัวเล่มรายงานข้อมูลสำคัญด้านแรงงานอย่างทั่วถึง

แบบฟอร์ม 4 Risk Analysis

เพื่อระบุปัจจัย/ สาเหตุของความเสียหาย (Risk Factor) และวิเคราะห์ความเสียหายโดยประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact, Consequence)

หน่วยงาน กลุ่มงาน วัตถุประสงค์และประเมินผล สำนัก ขววงและประเมินผล	วิเคราะห์โดย ชื่อ.....สกุล..... ตำแหน่ง..... ว/ค/ป.....
ภารกิจ/ กิจกรรม/ โครงการ/ หน่วยงานข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหาร	วัตถุประสงค์ เพื่อรายงานข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่สำคัญและเหตุการณ์ที่เร่งด่วนของกรมในสังกัดกระทรวงแรงงาน

แบบวิเคราะห์ความเสี่ยง

ขั้นตอนงาน (Process)	วัตถุประสงค์ของงาน (Objective)	ความเสี่ยงของงาน (Risk)	สาเหตุความเสี่ยง (Risk Factor) [RF]	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) [L]	ผลกระทบ (Impact) [I]	ระดับความเสี่ยง
ขั้นตอนที่ 1 : ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลบนระบบในทุกรายเดือนการรายงานข้อมูล	วัตถุประสงค์งานที่ 1 : เพื่อรวบรวมและได้ข้อมูลที่ถูกต้องและคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด	ความเสี่ยงของงานที่ 1 : ข้อมูลคลาดเคลื่อนผิดพลาด	สาเหตุความเสี่ยงที่ 1 : User แก้ไขข้อมูลโดยไม่แจ้งผู้ดูแลระบบ ไม่ตรวจสอบข้อมูลก่อนคีย์ คีย์ไม่ครบถ้วนและระบบแสดงผลผิดพลาด	ปานกลาง (2)	สูง (3)	สูง
ขั้นตอนที่ 2 : วิเคราะห์ความเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลงข้อมูลสำคัญต่างๆ ของแต่ละกรม และสำนักงานสถิติแห่งชาติ	วัตถุประสงค์งานที่ 2 : เพื่อให้ทราบข้อมูลสถานการณ์ด้านแรงงานและผลการดำเนินงานในแต่ละกรม	ความเสี่ยงของงานที่ 2 : ได้รับความเสียหายที่ไม่ครบทุกกรม	สาเหตุความเสี่ยงที่ 2 : เจ้าหน้าที่เจ้าของข้อมูลมีการรายงานล่าช้ากว่ากำหนด	ปานกลาง (2)	ปานกลาง (2)	ปานกลาง

แบบวิเคราะห์ความเสี่ยง (ต่อ)

ขั้นตอนงาน (Process)	วัตถุประสงค์ของงาน (Objective)	ความเสี่ยงของงาน (Risk)	สาเหตุความเสี่ยง (Risk Factor) [RF]	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) [L]	ผลกระทบ (Impact) [I]	ระดับความเสี่ยง
ขั้นตอนที่ 3 : นำข้อมูลในระบบมาจัดทำรายการงาน ข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหาร	วัตถุประสงค์งานที่ 3 : เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสำคัญด้านแรงงานและขอให้ได้ความกะทัดรัด	ความเสี่ยงของงานที่ 3 : ข้อมูลไม่ครอบคลุมและไม่ลึกซึ้งไม่เกิดความสำคัญ	สาเหตุความเสี่ยงที่ 3 : เจ้าหน้าที่ที่ผู้วิเคราะห์ข้อมูลขาดทักษะในการสรุปใจความสำคัญ ไม่ลึกซึ้งในบางกลุ่มข้อมูล	น้อย (1)	น้อย (1)	น้อย
ขั้นตอนที่ 4 : จัดทำต้นแบบเล่มพกพา รายงานข้อมูลสำหรับผู้บริหาร	วัตถุประสงค์งานที่ 4 : เพื่อให้ได้ต้นแบบเล่มพกพาสำหรับผู้บริหารก่อนทำตัวเล่มจริง	ความเสี่ยงของงานที่ 4 : ไม่สามารถร่างต้นแบบตัวเล่มได้ตามเวลาที่กำหนด	สาเหตุความเสี่ยงที่ 4 : ใช้เวลามากในจัดทำต้นแบบ ไม่มีเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการจัดทำ	น้อย (1)	น้อย (1)	น้อย
ขั้นตอนที่ 5 : นำต้นแบบตัวเล่มพกพาเสนอผู้บริหาร	วัตถุประสงค์งานที่ 5 : เพื่อให้ผู้บริหารตรวจสอบและนำเห็นชอบข้อมูลรูปแบบตัวเล่มว่ามีความเหมาะสม	ความเสี่ยงของงานที่ 5 : อาจต้องใช้เวลาในการปรับปรุงต้นแบบ	สาเหตุความเสี่ยงที่ 5 : ผู้บริหารขอแก้ไข/ปรับปรุงข้อมูลใหม่เพื่อให้เป็นปัจจุบันมากที่สุด	น้อย (1)	น้อย (1)	น้อย

แบบฟอร์ม 4 Risk Analysis

เพื่อระบุปัจจัย/ สาเหตุของความเสียหาย (Risk Factor) และวิเคราะห์ความเสียหายโดยประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact, Consequence)

แบบวิเคราะห์ความเสี่ยง (ต่อ)

ขั้นตอนงาน (Process)	วัตถุประสงค์ของงาน (Objective)	ความเสี่ยงของงาน (Risk)	สาเหตุความเสี่ยง (Risk Factor) [RF]	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) [L]	ผลกระทบ (Impact) [I]	ระดับความเสี่ยง
ขั้นตอนที่ 6 : จัดทำรายงานเล่มพกพาสำหรับผู้บริหาร	วัตถุประสงค์งานที่ 6 : เพื่อให้ได้ตัวเลขจริงแบบพกพาของรายงานข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหาร	ความเสี่ยงของงานที่ 6 : ตัวเลขจริงไม่ได้มาตรฐาน	สาเหตุความเสี่ยงที่ 6 : ทัศนคติที่ไม่ได้มาตรฐาน มีความผิดพลาดในการจัดเรียงหน้าในเล่ม	สูง (3)	น้อย (1)	สูง
ขั้นตอนที่ 7 : แจกจ่ายรูปเล่มพกพาให้ผู้บริหารระดับ 9 ขึ้นไปในกระทรวงและแต่ละกรม	วัตถุประสงค์งานที่ 7 : เพื่อเผยแพร่ข้อมูลสำคัญด้านแรงงานให้ผู้บริหารระดับ 9 ขึ้นไปในกระทรวงและแต่ละกรม	ความเสี่ยงของงานที่ 7 : ผู้บริหารไม่ได้รับตัวเลข รายงานข้อมูลสำคัญด้านแรงงานอย่างทั่วถึง	สาเหตุความเสี่ยงที่ 7 : การจัดส่งตัวเล่มผิดพลาด ตกหล่น	น้อย (1)	น้อย (1)	น้อย

แบบฟอร์ม 5 Control Analysis

เพื่อพิจารณาความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญว่าควรมีมาตรการหรือวิธีการอะไรควบคุมและในปัจจุบันนั้น ได้มีการควบคุมแล้วหรือไม่ ถ้ามีแล้วการควบคุมนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่

หน่วยงาน หน่วยงานวิเคราะห์และประเมินผล สำนัก ตรวจจับและประเมินผล	วิเคราะห์โดย ชื่อ.....สกุล..... ตำแหน่ง..... ว/ศ/ป.....
ภารกิจ/ กิจกรรม/ โครงการ งานรายงานข้อมูลที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร	วัตถุประสงค์ เพื่อรายงานข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่สำคัญและเหตุการณ์ที่เร่งด่วนของกรมในสังกัดกระทรวงแรงงาน

แบบวิเคราะห์กลไกควบคุมความเสี่ยง

สาเหตุของความเสี่ยง [RF]	กิจกรรมควบคุมที่มีในปัจจุบัน	ผลของการควบคุม		กิจกรรมควบคุมที่ควรจะมี
		ดี	ไม่ดี	
สาเหตุความเสี่ยงที่ 1 : User แก้ไขข้อมูลโดยไม่แจ้งผู้ดูแลระบบ ไม่ตรวจสอบข้อมูลก่อนส่ง คีย์ข้อมูล ไม่ครบถ้วน และระบบแสดงผลผิดพลาด	กิจกรรมควบคุม 1 : กำหนดกรอบและแนวทางในการกรอกข้อมูลลงระบบ		✓	กิจกรรมควบคุมที่ควรจะมี 1 : ปรับปรุงระบบให้มีการแสดงผลที่ถูกต้อง รวมถึงจัดฝึกอบรมวิธีใช้ระบบ และกำหนดการทำงานเป็นคู่ร่วมกัน และเสนอข้อมูลให้ผู้บริหารตรวจสอบก่อนส่ง
สาเหตุความเสี่ยงที่ 2 : เจ้าหน้าที่เจ้าของข้อมูลมีการรายงานล่าช้ากว่ากำหนด	กิจกรรมควบคุม 2 : กำหนดเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดในการนำเข้าสู่ข้อมูลเข้าสู่ระบบ	✓		-
สาเหตุความเสี่ยงที่ 3 : เจ้าหน้าที่ผู้วิเคราะห์ข้อมูลขาดทักษะในการสรุปใจความสำคัญไม่ถี่ถ้วนในบางกลุ่มข้อมูล และระบบการประมวลผลยังไม่ดีพอ	-	-	-	กิจกรรมควบคุมที่ควรจะมี 3 : มีการให้ความรู้ฝึกฝนทักษะแก่เจ้าหน้าที่ในการเขียนสรุปใจความสำคัญ การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ

แบบฟอร์ม 5 Control Analysis

เพื่อพิจารณาความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญว่าควรมีมาตรการหรือวิธีการอะไรควบคุมและในปัจจุบันนั้นได้มีการควบคุมแล้วหรือไม่ ถ้ามีแล้วการควบคุมนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่

แบบวิเคราะห์หลักโอกาสความเสียหาย (ต่อ)

สาเหตุของความเสียหาย [RCF]	กิจกรรมควบคุมที่มีในปัจจุบัน	ผลของการควบคุม		การควบคุมที่ควรจะมี
		ดี	ไม่ดี	
สาเหตุความเสียหายที่ 4 : ใช้เวลามากในจัดทำต้นแบบ ไม่มีเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการจัดทำ	- เพิ่มทีมงานในการจัดทำเต็ม	✓	-	กิจกรรมควบคุมที่ควรมี 4 : จัดหาเครื่องมือหรือโปรแกรมสำเร็จรูปในการจัดทำตัวเต็ม
สาเหตุความเสียหายที่ 5 : ผู้บริหารขอแก้ไข/ปรับปรุงข้อมูลใหม่เพื่อให้เป็นปัจจุบันมากที่สุด	- ผู้จัดทำตรวจสอบข้อมูลให้เป็นที่ปัจจุบันมากที่สุด	✓	-	กิจกรรมควบคุมที่ควรมี 5 : วางแผนเรื่องระยะเวลาให้ผู้บริหารพิจารณาตัวเต็มต้นแบบ
สาเหตุความเสียหายที่ 6 : ตัดกระดาษไม่ได้มาตรฐาน มีความผิดพลาดในการจัดเรียงหน้าในเล่ม	- ตรวจสอบความถูกต้องในการจัดเรียงหน้าก่อนเข้าเล่ม	✓	-	กิจกรรมควบคุมที่ควรมี 6 : ศึกษาและจัดหาเครื่องมือที่ได้มาตรฐานในการจัดทำตัวเต็ม
สาเหตุความเสียหายที่ 7 : การจัดตั้งตัวเต็มผิดพลาด ตกหล่น	- ตรวจสอบความถูกต้องของชื่อในการจัดตั้ง	✓	-	กิจกรรมควบคุมที่ควรมี 7 : ติดตามผลในการจัดตั้งตัวเต็มว่าส่งถึงผู้บริหารอย่างแน่นอน

แบบฟอร์ม 6 แผนบริหารความเสี่ยง

เพื่อความคุ้มครองความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญซึ่งไม่มีมาตรการควบคุมหรือมีการควบคุมแล้วแต่ไม่มีประสิทธิภาพ และเพื่อให้ความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

หน่วยงาน ภูมิธนาวิศวะและประเมินผล สำนัก ตรวจสอบและประเมินผล	เสนอโดย ชื่อ..... ตำแหน่ง..... ว/ด/ป.....	ผู้เห็นชอบ..... ตำแหน่ง..... ว/ด/ป.....
ภารกิจ/ กิจกรรม/ โครงการ งานรายงานข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหาร ในสังกัดกระทรวงแรงงาน		

แผนบริหาร/ติดตามความเสี่ยง

กิจกรรมความคุ้มครองจะมี	วิธีการความเสี่ยง	ทรัพยากร/งบประมาณ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลาดำเนินงาน	การติดตามผล		ผู้รับผิดชอบงาน
					สถานภาพงาน	ปัญหา/อุปสรรค	
กิจกรรมความคุ้มครองจะมี 1 : ปรับปรุงระบบให้ทันการแสดงผลที่ถูกต้อง รวมถึงจัดฝึกอบรมวิธีใช้ระบบ และกำหนดการทำงานเป็นคู่ร่วมกัน และเสนอข้อมูลให้ผู้บริหารตรวจสอบก่อนเคย์	วิธีจัดการ 1 : - จัดจ้างปรับปรุงระบบการแสดงผลให้ถูกต้อง - จัดโครงการฝึกอบรมการใช้ระบบ - กำหนดมาตรการให้มีผู้รับผิดชอบ/ตรวจสอบข้อมูล	200,000 บาท 600,000 บาท	ผลการจัดการ 1 : ให้ระบบที่มีการแสดงผลอย่างถูกต้อง - ผู้ปฏิบัติรู้เข้าใจการใช้ระบบได้อย่างถูกต้อง - ข้อมูลสามารถตรวจสอบและมีความถูกต้อง สมบูรณ์	ก.ค. 51	สมบูรณ์และครบถ้วน	-	นายชอบ เก่งงาน
กิจกรรมความคุ้มครองจะมี 2 : กำหนดเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดในการรายงานผลเข้าสู่ระบบ	วิธีจัดการ 2 : ใช้กิจกรรมควบคุม 2	-	ผลการจัดการ 2 : ผู้ใช้ข้อมูลรายงานผลตรงตามเวลาที่กำหนด	ต.ค.51 - ก.ย. 52	สมบูรณ์และครบถ้วน	-	นายโชค ชัยชาญ
กิจกรรมความคุ้มครองจะมี 3 : มีการให้ความรู้ฝึกฝนทักษะแก่เจ้าหน้าที่ในการเขียนสรุปใจความสำคัญ การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ	วิธีจัดการ 3 : จัดโครงการฝึกอบรมการใช้การเขียนงานวิชาการ/ จัดส่งเจ้าหน้าที่เข้าอบรม	400,000 บาท	ผลการจัดการ 3 : เจ้าหน้าที่มีความรู้ ทักษะในการเขียนงานวิชาการ	ก.ย. - ต.ค. 51	สมบูรณ์และครบถ้วน	-	นายแถม รักไทย

เปรียบเทียบกระบวนการบริหารงานแบบเดิมกับกระบวนการบริหารงานโดยใช้
เครื่องมือบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารงานทั่วไป	กระบวนการบริหารงานเดิม	กระบวนการบริหารงานโดยใช้ เครื่องมือบริหารความเสี่ยง
1. มีการวางแผนงาน (Plan)	- มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน	- มีวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่ชัดเจน
	- มีการระบุผลงาน/เป้าหมายที่ต้องการ	- มีการระบุผลงาน/เป้าหมายที่ต้องการ
	-	- มีการระบุความเสี่ยงที่อาจทำให้งานไม่ได้ตามเป้าหมาย
	-	- มีการระบุสาเหตุของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับงาน และวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้นขึ้น
	-	- มีการวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงต่องาน
2. มีการดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนด (Do)	- มีการดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนด	- มีการดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนด
3. มีการตรวจสอบผลการดำเนินงาน (Check)	- มีการตรวจสอบงานโดยใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น ให้มีผู้บริหารกำกับดูแล ใช้หนังสือราชการติดตามงาน ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น	- มีการตรวจสอบวิธีแก้ไข/ควบคุม/ป้องกันปัญหาที่มีข้อมูลเดิมว่าครอบคลุมกับปัญหาที่เกิดขึ้นและใช้การได้มีประสิทธิภาพหรือไม่
4. มีการแก้ไข/ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น (Action)	- มีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยไม่ได้วิเคราะห์ว่า วิธีแก้ปัญหาคงครอบคลุมหรือมีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะแก้ปัญหาได้หมด	- มีการเพิ่มเติมและปรับปรุงวิธีแก้ไข/ควบคุม/ป้องกันปัญหาให้ครอบคลุมกับปัญหาที่เกิดขึ้น และใช้งาน ได้มีประสิทธิภาพ
	- มีการปรับปรุงงานเพื่อให้งานดีขึ้น แต่อาจไม่ครอบคลุมกับปัญหาเดิมที่ยังหลงเหลืออยู่	- มีแผนบริหาร/จัดการที่สามารถควบคุมความเสี่ยง/ติดตามประเมินผลงานที่เกิดขึ้น

จากตารางเปรียบเทียบจะเห็นว่า เครื่องมือบริหารความเสี่ยงนี้สามารถใช้เป็นเครื่องมือช่วยเสริมในการบริหารกระบวนการงานให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น สามารถที่จะวิเคราะห์ประเด็นปัญหา ความเสี่ยงต่าง ๆ ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับงาน รวมทั้งติดตาม

ประเมินผลการดำเนินงานได้อีกด้วย ทั้งนี้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารจัดการของงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ ป้องกัน ควบคุม โอกาสที่จะเกิดความเสียหายให้ลดน้อยลง ลดการสูญเสีย โอกาสที่ทำให้งานเกิดความเสียหาย อีกทั้งยังมีแผนบริหารความเสี่ยงรองรับในการจัดการควบคุมสถานการณ์ใดๆ ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดอีกด้วย

3. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 ได้เครื่องมือบริหารความเสี่ยง ที่ง่ายต่อการใช้งาน และช่วยในกระบวนการบริหาร ติดตาม วิเคราะห์ ประเมินผลการดำเนินงาน

3.2 ปรับปรุง แก้ไขปัญหากระบวนการบริหาร วิเคราะห์ ติดตาม ประเมินผลงานแบบเดิมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยสามารถติดตาม วิเคราะห์จุดอ่อนของงาน ประเมินควบคุม ตรวจสอบกระบวนการงานได้อย่างเป็นระบบ และเป็นมาตรฐาน

4. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

4.1 เจ้าหน้าที่ทุกระดับที่ปฏิบัติงานวิเคราะห์และประเมินผลสามารถนำเครื่องมือบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการติดตาม วิเคราะห์ และประเมินผลดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ควบคู่ไปกับการบริหารงานแบบปกติ เพื่อประโยชน์ในการทบทวน/ปรับปรุง/พัฒนากระบวนการงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ให้บรรลุวัตถุประสงค์การดำเนินงาน

4.2 เจ้าหน้าที่ทุกระดับที่ปฏิบัติงานวิเคราะห์และประเมินผลเกิดความรู้ ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญในการใช้เครื่องมือบริหารความเสี่ยง เพื่อประโยชน์ในการประยุกต์ใช้งาน/พัฒนางาน/ปรับปรุงงาน เพื่อลดโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ความสูญเสีย รวมทั้งผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

บรรณานุกรม

- คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน. (2544). *ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544*. สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน. (2546). *ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายใน*. สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน.
- คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน. (2547). *คำแนะนำการจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 เล่มที่ 2 (รายงานตามระเบียบฯ ข้อ6)*. สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน : อูษาการพิมพ์.
- คำแนะนำ : การนำมาตรฐานการควบคุมภายในไปใช้เชิงปฏิบัติ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน 2545*. โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- เจริญ เจษฎาวัลย์. (2548). *การบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพมหานคร : พอดี จำกัด.
- พรทิพย์ พิมพ์สินธุ์, รศ.ดร. (2546). *แนวทางการติดตามและประเมินผลการประชาสัมพันธ์. คณะวารสารศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร : สำนักพัฒนาการประชาสัมพันธ์ กรมประชาสัมพันธ์*.
- สงวน ช่างฉัตร. (2547). *การบริหารความเสี่ยงของโครงการ. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*.
- สภาวิชาชีพบัญชีในพระบรมราชูปถัมภ์. (2550). *เอกสารประกอบการอบรม การประเมินผลการควบคุมภายใน*. เมื่อวันที่ 20 กันยายน 2550 ณ โรงแรมกานต์มณีพลาเลข ถ.ประดิพัทธ์.
- สุรพงษ์ ชูรังสฤษฎ์. (2550). *การบริหารความเสี่ยง. เอกสารประกอบการบรรยายโครงการอบรมหลักสูตรประกาศนียบัตรผู้ตรวจสอบภายในภาครัฐ กรมบัญชีกลาง*.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. *คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. เอกสารเผยแพร่บนเว็บไซต์*
www.opdc.go.th.
- สำนักงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. *คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร*.

สำนักบัญชีและตรวจสอบภายใน กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง. *แนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายในภาครัฐ*.

อุษา ภัทรมนตรี. (2547). *การตรวจสอบภายในสมัยใหม่*. กรุงเทพมหานคร : แทกซ์แอนด์เจอร์นัลพับลิเคชัน จำกัด.

องค์การสวนพฤกษศาสตร์. (2548). *คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์การสวนพฤกษศาสตร์*.