



รายงานผลตามมาตรการและโครงการ  
ตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560



ผลการดำเนินงาน ครั้งที่ 2  
(ระหว่างเดือน ตุลาคม 2559 - กันยายน 2560)  
กองกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

## คำนำ

ตามที่ คณะกรรมการด้านการบริหารจัดการที่ดีกำหนดให้มีการปรับปรุงแนวทางการกำกับดูแลองค์การตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี 10 หลัก ปะมาตรการโครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งได้เสนอแนวทางการดำเนินการและมาตรการ/โครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ต่อสภามหาวิทยาลัยขอนแก่น

โดยคณะกรรมการด้านการบริหารจัดการที่ดีกำหนดให้มหาวิทยาลัยรายงานผลการดำเนินงานตามมาตรการและโครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีต่อคณะกรรมการด้านการบริหารจัดการที่ดี และสภามหาวิทยาลัยขอนแก่น ปีละ 2 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 ผลการดำเนินงานระหว่างเดือน ตุลาคม 2559 – มีนาคม 2560 ครั้งที่ 2 ผลการดำเนินงานระหว่างเดือน ตุลาคม 2559 – กันยายน 2560 กองกลาง ได้จัดทำรายงานผลตามมาตรการและโครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2560 ผลการดำเนินงาน ครั้งที่ 2 การดำเนินงานระหว่างเดือน ตุลาคม 2559 – กันยายน 2560 โดยใช้หลักธรรมาภิบาลของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีที่สำคัญ 3 หลัก คือ 1) หลักประสิทธิภาพ 2) หลักประสิทธิผล และ 3) หลักการรับผิดชอบต่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม และสอดคล้องกับมาตรการ/โครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2560 เพื่อให้เป็นมาตรฐานและยึดถือเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน

กองกลาง สำนักงานอธิการบดี

ตุลาคม 2560

องค์ประกอบของการจัดทำรายงานผลตามมาตรการและโครงการ  
ตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี กองกลาง สำนักงานอธิการบดี  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2560

ปก

คำนำ

สารบัญ

บทสรุปผู้บริหาร

ส่วนที่ 1 บทนำ

ส่วนที่ 2 นโยบาย/แนวทางปฏิบัติของกองกลาง

ส่วนที่ 3 สรุปผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

ส่วนที่ 4 รายละเอียดผลการดำเนินงาน

4.1 การรายงานผล ตามมาตรการโครงการ ตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

ส่วนที่ 5 แนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) ของคณะ/หน่วยงาน

ส่วนที่ 6 ภาคผนวก

## ส่วนที่ 4

รายงานผลตามมาตรการและโครงการ ตามนโยบาย  
การกำกับดูแลองค์การที่ดี  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2560

## ส่วนที่ 1 บทนำ

### 1.1 ความเป็นมา

#### 1. ด้านนโยบายด้านรัฐ สังคม สิ่งแวดล้อม

กองกลาง ได้ดำเนินกิจกรรม/โครงการเพื่อตอบสนองต่อนโยบายด้านรัฐ สังคม สิ่งแวดล้อม โดยในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม กองกลางได้มุ่งเน้นพัฒนาช่องทางเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้มากยิ่งขึ้น การดำเนินงานสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี พ.ศ. 2559-2562 แผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2560 การติดตามผลการปฏิบัติการ โดยการจัดทำรายงานประจำปี พ.ศ. 2560 เพื่อสะท้อนระดับผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน และนำมาปรับปรุงเพื่อพัฒนาคุณภาพให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งได้มีการประชุมคณะกรรมการบริหารกองกลางเป็นประจำทุกเดือน เพื่อซักซ้อมความเข้าใจรับฟังข้อคิดเห็น และร่วมกันกำหนดแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อสนองต่อนโยบายด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม

#### 2. นโยบายด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กองกลาง ได้ดำเนินกิจกรรม/โครงการเพื่อตอบสนองต่อนโยบายด้านผู้รับบริการ โดยในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม กองกลางได้มุ่งเน้นพัฒนาช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การสัมมนาเครือข่ายข้อปฏิบัติด้านสารบรรณ สัมมนาเครือข่ายศูนย์รับส่งเอกสารกลาง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และได้ดำเนินการพัฒนาเว็บไซต์ของกองกลาง เพื่อเป็นช่องทางในการเผยแพร่ได้ 2 ช่องทาง และจัดให้มีการบริหารออนไลน์ต่าง ๆ เช่น ระบบฐานข้อมูลสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ระบบส่งผลิตเอกสาร ของงานสารบรรณ ระบบจองห้องประชุมอาคารสิริคุณากร ระบบแจ้งซ่อมอาคารสิริคุณากร ของงานบริหารงานทั่วไป ระบบข้อมูลบริการด้านการทำหนังสือเดินทาง งานประสานงานมหาวิทยาลัย ระบบบริหารจัดการยานพาหนะส่วนกลาง และได้จัดทำคู่มือสำหรับผู้ให้บริการ เผยแพร่ไปยังบางกลุ่มเป้าหมาย

#### 3. นโยบายด้านองค์กร

กองกลาง ได้ดำเนินกิจกรรม/โครงการเพื่อตอบสนองต่อนโยบายด้านองค์กร โดยกองกลางได้ดำเนินการปรับโครงสร้างการบริหารกองกลาง เพื่อรองรับยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัย กองกลางได้ดำเนินการปรับโครงสร้างงาน กองกลาง เพื่อให้เกิดความเหมาะสม และสอดคล้องความเบ็ดเสร็จในการวางแผน กำหนดกลยุทธ์ และการตัดสินใจในการบริหาร เพื่อรับมือกับสภาพการณ์ที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว เป็นการลดขั้นตอนการสั่งการและการรายงาน ซึ่งจะเกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทำให้สามารถตัดสินใจ เพื่อแก้ปัญหาในทุกสถานการณ์ได้ทันทั่วทั้ง

#### 4. นโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน

กองกลาง ได้ดำเนินกิจกรรม/โครงการเพื่อตอบสนองต่อนโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน โดยจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ กองกลาง จัดทำโครงการสัมมนามูลนิธิเพื่อรับฟังความคิดเห็น และทุกข์สุขของบุคลากรทุกคน รับทราบความต้องการในการพัฒนาตนเองของรายบุคคล รวมถึงมีการ

ดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร (KM) และโครงการสัมมนาเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ กองกลาง มุ่งเน้นการจัดกิจกรรมในด้านการส่งเสริมสุขภาพกาย และสุขภาพใจ ได้แก่ จัดโครงการส่งเสริมสุขภาพ กิจกรรมสันทนาการต่างๆ โครงการเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีกว่าอย่างต่อเนื่อง

## 1.2 กระบวนการจัดทำรายงานผลตามมาตรการและโครงการ ตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2560

กองกลาง มีขั้นตอนการจัดทำรายงานผลตามมาตรการและโครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2560 ของกองกลางดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารกองกลาง
2. มีการประชุมมอบหมายงาน
3. ดำเนินกิจกรรมตามมาตรการและโครงการฯ ในช่วงเดือน ต.ค. 59 - ก.ย. 60
4. รวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานผลระหว่างเดือน ต.ค. 59 - ก.ย. 60
5. จัดทำรายงานผลตามโครงการและมาตรการฯ ในช่วงเดือน ต.ค. 60
6. เสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารกองกลางเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ
7. เสนอมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในเดือน ต.ค. 60

## ส่วนที่ 2 นโยบาย/แนวทางปฏิบัติของกองกลาง

เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี กองกลางได้มีแนวทางส่งเสริมและผลักดันการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ดังนี้

1. คณะกรรมการบริหาร กองกลาง มีการควบคุมติดตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการประเมินผลความสำเร็จในการดำเนินงานตามนโยบายฯ และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้ความเหมาะสม
2. กองกลาง กำหนดให้มีการจัดระบบกลไกในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม โดยบุคลากรกองกลางทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล และนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี
3. คณะกรรมการบริหาร กองกลาง มีการควบคุมติดตามการดำเนินงานตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการประเมินผลความสำเร็จในการดำเนินตามนโยบายฯ และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้ความเหมาะสม

### ส่วนที่ 3 สรุปผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ 2560

กองกลาง สำนักงานอธิการบดี ได้ดำเนินโครงการ/กิจกรรมสนับสนุนมาตรการและโครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี มหาวิทยาลัยขอนแก่นและสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่ กองกลางได้นำหลักธรรมาภิบาล 4 องค์ประกอบ คือ

1. หลักประสิทธิผล
2. หลักประสิทธิภาพ
3. หลักการรับผิดชอบต่อ
4. หลักการมีส่วนร่วม

โดยได้นำหลักธรรมาภิบาลทั้ง 4 องค์ประกอบดังกล่าว นำมาใช้เป็นหลักสำคัญในการดำเนินโครงการ/กิจกรรมเพื่อให้เกิดคุณค่า ประโยชน์สูงสุดของผลสัมฤทธิ์การดำเนินโครงการ/กิจกรรม

ซึ่งกองกลาง ได้ดำเนินการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560ระหว่างเดือนตุลาคม 2556 – กันยายน 2560 โดยมีรายละเอียดผลการดำเนินงานดังนี้

#### 3.1 รายงานผลนโยบายด้านรัฐ สังคม สิ่งแวดล้อม

**ตารางที่ 1** โครงการ/กิจกรรมสนับสนุนนโยบายด้านรัฐ สังคม สิ่งแวดล้อม และมีความสอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

| นโยบาย<br>หลักธรรมาภิบาล                                 | 1. นโยบายด้านรัฐ สังคม สิ่งแวดล้อม |                                              |                              |        |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------|--------|
|                                                          | จำนวนโครงการ/<br>กิจกรรมทั้งหมด    | จำนวนโครงการ/<br>กิจกรรมที่บรรลุผลสำเร็จแล้ว | รวมจำนวนโครงการที่สำเร็จแล้ว | ร้อยละ |
| 1. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)                          |                                    |                                              |                              |        |
| 2. หลักประสิทธิผล (Effectiveness)                        |                                    |                                              |                              |        |
| 3. หลักการตอบสนอง (Responsiveness)                       |                                    |                                              |                              |        |
| 4. หลักการรับผิดชอบต่อ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) |                                    |                                              |                              |        |

| <div> <div>นโยบาย</div> <div> <div></div> <div>หลักการธรรมาภิบาล</div> </div> </div> | 1. นโยบายด้านรัฐ สังคม สิ่งแวดล้อม  |                                                  |                                      |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------|--------|
|                                                                                      | จำนวน<br>โครงการ/<br>กิจกรรมทั้งหมด | จำนวนโครงการ/<br>กิจกรรมที่บรรลุผล<br>สำเร็จแล้ว | รวมจำนวน<br>โครงการที่สำเร็จ<br>แล้ว | ร้อยละ |
| 5. หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)                                                |                                     |                                                  |                                      |        |
| 6. หลักนิติธรรม (Rule of Law)                                                        |                                     |                                                  |                                      |        |
| 7. หลักความเสมอภาค (Equity)                                                          |                                     |                                                  |                                      |        |
| 8. หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation)                         |                                     |                                                  |                                      |        |
| 9. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)                                             |                                     |                                                  |                                      |        |
| 10. หลักคุณธรรม/จริยธรรม (virtue)                                                    |                                     |                                                  |                                      |        |
| รวม                                                                                  |                                     |                                                  |                                      |        |
| ร้อยละ                                                                               |                                     |                                                  |                                      |        |

3.2
รายงานผล
นโยบายด้านผู้รับบริการ
และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตารางที่ 2
โครงการ/กิจกรรมสนับสนุนนโยบายด้านผู้รับบริการ
และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
และมีความสอดคล้องตามหลักการธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

| <div> <div>นโยบาย</div> <div> <div></div> <div>หลักการธรรมาภิบาล</div> </div> </div> | 1. นโยบายด้านรัฐ สังคม สิ่งแวดล้อม  |                                                  |                                      |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------|--------|
|                                                                                      | จำนวน<br>โครงการ/<br>กิจกรรมทั้งหมด | จำนวนโครงการ/<br>กิจกรรมที่บรรลุผล<br>สำเร็จแล้ว | รวมจำนวน<br>โครงการที่สำเร็จ<br>แล้ว | ร้อยละ |
| 1. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)                                                      |                                     |                                                  |                                      |        |
| 2. หลักประสิทธิผล (Effectiveness)                                                    |                                     |                                                  |                                      |        |
| 3. หลักการตอบสนอง (Responsiveness)                                                   |                                     |                                                  |                                      |        |
| 4. หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability)                                |                                     |                                                  |                                      |        |
| 5. หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)                                                |                                     |                                                  |                                      |        |
| 6. หลักนิติธรรม (Rule of Law)                                                        |                                     |                                                  |                                      |        |
| 7. หลักความเสมอภาค (Equity)                                                          |                                     |                                                  |                                      |        |

|                                                              |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 8. หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation) |  |  |  |  |
| 9. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)                     |  |  |  |  |
| 10. หลักคุณธรรม/จริยธรรม (virtue)                            |  |  |  |  |
| รวม                                                          |  |  |  |  |
| ร้อยละ                                                       |  |  |  |  |

### 3.3 รายงานผล นโยบายด้านองค์การ

**ตารางที่ 3** โครงการ/กิจกรรมสนับสนุนนโยบายด้านองค์การ และมีความสอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

| <div>นโยบาย</div> <div>หลักธรรมาภิบาล</div>                  | 1. นโยบายด้านรัฐ สังคม สิ่งแวดล้อม |                                          |                              |        |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------|--------|
|                                                              | จำนวนโครงการ/กิจกรรมทั้งหมด        | จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่บรรลุผลสำเร็จแล้ว | รวมจำนวนโครงการที่สำเร็จแล้ว | ร้อยละ |
| 1. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)                              |                                    |                                          |                              |        |
| 2. หลักประสิทธิผล (Effectiveness)                            |                                    |                                          |                              |        |
| 3. หลักการตอบสนอง (Responsiveness)                           |                                    |                                          |                              |        |
| 4. หลักการรับผิดชอบต่อ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability)     |                                    |                                          |                              |        |
| 5. หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)                        |                                    |                                          |                              |        |
| 6. หลักนิติธรรม (Rule of Law)                                |                                    |                                          |                              |        |
| 7. หลักความเสมอภาค (Equity)                                  |                                    |                                          |                              |        |
| 8. หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation) |                                    |                                          |                              |        |
| 9. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)                     |                                    |                                          |                              |        |
| 10. หลักคุณธรรม/จริยธรรม (virtue)                            |                                    |                                          |                              |        |
| รวม                                                          |                                    |                                          |                              |        |
| ร้อยละ                                                       |                                    |                                          |                              |        |

### 3.4 รายงานผล นโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน

**ตารางที่ 4** โครงการ/กิจกรรมสนับสนุนนโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน และมีความสอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

| <div>นโยบาย</div> <div>หลักธรรมาภิบาล</div> | 1. นโยบายด้านรัฐ สังคม สิ่งแวดล้อม |                                          |                              |        |
|---------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------|--------|
|                                             | จำนวนโครงการ/กิจกรรมทั้งหมด        | จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่บรรลุผลสำเร็จแล้ว | รวมจำนวนโครงการที่สำเร็จแล้ว | ร้อยละ |
| 1. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)             |                                    |                                          |                              |        |
| 2. หลักประสิทธิผล (Effectiveness)           |                                    |                                          |                              |        |

|                                                              |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 3. หลักการตอบสนอง (Responsiveness)                           |  |  |  |  |
| 4. หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability)        |  |  |  |  |
| 5. หลักเปิดเผยโปร่งใส (Transparency)                         |  |  |  |  |
| 6. หลักนิติธรรม (Rule of Law)                                |  |  |  |  |
| 7. หลักความเสมอภาค (Equity)                                  |  |  |  |  |
| 8. หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation) |  |  |  |  |
| 9. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)                     |  |  |  |  |
| 10. หลักคุณธรรม/จริยธรรม (virtue)                            |  |  |  |  |
| รวม                                                          |  |  |  |  |
| ร้อยละ                                                       |  |  |  |  |

การดำเนินโครงการ/กิจกรรมสนับสนุนมาตรการและโครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2560

และมีความสอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

**ตารางที่ 5** สรุปการดำเนินโครงการ/กิจกรรมสนับสนุนมาตรการและโครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีและมีความสอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล

[illegible]

หมายเหตุ : 1 โครงการ/กิจกรรม อาจมีความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลมากกว่า 1 หลัก

## ส่วนที่ 5 แนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) ของกองกลาง

### แนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายใน กองกลาง สำนักงานอธิการบดี

ภายใต้สภาวะแวดล้อมในยุคโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วตลอดจนการปฏิรูประบบราชการในปัจจุบัน ทำให้ทุกหน่วยงานทั้งภาคเอกชน ราชการ และรัฐวิสาหกิจต้องมีการปรับตัวและกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานใหม่ รวมทั้งจัดหาเครื่องมือทางด้านการจัดการเข้ามาช่วยในการบริหารงานมากขึ้น ระบบการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือด้านการจัดการประเภทหนึ่งที่ถูกนำมาช่วยในการบริหารงาน และเป็นกลไกพื้นฐานสำคัญของกระบวนการกำกับดูแลการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ เนื่องจากระบบการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการป้องกันและรักษาทรัพย์สินของหน่วยงาน ช่วยให้การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้การปฏิบัติงานในขั้นตอนต่าง ๆ เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยการแข่งขันในปัจจุบัน หากหน่วยงานต่าง ๆ ไม่มีการจัดการที่ดี หรือไม่มีการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) ไม่มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมโอกาสเสี่ยงที่อาจเกิดความผิดพลาดในการดำเนินงานของหน่วยงานจะมีมาก ซึ่งสาเหตุสำคัญประการหนึ่งก็คือ ขาดระบบการควบคุมภายในที่ดี ขาดการประเมินความเสี่ยง และจัดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ตลอดจนการไม่สามารถตรวจพบข้อผิดพลาด ซึ่งเหตุการณ์เหล่านั้นล้วนไม่เป็นผลดีต่อหน่วยงาน ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและมาตรการการควบคุมของหน่วยงานจึงควรจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 รวมทั้งเจ้าหน้าที่ทุกระดับในหน่วยงาน ควรให้ความร่วมมือและสนับสนุนปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานที่กำหนดขึ้น และพัฒนาให้ระบบการควบคุมภายในดังกล่าวทันสมัยอยู่เสมอ

กองกลาง สำนักงานอธิการบดี พิจารณาเห็นว่า เพื่อให้หน่วยงานมีแนวทางในการกำหนดระบบการควบคุมภายในของตนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในหน่วยงานจึงได้กำหนดแนวปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับภาคราชการขึ้น โดยหวังว่าจะเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ในการนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน อันจะเป็นการช่วยให้การบริหารจัดการของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

แนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายใน ได้กำหนดขึ้นโดยประยุกต์จากระบบการควบคุมภายในของ The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งเป็นระบบการควบคุมภายในที่ครอบคลุมถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ในการบริหารงาน และเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป อย่างไรก็ตามตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมในแนวปฏิบัติที่กำหนดขึ้นเป็นเพียงตัวอย่างกิจกรรมหลัก ๆ ซึ่งไม่ใช่กิจกรรมทั้งหมดที่ภาคราชการมีอยู่ดังนั้นแต่ละหน่วยงานซึ่งมีกิจกรรมการดำเนินงานหลากหลายแตกต่างกันสามารถนำไปประยุกต์และกำหนดระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานให้เหมาะสมต่อไป

#### 5.1 รายละเอียดการดำเนินการ

ระบบการควบคุมภายใน เป็นกลไกที่สำคัญและเป็นเครื่องมือในการบริหารงานในหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นการจัดการในภาครัฐหรือเอกชนทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ระบบการควบคุมภายในจะช่วยควบคุมหรือลดความเสี่ยง

ของหน่วยงานให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานและการจัดการของหน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ในอดีตที่ผ่านมา การบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ ได้มีการควบคุมภายในตามที่กระทรวงการคลังประกาศให้ใช้เป็นเรื่อง ๆ ไป ซึ่งอาจอยู่ในรูปของกฎหมาย ระเบียบ ระบบบัญชีหนังสือสั่งการ และหนังสือตอบข้อหารือต่าง ๆ โดยส่วนใหญ่จะเน้นไปที่การควบคุมด้านการเงินและบัญชีและการปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่ทางราชการกำหนดไว้ ซึ่งไม่ครอบคลุมถึงการจัดการด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากด้านการเงินและบัญชีในหน่วยงาน จึงไม่สามารถสะท้อนภาพถึงผลการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงานได้ ระบบการควบคุมภายในที่ดีควรเป็นระบบการควบคุมที่ครอบคลุมงานทุกด้านและสามารถสะท้อนภาพให้เห็นเป็นองค์รวมของหน่วยงานนั้น ๆ ว่ามีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่เพียงใด การที่ระบบการควบคุมภายในของรัฐยังไม่ครอบคลุมทุกระบบงาน อาจเป็นช่องทางรั่วไหลทำให้เกิดความเสียหายในหน่วยงานและการดำเนินงานไม่สัมฤทธิ์ผล ทั้งนี้ จากประสบการณ์ในภาครัฐ สาเหตุส่วนหนึ่งเกิดจากการกำหนดหน้าที่และมอบหมายงานในหน่วยงานไม่เหมาะสม การมอบหมายการปฏิบัติงานทั้งกระบวนการให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงคนเดียว การควบคุมสอบทานและการตรวจสอบยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ตลอดจนขาดการประเมินและการบริหารความเสี่ยง

จากเหตุผลและความจำเป็นดังกล่าวข้างต้น กองกลาง สำนักงานอธิการบดี จึงได้กำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ในกองกลาง สำนักงานอธิการบดี โดยประยุกต์ตามระบบการควบคุมภายในของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งเห็นว่าจะเอื้อประโยชน์ต่อการบริหารงานในแต่ละหน่วยงาน อันจะเป็นผลให้การใช้ทรัพยากรของรัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสมประโยชน์ยิ่งขึ้น

ความหมาย

มีการกำหนดคำนิยามของ “ การควบคุมภายใน ” ไว้หลายแห่ง เช่น

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ให้ความหมายหรือคำนิยาม “การควบคุมภายใน” ไว้ดังนี้

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

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

แปลความได้ว่า

“การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการที่คณะผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรกำหนดขึ้นซึ่งเป็นการออกแบบในระดับที่สมเหตุสมผลเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการบรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องดังต่อไปนี้

- ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน
- ความเชื่อถือได้ของข้อมูลและรายงานทางการเงิน
- การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ”

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

*“Control comprises those elements of an organization (including its*

*resource , systems, culture, structure and task ) that taken together support people in the achievement of the organizations objective ”*

แปลความได้ว่า

“การควบคุมภายใน ประกอบด้วย องค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรรวมกัน (รวมทั้งทรัพยากร ระบบวัฒนธรรม โครงสร้าง และงานต่าง ๆ) ซึ่งสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้”

มาตรฐานการสอบบัญชีรหัส 400 ของสมาคมบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย ได้ให้ความหมายหรือคำนิยาม “ ระบบการควบคุมภายใน ” ไว้ดังนี้

“ระบบการควบคุมภายใน” หมายถึง “นโยบายและวิธีการปฏิบัติ (การควบคุมภายใน) ซึ่งผู้บริหารของกิจการกำหนดขึ้น เพื่อช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของผู้บริหารที่จะให้เกิดความมั่นใจเท่าที่จะสามารถทำได้ว่าการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหาร การป้องกันรักษาทรัพย์สิน การป้องกันและการตรวจพบทุจริตและข้อผิดพลาดความถูกต้องและครบถ้วนของการบันทึกบัญชี และการจัดทำข้อมูลทางการเงินที่เชื่อถือได้อย่างทันเวลา นอกเหนือจากเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานของระบบบัญชีแล้ว ระบบการควบคุมภายในยังครอบคลุมถึงสภาพแวดล้อมของการควบคุม และวิธีการควบคุม .....”

สำหรับความหมายของ **การควบคุมภายใน ในแนวปฏิบัตินี้** หมายถึง ระบบการควบคุมกระบวนการในการปฏิบัติงานที่คณะผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลว่าการบริหารและการปฏิบัติงานจะสามารถบรรลุเป้าหมาย และให้เกิดผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งครอบคลุมถึงกระบวนการในการจัดการ วิธีการหรือเครื่องมือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดองค์กร

## 5.2 วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของระบบการควบคุมภายใน มีดังนี้

1. เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่า โดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนหรือไม่จำเป็น ลดความเสี่ยงหรือผลเสียทางการเงินหรือด้านอื่น ๆ ที่อาจมีขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานแก่หน่วยงานในที่สุด
2. เพื่อให้มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้องครบถ้วนและเชื่อถือได้ สร้างความมั่นใจแก่ผู้บริหารในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงาน และบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง
3. เพื่อให้บุคลากรมีการปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย เงื่อนไขสัญญา ข้อตกลง ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างถูกต้องและครบถ้วน

## 5.3 องค์ประกอบของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน มีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม ( Control Environment )
2. การประเมินความเสี่ยง ( Risk Assessment )
3. กิจกรรมการควบคุม ( Control Activities )
4. สารสนเทศและการสื่อสาร ( Information and Communication )

## 5. การติดตามและประเมินผล ( Monitoring and Evaluation )

### 1. สภาพแวดล้อมการควบคุม

สภาพแวดล้อมการควบคุม หมายถึง สภาพการณ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้เกิดระบบการควบคุมในหน่วยงาน ในการดำเนินงานจะมีหลายปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดมาตรการการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงานซึ่งฝ่ายบริหารจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในในหน่วยงาน เช่น จริยธรรมของการทำงาน ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจได้ ความโปร่งใส และการมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งรวมทั้งการกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และระเบียบวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม สำหรับตัวอย่างสภาพแวดล้อมการควบคุมในหน่วยงาน เช่น

#### 1.1 ปรัชญาและลักษณะการทำงานของผู้บริหาร

ปรัชญาและลักษณะการทำงานของผู้บริหารแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกัน และจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลถึงการกำหนดระบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน เพราะผู้บริหารมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย มาตรการและระบบการควบคุมภายใน แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องรับผิดชอบในการเลือกปรัชญาและวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น ผู้บริหารสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดีโดยดำเนินการ ดังนี้

(1) กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน มาตรฐาน และแนวทางการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจน และแจ้งให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานทราบ

(2) กำหนดโครงสร้างการจัดหน่วยงานให้เหมาะสม มีสายการบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในที่ชัดเจน รวมทั้งมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม

(3) กำหนดคุณลักษณะงานเฉพาะตำแหน่ง (Job Description) ของบุคลากรทุกตำแหน่งหน้าที่ และระดับของความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละงานอย่างชัดเจน

(4) กำหนดให้มีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากร ตลอดจนการประเมินผลการทำงานของบุคลากรอย่างชัดเจน และเป็นธรรม รวมทั้งกำหนดบทลงโทษทางวินัยให้ชัดเจน

(5) กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) และหน่วยตรวจสอบภายใน

#### 1.2 ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน

การบริหารและการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งทั้งสองประการนี้ เป็นสิ่งที่ต้องสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดขึ้น โดยการประชาสัมพันธ์ ฝึกอบรม หรือกำหนดสิ่งจูงใจ และผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารให้เจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานรับทราบ และตระหนักถึงคุณค่าในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม จนเป็นบรรทัดฐานหรือข้อตกลงร่วมกันที่ให้หน่วยงานถือปฏิบัติ เพราะความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญของสภาพแวดล้อมการควบคุม โดยผู้บริหารควรดำเนินการ ดังนี้

(1) กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และ ทำตัวให้เป็นตัวอย่างอย่างสม่ำเสมอ ทั้งโดยคำพูดและการกระทำ

(2) สื่อสารและแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับทราบ ตลอดจนเข้าใจในหลักการของจริยธรรมดังกล่าว

(3) จัดทำข้อกำหนดจริยธรรมหรือแนวทางที่พึงปฏิบัติของหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน โดยรวมถึงกรณีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงทางผลประโยชน์ด้วย

(4) ลดวิธีการหรือโอกาสที่จะจูงใจให้เกิดการกระทำผิดความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่สำคัญ ซึ่งจะส่งผลถึงการจัดโครงสร้างของหน่วยงาน การจัดการและการติดตามประเมินผลองค์ประกอบของระบบการควบคุมภายในอื่น ๆ ด้วย

### 1.3 โครงสร้างของหน่วยงาน

โครงสร้างของหน่วยงานที่ได้รับการจัดไว้เป็นอย่างดี จะเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงาน สั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยการจัดโครงสร้างของหน่วยงานให้เหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรมของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น

(1) การรวมศูนย์อำนาจหรือกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ หากกิจการเลือกใช้การรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจ คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้ได้รับอำนาจย่อมมีความสำคัญ กรณีวิธีกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจ ระบบและขั้นตอนการทำงาน รวมถึงกระบวนการในการติดตามผล ก็จะมีผลสำคัญมากกว่าคุณสมบัติของตัวบุคคล

(2) การจัดโครงสร้างของหน่วยงานที่มีการผลิตโดยเครื่องจักร อาจใช้โครงสร้างและการควบคุมที่เป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน แต่โครงสร้างที่มีรูปแบบแน่นอน อาจไม่เหมาะสมกับกิจกรรมการบริการหรืองานที่เกี่ยวข้องกับการค้นคว้าวิจัยทางวิชาการ เป็นต้น

(3) การมอบอำนาจต้องให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และต้องชัดเจน

### 1.4 นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากร

ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ คือบุคลากรในหน่วยงานนั่นเองที่เป็นตัวจักรสำคัญ ดังนั้น การมีนโยบายและระบบการบริหารบุคลากรที่ชัดเจนและเหมาะสม จะช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น เช่น

(1) กำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการว่าจ้าง การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น

(2) กำหนดคุณสมบัติและลักษณะงาน (Job Description) ของเจ้าหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงาน

(3) กำหนดมาตรการเกี่ยวกับการประกันความซื่อสัตย์ของพนักงาน

(4) มีระบบการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และติดตามผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ

(5) กำหนดแนวปฏิบัติกรณีที่มีการขัดแย้งของผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ต่อหน่วยงาน

### 1.5 การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน ดังนั้น ผู้บริหารควรกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน ดังนี้

(1) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงการกระจายอำนาจและระบบการสอบย้อนความถูกต้องระหว่างกัน

(2) กำหนดคู่มือปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

(3) กำหนดระบบการติดตามประเมินผล ซึ่งรวมถึงการจัดทำแผนงาน และระบบการรายงานผลงานอย่างสม่ำเสมอ

#### 1.6 คณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายใน

คณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายในเป็นกลไก และเครื่องมือชนิดหนึ่งในการช่วยตรวจสอบและสอบทานงานให้เป็นไปตามแผนงานที่ฝ่ายบริหารวางไว้ คณะกรรมการตรวจสอบที่มีความรู้ความสามารถและมีความเป็นอิสระในการทำงาน จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น สภาพแวดล้อมการควบคุม เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศในหน่วยงานเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่จะไปเสริมองค์ประกอบการควบคุมอื่น ๆ ต่อไป

## 2. การประเมินความเสี่ยง

**ความเสี่ยง** หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใด ๆ อันจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในด้านลบหรือเป็นผลลัพธ์ที่ไม่ต้องการ ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดความเสี่ยงอาจเกิดจากลักษณะงานหรือกิจกรรมของหน่วยงาน การควบคุมภายใน การที่หน่วยงานตรวจไม่พบข้อผิดพลาด ฯลฯ

(1) ความเสี่ยงจากลักษณะงานหรือกิจกรรมของหน่วยงาน

ความเสี่ยงลักษณะนี้ เป็นความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติในงานนั้น ๆ เองเมื่อใดก็ตามที่ตัดสินใจที่จะทำงานหรือกิจกรรม ก็ย่อมจะมีความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การทำธุรกิจการค้าขายกับต่างประเทศหรือการสั่งซื้อของจากต่างประเทศของทางราชการ ความเสี่ยงก็คืออัตราแลกเปลี่ยนที่อาจเปลี่ยนแปลงไป ฯลฯ

(2) ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน

ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน เป็นความเสี่ยงที่ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานไม่ครอบคลุมและไม่สามารถป้องกันข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานของหน่วยงานได้ อาจเป็นเพราะหน่วยงานไม่มีระบบการควบคุมภายในที่ครอบคลุมเพียงพอที่จะลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน หรือหน่วยงานนั้นไม่มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่ได้จัดไว้ เป็นต้น

(3) ความเสี่ยงจากการตรวจไม่พบข้อผิดพลาด

ความเสี่ยงลักษณะนี้ เป็นความเสี่ยงที่การตรวจสอบไม่สามารถค้นพบความผิดพลาดของรายการที่มีอยู่เนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่สามารถตรวจสอบทุกกิจกรรมใน หน่วยงานนี้ได้ และจำเป็นต้องใช้ระบบการตรวจสอบโดยเลือกสุ่มตัวอย่างหรืออาจเนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่มีความอิสระเพียงพอหรือไม่อยู่ในวิสัยที่จะเข้าไปตรวจสอบได้

**สาเหตุของความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกหน่วยงาน**

- **ปัจจัยภายใน** เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงระบบงาน ความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง การควบคุมกำกับดูแลไม่ทั่วถึง และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับของหน่วยงาน เป็นต้น

- **ปัจจัยภายนอก** เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือสภาพการแข่งขัน สภาวะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจและการเมือง เป็นต้น การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการกำหนดแนวทางการควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงการประเมินความเสี่ยงในหน่วยงาน จะเป็นการประเมินการปฏิบัติงานในภาพรวมของหน่วยงานเพื่อให้ทราบเหตุการณ์ของความเสี่ยงและหาทางแก้ไขและควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่เกิดความเสียหายน้อยที่สุด

### **กระบวนการในการประเมินความเสี่ยง**

การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ สามารถดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

#### **1. ศึกษาวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน**

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน จะต้องสอดคล้องกับภารกิจ (Mission) ของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งโดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของหน่วยงานจะแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

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

1.2 วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activity – Level objectives) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละกิจกรรมที่หน่วยงานกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน เช่นระบบการประมวลผลข้อมูลทางการเงินและบัญชี เป็นต้น

#### **2. ระบุปัจจัยเสี่ยง**

ปัจจัยเสี่ยงของหน่วยงานสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือผลการดำเนินงานในหน่วยงาน เช่น การเปลี่ยนตัวผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สำคัญ ๆ บ่อยครั้ง การเปลี่ยนแปลงกฎหมายใหม่ ๆ ของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เป็นต้น

เนื่องจากปัจจัยเสี่ยงแต่ละชนิดมีผลกระทบต่อการดำเนินงานและการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานไม่เท่ากัน บางชนิดมีผลกระทบทันที บางชนิดมีผลกระทบในระยะยาว ดังนั้น ผู้บริหารต้องติดตามพิจารณา และระบุปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้ครอบคลุมทุกประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดซึ่งควรครอบคลุมถึง

(1) ผลกระทบจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุทสาหกรรม และสิ่งแวดล้อมต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน

(2) ปัจจัยความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ในการวางแผน และการประมาณการของหน่วยงาน

(3) ข้อตรวจพบที่ได้รับจากการตรวจสอบ การสอบทาน การติดตาม และประเมินผล

(4) ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เช่น ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมาไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่รับผิดชอบในการบริหารหรือปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเงื่อนไขตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ฯลฯ

### การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยง

การวิเคราะห์ถึงผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อหน่วยงาน ซึ่งโดยปกติปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยไม่ เท่ากัน การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงมีหลายวิธีแตกต่างกัน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ และมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย ๆ จึงควรพิจารณาเลือกใช้วิธีการหรือเทคนิคที่ใช้วิเคราะห์ที่เหมาะสมกับขนาด ลักษณะการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถประเมินระดับความสำคัญของความเสี่ยงได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งผลเสียที่อาจเกิดจากความเสี่ยงนั้น โดยทั่วไปขั้นตอนการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง จะเป็นดังนี้

3.1 ประเมินระดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง คือ การนำปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมาพิจารณาถึงความสำคัญว่าหากเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยแค่ไหน โดยอาจวัดเป็นระดับน้อย ปานกลาง สูง

3.2 ประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น คือ การพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงที่ได้เรียงลำดับความสำคัญไว้แล้ว มีโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงนั้น ในระดับน้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง การวิเคราะห์โดยการประเมินความสำคัญและการประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น อาจใช้ผสมผสานกัน เช่น ปัจจัยเสี่ยงบางอย่างมีอัตราความถี่สูง เมื่อเกิดขึ้นแต่ละครั้งสูญเสียเงินน้อย แต่ถ้าเกิดบ่อย ๆ เข้า โดยรวมอาจมีจำนวนเงินสูงก็จะทำให้เกิดความสำคัญได้

3.3 เลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยบางครั้งอาจไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ในรูปแบบตัวเลข แต่อาจวิเคราะห์ออกมาเป็นระดับต่าง ๆ เช่น สำคัญมาก ปานกลาง หรือน้อย เป็นต้น

### กำหนดวิธีการควบคุมความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานสามารถวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ฝ่ายบริหารควรพิจารณาหาวิธีเพื่อป้องกันความเสี่ยงนั้น ๆ โดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ว่าคุ้มกับประโยชน์ที่จะได้รับหรือไม่ ซึ่งในการกำหนดแนวทางในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงผู้บริหารควรพิจารณาว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความเสี่ยงในลักษณะใด เช่น

4.1 กรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับหน่วยงานโดยรวม ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่มีได้อยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยการบริหารความเสี่ยงซึ่งมีกลยุทธ์ ดังนี้

(1) กำหนดโครงสร้างพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การบริหารความเสี่ยงกับหน้าที่การประเมินความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะเริ่มต้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งสัมพันธ์กับกลยุทธ์และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ เราจะประเมินความเสี่ยงด้วยการระบุผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น การจัดลำดับความสำคัญ และการวัดผลกระทบของความเสี่ยงเหล่านั้นที่อาจเกิดขึ้นต่อหน่วยงาน

(2) ประเมินความเสี่ยงของหน่วยงาน กำหนดกรอบแนวคิด ซึ่งจะใช้ระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่เป็นไปได้ เพื่อใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการประเมินความเสี่ยง มองภาพรวมของความเสี่ยงที่มีความสำคัญที่สุดก่อน และจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

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

(4) พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง หน่วยงานต้องพัฒนาเทคนิคการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติของหน่วยงาน โดยเฉพาะการบริหารความเสี่ยงในกิจกรรมที่มีความเสี่ยงเฉพาะเรื่อง

(5) การติดตามประเมินผลกระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนของหน่วยงานต้องอาศัยงานด้านตรวจสอบภายใน โดยในขั้นตอนนี้รวมถึงการติดตามการปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น ๆ เช่น การปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบ และการให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย อย่างไรก็ตามการบริหารความเสี่ยงที่สัมฤทธิ์ผลหมายรวมถึง การหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น การเชื่อมโยงการประเมินผลตอบแทนที่เพิ่มค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น (สำหรับธุรกิจ) และหน่วยงาน หน้าที่การติดตามประเมินผลจะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานใน ข้อ (2) ดังกล่าว

(6) การพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง การปรับปรุง และพัฒนาการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประสบความสำเร็จของหน่วยงานในที่สุดแหล่งข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงนั้น รวมถึงข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องเชื่อถือได้และข้อมูลที่เกิดจากการสะท้อนความเสี่ยงของหน่วยงาน การปรับปรุงต้องรวมถึงระบบการวัดเป็นจำนวนหน่วยที่ใช้ได้ในระยะยาว เช่น จำนวน และผลกระทบจากความเสี่ยงที่ได้รับการจัดการภายในกระบวนการ ฯลฯ ในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารความเสี่ยงนั้น ระบบการวัดผลที่เชื่อถือได้จึงเป็นสิ่งจำเป็น และจะทำให้หน่วยงานสามารถทราบขนาดความเสี่ยง และผลกระทบ ที่หน่วยงานจะสามารถรับได้หรือไม่เพียงใด

4.2 กรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสมการกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในสภาพที่เป็นผลดีกับหน่วยงานนั้น จะมีลักษณะการจัดการได้ 5 ลักษณะ คือ

- (1) การจัดการในลักษณะที่ยอมรับในความเสี่ยงนั้น
- (2) การจัดการในลักษณะที่ทำให้ลดความเสี่ยงจากระดับความเสี่ยงสูงไปสู่ ระดับความเสี่ยงต่ำ
- (3) การจัดการในลักษณะที่เป็นการกระจายความเสี่ยง
- (4) การจัดการในลักษณะที่เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงหรือโยกย้ายความเสี่ยง
- (5) การจัดการในลักษณะที่เป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

การจะใช้วิธีการใดในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและความเหมาะสมของการดำเนินงานในหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย ทั้งนี้ การจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงเรื่องดังต่อไปนี้

- (1) ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าจะทำอะไร ณ จุดใด
- (2) ต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารและระบบปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือไม่อย่างไร ณ จุดใด
- (3) กระบวนการจัดการความเสี่ยงเป็นอย่างไร ต้องดำเนินการให้เกิดความชัดเจน และต้องสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานทราบด้วย

(4) ต้องมีการรายงานผล เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้วหน่วยงานจึงต้องจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงอยู่เสมอ และสร้างกลไกช่วยบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ หรือกำหนดมาตรการการควบคุมที่เหมาะสมต่อไป

### 3. กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุม เป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบการควบคุมภายในที่หน่วยงานต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้เกิดความคุ้มค่า ตลอดจนให้ฝ่ายบริหารเกิดความมั่นใจในประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ประเภทการควบคุม กิจกรรมการควบคุมอาจแยกตามความจำเป็นและลักษณะของการควบคุมทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น

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

(2) การควบคุมในลักษณะของการค้นพบข้อผิดพลาด (Detective Control) เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เช่น การทำงบกระทบบยอดเงินฝากธนาคารการตรวจนับพัสดุประจำปี การทบทวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น

(3) การควบคุมในลักษณะการเสนอแนะ (Suggestive Control) เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อเสนอแนะ ปรับปรุง และพัฒนาระบบการดำเนินงานและระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับสถานการณ์

(4) อื่น ๆ ตามความจำเป็นและเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงาน

ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมที่ควรจัดให้มีขึ้นในขั้นตอนของการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้แก่

#### 3.1 นโยบายและวิธีปฏิบัติ

ผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทในการกำหนดนโยบาย แผนปฏิบัติงาน แผนงบประมาณแนวทางการปฏิบัติงาน อำนาจในการอนุมัติ ฯลฯ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและควรระบุผลลัพธ์และตัวชี้วัดที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน เพื่อสามารถใช้ในการติดตามประเมินผลต่อไป

#### 3.2 การกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการแบ่งแยกหน้าที่

ผู้บริหารควรจัดให้มีการกระจายอำนาจ และแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างหน่วยต่าง ๆ หรือบุคคลให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและชัดเจนในการปฏิบัติงาน สามารถสอบย้อนกันได้ เช่น อำนาจในการอนุมัติ การกำหนดขอบเขตของงาน เพราะเมื่อผู้บริหารได้กระจายอำนาจไปแล้วก็ต้องสร้างวิธีการควบคุมเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

#### 3.3 การสอบย้อนและการกระทบบยอด

ผู้บริหารในแต่ละระดับ ควรจัดให้มีการสอบย้อนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในระดับต่าง ๆ เพื่อให้ทราบปัญหาในการปฏิบัติงานและหาแนวทางในการแก้ไข ซึ่งในแต่ละระดับอาจกำหนดวิธีการสอบย้อนและกระทบบยอดได้หลายวิธี ดังนี้

(1) ผู้บริหารระดับสูงอาจสอบย้อนการปฏิบัติงาน โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบเป้าหมายแผน และผลการดำเนินงานในภาพรวมกับข้อมูลในอดีตที่ผ่านมา เพื่อให้สามารถทราบปัญหา และหาแนวทางการแก้ไข และเตรียมรับสถานการณ์ในอนาคตต่อไป

(2) ผู้บริหารระดับกลางอาจสอบย้อนและกระทบย้อนการปฏิบัติงานเฉพาะด้านจากรายงานผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งการปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบที่วางไว้ โดยอาจทำการสอบย้อนและหรือกระทบย้อนบ่อยครั้งตามลักษณะงาน และความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

### 3.4 การควบคุมระบบสารสนเทศและการประมวลผล

การจัดให้มีกระบวนการประมวลผลข้อมูลอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง สมบูรณ์ ทันเวลา และเชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจในการบริหารงานได้ทันต่อเหตุการณ์และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การจัดให้มีระบบการควบคุมระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพจะเป็นการป้องกันการเข้าถึงข้อมูล และป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในการนำข้อมูลไปใช้ในทางที่ไม่สมควร

### 3.5 การควบคุมทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน

ทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน เช่น เครื่องใช้สำนักงาน วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์เงินสดและเอกสารสิทธิต่าง ๆ ฯลฯ ควรจัดให้มีการควบคุม เช่น การกำหนดสถานที่เก็บรักษา การเข้าถึงทรัพย์สินนั้น ๆ และการจัดให้ทำทะเบียนคุม และการตรวจนับอย่างเป็นระบบ เป็นต้น

### 3.6 กำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน

ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติ เพื่อให้ทราบว่าการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใดนอกจากตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมที่กล่าวแล้วข้างต้น ยังมีกิจกรรม การควบคุมด้านการบริหารและการปฏิบัติงานอีกหลายกิจกรรม ซึ่งผู้บริหารต้องเข้าใจถึงลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและการควบคุม และต้องคำนึงว่ากิจกรรมการควบคุมที่จัดให้มีขึ้นนั้นสามารถครอบคลุมความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาด เสียหายได้หรือไม่ และคุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปเพียงใดกิจกรรมการควบคุม ต้องทำอย่างสม่ำเสมอตลอดไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสอดคล้องกับนโยบายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานเป็นไปอย่างเหมาะสมและเพียงพอ การจะใช้การควบคุมลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือหลายลักษณะรวมกัน ขึ้นอยู่กับดุลพินิจในการพิจารณาความเหมาะสมและความซับซ้อนของงานในแต่ละหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งรายละเอียดของกิจกรรมการควบคุมจะปรากฏในตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมในส่วนที่ 2 ต่อไป

## 4. สารสนเทศและการสื่อสาร

**สารสนเทศ** หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการบริหาร ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการเงินและไม่ใช่ การเงิน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก

**การสื่อสาร** หมายถึง การรับและส่งข่าวสารระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่สัมพันธ์กัน การสื่อสารจะเกิดได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ระบบการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ ควรเป็นการสื่อสารแบบสองทาง และติดต่อระหว่างหน่วยงานอย่างทั่วถึงครบถ้วน

หน่วยงานควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่สามารถสนองความต้องการของผู้ใช้ข้อมูลอย่างเพียงพอและเหมาะสมทันต่อการปฏิบัติงานตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ข่าวสารที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ทันเหตุการณ์ และสะดวกในการเข้าถึง และปลอดภัย รวมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญ และมีระบบการสื่อสารที่ดีจะส่งผลถึงการ

บริหารงานของผู้บริหาร โดยเฉพาะข่าวสารที่เป็นสัญญาณบอกเหตุ อันจะทำให้ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันกาล และบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การสื่อสารจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องจัดให้มีขึ้นและควรเป็นระบบการสื่อสารสองทาง การสื่อสารภายในหน่วยงานที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่ก็ตาม จะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ

(1) เจ้าหน้าที่ทุกคน ต้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนอย่างชัดเจนและทันกาล ทั้งจากภายในหรือภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารที่มีผลต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดกับหน่วยงาน เช่น นโยบายของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายใหม่ ๆ ฯลฯ

(2) การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานต้องชัดเจน เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องเข้าใจถึงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงานของตนและของผู้อื่น รวมทั้งให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามระบบการควบคุมที่กำหนดไว้

(3) การจัดให้มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สามารถทำความเข้าใจและประสานงานกันได้อย่างดี

ในทำนองเดียวกัน ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายนอกหน่วยงาน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการบริหารงานของหน่วยงานด้วย ดังนั้น ประเด็นสำคัญที่ควรดำเนินการ คือ

- (1) กำหนดช่องทางการสื่อสารกับบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องให้ง่ายขึ้น
- (2) เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอก ต้องเรียนรู้วัฒนธรรมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย
- (3) ผู้บริหารควรให้ความสนใจในข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายนอก
- (4) การติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก ต้องมีข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอและสัมพันธ์กัน ในอันที่จะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และเข้าใจถึงสภาพความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

สำหรับการควบคุมภายในของระบบสารสนเทศ โดยทั่วไปมักจะเกี่ยวข้องกับการควบคุมการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ การแบ่งแย่งงาน การสอบทานความถูกต้องใน การประมวลผล การควบคุมการรับส่งข้อมูลระหว่างระบบงาน และการควบคุมทางด้านผลผลิต เป็นต้น

## 5. การติดตามและประเมินผล

**การติดตามผล** หมายถึง การสอดส่องดูแลกิจกรรมที่อยู่ระหว่างการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนด

**การประเมินผล** หมายถึง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับระบบการควบคุมภายใน ที่กำหนดไว้ว่ามีความสอดคล้องหรือไม่ เพียงใด และประเมินระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่อย่างมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่ รวมทั้งการวิเคราะห์ การหาสาเหตุของความแตกต่างระหว่างแผนงานกับผลการดำเนินงาน สรุปผลและเสนอข้อแนะนำ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การติดตามและประเมินผล เป็นกระบวนการประเมินความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับ และการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ความ

รับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ในหน่วยงาน ทั้งนี้ เนื่องจากมาตรการต่าง ๆ และระบบการควบคุมภายในมีการเปลี่ยนแปลงหรือต้องพัฒนาตลอดเวลา ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผลเพื่อให้ทราบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเพียงใด

สำหรับความถี่ในการติดตามประเมินผลจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นกับผลการประเมินความเสี่ยงในเบื้องต้นและผลที่ได้จากการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานนั่นเอง

### **การติดตามประเมินผลจะได้ผลดีควรมีการปฏิบัติดังนี้**

1. มีการสอบทานและรายงานผลเกี่ยวกับประสิทธิภาพของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ในทุกๆ ด้านอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นการรายงานจากภายในและจากบุคคลภายนอก เช่น ผู้ตรวจสอบผู้ตรวจราชการ ผู้มาติดต่อ โดยเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ปฏิบัติงานจริง

2. จำแนกเรื่องที่จะประเมินผล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการควบคุมภายในเฉพาะจุด เช่น การประเมินประสิทธิภาพภายในหน่วยงาน การประเมินระบบงาน การประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ การประเมินบุคคล เป็นต้น ซึ่งการประเมินควรพิจารณาขอบเขตและความถี่ของการประเมินด้วยเพื่อให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในในเรื่องนั้น ๆ ว่าสามารถป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้) โดยเครื่องมือการประเมินผล รวมถึงการตรวจเช็คการตอบแบบสอบถาม และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ นอกจากนี้ ตัวชี้วัดและการเปรียบเทียบกับผลงานของหน่วยงานอื่น หรือมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ก็เป็นเครื่องมือช่วยในการประเมินผลได้เช่นกัน

3. รายงานผลตามข้อเท็จจริงอย่างเป็นอิสระ ไม่ปิดบังสิ่งผิดปกติ

4. ส่งเสริมให้มีการแก้ไขและติดตามผลอยู่เสมอ

สำหรับการกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผล ควรมีอยู่ในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน และควรทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้รวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด กฎหมาย ระเบียบ การบริหารงานและที่ปรึกษาต่าง ๆ โดยมีวิธีการ เช่น การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน การตรวจสอบ การกระหายอด ฯลฯ สำหรับบางโครงการอาจกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผลโดยเฉพาะ แยกต่างหากจากที่ได้

กำหนดการติดตามประเมินผลโดยปกติ การติดตามประเมินผลโครงการที่เป็นกรณีเฉพาะอาจใช้แบบประเมินตนเอง การออกแบบควบคุมโดยเฉพาะ การทดสอบ หรืออาจจ้างผู้เชี่ยวชาญ หรือ ผู้ตรวจสอบภายนอกมาดำเนินการได้การติดตามประเมินผลจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากมีการสื่อสารกับบุคลากรที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ ในหน่วยงาน และกรณีมีเรื่องที่สำคัญควรรายงานต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงด้วย นอกจากนี้การติดตามประเมินผลในระบบการควบคุมภายใน ควรหมายรวมถึงการประเมินผลนโยบาย กฎระเบียบระบบงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน ด้วย เพื่อให้มั่นใจว่า

(1) ได้มีการกำหนดกรอบระยะเวลาการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและถูกต้อง และเป็นผลดีต่อการบริหารงานของหน่วยงาน

(2) ได้มีการตรวจสอบและติดตามผล รวมทั้งรายงานของผู้ตรวจสอบที่ได้สอบทานงาน และตั้งข้อสังเกตไว้ต่อผู้บริหารของหน่วยงาน ข้อสังเกตเหล่านั้น ได้มีการแก้ไขปฏิบัติตามในระยะเวลาที่เหมาะสม

(3) การดำเนินงานต่าง ๆ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานตั้งไว้

(4) การจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้

เมื่อได้ติดตามและประเมินผลแล้ว ผู้ประเมินผลจะต้องจัดทำรายงานเสนอผู้บริหารที่รับผิดชอบโดยการ  
จัดทำรายงานแสดงผลความคลาดเคลื่อนของการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ โดยควรจัดทำคำชี้แจงหรืออธิบายให้ทราบ  
ว่าความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานจริง กับตัวเลขตามประมาณการเกิดขึ้นเพราะเหตุใดและผู้ใดจะต้องรับผิดชอบ  
หรือชอบกับการที่เกิดผลต่างนั้น และหาวิธีการแก้ไขที่เหมาะสมต่อไป

การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ และมีการสั่งการให้แก้ไขข้อผิดพลาดอยู่เสมอ เป็น  
หัวใจสำคัญของการควบคุมทางการบริหาร

การติดตามและประเมินผล ไม่ควรจัดทำเฉพาะกับระบบ หรือมาตรการ ควบคุมภายในเท่านั้นแต่ควรจัดให้  
การติดตามและประเมินผลกับการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ทุกด้าน จากผู้รับผิดชอบโดยตรงและอย่างอิสระ หรือโดยผู้ที่  
ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดมาตรการหรือออกแบบระบบการควบคุมภายในเพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้  
อย่างเป็นอิสระ เช่น จากการตรวจสอบภายใน อันเป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารในการประเมินผลและติดตามผลการ  
ปฏิบัติงาน เป็นต้น

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานประสบความสำเร็จ

ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานจะสำเร็จได้ ต้องมีปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยผลักดัน ดังนี้

#### 1. ปัจจัยเกื้อหนุน

1.1 ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้ริเริ่ม ในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงานและ  
ระบบการควบคุมภายในนั้นต้องได้รับการยอมรับในระดับปฏิบัติ

1.2 มีการประเมินความเสี่ยงและบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

1.3 มีการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและเหมาะสม

1.4 ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบในหน้าที่การงาน

#### 2. ปัจจัยผลักดัน

ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้ระบบการควบคุมภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้แก่

2.1 วัตถุประสงค์ (Purpose) หน่วยงานจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่ากำลังจะทำอะไรเพื่อให้  
สามารถกำหนดทิศทางการทำงานและความก้าวหน้าของหน่วยงานได้

2.2 ข้อตกลงร่วมกัน (Commitment) เจ้าหน้าที่ทุกระดับควรมีการตกลงร่วมกันที่จะปฏิบัติงาน  
ตามระบบที่วางไว้ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และเพิ่มคุณค่าแก่หน่วยงาน

2.3 ความสามารถในการบริหารงาน (Capability) เพื่อให้หน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในที่มี  
ประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ ผู้บริหารของหน่วยงานควรเพิ่มขีดความสามารถในด้านต่าง ๆ เช่นการ  
บริหารงบประมาณ การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ  
 เป็นต้น

2.4 ปฏิบัติการ (Action) เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบต้องลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ

2.5 การเรียนรู้ต่อเนื่อง (Learning) หน่วยงานต้องเสริมสร้างหรือสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับให้  
มีการศึกษาต่อเนื่อง เพื่อให้มีการเรียนรู้ที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น หรือพัฒนาระบบการควบคุมใหม่ ๆ ให้กับหน่วยงาน  
ทั้งนี้ เพื่อให้หน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและปรับเปลี่ยนได้ทันเหตุการณ์

## 5.4 ประโยชน์ที่ได้รับ

ประโยชน์ที่หน่วยงานจะได้รับ จากการมีระบบการควบคุมภายในที่ดี

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

## 5.5 แผนผังแสดงขั้นตอนและระยะเวลา

ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วย การกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 ข้อ 6 กำหนดให้ผู้รับตรวจรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) ผู้กำกับดูแล และคณะกรรมการตรวจสอบ เกี่ยวกับการควบคุมภายในอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งภายใน 90 วัน นับจากวันสิ้นปีงบประมาณหรือปีปฏิทิน แล้วแต่กรณี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- (1) ให้ความเห็นว่าระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจที่ใช้อยู่มีมาตรฐานตามระเบียบฯ (แบบ ปอ.1)
- (2) รายงานผลการประเมินความเพียงพอและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน ในการบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งข้อมูลสรุปผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการ ควบคุมภายใน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ (แบบ ปย.1, แบบ ปอ.2)
- (3) จุดอ่อนของระบบการควบคุมภายในพร้อมข้อเสนอแนะ และแผนการปรับปรุงระบบการควบคุม ภายใน (แบบ ปย.2, แบบ ปอ.3)

| ส่วนงานย่อย<br>(คณะ ศูนย์ สำนัก กอง)                                                                                                                                 | หน่วยรับตรวจ<br>(มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี)                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                      | ปอ.1 หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน                                   |
| ปย.1 รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน<br>(ว่าที่ทำนั้นมีครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่ในแต่ละองค์ประกอบเพียงพอและเหมาะสมหรือไม่ ถ้ายังให้ทำการปรับปรุงเพิ่มเติม) | ปอ.2 รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน<br>(ที่เป็นภาพรวมขององค์กร) |
| ปย.2 รายงานการประเมินผลการปรับปรุงการควบคุมภายใน<br>(ประเมินผลรายโครงการ / ภารกิจของงานว่ามีการควบคุมภายในเพียงพอ เหมาะสมหรือไม่)                                    | ปอ. 3 รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน<br>(ระดับองค์กรรวมรวมจากแบบ ปย.2)     |

รายงานระดับส่วนงานย่อย (คณะ ศูนย์ สำนัก กอง)

รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ปย.1)

| องค์ประกอบการควบคุมภายใน                             | ผลการประเมิน / ข้อสรุป |
|------------------------------------------------------|------------------------|
| 1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม<br>1.1 .....<br>1.2 ..... |                        |
| 2. การประเมินความเสี่ยง<br>2.1 .....<br>2.2 .....    |                        |
| 3. กิจกรรมการควบคุม<br>3.1 .....<br>3.2 .....        |                        |
| 4. สารสนเทศและการสื่อสาร<br>4.1 .....<br>4.2 .....   |                        |
| 5. การติดตามประเมินผล<br>5.1 .....<br>5.2 .....      |                        |

ผลการประเมินโดยรวม

.....  
.....

รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ปย.2)

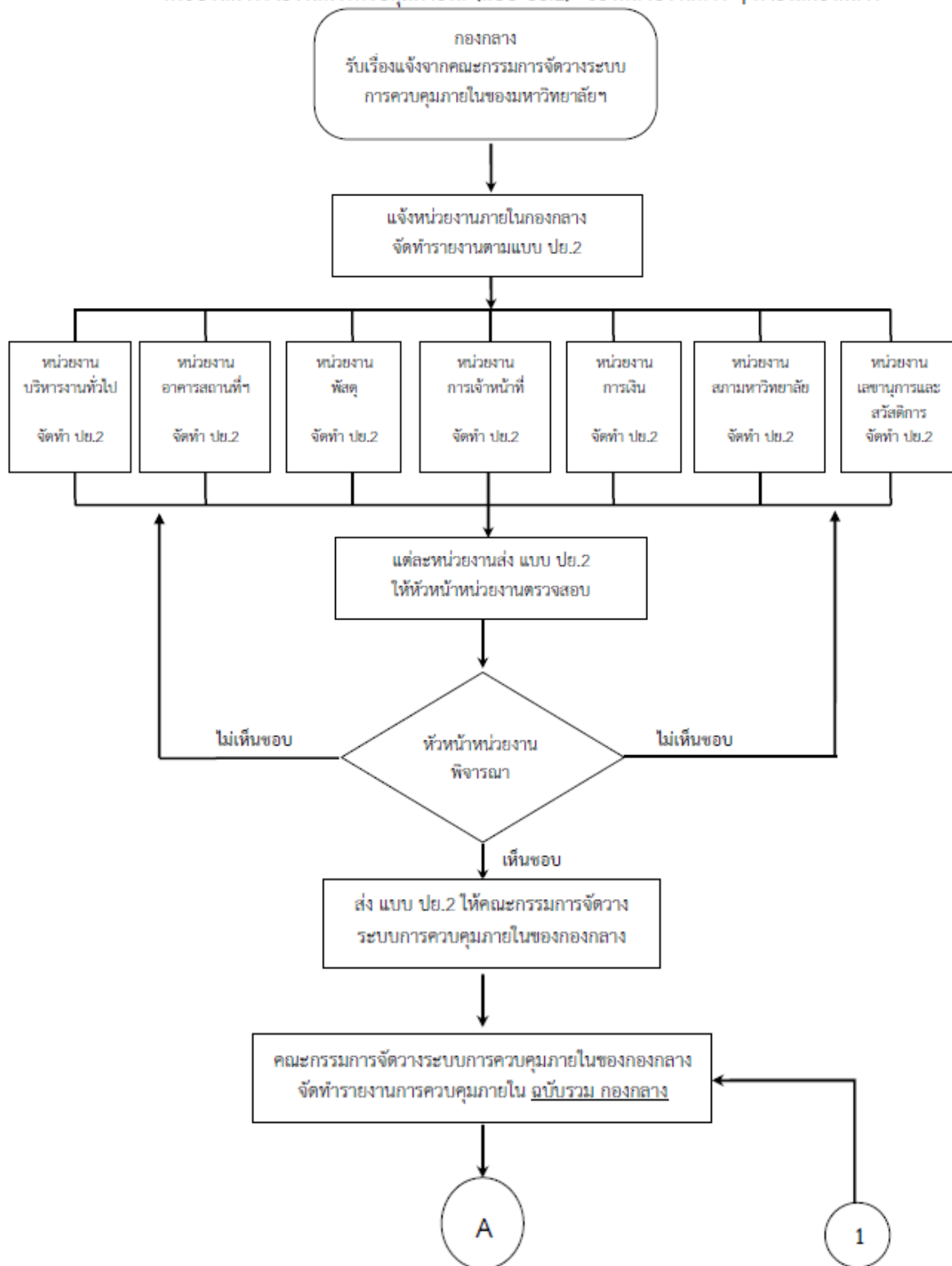
| กระบวนการปฏิบัติงาน/<br>โครงการ/กิจกรรม/ด้านของ<br>งานที่ประเมินและ<br>วัตถุประสงค์ของการควบคุม | การควบคุม<br>ที่มีอยู่ | การประเมินผล<br>การควบคุม | ความเสี่ยงที่<br>ยังมีอยู่ | การปรับปรุงการ<br>ควบคุม | กำหนดเสร็จ /<br>ผู้รับผิดชอบ | หมายเหตุ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------|--------------------------|------------------------------|----------|
| 1                                                                                               | 2                      | 3                         | 4                          | 5                        | 6                            |          |
|                                                                                                 |                        |                           |                            |                          |                              |          |

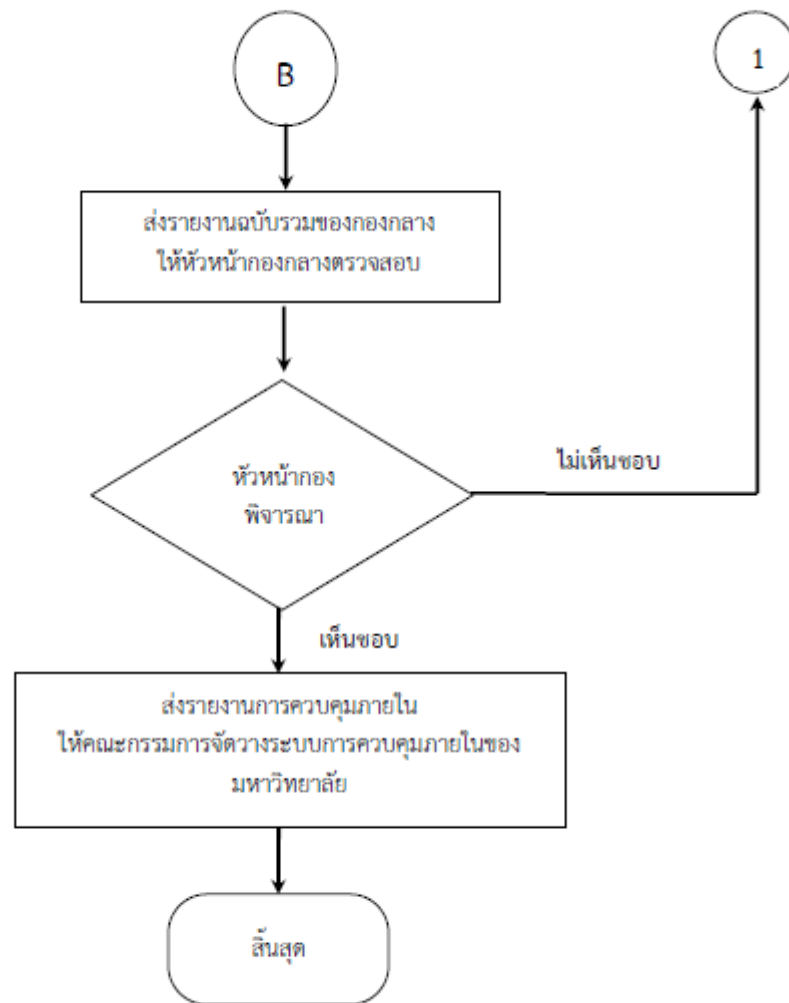
ประเมินผลของงวดก่อน  
โดยพิจารณาจากกำหนดเสร็จในช่อง 6  
นำมาติดตามใน ช่อง 1 – 3

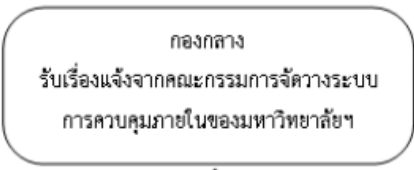
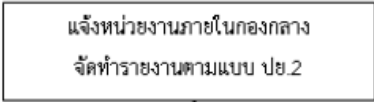
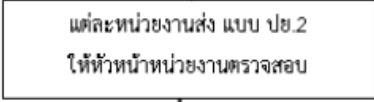
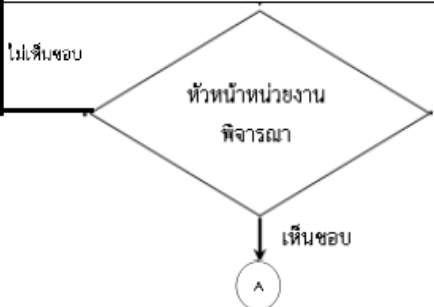
จะนำไปใส่ในภาพรวมขององค์กร (ปอ.2)  
อีกครั้งหนึ่ง

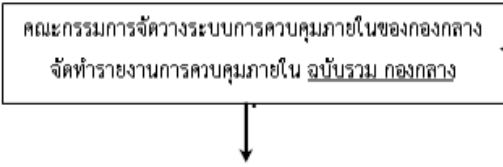
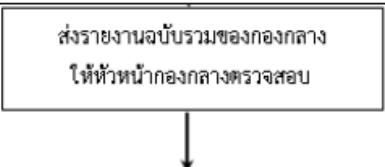


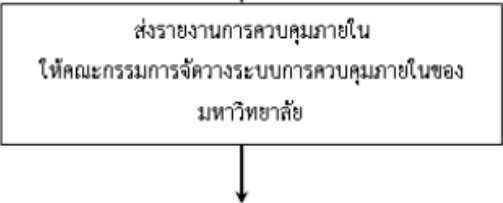
กระบวนการรายงานการควบคุมภายใน (แบบ ปย.2) ของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในกองกลาง



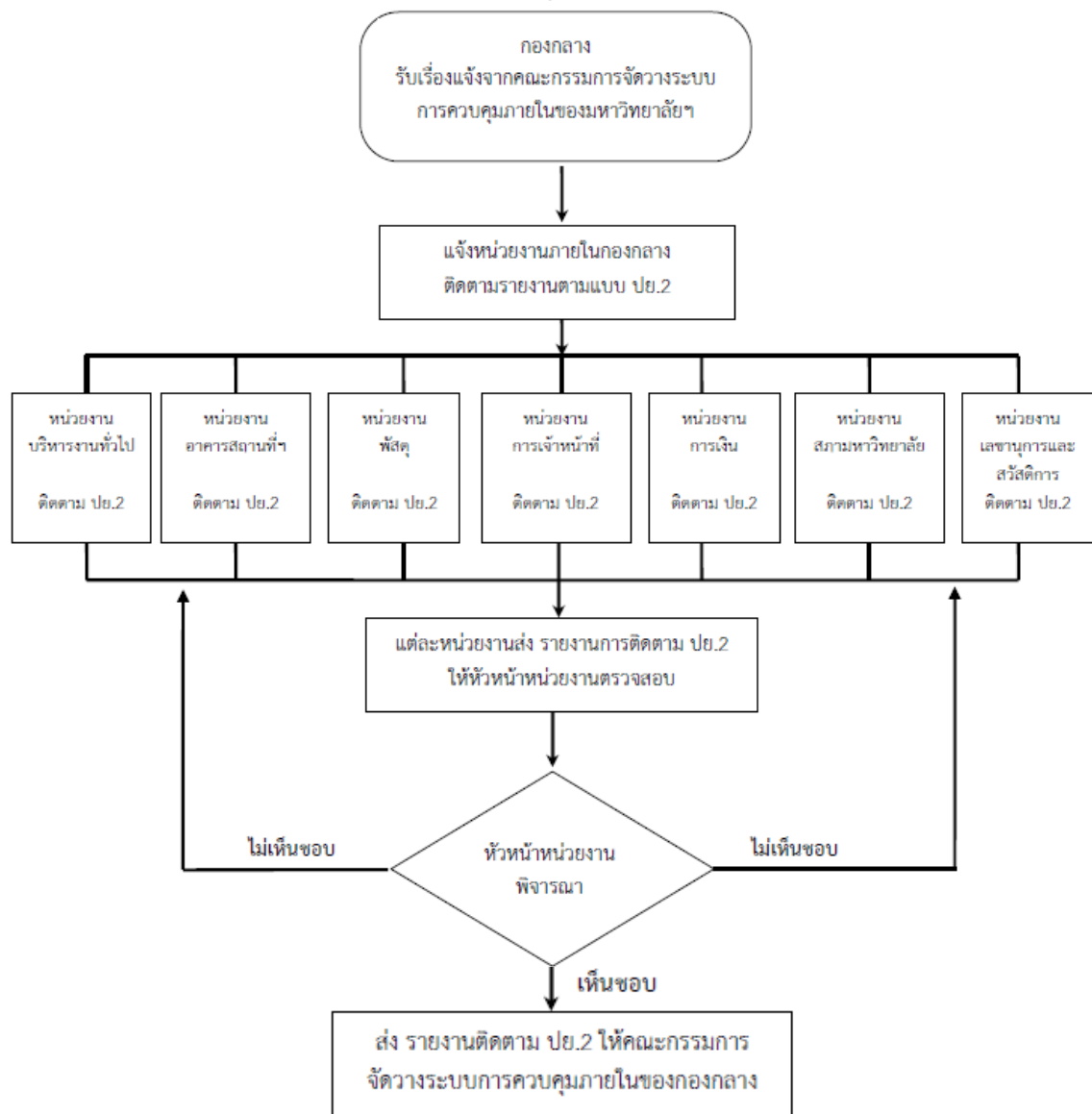


| ขั้นตอน / กระบวนการ                                                                 | รายละเอียด                                                                                                              | ระยะเวลา                                                     | แบบฟอร์มที่ใช้                |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------|
|    | กองกลาง ได้รับแจ้งจาก คณะกรรมการ จัดวางระบบ ของมหาวิทยาลัยฯ ให้จัดทำ รายงานการควบคุมภายใน ระดับส่วนงานย่อย              | ประมาณกลางเดือน ตุลาคมของทุกปี                               | บันทึกข้อความ                 |
|    | กองกลาง แจ้งให้หน่วยงาน ต่าง ๆ ภายในกองกลาง ดำเนินการจัดทำแบบ ปย.2                                                      | แจ้งหน่วยงานต่าง ๆ ภายใน 1 สัปดาห์ นับจากได้รับแจ้ง          | - บันทึกข้อความ<br>- แบบ ปย.2 |
|  | หน่วยงานต่าง ๆ ภายใน กองกลาง จัดทำแบบ ปย.2 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกิจ ของตนเอง                                        | ภายใน 2 สัปดาห์ นับจากได้รับแจ้งจาก กองกลาง                  | - แบบ ปย.2                    |
|  | หน่วยงานต่าง ๆ ภายใน กองกลางจัดส่งแบบ ปย.2 ของ หน่วยงานให้หัวหน้าหน่วยงาน ตรวจสอบ                                       | ภายใน 1 วัน นับจาก จัดทำแบบ ปย.2 ของ หน่วยงานเสร็จ เรียบร้อย | - แบบ ปย.2                    |
|  | หัวหน้าหน่วยงานภายใน กองกลาง พิจารณาแบบ ปย.2 ของหน่วยงานตนเอง (หากไม่เห็นชอบส่งกลับให้ หน่วยงานดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง) | ภายใน 3 วัน นับจาก ได้รับแบบ ปย.2 ของ หน่วยงานตนเอง          | - แบบ ปย.2                    |

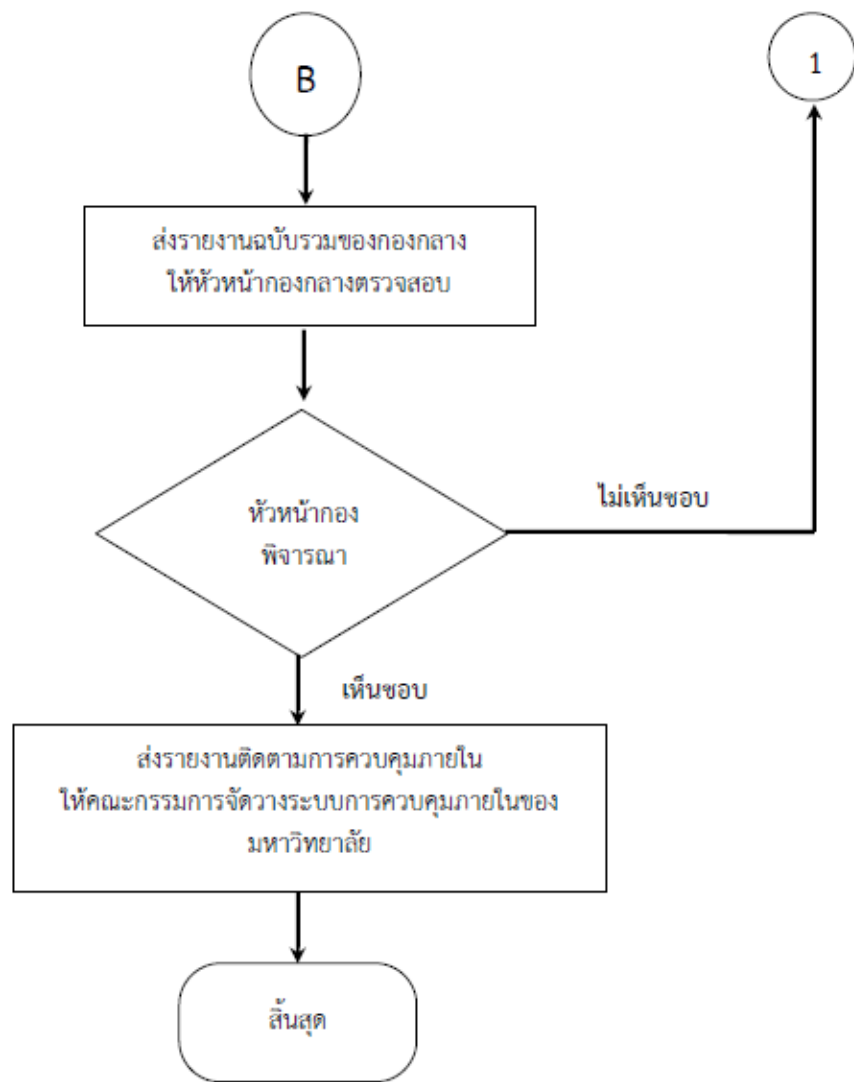
| ขั้นตอน / กระบวนการ                                                                                                                                                                                                           | รายละเอียด                                                                                                                | ระยะเวลา                                       | แบบฟอร์มที่ใช้                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------|
|  <pre> graph TD     B((B)) --&gt; B1[ส่ง แบบ ปย.2 ให้คณะกรรมการจัดวางระบบการควบคุมภายในของกองกลาง]             </pre>                       | หัวหน้าหน่วยงานพิจารณาเห็นชอบแบบ ปย.2 ของตนเองแล้วส่งแบบ ปย.2 ให้คณะกรรมการจัดวางระบบการควบคุมภายในของกองกลางดำเนินการต่อ | ภายใน 1 วัน<br>นับจากวันที่พิจารณาเห็นชอบแล้ว  | - แบบ ปย.2                             |
|  <pre> graph TD     B1 --&gt; B2[คณะกรรมการจัดวางระบบการควบคุมภายในของกองกลางจัดทำรายงานการควบคุมภายใน ฉบับรวม กองกลาง]             </pre> | คณะกรรมการจัดวางระบบการควบคุมภายในของกองกลาง จัดทำรายงานการควบคุมภายใน ฉบับรวม กองกลาง                                    | ภายใน 2 สัปดาห์                                | - แบบ ปย.1<br>- แบบ ปย.2               |
|  <pre> graph TD     B2 --&gt; B3[ส่งรายงานฉบับรวมของกองกลางให้หัวหน้ากองกลางตรวจสอบ]             </pre>                                    | นำเสนอรายงานการควบคุมภายในต่อหัวหน้ากองกลางพิจารณาตรวจสอบ                                                                 | ภายใน 1 วัน<br>ทำการ                           | - รายงานการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย |
|  <pre> graph TD     B3 --&gt; D{หัวหน้ากองพิจารณา}     D -- เห็นชอบ --&gt; End1[ ]     D -- ไม่เห็นชอบ --&gt; B2             </pre>        | หัวหน้ากองพิจารณาการควบคุมภายในฉบับรวม (หากไม่เห็นชอบ ส่งกลับไปยังคณะกรรมการจัดวางระบบฯ ของกองกลาง แก้ไขปรับปรุง)         | ภายใน 3 วัน<br>นับจากได้รับแบบ ปย.2 ของกองกลาง | - รายงานการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย |

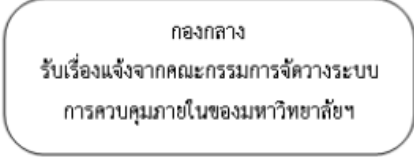
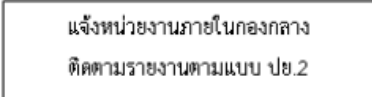
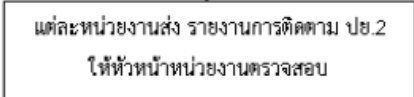
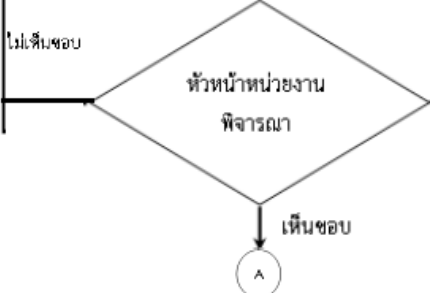
|                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                           |                                                                           |                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
|  <pre> graph TD     B4[ส่งรายงานการควบคุมภายในให้คณะกรรมการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย] --&gt; End2([สิ้นสุด])             </pre> | หัวหน้ากองกลางพิจารณาเห็นชอบแล้วส่งรายงานการควบคุมภายในของกองกลางให้คณะกรรมการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยต่อไป | ภายใน 3 วัน<br>ทำการ (ทั้งนี้ต้องแล้วเสร็จภายในวันที่ 15 ธันวาคมของทุกปี) | - รายงานการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย |
|  <pre> graph TD     End2([สิ้นสุด])             </pre>                                                                                       | สิ้นสุดกระบวนการ                                                                                                          |                                                                           |                                        |

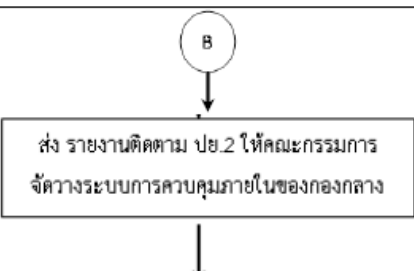
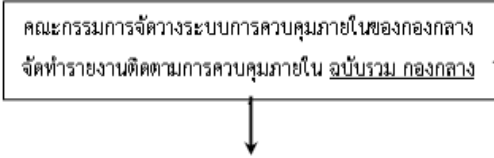
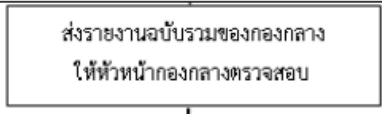
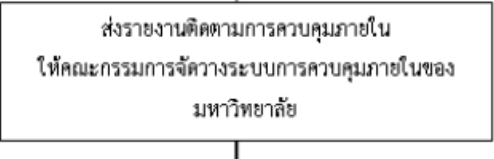
กระบวนการติดตามผลรายงานการควบคุมภายในกองกลาง (รอบ 6 เดือน และ 12 เดือน)







| ขั้นตอน / กระบวนการ                                                                 | รายละเอียด                                                                                                                           | ระยะเวลา                                                     | แบบฟอร์มที่ใช้                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
|    | กองกลาง ได้รับแจ้งจากคณะกรรมการ จัดวางระบบของมหาวิทยาลัยฯ ให้ติดตามรายงานการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย                              | ประมาณปลายเดือนมกราคมของทุกปี                                | บันทึกข้อความ                       |
|    | กองกลาง แจ้งให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในกองกลาง ดำเนินการติดตามรายงานตามแบบ ปย.2 (ที่ได้ส่งไว้)                                           | แจ้งหน่วยงานต่าง ๆ ภายใน 1 สัปดาห์ นับจากได้รับแจ้ง          | - บันทึกข้อความ<br>- แบบติดตาม ปย.2 |
|   | หน่วยงานต่าง ๆ ภายในกองกลาง ทำการติดตามแบบ ปย.2 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกิจของตนเอง                                                 | ภายใน 2 สัปดาห์ นับจากได้รับแจ้งจากกองกลาง                   | - แบบติดตาม ปย.2                    |
|  | หน่วยงานต่าง ๆ ภายในกองกลางจัดส่งรายงานการติดตาม แบบ ปย.2 ของหน่วยงานให้หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบ                                       | ภายใน 1 วัน นับจากจัดทำรายงานติดตามของหน่วยงานเสร็จเรียบร้อย | - แบบติดตาม ปย.2                    |
|  | หัวหน้าหน่วยงานภายในกองกลาง พิจารณารายงานการติดตาม แบบ ปย.2 ของหน่วยงานตนเอง (หากไม่เห็นชอบส่งกลับให้หน่วยงานดำเนินการแก้ไขปรับปรุง) | ภายใน 3 วัน นับจากได้รับรายงานการติดตาม ของหน่วยงานตนเอง     | - แบบติดตาม ปย.2                    |

| ขั้นตอน / กระบวนการ                                                                                                                                                                         | รายละเอียด                                                                                                                                        | ระยะเวลา                                                                                                                                          | แบบฟอร์มที่ใช้                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
|  <p>8</p> <p>ส่ง รายงานติดตาม ปย.2 ให้คณะกรรมการ<br/>จัดวางระบบการควบคุมภายในของกองกลาง</p>                | หัวหน้าหน่วยงานพิจารณาเห็นชอบรายงานการติดตาม ปย.2 ของตนเองแล้วส่งรายงานการติดตาม ปย.2 ให้คณะกรรมการจัดวางระบบการควบคุมภายในของกองกลางดำเนินการต่อ | ภายใน 1 วัน นับจากวันที่พิจารณาเห็นชอบแล้ว                                                                                                        | - แบบติดตาม ปย.2                       |
|  <p>คณะกรรมการจัดวางระบบการควบคุมภายในของกองกลางจัดทำรายงานติดตามการควบคุมภายใน <u>ฉบับรวม กองกลาง</u></p> | คณะกรรมการจัดวางระบบการควบคุมภายในของกองกลาง จัดทำรายงานติดตามการควบคุมภายใน ฉบับรวม กองกลาง                                                      | ภายใน 2 สัปดาห์                                                                                                                                   | - แบบติดตาม ปย.1 และ ปย.2              |
|  <p>ส่งรายงานฉบับรวมของกองกลางให้หัวหน้ากองกลางตรวจสอบ</p>                                               | นำเสนอรายงานการติดตามควบคุมภายในต่อหัวหน้ากองกลางพิจารณาตรวจสอบ                                                                                   | ภายใน 1 วันทำการ                                                                                                                                  | - รายงานการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย |
|  <p>หัวหน้ากอง<br/>พิจารณา</p> <p>ไม่เห็นชอบ</p> <p>เห็นชอบ</p>                                          | หัวหน้ากองพิจารณารายงานการควบคุมภายในฉบับรวม (หากไม่เห็นชอบ ส่งกลับไปยังคณะกรรมการจัดวางระบบฯ ของกองกลาง แก้ไขปรับปรุง)                           | ภายใน 3 วัน นับจากได้รับแบบติดตาม ปย.2 ของกองกลาง                                                                                                 | - รายงานการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย |
|  <p>ส่งรายงานติดตามการควบคุมภายในให้คณะกรรมการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย</p>                 | หัวหน้ากองกลางพิจารณาเห็นชอบแล้วส่งรายงานการควบคุมภายในของกองกลางให้คณะกรรมการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยต่อไป                         | ภายใน 3 วันทำการ<br>* ทั้งนี้ต้องแล้วเสร็จภายในวันที่ 15 มีนาคม ของทุกปี สำหรับรอบ 6 เดือน และภายใน วันที่ 15 สิงหาคม ของทุกปี สำหรับรอบ 12 เดือน | - รายงานการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย |
|  <p>สิ้นสุด</p>                                                                                          | สิ้นสุดกระบวนการ                                                                                                                                  |                                                                                                                                                   |                                        |

## 6. งบประมาณที่ใช้เพื่อการพัฒนาปรับปรุงผลงาน

## 7. เจื่อนไซ / ข้อจำกัดของผลงาน

ข้อจำกัดของระบบการควบคุมภายใน

1. การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ในบางครั้งแม้ว่ามีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม แต่หากฝ่ายบริหารตัดสินใจโดยใช้ดุลยพินิจที่ไม่ถูกต้อง อันเนื่องจากระบบข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น หรือเหตุจำเป็นที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ระบบการควบคุมภายในก็ไม่สามารถเป็นเครื่องมือที่จะช่วยได้ในสถานการณ์ เช่นนั้น

2. การปฏิบัติงานของบุคลากร การที่บุคลากรละเว้นไม่ ปฏิบัติตามวิธีการควบคุมภายในที่วางไว้ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ดังกล่าวก็ไม่สามารถเป็นกลไกและเครื่องมือช่วยในการปฏิบัติงานได้

3. เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ อาจไม่สามารถรองรับเหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม โดยผลสืบเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกหรือบางกรณีเกิดเหตุการณ์พิเศษที่มีได้คาดคิดมาก่อน

4. การทุจริตในหน่วยงาน ในบางกรณีบุคลากรในหน่วยงานร่วมมือทุจริตเพื่อหาประโยชน์ร่วมกัน

5. ต้นทุนค่าใช้จ่ายเมื่อเทียบกับผลตอบแทนที่ได้ บางครั้งผู้บริหารต้องยอมรับในอัตราความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเมื่อพิจารณาเห็นว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เสียไปในการป้องกันความเสี่ยงมากกว่าผลตอบแทนที่จะได้รับ

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอีกมากมายที่เป็นข้อจำกัดของระบบการควบคุมภายใน อย่างไรก็ตาม ระบบการควบคุมภายใน เป็นเพียงกลไกที่สร้างความมั่นใจแก่ ผู้บริหารในการบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น

## 5.6 ผลสัมฤทธิ์ที่ได้

ผลสำเร็จ

- 1) มีรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ตามมาตรฐาน ข้อ 6 ที่เสร็จตามกำหนดเวลา
- 2) กิจกรรมการควบคุมภายใน ร้อยละ 80 ได้ดำเนินการแก้ไข
- 3) ร้อยละของหน่วยงานภายในกองกลางส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในครบทุกงาน
- 4) มีการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน
- 5) ระดับความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (ร้อยละ 80 ในระดับมาก)

ภาคผนวก

รายงานผลตามมาตรการและโครงการ  
ตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2560

กองกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ผลการดำเนินงาน ครั้งที่ 2 (ผลการดำเนินงานระหว่าง เดือน ตุลาคม 2559 – กันยายน 2560) ข้อมูล ณ วันที่ 30 เดือน กันยายน พ.ศ. 2560

1. นโยบายด้านรัฐ สังคม สิ่งแวดล้อม

นโยบายหลัก 1. มุ่งเน้นการดำเนินงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในฐานะมหาวิทยาลัยของรัฐ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สังคมและประเทศชาติ

| แนวปฏิบัติ (1)                                                                                                                                                                                                                                              | มาตรการ/โครงการมหาวิทยาลัย (2)                                                                                                                                                                                                                          | โครงการ/กิจกรรมของกองกลาง<br>(โครงการสำคัญ) ที่สนับสนุนมาตรการโครงการ<br>มหาวิทยาลัย/ผลการดำเนินงาน (3) | ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล 10 หลัก (4) |            |            |                                   |                 |              |             |                                           |                |                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|------------|-----------------------------------|-----------------|--------------|-------------|-------------------------------------------|----------------|------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                         | ประสิทธิภาพ                               | ประสิทธิผล | การตอบสนอง | การรับฟังข้อบ<br>สามารถตรวจสอบได้ | เปิดเผย/โปร่งใส | หลักนิติธรรม | ความเสมอภาค | การมีส่วนร่วม/การ<br>พยายามแสวงหาฉันทามติ | การกระจายอำนาจ | คุณธรรม/จริยธรรม |
| 1.1 กำหนดแนวทางในการ<br>ดำเนินงานตามภารกิจของ<br>มหาวิทยาลัยที่สนองยุทธศาสตร์<br>ของรัฐ สอดคล้องกับศักยภาพของ<br>มหาวิทยาลัยและทิศทางการ<br>พัฒนาประเทศ สามารถวัด<br>ผลสัมฤทธิ์ได้ชัดเจน โดยจัดทำ<br>แผนพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะ<br>ยาว แผนระยะปานกลาง ได้แก่ | 1) มหาวิทยาลัย คณะ/หน่วยงาน มีแผน<br>ยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับพันธกิจและทิศ<br>ทางการพัฒนามหาวิทยาลัย โดยมีโครงการ<br>ในแผนที่แสดงให้เห็นการสนับสนุนการ<br>เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการวิจัยเป็นฐาน<br>มหาวิทยาลัยสีเขียว และการเป็น<br>มหาวิทยาลัยแห่งสุขภาวะ | 1. โครงการแปลงผักปลอดภัย มหาวิทยาลัยขอนแก่นมี<br>สุขปี 6                                                |                                           |            |            |                                   |                 |              | ✓           | ✓                                         |                |                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                         | 2.กิจกรรมประหยัดพลังงาน                                                                                 |                                           | ✓          |            |                                   |                 |              |             | ✓                                         |                |                  |

| แนวปฏิบัติ (1)                                       | มาตรการ/โครงการมหาวิทยาลัย (2)                                                                                          | โครงการ/กิจกรรมของกองกลาง<br>(โครงการสำคัญ) ที่สนับสนุนมาตรการโครงการ<br>มหาวิทยาลัย/ผลการดำเนินงาน (3)                                                                | ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล 10 หลัก (4) |            |            |                                  |                 |              |             |                                           |                |                  |          |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|------------|----------------------------------|-----------------|--------------|-------------|-------------------------------------------|----------------|------------------|----------|
|                                                      |                                                                                                                         |                                                                                                                                                                        | ประสิทธิภาพ                               | ประสิทธิผล | การตอบสนอง | การรับผิชอบ/<br>สามารถตรวจสอบได้ | เปิดเผย/โปร่งใส | หลักนิติธรรม | ความเสมอภาค | การมีส่วนร่วม/การ<br>พยายามแสวงหาฉันทามติ | การกระจายอำนาจ | คุณธรรม/จริยธรรม | หมายเหตุ |
| แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และ<br>แผนปฏิบัติราชการประจำปี | 2) มหาวิทยาลัย คณะ/หน่วยงาน มี<br>หลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงการจัดทำแผน<br>ยุทธศาสตร์การบริหารหน่วยงานอย่างมี<br>ส่วนร่วม | 1. โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการติดตาม กำกับ<br>ทบทวน การปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการ<br>ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560<br>2. โครงการคุณภาพสัญญาณ                             |                                           |            | ✓          |                                  |                 |              |             | ✓                                         |                |                  |          |
|                                                      | 3) มหาวิทยาลัย คณะ/หน่วยงาน มี<br>โครงการ/กิจกรรม เพื่อแสดงให้เห็นถึงการ<br>สื่อสารแผนยุทธศาสตร์ทั่วทั้งองค์การ         | 1. กองกลางได้พัฒนาเว็บไซต์ของกองกลาง เพื่อสื่อสาร<br>ยุทธศาสตร์ให้บุคลากร และผู้สนใจทราบ                                                                               |                                           |            |            |                                  | ✓               |              |             |                                           |                |                  |          |
|                                                      |                                                                                                                         | 2. กองกลางจัดให้มีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ผ่าน<br>การสัมมนาแผนยุทธศาสตร์กองกลางสู่บุคลากร พร้อม<br>รับฟังข้อคิดเห็นจากบุคลากรทุกคน                                      |                                           |            |            | ✓                                |                 | ✓            |             | ✓                                         |                |                  |          |
|                                                      |                                                                                                                         | 3.มีกระบวนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ผ่านการ<br>ประชุมคณะกรรมการบริหารกองกลาง พร้อมรับฟัง<br>ความคิดเห็นจากคณะกรรมการและหัวหน้างานผ่านที่<br>ประชุมคณะกรรมการบริหารกองกลาง |                                           |            |            | ✓                                |                 | ✓            |             | ✓                                         |                |                  |          |

| แนวปฏิบัติ (1) | มาตรการ/โครงการมหาวิทยาลัย (2)                                                         | โครงการ/กิจกรรมของกองกลาง<br>(โครงการสำคัญ) ที่สนับสนุนมาตรการโครงการ<br>มหาวิทยาลัย/ผลการดำเนินงาน (3)                                                                                                | ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล 10 หลัก (4) |            |            |                                  |                 |              |             |                                           |                |                  |          |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|------------|----------------------------------|-----------------|--------------|-------------|-------------------------------------------|----------------|------------------|----------|
|                |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                        | ประสิทธิภาพ                               | ประสิทธิผล | การตอบสนอง | การรับผิชอบ/<br>สามารถตรวจสอบได้ | เปิดเผย/โปร่งใส | หลักนิติธรรม | ความเสมอภาค | การมีส่วนร่วม/การ<br>พยายามแสวงหาฉันทามติ | การกระจายอำนาจ | คุณธรรม/จริยธรรม | หมายเหตุ |
|                | 4) มหาวิทยาลัย คณะ/หน่วยงาน มีการติดตามประเมินผลและมีรายงานผลสำเร็จของการปฏิบัติตามแผน | 1.กองกลางมีกระบวนการการตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานตามแผน ผ่านการประชุมคณะกรรมการบริหารโดยจัดขึ้นเป็นประจำทุกเดือน พร้อมทั้งรับฟังปัญหาอุปสรรคของแต่ละงาน เพื่อปรับแนวทางดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์แต่ละด้าน |                                           |            |            | ✓                                |                 |              |             |                                           |                |                  |          |
|                |                                                                                        | 2.กองกลางได้ดำเนินได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานโดยกำหนดติดตามและสะท้อนผลการดำเนินงานเป็นรอบ 2 9 เดือน และ 12 เดือน เพื่อจัดทำเป็นรายงานประจำปี พ.ศ. 2560                      |                                           | ✓          |            | ✓                                |                 |              |             |                                           |                |                  |          |

| แนวปฏิบัติ (1)                                                                   | มาตรการ/โครงการมหาวิทยาลัย (2)                                                                               | โครงการ/กิจกรรมของกองกลาง<br>(โครงการสำคัญ) ที่สนับสนุนมาตรการโครงการ<br>มหาวิทยาลัย/ผลการดำเนินงาน (3)                                                                                                                                                                                                                                                         | ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล 10 หลัก (4) |            |            |                                |                 |              |             |                                       |                |                  |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|------------|--------------------------------|-----------------|--------------|-------------|---------------------------------------|----------------|------------------|
|                                                                                  |                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ประสิทธิภาพ                               | ประสิทธิผล | การตอบสนอง | การรับฟังข้อบ/สามารถตรวจสอบได้ | เปิดเผย/โปร่งใส | หลักนิติธรรม | ความเสมอภาค | การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ | การกระจายอำนาจ | คุณธรรม/จริยธรรม |
| 1.2 มีระบบการกำกับดูแล ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง | 1) มหาวิทยาลัย คณะ/หน่วยงาน มีระบบ และกลไก การประเมินผล การปฏิบัติ ราชการของผู้บริหาร ตลอดจนหัวหน้า หน่วยงาน | 1. กองกลางมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ผู้อำนวยการ โดยรองอธิการบดีฝ่ายวางแผน ยุทธศาสตร์ผู้ใช้บริการ เพื่อนร่วมงานและ ผู้ได้บังคับบัญชา และประเมินผลการปฏิบัติงานของ หัวหน้างานโดยผู้อำนวยการกองกลาง ผู้ใช้บริการ เพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชาโดยใช้เครื่องมือ ประเมินตามมาตรฐานของมหาวิทยาลัย และประเมิน เพิ่มเติมในส่วนสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร |                                           |            |            |                                | ✓               | ✓            | ✓           | ✓                                     | ✓              |                  |
|                                                                                  |                                                                                                              | 2. การประเมินความพึงพอใจและบทบาทหน้าที่ของ ผู้บริหาร โดยกำหนดเป็นหัวข้อสำคัญในแบบประเมิน ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ                                                                                                                                                                                                                                             | ✓                                         |            |            |                                |                 | ✓            | ✓           | ✓                                     |                | ✓                |

| แนวปฏิบัติ (1) | มาตรการ/โครงการมหาวิทยาลัย (2)                                                                                                                                                                              | โครงการ/กิจกรรมของกองกลาง<br>(โครงการสำคัญ) ที่สนับสนุนมาตรการโครงการ<br>มหาวิทยาลัย/ผลการดำเนินงาน (3)                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล 10 หลัก (4) |            |            |                                  |                 |              |             |                                           |                |                  |          |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|------------|----------------------------------|-----------------|--------------|-------------|-------------------------------------------|----------------|------------------|----------|
|                |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ประสิทธิภาพ                               | ประสิทธิผล | การตอบสนอง | การรับผิชอบ/<br>สามารถตรวจสอบได้ | เปิดเผย/โปร่งใส | หลักนิติธรรม | ความเสมอภาค | การมีส่วนร่วม/การ<br>พยายามแสวงหาฉันทามติ | การกระจายอำนาจ | คุณธรรม/จริยธรรม | หมายเหตุ |
|                | 2) มหาวิทยาลัย คณะ/หน่วยงาน มีระบบ<br>การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน<br>(Performance Management System<br>: PMS) ที่มีการกำหนดตัวชี้วัดระดับ<br>องค์การ สายงาน และถ่ายทอดตัวชี้วัดสู่<br>ระดับบุคคล | 1.กองกลางกำหนดยุทธศาสตร์ของกองที่สอดคล้องกับ<br>ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย และกำหนดพันธกิจเพื่อ<br>ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกองกลาง พร้อมทั้งจัดทำ<br>ตัวชี้วัดในแต่ละพันธกิจ นอกจากนั้นยัง ดำเนิน<br>กิจกรรม/โครงการเพื่อตอบสนองพันธกิจต่างๆ โดย<br>กิจกรรมโครงการที่กำหนดขึ้น ได้ถ่ายทอดลงไปสู่ระบบ<br>บุคคล และมีตัวชี้วัด วิธีวัด และเกณฑ์ระดับคะแนนที่<br>ชัดเจน กำกับไว้ในข้อกำหนดการจ้างของบุคลากรทุกคน |                                           |            | ✓          |                                  | ✓               |              |             |                                           | ✓              | ✓                |          |
|                |                                                                                                                                                                                                             | 2.การสะท้อนผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด ดำเนินการ<br>โดยให้บุคลากรจัดทำเอกสารแสดงภาระงาน การ<br>ปฏิบัติงานของบุคลากร ในรอบระยะเวลาการ<br>ประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามรอบการประเมินของแต่ละ<br>ตำแหน่ง ที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยแสดงเอกสาร<br>หลักฐานที่สะท้อนตัวชี้วัดระดับบุคคล                                                                                                                             |                                           |            | ✓          | ✓                                | ✓               |              |             |                                           |                |                  |          |

[illegible]

| แนวปฏิบัติ (1) | มาตรการ/โครงการมหาวิทยาลัย (2)                                                                | โครงการ/กิจกรรมของกองกลาง<br>(โครงการสำคัญ) ที่สนับสนุนมาตรการโครงการ<br>มหาวิทยาลัย/ผลการดำเนินงาน (3)                                                                                                                                                                                                                                   | ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล 10 หลัก (4) |            |            |                                                  |                 |              |             |                                       |                |                  |          |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|------------|--------------------------------------------------|-----------------|--------------|-------------|---------------------------------------|----------------|------------------|----------|
|                |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ประสิทธิภาพ                               | ประสิทธิผล | การตอบสนอง | การรับฟัง/เปิดรับ/สามารถตรวจสอบ/สามารถตรวจสอบได้ | เปิดเผย/โปร่งใส | หลักนิติธรรม | ความเสมอภาค | การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ | การกระจายอำนาจ | คุณธรรม/จริยธรรม | หมายเหตุ |
|                | 4) มหาวิทยาลัย คณะ/หน่วยงาน มีการนำผลการประเมินมาพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ | 1.มีการสัมมนาเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ก่อนสิ้นปีงบประมาณทุกปี ซึ่งในการทำแผนยุทธศาสตร์นั้น ได้นำผลการประเมินและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการประเมิน รวมทั้งผลสะท้อนจากการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร ผลสะท้อนจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และผลสะท้อนจากการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ มาใช้เป็นข้อมูลเพื่อการพัฒนาแผนในปีถัดไป | ✓                                         |            | ✓          |                                                  |                 |              |             | ✓                                     |                |                  |          |
|                |                                                                                               | 2. โครงการแผนการจัดการความรู้ (KM) กองกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อสกัดการเรียนรู้ระดับบุคคลมาพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติที่ดีร่วมกันในระดับงานและระดับกอง                                                                                                                                                                      | ✓                                         |            | ✓          | ✓                                                |                 |              |             |                                       | ✓              |                  |          |

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]



[illegible]



| แนวปฏิบัติ (1)                                                                                          | มาตรการ/โครงการมหาวิทยาลัย (2)                                                                                                                                                                                                                                                                                            | โครงการ/กิจกรรมของกองกลาง<br>(โครงการสำคัญ) ที่สนับสนุนมาตรการโครงการ<br>มหาวิทยาลัย/ผลการดำเนินงาน (3) | ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล 10 หลัก (4) |            |            |                                   |                 |              |             |                                           |                |                  |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|------------|-----------------------------------|-----------------|--------------|-------------|-------------------------------------------|----------------|------------------|----------|
|                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                         | ประสิทธิภาพ                               | ประสิทธิผล | การตอบสนอง | การรับฟัง/การ<br>สามารถตรวจสอบได้ | เปิดเผย/โปร่งใส | หลักนิติธรรม | ความเสมอภาค | การมีส่วนร่วม/การ<br>พยายามแสวงหาฉันทามติ | การกระจายอำนาจ | คุณธรรม/จริยธรรม | หมายเหตุ |
|                                                                                                         | 4) มหาวิทยาลัย คณะ/หน่วยงาน มี<br>โครงการวิเคราะห์การใช้พลังงานใน<br>รูปแบบต่างๆเพื่อนำไปสู่การประหยัด<br>พลังงานหรือเกิดการใช้พลังงานทดแทน                                                                                                                                                                               | N/A                                                                                                     |                                           |            |            |                                   |                 |              |             |                                           |                |                  |          |
| 3.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับภาค<br>ส่วนต่างๆ ในการดูแลและรักษา<br>สิ่งแวดล้อมตลอดจน<br>ทรัพยากรธรรมชาติ | 1) มหาวิทยาลัย มีแผนปฏิบัติการเพื่อ<br>พัฒนาชุมชนรอบข้างมหาวิทยาลัย/วิทยา<br>เขต/สถานทดลอง ร่วมกับผู้นำชุมชน ผู้มี<br>ส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร และนักศึกษา<br>ร่วมกันพัฒนาชุมชนและสังคมให้มี<br>สิ่งแวดล้อมที่ดี เสริมสร้างสุขภาวะให้กับ<br>ชุมชน ยกกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน<br>ส่งเสริมให้เยาวชนใช้เวลาให้เป็นประโยชน์ | 1.กองกลางได้จัดทำโครงการฝึกอบรมแผนอพยพหนีไฟ<br>อาคารสูง อาคารสิริคุณากร                                 |                                           | ✓          | ✓          |                                   |                 |              | ✓           |                                           |                |                  |          |
|                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2.โครงการแปลงผักปลอดภัย มหาวิทยาลัยมีสุข<br>ปี 6                                                        |                                           | ✓          |            |                                   |                 |              |             | ✓                                         |                |                  |          |
|                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3.โครงการ KST มีลูน                                                                                     | ✓                                         |            | ✓          |                                   |                 |              |             | ✓                                         |                |                  |          |

| แนวปฏิบัติ (1) | มาตรการ/โครงการมหาวิทยาลัย (2)                                                                                                                                                                                                                        | โครงการ/กิจกรรมของกองกลาง<br>(โครงการสำคัญ) ที่สนับสนุนมาตรการโครงการ<br>มหาวิทยาลัย/ผลการดำเนินงาน (3)                                 | ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล 10 หลัก (4) |            |            |                                |                 |              |             |                                       |                |                  |          |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|------------|--------------------------------|-----------------|--------------|-------------|---------------------------------------|----------------|------------------|----------|
|                |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                         | ประสิทธิภาพ                               | ประสิทธิผล | การตอบสนอง | การรับฟังข้อบ/สามารถตรวจสอบได้ | เปิดเผย/โปร่งใส | หลักนิติธรรม | ความเสมอภาค | การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ | การกระจายอำนาจ | คุณธรรม/จริยธรรม | หมายเหตุ |
|                | 2) มหาวิทยาลัย คณะ/หน่วยงาน มีโครงการที่แสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากร นักศึกษาในการดูแลสิ่งแวดล้อม อาทิ การกำจัดขยะ การดูแลและอนุรักษ์ต้นไม้ และพืชพันธุ์ การอนุรักษ์พลังงาน การสร้างจิตสำนึกในเรื่องภาวะโลกร้อนและการดูแลที่พักอาศัย เป็นต้น | 1.กิจกรรมประหยัดพลังงาน ปิดหลอดไฟที่ไม่จำเป็น และจัดสายตรวจเพื่อติดตามการรั่วไหลของน้ำประปา                                             | ✓                                         |            |            |                                |                 |              |             | ✓                                     |                |                  |          |
|                |                                                                                                                                                                                                                                                       | 2.กองกลาง ได้ดำเนินการปรับปรุง ดูแลภูมิทัศน์โดยรอบอาคารสิริคุณากร โดยมุ่งเน้นให้เป็นพื้นที่สีเขียว และพื้นที่สุขภาพ และรักษาสิ่งแวดล้อม |                                           | ✓          | ✓          |                                |                 |              |             |                                       | ✓              |                  |          |

รายงานผลตามมาตรการและโครงการ  
ตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2560

กองกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ผลการดำเนินงาน ครั้งที่ 2 (ผลการดำเนินงานระหว่าง เดือน ตุลาคม 2559 – กันยายน 2560) ข้อมูล ณ วันที่ 30 เดือน กันยายน พ.ศ. 2560

1. นโยบายด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นโยบายหลัก 1. มุ่งให้บริการด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม ด้วยความเสมอภาคเพื่อประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

| แนวปฏิบัติ (1)                                                                                                                   | มาตรการ/โครงการมหาวิทยาลัย<br>(2)                                                                                                            | โครงการ/กิจกรรมของกองกลาง<br>(โครงการสำคัญ) ที่สนับสนุนมาตรการโครงการ<br>มหาวิทยาลัย/ผลการดำเนินงาน (3) | ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล 10 หลัก (4) |            |            |                                  |                 |              |             |                                       |                |                  |          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|------------|----------------------------------|-----------------|--------------|-------------|---------------------------------------|----------------|------------------|----------|
|                                                                                                                                  |                                                                                                                                              |                                                                                                         | ประสิทธิภาพ                               | ประสิทธิผล | การตอบสนอง | การรับผิดชอบต่อ/สามารถตรวจสอบได้ | เปิดเผย/โปร่งใส | หลักนิติธรรม | ความเสมอภาค | การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ | การกระจายอำนาจ | คุณธรรม/จริยธรรม | หมายเหตุ |
| 1.1 ปรับปรุงกระบวนการให้บริการด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัยให้เกิดความถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส มีผู้รับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้ | 1) มหาวิทยาลัย คณะ/หน่วยงาน มีช่องทางในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ สู่บุคลากร นักศึกษา ประชาชนทั่วไป และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านหลายช่องทาง | 1.โครงการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการรับ ส่งเอกสารกลางมหาวิทยาลัยขอนแก่น                              | ✓                                         |            |            |                                  |                 |              |             | ✓                                     |                |                  |          |
|                                                                                                                                  |                                                                                                                                              | 2.โครงการผลิตและเผยแพร่สื่อการเรียนรู้เพื่อคุณภาพชีวิต สู่สังคม ผ่านรายการวิทยุ                         |                                           |            |            |                                  | ✓               |              | ✓           | ✓                                     |                |                  |          |
|                                                                                                                                  |                                                                                                                                              | 3.โครงการปรับปรุง และพัฒนาระบบเทคโนโลยีการสนับสนุนระบบงานบริหารจัดการเอกสาร                             | ✓                                         |            | ✓          |                                  |                 |              |             | ✓                                     |                |                  |          |

| แนวปฏิบัติ (1) | มาตรการ/โครงการมหาวิทยาลัย<br>(2) | โครงการ/กิจกรรมของกองกลาง<br>(โครงการสำคัญ) ที่สนับสนุนมาตรการโครงการ<br>มหาวิทยาลัย/ผลการดำเนินงาน (3) | ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล 10 หลัก (4) |            |            |                                   |                 |              |             |                                           |                |                  |          |
|----------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|------------|-----------------------------------|-----------------|--------------|-------------|-------------------------------------------|----------------|------------------|----------|
|                |                                   |                                                                                                         | ประสิทธิภาพ                               | ประสิทธิผล | การตอบสนอง | การรับผิดชอบ/<br>สามารถตรวจสอบได้ | เปิดเผย/โปร่งใส | หลักนิติธรรม | ความเสมอภาค | การมีส่วนร่วม/การ<br>พยายามแสวงหาฉันทามติ | การกระจายอำนาจ | คุณธรรม/จริยธรรม | หมายเหตุ |
|                |                                   | 4.โครงการบริหารจัดการศูนย์รับส่งหนังสือ<br>มหาวิทยาลัยขอนแก่น                                           | ✓                                         |            |            | ✓                                 |                 |              |             | ✓                                         |                |                  |          |

| แนวปฏิบัติ (1) | มาตรการ/โครงการมหาวิทยาลัย<br>(2)                                                                                                                                                                                                                                                                                   | โครงการ/กิจกรรมของกองกลาง<br>(โครงการสำคัญ) ที่สนับสนุนมาตรการโครงการมหาวิทยาลัย/ผลการดำเนินงาน (3)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล 10 หลัก (4) |            |            |                                  |                 |              |             |                                       |                |                  |          |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|------------|----------------------------------|-----------------|--------------|-------------|---------------------------------------|----------------|------------------|----------|
|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ประสิทธิภาพ                               | ประสิทธิผล | การตอบสนอง | การรับผิดชอบต่อ/สามารถตรวจสอบได้ | เปิดเผย/โปร่งใส | หลักนิติธรรม | ความเสมอภาค | การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ | การกระจายอำนาจ | คุณธรรม/จริยธรรม | หมายเหตุ |
|                | 2) มีระบบการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสาร แก่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br><br>- มีผู้ดูแลรับผิดชอบ มีการกำหนดหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน<br><br>- มีช่องทางการเปิดเผยและให้บริการข้อมูลข่าวสาร ที่หลากหลาย และมีประสิทธิภาพ<br><br>- มีการติดตาม ประเมินผลการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร และมีการรายงานผล | 1.โครงการปรับปรุงและพัฒนาระบบเทคโนโลยีในการสนับสนุนระบบงานบริหารจัดการเอกสาร มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบ ดังนี้<br><br>1.1 เมนูค้นหาหนังสือ เพิ่มการค้นหาหนังสือรองรับเพื่ออำนวยความสะดวกในการค้นหาหนังสือรองรับย้อนหลัง ที่ไม่แสดงในเมนูหนังสือรองรับแล้ว<br><br>1.2 การสร้างรายงาน เพิ่มรูปแบบชนิดของเอกสารเพื่อรองรับโปรแกรมจัดการเอกสาร (Microsoft Office) ในเวอร์ชันต่างๆ<br><br>1.3 การสร้างรายงาน เพิ่มประเภทของหนังสือ คือคำสั่ง ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศ<br><br>1.4. เมนูผู้ดูแลระบบ มีการแสดงข้อมูลทำงานของโปรแกรมเมอร์แสดงพื้นที่ในการเก็บข้อมูลของเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย บนเซิร์ฟเวอร์ต่างๆ ที่มี |                                           |            |            |                                  |                 |              |             | ✓                                     |                |                  |          |

| แนวปฏิบัติ (1) | มาตรการ/โครงการมหาวิทยาลัย<br>(2)                                                                                                                  | โครงการ/กิจกรรมของกองกลาง<br>(โครงการสำคัญ) ที่สนับสนุนมาตรการโครงการ<br>มหาวิทยาลัย/ผลการดำเนินงาน (3)                                                                                                                                                            | ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล 10 หลัก (4) |            |            |                                   |                 |              |             |                                           |                |                  |          |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|------------|-----------------------------------|-----------------|--------------|-------------|-------------------------------------------|----------------|------------------|----------|
|                |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                    | ประสิทธิภาพ                               | ประสิทธิผล | การตอบสนอง | การรับผิดชอบ/<br>สามารถตรวจสอบได้ | เปิดเผย/โปร่งใส | หลักนิติธรรม | ความเสมอภาค | การมีส่วนร่วม/การ<br>พยายามแสวงหาฉันทามติ | การกระจายอำนาจ | คุณธรรม/จริยธรรม | หมายเหตุ |
|                |                                                                                                                                                    | 2. มีการจัดทำฐานข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง ของ<br>คณะหน่วยงานภายใน มหาวิทยาลัยขอนแก่น<br>เพื่อให้ประชาชนโดยทั่วไปเข้าดูผ่านเว็บไซต์<br>มหาวิทยาลัย                                                                                                                    |                                           |            |            | ✓                                 | ✓               |              |             |                                           |                |                  |          |
|                |                                                                                                                                                    | 3. มีการจัดทำฐานข้อมูล คู่มือสำหรับประชาชน<br>โดยรวบรวมคู่มือในการให้บริการ จากหน่วยงาน<br>ให้บริการในมหาวิทยาลัยขอนแก่น                                                                                                                                           |                                           |            |            |                                   |                 |              |             |                                           |                |                  |          |
|                | 3) มีโครงการการปรับปรุง<br>ประสิทธิภาพกระบวนการการ<br>ให้บริการโดยการรับฟังความคิดเห็น<br>ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>และการรายงานผล | 1.โครงการพัฒนาระบบการบริการ รับ - ส่ง<br>เอกสารกลางมหาวิทยาลัยขอนแก่น เกิดการ<br>แลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีและการสร้าง<br>ความสัมพันธ์เพื่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากร<br>ที่ปฏิบัติงานด้านการ รับ - ส่ง เอกสาร ของทุก<br>คณะหน่วยงาน ภายในมหาวิทยาลัยขอนแก่น | ✓                                         |            | ✓          |                                   |                 |              | ✓           |                                           |                |                  |          |

| แนวปฏิบัติ (1) | มาตรการ/โครงการมหาวิทยาลัย<br>(2)                                                                                                                                                                                                                                                                                            | โครงการ/กิจกรรมของกองกลาง<br>(โครงการสำคัญ) ที่สนับสนุนมาตรการโครงการมหาวิทยาลัย/ผลการดำเนินงาน (3)                                              | ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล 10 หลัก (4) |            |            |                                  |                 |              |             |                                       |                |                  |          |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|------------|----------------------------------|-----------------|--------------|-------------|---------------------------------------|----------------|------------------|----------|
|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                  | ประสิทธิภาพ                               | ประสิทธิผล | การตอบสนอง | การรับผิดชอบต่อ/สามารถตรวจสอบได้ | เปิดเผย/โปร่งใส | หลักนิติธรรม | ความเสมอภาค | การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ | การกระจายอำนาจ | คุณธรรม/จริยธรรม | หมายเหตุ |
|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 2. โครงการถอดบทเรียนเปลี่ยนมุมมองเพื่อสร้างความประทับใจในบริการ<br><br>เป็นการทำความรู้ของรุ่นพี่ถ่ายทอดสู่รุ่นน้องฟังในหัวข้อ "พี่มีเรื่องเล่า" | ✓                                         |            |            |                                  |                 |              |             | ✓                                     |                |                  |          |
|                | 4) มหาวิทยาลัย คณะ/หน่วยงาน มีโครงการ/กิจกรรมที่แสดงให้เห็นว่ามีการดำเนินงานให้บริการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความเป็นธรรม เท่าเทียม ไม่แบ่งแยก เช่น จัดกิจกรรมเสริมสร้างเจตคติ จัดเสวนาด้านการสร้างความรู้เข้าใจ การช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส จัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะกับการทำงาน และคำนึงถึงความเสมอภาค เป็นต้น | 1.โครงการพัฒนาศักยภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับเลขานุการผู้บริหาร                                                                             | ✓                                         |            | ✓          |                                  |                 |              |             |                                       |                | ✓                |          |
|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 2.โครงการ KST มีลุ้น                                                                                                                             |                                           |            | ✓          |                                  |                 |              |             | ✓                                     |                |                  |          |

| แนวปฏิบัติ (1) | มาตรการ/โครงการมหาวิทยาลัย<br>(2)                                                                                                                                    | โครงการ/กิจกรรมของกองกลาง<br>(โครงการสำคัญ) ที่สนับสนุนมาตรการโครงการ<br>มหาวิทยาลัย/ผลการดำเนินงาน (3)                                                                                                                                          | ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล 10 หลัก (4) |            |            |                                         |                 |              |             |                                          |                |                  |          |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|------------|-----------------------------------------|-----------------|--------------|-------------|------------------------------------------|----------------|------------------|----------|
|                |                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                  | ประสิทธิภาพ                               | ประสิทธิผล | การตอบสนอง | การรับผิดชอบต่อ<br>สาธารณะ/ผู้มีส่วนได้ | เปิดเผย/โปร่งใส | หลักนิติธรรม | ความเสมอภาค | การมีส่วนร่วม/การ<br>พยายามแสวงหาฉันทมติ | การกระจายอำนาจ | คุณธรรม/จริยธรรม | หมายเหตุ |
|                | 5) มหาวิทยาลัย คณะ/หน่วยงาน<br>จัดทำมาตรฐานหรือคู่มือการ<br>ปฏิบัติงานและการให้บริการที่แสดงให้เห็นถึงความเสมอภาคตามสิทธิของ<br>ผู้รับบริการอย่างชัดเจนเป็นที่ยอมรับ | กองกลางดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาระบบ<br>ดังนี้<br>- คู่มือสำหรับผู้ให้บริการกองกลาง สำนักงาน<br>อธิการบดี<br>- การออกแบบการสื่อสารของระบบบริหารจัดการยานพาหนะ<br>- การออกแบบระบบการจองห้องประชุม<br>- การออกแบบระบบการซ่อมแซมอาคารสิริ<br>คุณากร | ✓                                         |            |            |                                         | ✓               |              |             | ✓                                        |                |                  |          |





| แนวปฏิบัติ (1)                                                                                                                                      | มาตรการ/โครงการมหาวิทยาลัย<br>(2)                                                                                                                                                                                                                                                                         | โครงการ/กิจกรรมของกองกลาง<br>(โครงการสำคัญ) ที่สนับสนุนมาตรการโครงการ<br>มหาวิทยาลัย/ผลการดำเนินงาน (3) | ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล 10 หลัก (4) |            |            |                                   |                 |              |             |                                           |                |                  |          |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|------------|-----------------------------------|-----------------|--------------|-------------|-------------------------------------------|----------------|------------------|----------|--|
|                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                         | ประสิทธิภาพ                               | ประสิทธิผล | การตอบสนอง | การรับผิดชอบ/<br>สามารถตรวจสอบได้ | เปิดเผย/โปร่งใส | หลักนิติธรรม | ความเสมอภาค | การมีส่วนร่วม/การ<br>พยายามแสวงหาฉันทามติ | การกระจายอำนาจ | คุณธรรม/จริยธรรม | หมายเหตุ |  |
| 1.3 พัฒนาศักยภาพบุคลากร<br>ให้มีขีดความสามารถ และ<br>จิตสำนึกในการให้บริการ<br>อย่างเสมอภาคเป็นธรรม<br>ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์<br>สุจริต ยุติธรรม | 1) มหาวิทยาลัย คณะ/หน่วยงาน มี<br>ระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล<br>- มีการกำหนดสมรรถนะหลักและ<br>สมรรถนะประจำตำแหน่งงานของ<br>บุคลากร<br>- มีแผนพัฒนาบุคลากรที่แสดงให้เห็น<br>ถึงการพัฒนาบุคลากรในรายตำแหน่ง<br>และมีการรายงานผลการพัฒนา<br>บุคลากร<br>- มีโครงการพัฒนาบุคลากรให้มี<br>จิตสำนึกในการให้บริการ | 1.โครงการพัฒนาศักยภาพการใช้เทคโนโลยี<br>สารสนเทศสำหรับเลขานุการผู้บริหาร                                | ✓                                         |            |            | ✓                                 |                 |              | ✓           |                                           |                | ✓                |          |  |
|                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2.โครงการบริหารจัดการศูนย์รับ ส่งหนังสือกลาง<br>มหาวิทยาลัยขอนแก่น                                      | ✓                                         |            |            |                                   |                 |              |             | ✓                                         |                |                  |          |  |
|                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3.โครงการสำรวจความพึงพอใจผู้ใช้บริการรถ<br>ขนส่งมวลชน KST                                               | ✓                                         | ✓          |            |                                   |                 |              |             | ✓                                         | ✓              |                  |          |  |

รายงานผลตามมาตรการและโครงการ  
ตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2560

กองกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ผลการดำเนินงาน ครั้งที่ 2 (ผลการดำเนินงานระหว่าง เดือน ตุลาคม 2559 – กันยายน 2560) ข้อมูล ณ วันที่ 30 เดือน กันยายน พ.ศ. 2560

1. นโยบายด้านองค์การ

นโยบายหลัก 1. การบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

| แนวปฏิบัติ (1) | มาตรการ/โครงการมหาวิทยาลัย<br>(2) | โครงการ/กิจกรรมของกองกลาง<br>(โครงการสำคัญ) ที่สนับสนุนมาตรการโครงการ<br>มหาวิทยาลัย/ผลการดำเนินงาน (3) | ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล 10 หลัก (4) |            |            |                                   |                 |              |             |                                            |                |                  |
|----------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|------------|-----------------------------------|-----------------|--------------|-------------|--------------------------------------------|----------------|------------------|
|                |                                   |                                                                                                         | ประสิทธิภาพ                               | ประสิทธิผล | การตอบสนอง | การรับผิดชอบ/<br>สามารถตรวจสอบได้ | เปิดเผย/โปร่งใส | หลักนิติธรรม | ความเสมอภาค | การมีส่วนร่วม/การ<br>พยายาามแสวงหาฉันทามติ | การกระจายอำนาจ | คุณธรรม/จริยธรรม |

| แนวปฏิบัติ (1)                                                                 | มาตรการ/โครงการมหาวิทยาลัย<br>(2)                                                                                                                                  | โครงการ/กิจกรรมของกองกลาง<br>(โครงการสำคัญ) ที่สนับสนุนมาตรการโครงการ<br>มหาวิทยาลัย/ผลการดำเนินงาน (3)                                                                                                                                                                                                                                                                          | ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล 10 หลัก (4) |            |            |                                  |                 |              |             |                                       |                |                  |          |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|------------|----------------------------------|-----------------|--------------|-------------|---------------------------------------|----------------|------------------|----------|
|                                                                                |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ประสิทธิภาพ                               | ประสิทธิผล | การตอบสนอง | การรับผิดชอบต่อ/สามารถตรวจสอบได้ | เปิดเผย/โปร่งใส | หลักนิติธรรม | ความเสมอภาค | การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ | การกระจายอำนาจ | คุณธรรม/จริยธรรม | หมายเหตุ |
| 1.1 จัดโครงสร้างองค์การให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต | 1) มหาวิทยาลัย คณะ/หน่วยงาน มีโครงการปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับระบบการทำงาน ลดความซ้ำซ้อน ใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่าและมีประสิทธิภาพ | 1.กองกลางมีระบบบริหารเอกสารกลางมหาวิทยาลัยขอนแก่น DMS : KCU Document Management System) ซึ่งเป็นระบบรับ-ส่งเอกสารในระบบสารบรรณ ที่ใช้งานร่วมกันระหว่างผู้รับผิดชอบงานสารบรรณของทุกคณะ ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย และยังเป็นแหล่งจัดเก็บเอกสารประเภทต่างๆ ได้แก่ หนังสือภายนอก หนังสือภายใน หนังสือสั่งการ (คำสั่ง/ระเบียบ/ข้อบังคับ) หนังสือประชาสัมพันธ์ (ประกาศ) และหนังสือเวียน | ✓                                         |            |            | ✓                                |                 |              |             | ✓                                     |                |                  |          |
|                                                                                |                                                                                                                                                                    | 2. กองกลางมีระบบผลิตเอกสารกลาง สำหรับสนับสนุนทุกหน่วยงานภายใต้สำนักงานอธิการบดี                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ✓                                         |            |            | ✓                                |                 |              |             | ✓                                     |                |                  |          |

| แนวปฏิบัติ (1) | มาตรการ/โครงการมหาวิทยาลัย<br>(2)                                                                                                                                                                                                                                                                | โครงการ/กิจกรรมของกองกลาง<br>(โครงการสำคัญ) ที่สนับสนุนมาตรการโครงการมหาวิทยาลัย/ผลการดำเนินงาน (3)                                                                                                                                                                                                                                                                               | ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล 10 หลัก (4) |            |            |                               |                 |              |             |                                       |                |                  |          |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------|-----------------|--------------|-------------|---------------------------------------|----------------|------------------|----------|
|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ประสิทธิภาพ                               | ประสิทธิผล | การตอบสนอง | การรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ | เปิดเผย/โปร่งใส | หลักนิติธรรม | ความเสมอภาค | การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ | การกระจายอำนาจ | คุณธรรม/จริยธรรม | หมายเหตุ |
|                | 2) มีโครงการและกิจกรรมที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการทำงานภายในองค์กร ประกอบด้วย<br>- โครงการการปรับปรุงหรือลดขั้นตอนกระบวนการภายในคณะ/หน่วยงาน และการรายงานผล<br>- โครงการการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการให้บริการโดยการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการรายงานผล | 1.กองกลางมีระบบบริหารเอกสารกลาง มหาวิทยาลัยขอนแก่น DMS : KKU Document Management System) ซึ่งเป็นระบบรับ-ส่งเอกสารในระบบสารบรรณ ที่ใช้งานร่วมกันระหว่างผู้รับผิดชอบงานสารบรรณของทุกคณะ ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย และยังเป็นแหล่งจัดเก็บเอกสารประเภทต่างๆ ได้แก่ หนังสือภายนอก หนังสือภายใน หนังสือสั่งการ (คำสั่ง/ระเบียบ/ข้อบังคับ) หนังสือประชาสัมพันธ์ (ประกาศ) และหนังสือเวียน | ✓                                         |            |            |                               |                 |              |             | ✓                                     |                |                  |          |
|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2. กองกลางมีระบบผลิตเอกสารกลาง สำหรับสนับสนุนทุกหน่วยงานภายใต้สำนักงานอธิการบดี                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ✓                                         |            |            | ✓                             |                 |              |             | ✓                                     |                |                  |          |
|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 3.กองกลางมีระบบบริการจองรถออนไลน์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                           |            | ✓          |                               |                 |              | ✓           | ✓                                     |                |                  |          |

| แนวปฏิบัติ (1)                                                                                           | มาตรการ/โครงการมหาวิทยาลัย<br>(2)                                                                                                                                                                          | โครงการ/กิจกรรมของกองกลาง<br>(โครงการสำคัญ) ที่สนับสนุนมาตรการโครงการ<br>มหาวิทยาลัย/ผลการดำเนินงาน (3)                                                                                     | ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล 10 หลัก (4) |            |            |                                  |                 |              |             |                                       |                |                  |          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|------------|----------------------------------|-----------------|--------------|-------------|---------------------------------------|----------------|------------------|----------|
|                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                             | ประสิทธิภาพ                               | ประสิทธิผล | การตอบสนอง | การรับผิดชอบต่อ/สามารถตรวจสอบได้ | เปิดเผย/โปร่งใส | หลักนิติธรรม | ความเสมอภาค | การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ | การกระจายอำนาจ | คุณธรรม/จริยธรรม | หมายเหตุ |
|                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                            | 4.กองกลางมีระบบข้อมูลการลงเวลาปฏิบัติงานของสำนักงานอธิการบดี                                                                                                                                | ✓                                         |            |            | ✓                                | ✓               |              |             | ✓                                     |                |                  |          |
|                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                            | 5.กองกลางมีระบบจองห้องประชุมออนไลน์                                                                                                                                                         | ✓                                         |            |            |                                  |                 |              | ✓           | ✓                                     |                |                  |          |
|                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                            | 6. กองกลางมีระบบแจ้งซ่อมออนไลน์                                                                                                                                                             | ✓                                         |            | ✓          |                                  |                 |              | ✓           | ✓                                     |                |                  |          |
| 1.2 พัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในทุกด้านให้มีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพด้วยหลักธรรมาภิบาล | 1) ถ่ายทอดการดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารจัดการที่ดี และนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ลงสู่คณะ/หน่วยงานต่างๆ อย่างจริงจัง ต่อเนื่องและมีระบบการกำกับติดตาม ประเมินผลที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมมากขึ้น | 1.โครงการคุณภาพสัจจกร มีกิจกรรมในการให้ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างาน ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็นการประกันคุณภาพ ตามมาตรฐานการประกันคุณภาพมหาวิทยาลัย และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติระดับบุคคล |                                           |            | ✓          |                                  |                 |              |             | ✓                                     |                | ✓                |          |
|                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                            | 2.โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการติดตาม กำกับ ทบทวน การปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560                                                                                    |                                           |            | ✓          |                                  |                 |              |             | ✓                                     |                | ✓                |          |

| แนวปฏิบัติ (1) | มาตรการ/โครงการมหาวิทยาลัย<br>(2)                                                                                                                                                                                                                                                                                    | โครงการ/กิจกรรมของกองกลาง<br>(โครงการสำคัญ) ที่สนับสนุนมาตรการโครงการมหาวิทยาลัย/ผลการดำเนินงาน (3) | ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล 10 หลัก (4) |            |            |                               |                 |              |             |                                       |                |                  |          |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------|-----------------|--------------|-------------|---------------------------------------|----------------|------------------|----------|
|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                     | ประสิทธิภาพ                               | ประสิทธิผล | การตอบสนอง | การรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ | เปิดเผย/โปร่งใส | หลักนิติธรรม | ความเสมอภาค | การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ | การกระจายอำนาจ | คุณธรรม/จริยธรรม | หมายเหตุ |
|                | 2) มีระบบสารสนเทศที่ใช้ในการบริหาร มีการจัดการสารสนเทศที่ดีที่สามารถเชื่อมโยงระบบข้อมูลต่างๆขององค์กรช่วยในการบริหารและการตัดสินใจและสนับสนุนการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย<br><br>- ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารด้านการเงิน<br><br>- ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคคล<br><br>- ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง | 1. กองกลางมีการเชื่อมโยงข้อมูลด้าน แผน การเงิน และพัสดุ ในระบบ KKUFMIS ของมหาวิทยาลัย               | ✓                                         |            | ✓          | ✓                             | ✓               |              |             |                                       |                |                  |          |
|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2.ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับให้บุคลากร ได้รายงานผลการปฏิบัติงาน และทราบผลการประเมิน          | ✓                                         |            | ✓          | ✓                             | ✓               |              |             |                                       |                | ✓                |          |

| แนวปฏิบัติ (1) | มาตรการ/โครงการมหาวิทยาลัย<br>(2)                                                                                                                 | โครงการ/กิจกรรมของกองกลาง<br>(โครงการสำคัญ) ที่สนับสนุนมาตรการโครงการ<br>มหาวิทยาลัย/ผลการดำเนินงาน (3)                                                                                                                                                      | ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล 10 หลัก (4) |            |            |                                    |                 |              |             |                                           |                |                  |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|------------|------------------------------------|-----------------|--------------|-------------|-------------------------------------------|----------------|------------------|
|                |                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                              | ประสิทธิภาพ                               | ประสิทธิผล | การตอบสนอง | การรับฟังข้อบ/<br>สามารถตรวจสอบได้ | เปิดเผย/โปร่งใส | หลักนิติธรรม | ความเสมอภาค | การมีส่วนร่วม/การ<br>พยายามแสวงหาฉันทามติ | การกระจายอำนาจ | คุณธรรม/จริยธรรม |
|                | 3) มหาวิทยาลัย คณะ/หน่วยงาน มี<br>โครงการปรับปรุงระบบการบริหารงาน<br>ให้มีความคล่องตัวและตอบสนองการ<br>ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ                | 1. เพื่อการบริหารงานที่คล่องตัว และมี<br>ประสิทธิภาพ กองกลางได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศ<br>มาใช้ในการให้บริการหลายระบบ อาทิเช่น ระบบ<br>บริหารจัดการเอกสาร ระบบการจองห้องประชุม<br>ระบบการจองยานพาหนะออนไลน์ ระบบการสั่ง<br>ผลิตเอกสารออนไลน์ ระบบแจ้งซ่อมออนไลน์ | ✓                                         |            |            |                                    |                 |              | ✓           | ✓                                         |                |                  |
|                | 4) มหาวิทยาลัย คณะ/หน่วยงาน มี<br>โครงการและกิจกรรมที่แสดงให้เห็น<br>ความคุ้มค่าในการปฏิบัติงานและการ<br>รายงานผล<br>- การวิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วย | 1.กองกลางบริหารจัดการ "ศูนย์ผลิตเอกสารกลาง"<br>ซึ่งเป็นหน่วยบริการกลาง ที่ผลิตเอกสารของทุก<br>หน่วยงานสังกัดสำนักงานอธิการบดี โดยใช้ทรัพยากร<br>ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ                                                                                    | ✓                                         | ✓          |            | ✓                                  | ✓               |              | ✓           | ✓                                         |                |                  |

| แนวปฏิบัติ (1)                                                                          | มาตรการ/โครงการมหาวิทยาลัย (2)                                                                                                                                                                              | โครงการ/กิจกรรมของกองกลาง (โครงการสำคัญ) ที่สนับสนุนมาตรการโครงการมหาวิทยาลัย/ผลการดำเนินงาน (3)           | ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล 10 หลัก (4) |            |            |                              |                 |              |             |                                       |                |                  |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|------------|------------------------------|-----------------|--------------|-------------|---------------------------------------|----------------|------------------|----------|
|                                                                                         |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                            | ประสิทธิภาพ                               | ประสิทธิผล | การตอบสนอง | การรับผิชอบ/สามารถตรวจสอบได้ | เปิดเผย/โปร่งใส | หลักนิติธรรม | ความเสมอภาค | การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ | การกระจายอำนาจ | คุณธรรม/จริยธรรม | หมายเหตุ |
|                                                                                         | - อัตราการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปีและมีการเปรียบเทียบย้อนหลัง<br><br>- การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานและค่าใช้จ่ายและผลการดำเนินงาน<br><br>- มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันภายในหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงาน | 2. กองกลางบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากรร่วมกัน ได้แก่ อาคารสำนักงาน ระบบปรับอากาศ ลิฟต์ ห้องน้ำ และ ที่จอดรถ | ✓                                         |            |            | ✓                            | ✓               |              | ✓           | ✓                                     |                |                  |          |
|                                                                                         | 5) มหาวิทยาลัย คณะ/หน่วยงาน มีแผนการลดค่าใช้จ่ายของหน่วยงานและการรายงานผล                                                                                                                                   | N/A                                                                                                        |                                           |            |            |                              |                 |              |             |                                       |                |                  |          |
| 1.3 ปรับปรุงและพัฒนา ระบบการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยเน้นการ | 1) มหาวิทยาลัย มีระบบตรวจสอบติดตาม ประเมินองค์การและบุคลากรทุกระดับ                                                                                                                                         | 1. มีการมอบหมายให้จัดทำภาระงานของบุคลากร                                                                   | ✓                                         |            |            | ✓                            | ✓               |              |             | ✓                                     |                |                  |          |
|                                                                                         |                                                                                                                                                                                                             | 2.มีการจัดทำชี้แจงภาระงาน และรายงานผลการปฏิบัติงาน                                                         | ✓                                         |            |            | ✓                            | ✓               |              |             | ✓                                     |                |                  |          |

[illegible]

[illegible]



[illegible]

| แนวปฏิบัติ (1)                                                                        | มาตรการ/โครงการมหาวิทยาลัย<br>(2)                                                                                                                                                                                                                               | โครงการ/กิจกรรมของกองกลาง<br>(โครงการสำคัญ) ที่สนับสนุนมาตรการโครงการมหาวิทยาลัย/ผลการดำเนินงาน (3) | ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล 10 หลัก (4) |            |            |                                |                 |              |             |                                       |                |                  |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|------------|--------------------------------|-----------------|--------------|-------------|---------------------------------------|----------------|------------------|----------|
|                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                     | ประสิทธิภาพ                               | ประสิทธิผล | การตอบสนอง | การรับฟังข้อบ/สามารถตรวจสอบได้ | เปิดเผย/โปร่งใส | หลักนิติธรรม | ความเสมอภาค | การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ | การกระจายอำนาจ | คุณธรรม/จริยธรรม | หมายเหตุ |
|                                                                                       | 3) มีกิจกรรมสนับสนุนและเสริมสร้างศักยภาพการมีส่วนร่วม เช่น<br><br>- จัดประชุมเสวนา<br><br>- จัดให้มีอาสาสมัครภาคประชาชนหรือการจัดให้มีเครือข่ายภาคประชาชน<br><br>- การจัดนิทรรศการหรืองานชุมชน<br><br>- การสัมมนากลุ่มย่อย<br><br>- การสำรวจความคิดเห็น เป็นต้น | N/A                                                                                                 |                                           |            |            |                                |                 |              |             |                                       |                |                  |          |
| 1.6 ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์และการสื่อสารองค์การเชิงรุกเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของ | 1) มหาวิทยาลัย คณะ/หน่วยงาน มีระบบและกลไกการเปิดเผยข้อมูลและแนวทางการปฏิบัติราชการให้สาธารณชน                                                                                                                                                                   | หน่วยงาน การเปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อ-จัดจ้างของหน่วยงานมหาวิทยาลัยขอนแก่น ผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงาน    |                                           |            |            | ✓                              | ✓               |              |             |                                       |                |                  |          |

| แนวปฏิบัติ (1)     | มาตรการ/โครงการมหาวิทยาลัย<br>(2)                                                                                                                | โครงการ/กิจกรรมของกองกลาง<br>(โครงการสำคัญ) ที่สนับสนุนมาตรการโครงการมหาวิทยาลัย/ผลการดำเนินงาน (3) | ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล 10 หลัก (4) |            |            |                               |                 |              |             |                                      |                |                  |          |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------|-----------------|--------------|-------------|--------------------------------------|----------------|------------------|----------|
|                    |                                                                                                                                                  |                                                                                                     | ประสิทธิภาพ                               | ประสิทธิผล | การตอบสนอง | การรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ | เปิดเผย/โปร่งใส | หลักนิติธรรม | ความเสมอภาค | การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทมติ | การกระจายอำนาจ | คุณธรรม/จริยธรรม | หมายเหตุ |
| มหาวิทยาลัยสุโขทัย | 2) มีระบบการสื่อสารองค์การเชิงรุกอย่างทั่วถึงและหลากหลายรูปแบบการสื่อสารองค์การเชิงรุก                                                           | 1.โครงการผลิตและเผยแพร่สื่อการเรียนรู้เพื่อคุณภาพชีวิต สู่สังคม ผ่านรายการวิทยุ                     |                                           |            |            |                               | ✓               |              |             | ✓                                    |                |                  |          |
|                    | 3) จัดกิจกรรม/โครงการเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับสังคมและชุมชนในพื้นที่ โดยให้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและขยายผลให้ครอบคลุมในทุกคณะ/หน่วยงาน | 1.โครงการแปลงผักปลอดภัยมหาวิทยาลัยมีสุข ปี 6                                                        |                                           |            | ✓          |                               |                 |              |             | ✓                                    |                |                  |          |

รายงานผลตามมาตรการและโครงการ  
ตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2560

กองกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ผลการดำเนินงาน ครั้งที่ 2 (ผลการดำเนินงานระหว่าง เดือน ตุลาคม 2559 – กันยายน 2560) ข้อมูล ณ วันที่ 30 เดือน กันยายน พ.ศ. 2560

1. นโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน

นโยบายหลัก 1. การวางระบบการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยขอนแก่นให้มีสมรรถนะสูงเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

| แนวปฏิบัติ (1)                                                                                      | มาตรการ/โครงการมหาวิทยาลัย (2)                                                                                           | โครงการ/กิจกรรมของกองกลาง (โครงการสำคัญ) ที่สนับสนุนมาตรการโครงการมหาวิทยาลัย/ผลการดำเนินงาน (3) | ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล 10 หลัก (4) |            |            |                                  |                 |              |             |                               |                |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|------------|----------------------------------|-----------------|--------------|-------------|-------------------------------|----------------|------------------|
|                                                                                                     |                                                                                                                          |                                                                                                  | ประสิทธิภาพ                               | ประสิทธิผล | การตอบสนอง | การรับผิดชอบต่อ/สามารถตรวจสอบได้ | เปิดเผย/โปร่งใส | หลักนิติธรรม | ความเสมอภาค | การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหา | การกระจายอำนาจ | คุณธรรม/จริยธรรม |
| 1.1 ส่งเสริมความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากร รวมทั้งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่องตามศักยภาพ | 1) มหาวิทยาลัย คณะ/หน่วยงาน มีแผนพัฒนาบุคลากร โดยดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และมีการประเมินผล และรายงานผลการดำเนินการตามแผน | 1.โครงการพัฒนาศักยภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับเลขานุการผู้บริหาร                            | ✓                                         |            | ✓          |                                  |                 |              | ✓           |                               | ✓              |                  |
|                                                                                                     |                                                                                                                          | 2.โครงการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการรับส่งเอกสารกลางมหาวิทยาลัยขอนแก่น                        | ✓                                         |            | ✓          |                                  |                 |              | ✓           |                               |                |                  |
|                                                                                                     |                                                                                                                          | 3.โครงการสัมมนาเพื่อพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร                                              | ✓                                         |            | ✓          |                                  |                 |              | ✓           |                               | ✓              |                  |

| แนวปฏิบัติ (1)                                     | มาตรการ/โครงการมหาวิทยาลัย<br>(2)                                                                                                                                                             | โครงการ/กิจกรรมของกองกลาง<br>(โครงการสำคัญ) ที่สนับสนุนมาตรการโครงการมหาวิทยาลัย/ผลการดำเนินงาน (3)                                       | ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล 10 หลัก (4) |            |            |                                |                 |              |             |                               |                |                  |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|------------|--------------------------------|-----------------|--------------|-------------|-------------------------------|----------------|------------------|
|                                                    |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                           | ประสิทธิภาพ                               | ประสิทธิผล | การตอบสนอง | การรับฟังข้อบ/สามารถตรวจสอบได้ | เปิดเผย/โปร่งใส | หลักนิติธรรม | ความเสมอภาค | การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหา | การกระจายอำนาจ | คุณธรรม/จริยธรรม |
| 1.2 ส่งเสริมการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ          | 1) มหาวิทยาลัย คณะ/หน่วยงาน มีโครงการที่แสดงให้เห็นถึงการส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติตามจรรยาบรรณ และติดตาม กำกับ ประเมินผลการปฏิบัติตามจรรยาบรรณ อย่างต่อเนื่องและมีการประเมินผลและรายงานผล | 1. คณะกรรมการจรรยาบรรณของกองกลาง เพื่อนำแนวปฏิบัติที่ดีมาถ่ายทอดให้บุคลากรได้ปฏิบัติ และมีการประเมินผลตามระบบของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง |                                           |            | ✓          |                                |                 |              |             |                               | ✓              |                  |
| 1.3 เสริมสร้างและพัฒนาบรรยากาศในการทำงานที่เป็นสุข | 1) มหาวิทยาลัย คณะ/หน่วยงาน มีโครงการที่ส่งเสริมการทำงานที่เป็นสุข อาทิ โครงการ Happy work place                                                                                              | 1.โครงการพัฒนาคน พัฒนางาน ด้วยมาตรฐาน TQA                                                                                                 |                                           |            | ✓          |                                |                 |              |             | ✓                             |                |                  |
|                                                    |                                                                                                                                                                                               | 2.กองกลางมีกิจกรรม Happy work place เพื่อสร้างบรรยากาศที่ทำงาน อาทิ เช่น กิจกรรมอวยพรวันเกิด และกิจกรรมสวนครัวกลาง เป็นต้น                |                                           | ✓          | ✓          |                                |                 |              |             | ✓                             |                |                  |

[illegible]

| แนวปฏิบัติ (1)                                                    | มาตรการ/โครงการมหาวิทยาลัย<br>(2)                                                                                                                                                         | โครงการ/กิจกรรมของกองกลาง<br>(โครงการสำคัญ) ที่สนับสนุนมาตรการโครงการ<br>มหาวิทยาลัย/ผลการดำเนินงาน (3) | ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล 10 หลัก (4) |            |            |                |                  |                 |              |             |                                   |                |                  |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|------------|----------------|------------------|-----------------|--------------|-------------|-----------------------------------|----------------|------------------|
|                                                                   |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                         | ประสิทธิภาพ                               | ประสิทธิผล | การตอบสนอง | การรับฟังข้อบ/ | สามารถตรวจสอบได้ | เปิดเผย/โปร่งใส | หลักนิติธรรม | ความเสมอภาค | การมีส่วนร่วม/การ<br>พยายามแสวงหา | การกระจายอำนาจ | คุณธรรม/จริยธรรม |
| 1.5 จัดกิจกรรมเพื่อยกย่อง<br>ชมเชยผู้มีผลงานดีเด่นในด้าน<br>ต่างๆ | 1) จัดกิจกรรมเพื่อยกย่องชมเชยผู้มี<br>ผลงานดีเด่นอย่างต่อเนื่องและขยาย<br>ผลให้ครอบคลุมในทุกคณะ/หน่วยงาน                                                                                  | ข้อมูลระดับมหาวิทยาลัย                                                                                  |                                           |            |            |                |                  |                 |              |             |                                   |                |                  |
|                                                                   | 2) เพิ่มรางวัลประเภท/สาขาต่างๆ<br>เพื่อมอบให้แก่องค์การ/บุคคลที่เป็น<br>คนดีและทำคุณประโยชน์ให้แก่สังคม<br>และ/หรือมหาวิทยาลัยขอนแก่น ให้มี<br>หลักเกณฑ์และกระบวนการพิจารณา<br>ที่เหมาะสม | มีการยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเด่น<br>โดยมอบเกียรติบัตรเพื่อเชิดชูเกียรติคุณ                 |                                           |            | ✓          |                |                  |                 |              | ✓           |                                   | ✓              |                  |