



รายงานผลตามมาตรการและโครงการ
ตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563



ผลการดำเนินงาน ครั้งที่ 2

รอบ 12 เดือน (ระหว่างเดือนตุลาคม 2562 – กันยายน 2563)
กองบริหารงานกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

คำนำ

ตามที่ คณะกรรมการด้านการบริหารจัดการที่ดีกำหนดให้มีการปรับปรุงแนวทางการกำกับดูแลองค์การตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี 10 หลัก และมาตรการโครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งได้เสนอแนวทางการดำเนินการและมาตรการ/โครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ต่อสภามหาวิทยาลัยขอนแก่น

โดยคณะกรรมการด้านการบริหารจัดการที่ดีกำหนดให้มหาวิทยาลัยรายงานผลการดำเนินงานตามมาตรการและโครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีต่อคณะกรรมการด้านการบริหารจัดการที่ดี และสภามหาวิทยาลัยขอนแก่น ปีละ 2 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 ผลการดำเนินงานระหว่างเดือน ตุลาคม 2562 – มีนาคม 2563 ครั้งที่ 2 ผลการดำเนินงานระหว่างเดือน ตุลาคม 2562 – กันยายน 2563 กองบริหารงานกลาง ได้จัดทำรายงานผลตามมาตรการและโครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2563 ผลการดำเนินงาน ครั้งที่ 2 การดำเนินงานระหว่างเดือน ตุลาคม 2562 – กันยายน 2563 โดยใช้หลักธรรมาภิบาลของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีหลักสำคัญ 4 หลัก คือ 1) หลักประสิทธิภาพ 2) หลักประสิทธิผล 3) หลักการรับผิดชอบต่อสังคม และ 4) หลักการมีส่วนร่วม

ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม และสอดคล้องกับมาตรการ/โครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2563 เพื่อให้เป็นมาตรฐานและยึดถือเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน

กองบริหารงานกลาง สำนักงานอธิการบดี

ตุลาคม 2563

องค์ประกอบของการจัดทำรายงานผลตามมาตรการและโครงการ
ตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี กองบริหารงานกลาง สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2563

ปก

คำนำ

สารบัญ

บทสรุปผู้บริหาร

ส่วนที่ 1 บทนำ

ส่วนที่ 2 นโยบาย/แนวทางปฏิบัติของกองกลาง

ส่วนที่ 3 สรุปผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

ส่วนที่ 4 รวบรวมเฝ้าติดตามผลการดำเนินงาน

4.1 การรายงานผล ตามมาตรการโครงการ ตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

ส่วนที่ 5 แนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) ของคณะ/หน่วยงาน

ส่วนที่ 6 ภาคผนวก

ส่วนที่ 4

รายงานผลตามมาตรการและโครงการ
ตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

ส่วนที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา

1. ด้านนโยบายด้านรัฐ สังคม สิ่งแวดล้อม

กองบริหารงานกลาง ได้ดำเนินกิจกรรม/โครงการเพื่อตอบสนองต่อนโยบายด้านรัฐ สังคม สิ่งแวดล้อม ในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม กองบริหารงานกลางได้มุ่งเน้นพัฒนาช่องทางเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้มากยิ่งขึ้น การดำเนินงานสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี พ.ศ. 2563-2566 แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2563 การติดตามผลการปฏิบัติราชการ โดยการจัดทำรายงานประจำปี พ.ศ. 2563 เพื่อสะท้อนระดับผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน และนำมาปรับปรุงเพื่อพัฒนาคุณภาพให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งได้มีการประชุมคณะกรรมการบริหารกองบริหารงานกลางเป็นประจำทุกเดือน เพื่อทบทวน ติดตาม รับฟัง ข้อคิดเห็น และร่วมกันกำหนดแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อสนองต่อนโยบายด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม

2. นโยบายด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กองบริหารงานกลาง ได้ดำเนินกิจกรรม/โครงการเพื่อตอบสนองต่อนโยบายด้านผู้รับบริการ โดยเน้นพัฒนา ช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การสัมมนาเครือข่ายข้อปฏิบัติด้านสารบรรณ สัมมนาเครือข่ายศูนย์รับส่งเอกสารกลาง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และได้ดำเนินการพัฒนา เว็บไซต์ของกองบริหารงานกลาง เพื่อเป็นช่องทางในการเผยแพร่ได้ 2 ช่องทาง และจัดให้มีการบริการออนไลน์ต่าง ๆ เช่น ระบบฐานข้อมูลสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ระบบสั่งผลิตเอกสาร ระบบฝากส่งไปรษณีย์ ระบบจองห้องประชุม อาคารสิริคุณากร ระบบแจ้งซ่อมอาคารสิริคุณากร ระบบข้อมูลบริการด้านการทำหนังสือเดินทาง ระบบบริหารจัดการ ยานพาหนะส่วนกลาง และได้จัดทำคู่มือสำหรับผู้ให้บริการ เผยแพร่ไปยังกลุ่มเป้าหมาย

3. นโยบายด้านองค์กร

กองบริหารงานกลาง ได้ดำเนินกิจกรรม/โครงการเพื่อตอบสนองต่อนโยบายด้านองค์กร โดยการปรับ โครงสร้างการบริหารกองบริหารงานกลาง เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจและเพื่อรองรับยุทธศาสตร์การบริหาร มหาวิทยาลัย โดยการวางแผน กำหนดกลยุทธ์ เพื่อรับมือกับสภาพการณ์ที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว เป็นการลดชั้น การสั่งการและการรายงาน ซึ่งจะเกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทำให้สามารถตัดสินใจ เพื่อแก้ปัญหาในทุก สถานการณ์ได้ทันทั่วทั้งที่

4. นโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน

กองบริหารงานกลาง ได้ดำเนินกิจกรรม/โครงการเพื่อตอบสนองต่อนโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน โดยจัดทำ แผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ กองบริหารงานกลาง จัดโครงการสัมมนา บุคลากรเพื่อรับฟังความคิดเห็น รับทราบความต้องการในการพัฒนาตนเองรายบุคคล รวมถึงมีการดำเนินการจัดการ ความรู้ในองค์กร (KM) โครงการสัมมนาเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ กองบริหารงานกลาง

มุ่งเน้นการจัดกิจกรรมในด้านการส่งเสริมสุขภาพกาย และสุขภาพใจ ได้แก่ จัดโครงการส่งเสริมสุขภาพ กิจกรรม
สันทนาการต่างๆ โครงการ 7 ส. โครงการเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีกว่าอย่างต่อเนื่อง

1.2 กระบวนการจัดทำรายงานผลตามมาตรการและโครงการ ตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2563

กองบริหารงานกลาง มีขั้นตอนการจัดทำรายงานผลตามมาตรการและโครงการตามนโยบายการ
กำกับดูแลองค์การที่ดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2563 ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารกองบริหารงานกลาง
2. มีการประชุมมอบหมายงาน
3. ดำเนินกิจกรรมตามมาตรการและโครงการฯ ในช่วงเดือนตุลาคม 2562 - กันยายน 2563
4. รวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานผลระหว่างเดือนตุลาคม 2562 - กันยายน 2563
5. จัดทำรายงานผลตามโครงการและมาตรการฯ ในช่วงเดือนตุลาคม 2562
6. เสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารกองบริหารงานกลางเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ
7. เสนอมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในเดือนตุลาคม 2563

ส่วนที่ 2

นโยบาย/แนวทางปฏิบัติของกองบริหารงานกลาง

เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี กองบริหารงานกลางได้มีแนวทางส่งเสริมและผลักดันการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี ดังนี้

1. มีการควบคุมติดตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการประเมินผลความสำเร็จในการดำเนินงานตามนโยบายฯ และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้มีความเหมาะสม
2. กำหนดให้มีการจัดระบบกลไกในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม โดยบุคลากรกองบริหารงานกลางทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล และนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี
3. มีการควบคุมติดตามการดำเนินงานตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการประเมินผลความสำเร็จในการดำเนินตามนโยบายฯ และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้มีความเหมาะสม

ส่วนที่ 3

สรุปผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ 2563

กองบริหารงานกลาง สำนักงานอธิการบดี ได้ดำเนินโครงการ/กิจกรรมสนับสนุนมาตรการและโครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี มหาวิทยาลัยขอนแก่นและสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่ ได้นำหลักธรรมาภิบาล 4 องค์ประกอบ คือ

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

มาใช้เป็นหลักสำคัญในการดำเนินโครงการ/กิจกรรมเพื่อให้เกิดคุณค่า ประโยชน์สูงสุดของผลสัมฤทธิ์การดำเนินโครงการ/กิจกรรม โดยมีรายละเอียดผลการดำเนินงาน ดังนี้

3.1 รายงานผลนโยบายด้านรัฐ สังคม สิ่งแวดล้อม

ตารางที่ 1 โครงการ/กิจกรรมสนับสนุนนโยบายด้านรัฐ สังคม สิ่งแวดล้อม และมีความสอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

นโยบาย หลักธรรมาภิบาล	1. นโยบายด้านรัฐ สังคม สิ่งแวดล้อม			
	จำนวน โครงการ/ กิจกรรมทั้งหมด	จำนวนโครงการ/ กิจกรรมที่บรรลุผล สำเร็จแล้ว	รวมจำนวน โครงการที่สำเร็จ แล้ว	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				

3.2 รายงานผล นโยบายด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตารางที่ 2 โครงการ/กิจกรรมสนับสนุนนโยบายด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและมีความสอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

นโยบาย หลักธรรมาภิบาล	2. นโยบายด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			
	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				

3.3 รายงานผล นโยบายด้านองค์การ

ตารางที่ 3 โครงการ/กิจกรรมสนับสนุนนโยบายด้านองค์การ และมีความสอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

นโยบาย หลักธรรมาภิบาล	3. นโยบายด้านองค์การ			
	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

นโยบาย หลักธรรมาภิบาล	4. นโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน			
	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. 2563

และมีความสอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ตารางที่ 5 สรุปการดำเนินโครงการ/กิจกรรมสนับสนุนมาตรการและโครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีและมีความสอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล

นโยบาย หลักธรรมาภิบาล	1.นโยบายด้านรัฐสังคม สิ่งแวดล้อม		2.นโยบายด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		3.นโยบายด้านองค์กร		4.นโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน		รวมจำนวนโครงการ		ร้อยละ
	โครงการทั้งหมด	ดำเนินการแล้ว	โครงการทั้งหมด	ดำเนินการแล้ว	โครงการทั้งหมด	ดำเนินการแล้ว	โครงการทั้งหมด	ดำเนินการแล้ว	โครงการทั้งหมด	ดำเนินการแล้ว	
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											
ร้อยละระดับความสำเร็จของนโยบายแต่ละด้าน											
ร้อยละจำนวนโครงการของนโยบายแต่ละด้าน											

หมายเหตุ : 1 โครงการ/กิจกรรม อาจมีความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลมากกว่า 1 หลัก

ส่วนที่ 5

แนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) ของกองบริหารงานกลาง

แนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายใน กองบริหารงานกลาง สำนักงานอธิการบดี

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

กองบริหารงานกลาง 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 ซึ่งไม่ใช่กิจกรรมทั้งหมดที่ภาคราชการมีอยู่ตั้งแต่แต่ละหน่วยงานซึ่งมีกิจกรรมการดำเนินงานหลากหลายแตกต่างกันสามารถนำไปประยุกต์และกำหนดระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานให้เหมาะสมต่อไป

5.1 รายละเอียดการดำเนินการ

ระบบการควบคุมภายใน เป็นกลไกที่สำคัญและเป็นเครื่องมือในการบริหารงานในหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นการจัดการในภาครัฐหรือเอกชนทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ระบบการควบคุมภายในจะช่วยควบคุมหรือลดความเสี่ยงของหน่วยงานให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ 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 กองบริหารงานกลาง สำนักงานอธิการบดี จึงได้กำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ในกองบริหารงานกลาง 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 ของสมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย 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 ลดความเสี่ยงหรือผลเสียหายด้านการเงินหรือด้านอื่น ๆ ที่อาจมีขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานแก่หน่วยงานในที่สุด
2. เพื่อให้มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้องครบถ้วนและเชื่อถือได้ สร้างความมั่นใจแก่ผู้บริหารในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงาน และบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง
3. เพื่อให้บุคลากรมีการปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย เงื่อนไขสัญญา ข้อตกลง ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างถูกต้องและครบถ้วน

5.3 องค์ประกอบการควบคุมภายใน

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) กำหนดให้มั่นนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากร ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน และเป็นธรรม รวมทั้งกำหนดบทลงโทษทางวินัยให้ชัดเจน

(5) กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) และหน่วยตรวจสอบภายใน

1.2 ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน

การบริหารและการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งทั้งสองประการนี้ เป็นสิ่งที่ต้องสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดขึ้น โดยการประชาสัมพันธ์ ฝึกอบรม หรือกำหนดสิ่งจูงใจ และผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารให้เจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานรับทราบ และตระหนักถึงคุณค่าในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม จนเป็นบรรทัดฐานหรือข้อตกลง

ร่วมกันที่ให้หน่วยงานถือปฏิบัติ เพราะความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญของสภาพแวดล้อมการควบคุม โดยผู้บริหารควรดำเนินการ ดังนี้

(1) กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และ ทำตัวให้เป็นตัวอย่างอย่างสม่ำเสมอ ทั้งโดยคำพูดและการกระทำ

(2) สื่อสารและแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับทราบ ตลอดจนเข้าใจในหลักการของจริยธรรมดังกล่าว

(3) จัดทำข้อกำหนดจริยธรรมหรือแนวทางที่พึงปฏิบัติของหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน โดยรวมถึงกรณีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ทางผลประโยชน์ด้วย

(4) ลดวิธีการหรือโอกาสที่จะก่อให้เกิดการกระทำผิดความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่สำคัญ ซึ่งจะส่งผลถึงการจัดโครงสร้างของหน่วยงาน การจัดการและการติดตามประเมินผลองค์ประกอบของระบบการควบคุมภายในอื่น ๆ ด้วย

1.3 โครงสร้างของหน่วยงาน

โครงสร้างของหน่วยงานที่ได้รับการจัดไว้เป็นอย่างดี จะเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงาน สั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยการจัดโครงสร้างของหน่วยงานให้เหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรมของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น

(1) การรวมศูนย์อำนาจหรือกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ หากกิจการเลือกใช้การรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจ คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้ได้รับอำนาจย่อมมีความสำคัญ กรณีวิธีกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจ ระบบและขั้นตอนการทำงาน รวมถึงกระบวนการในการติดตามผล ก็จะมีมีความสำคัญมากกว่าคุณสมบัติของตัวบุคคล

(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 เป็นความเสี่ยงที่การตรวจสอบไม่สามารถค้นพบความผิดพลาดของรายการที่มีอยู่ เนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่สามารถตรวจสอบทุกกิจกรรมใน หน่วยงานนี้ได้ และจำเป็นต้องใช้ระบบการตรวจสอบโดยเลือกสุ่มตัวอย่างหรืออาจเนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่มีความอิสระเพียงพอหรือไม่อยู่ในวิสัยที่จะเข้าไปตรวจสอบได้

สาเหตุของความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกหน่วยงาน

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

- **ปัจจัยภายนอก** เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือสภาพการแข่งขัน สถานะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจและการเมือง 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) ปัจจัยความเสี่ยงที่ได้รับไว้ใน การวางแผน และการประมาณการของหน่วยงาน

(3) ข้อตรวจพบที่ได้รับจากการตรวจสอบ การสอบทาน การติดตาม และประเมินผล

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

การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยง

การวิเคราะห์ถึงผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อหน่วยงาน ซึ่งโดยปกติปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยไม่เท่ากัน 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 ซึ่งสัมพันธ์กับกลยุทธ์และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ที่มีนัยสำคัญ 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 การปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบ และการให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย อย่างไรก็ตามการบริหารความเสี่ยงที่สัมฤทธิ์ผลหมายรวมถึง การแสวงหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น 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

การใช้วิธีการใดในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น 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 ตลอดจนให้ฝ่ายบริหารเกิดความมั่นใจในประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ประเภทการควบคุม กิจกรรมการควบคุมอาจแยกตามความจำเป็นและลักษณะของการควบคุมทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น

- (1) การควบคุมในลักษณะการป้องกันการผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในทางปฏิบัติ (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก โดยเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงยังไม่เกิดขึ้น เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ผู้รับเงิน ผู้จ่ายเงิน และผู้บันทึกบัญชีการกำหนดวงเงินสำหรับผู้มีอำนาจอนุมัติเงินในแต่ละระดับชั้น เป็นต้น
- (2) การควบคุมในลักษณะของการค้นพบข้อผิดพลาด (Detective Control) เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เช่น การทำงบกระทบยอดเงินฝากธนาคารการตรวจนับพัสดุประจำปี 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 การสอบย้อนและการกระทบยอด

ผู้บริหารในแต่ละระดับ ควรจัดให้มีการสอบย้อนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในระดับต่าง ๆ เพื่อให้ทราบปัญหาในการปฏิบัติงานและหาแนวทางในการแก้ไข ซึ่งในแต่ละระดับอาจกำหนดวิธีการสอบย้อนและกระทบยอดได้หลายวิธี ดังนี้

(1) ผู้บริหารระดับสูงอาจสอบย้อนการปฏิบัติงาน โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบเป้าหมายแผน และผลการดำเนินงานในภาพรวมกับข้อมูลในอดีตที่ผ่านมา เพื่อให้สามารถทราบปัญหา และหาแนวทางการแก้ไข และเตรียมรับสถานการณ์ในอนาคตต่อไป

(2) ผู้บริหารระดับกลางอาจสอบย้อนและกระทบยอดการปฏิบัติงานเฉพาะด้านจากรายงานผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งการปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบที่วางไว้ โดยอาจทำการสอบย้อนและหรือกระทบยอดบ่อยครั้งตามลักษณะงาน 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 เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งซึ่งผู้บริหารสามารถใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติ เพื่อให้ทราบว่าการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใดนอกจากตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมที่กล่าวแล้วข้างต้น ยังมีกิจกรรม การควบคุมด้านการบริหารและการปฏิบัติงานอีกหลายกิจกรรม ซึ่งผู้บริหารต้องเข้าใจถึงลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและการควบคุม และต้องคำนึงว่ากิจกรรมการควบคุมที่จัดให้มีขึ้นนั้นสามารถครอบคลุมความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาด เสียหายได้หรือไม่ และคุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปเพียงใดกิจกรรมการควบคุม ต้องทำอย่างสม่ำเสมอตลอดไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสอดคล้องกับนโยบายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานเป็นไปอย่างเหมาะสมและเพียงพอการจะใช้การควบคุมลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือหลายลักษณะรวมกัน 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 และมีระบบการสื่อสารที่ดีจะส่งผลถึงการบริหารงานของผู้บริหาร 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 ทำให้สามารถทำความเข้าใจและประสานงานกันได้เป็นอย่างดี

ในทำนองเดียวกัน ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายนอกหน่วยงาน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการบริหารงานของหน่วยงานด้วย ดังนั้น ประเด็นสำคัญที่ควรดำเนินการ คือ

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

สำหรับการควบคุมภายในของระบบสารสนเทศ โดยทั่วไปมักจะเกี่ยวข้องกับการควบคุมการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ การแบ่งแยกงาน การสอบทานความถูกต้องใน การประมวลผล การควบคุมการรับส่งข้อมูลระหว่างระบบงาน และการควบคุมทางด้านผลผลิต เป็นต้น

5. การติดตามและประเมินผล

การติดตามผล หมายถึง การสอดส่องดูแลกิจกรรมที่อยู่ระหว่างการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนด

การประเมินผล หมายถึง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับระบบการควบคุมภายใน ที่กำหนดไว้ว่ามีความสอดคล้องหรือไม่ เพียงใด และประเมินระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่อย่างมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่ รวมทั้งการวิเคราะห์ การหาสาเหตุของความแตกต่างระหว่างแผนงานกับผลการดำเนินงาน สรุปผลและเสนอข้อแนะนำ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การติดตามและประเมินผล เป็นกระบวนการประเมินความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานต่างๆ ของหน่วยงาน ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับ และการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง 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. ส่งการให้มีการแก้ไขและติดตามผลอยู่เสมอ

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

กำหนดการติดตามประเมินผลโดยปกติ การติดตามประเมินผลโครงการที่เป็นกรณีเฉพาะอาจใช้แบบประเมินตนเอง การออกแบบควบคุมโดยเฉพาะ การทดสอบ หรืออาจจ้างผู้เชี่ยวชาญ หรือ ผู้ตรวจสอบภายนอกมาดำเนินการได้ การติดตามประเมินผลจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากมีการสื่อสารกับบุคลากรที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ ในหน่วยงาน และกรณีมีเรื่องที่สำคัญควรรายงานต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงด้วย นอกจากนี้การติดตามประเมินผลใน

ระบบการควบคุมภายใน ควรหมายรวมถึงการประเมินผลนโยบาย กฎระเบียบระบบงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน ด้วย เพื่อให้มั่นใจว่า

(1) ได้มีการกำหนดกรอบระยะเวลาการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและถูกต้อง และเป็นผลดีต่อการบริหารงานของหน่วยงาน

(2) ได้มีการตรวจสอบและติดตามผล รวมทั้งรายงานของผู้ตรวจสอบที่ได้สอบทานงาน และตั้งข้อสังเกตไว้ต่อผู้บริหารของหน่วยงาน ข้อสังเกตเหล่านั้น ได้มีการแก้ไขปฏิบัติตามในระยะเวลาที่เหมาะสม

(3) การดำเนินงานต่าง ๆ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานตั้งไว้

(4) การจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้

เมื่อได้ติดตามและประเมินผลแล้ว ผู้ประเมินผลจะต้องจัดทำรายงานเสนอผู้บริหารที่รับผิดชอบโดยการจัดทำรายงานแสดงผลความคลาดเคลื่อนของการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ โดยควรจัดทำคำชี้แจงหรืออธิบายให้ทราบถึงความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานจริง กับตัวเลขตามประมาณการเกิดขึ้นเพราะเหตุใดและผู้ใดจะต้องรับผิดชอบหรือชอบกับการที่เกิดผลต่างนั้น และหาวิธีการแก้ไขที่เหมาะสมต่อไป

การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ และมีการสั่งการให้แก้ไขข้อผิดพลาดอยู่เสมอ เป็นหัวใจสำคัญของการควบคุมทางการบริหาร

การติดตามและประเมินผล ไม่ควรจัดทำเฉพาะกับระบบ หรือมาตรการ ควบคุมภายในเท่านั้นแต่ควรจัดทำ การติดตามและประเมินผลกับการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ทุกด้าน จากผู้รับผิดชอบโดยตรงและอย่างอิสระ หรือโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดมาตรการหรือออกแบบระบบการควบคุมภายในเพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้ อย่างเป็นอิสระ เช่น จากการตรวจสอบภายใน อันเป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารในการประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานประสบความสำเร็จ

ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานจะสำเร็จได้ ต้องมีปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยผลักดัน ดังนี้

1. ปัจจัยเกื้อหนุน

1.1 ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้ริเริ่ม ในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงานและระบบการควบคุมภายในนั้นต้องได้รับการยอมรับในระดับปฏิบัติ

1.2 มีการประเมินความเสี่ยงและบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

1.3 มีการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและเหมาะสม

1.4 ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบในหน้าที่การงาน

2. ปัจจัยผลักดัน

ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้ระบบการควบคุมภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้แก่

2.1 วัตถุประสงค์ (Purpose) หน่วยงานจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่ากำลังจะทำอะไรเพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางการทำงานและความก้าวหน้าของหน่วยงานได้

2.2 ข้อตกลงร่วมกัน (Commitment) เจ้าหน้าที่ทุกระดับควรมีการตกลงร่วมกันที่จะปฏิบัติตามตามระบบที่วางไว้ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และเพิ่มคุณค่าแก่หน่วยงาน

2.3 ความสามารถในการบริหารงาน (Capability) เพื่อให้หน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ ผู้บริหารของหน่วยงานควรเพิ่มขีดความสามารถในด้านต่าง ๆ เช่นการบริหารงบประมาณ การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

2.4 ปฏิบัติการ (Action) เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบต้องลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ

2.5 การเรียนรู้ต่อเนื่อง (Learning) หน่วยงานต้องเสริมสร้างหรือสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับให้มีการศึกษาต่อเนื่อง 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 และคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งภายใน 90 วัน นับจากวันสิ้นปีงบประมาณหรือปีปฏิทิน แล้วแต่กรณี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- (1) ทำความเห็นว่าระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจที่ใช้อยู่มีมาตรฐานตามระเบียบฯ (แบบ ปอ.1)
- (2) รายงานผลการประเมินความเพียงพอและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน ในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งข้อมูลสรุปผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ (แบบ ปย.1, แบบ ปอ.2)
- (3) จุดอ่อนของระบบการควบคุมภายในพร้อมข้อเสนอแนะ และแผนการปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน (แบบ ปย.2, แบบ ปอ.3)

ส่วนงานย่อย (คณะ ศูนย์ สำนัก กอง)	หน่วยรับตรวจ (มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี)
	ปอ.1 หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
ปย.1 รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ว่าที่ทำงานนั้นมีความสมบูรณ์หรือไม่ในแต่ละองค์ประกอบเพียงพอและเหมาะสมหรือไม่ ถ้ายังให้ทำการปรับปรุงเพิ่มเติม)	ปอ.2 รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ที่เป็นภาพรวมขององค์กร)
ปย.2 รายงานการประเมินผลการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ประเมินผลรายโครงการ / ภารกิจของงาน ว่ามีการควบคุมภายในเพียงพอ เหมาะสมหรือไม่)	ปอ. 3 รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ระดับองค์กรรวบรวมจากแบบ ปย.2)

รายงานระดับส่วนงานย่อย (คณะ ศูนย์ สำนัก กอง)

รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ปย.1)		
องค์ประกอบการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อเสนอ	
1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม 1.1 1.2		
2. การประเมินความเสี่ยง 2.1 2.2		
3. กิจกรรมการควบคุม 3.1 3.2		
4. สารสนเทศและการสื่อสาร 4.1 4.2		
5. การติดตามประเมินผล 5.1 5.2		
ผลการประเมินโดยรวม		

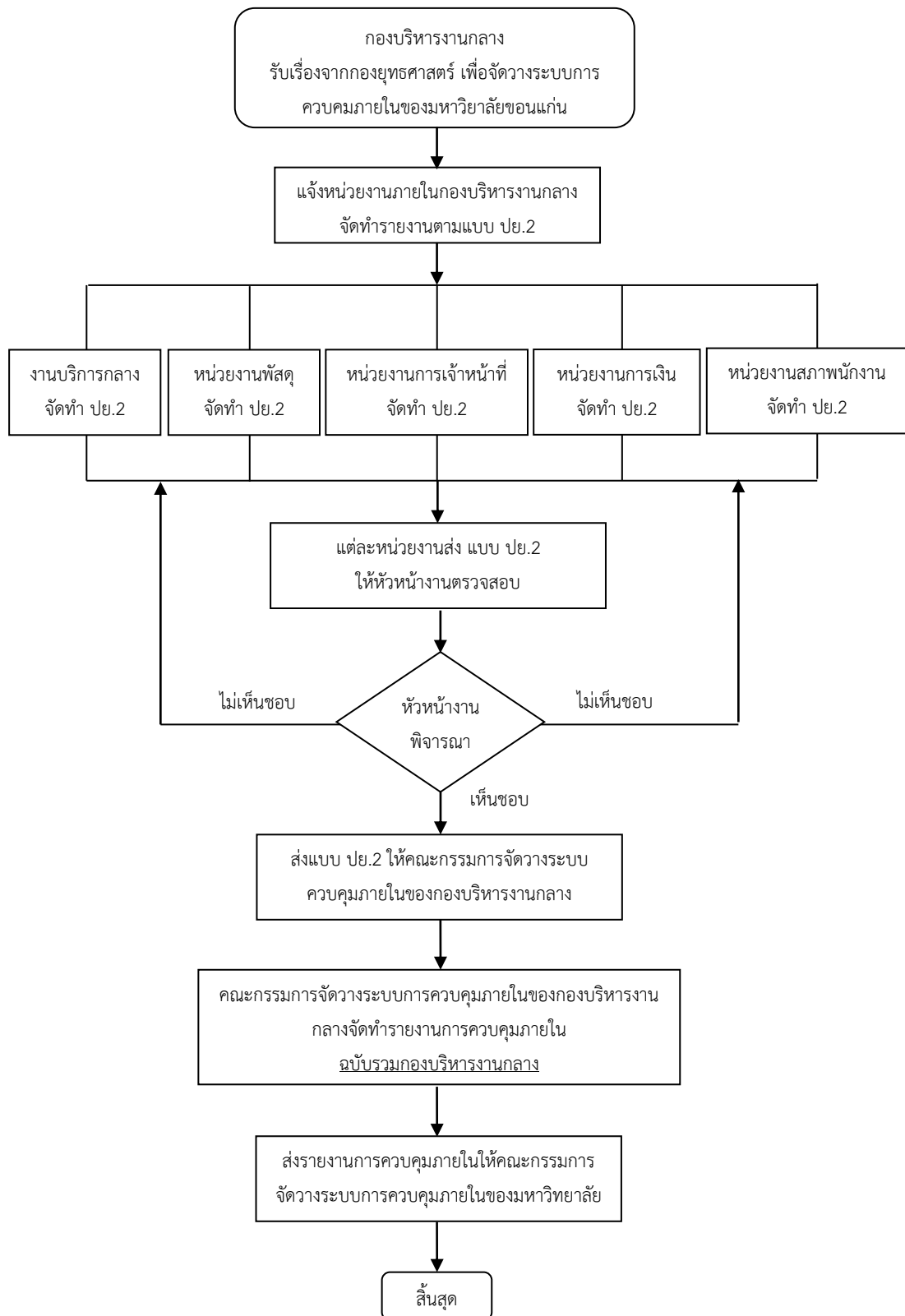
รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ปย.2)

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ด้านของ งานที่ประเมินและ วัตถุประสงค์ของการควบคุม	การควบคุม ที่มีอยู่	การประเมินผล การควบคุม	ความเสี่ยงที่ ยังมีอยู่	การปรับปรุงการ ควบคุม	กำหนดเสร็จ / 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 ภายในกองบริหารงานกลาง



ขั้นตอน/กระบวนการงาน	รายละเอียด	ระยะเวลา	แบบฟอร์มที่ใช้
<pre> graph TD A[กองบริหารงานกลาง รับเรื่องจากกองยุทธศาสตร์ เพื่อจัดวางระบบการ ควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยขอนแก่น] --> B[แจ้งหน่วยงานภายในกองบริหารงานกลาง จัดทำรายงานตามแบบ ปย.2] B --> C[งานบริการกลาง จัดทำ ปย.2] B --> D[หน่วยงานพัสดุ จัดทำ ปย.2] B --> E[หน่วยงานการเงิน จัดทำ ปย.2] B --> F[หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ จัดทำ ปย.2] B --> G[หน่วยงานสภาพนักงาน จัดทำ ปย.2] C --> H[แต่ละหน่วยงานส่ง แบบ ปย.2 ให้หัวหน้างานตรวจสอบ] D --> H E --> H F --> H G --> H H --> I{หัวหน้างาน พิจารณา} I -- ไม่เห็นชอบ --> B I -- เห็นชอบ --> J[ส่งแบบ ปย.2 ให้คณะกรรมการจัดวางระบบ ควบคุมภายในของกองบริหารงานกลาง] J --> K[คณะกรรมการจัดวางระบบการควบคุมภายในของกอง บริหารงานกลางจัดทำรายงานการควบคุมภายใน ฉบับรวมกองบริหารงานกลาง] K --> L[ส่งรายงานการควบคุมภายในให้คณะกรรมการ จัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย] L --> M[สิ้นสุด] </pre>	กองบริหารงานการ ได้รับแจ้งจากกองยุทธศาสตร์ วางระบบของมหาวิทยาลัยฯ ให้จัดทำรายงานควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย	ประมาณกลางเดือนตุลาคม ของทุกปี	บันทึกข้อความ
แจ้งหน่วยงานภายในกองบริหารงานกลางจัดทำรายงานตามแบบ ปย.2	กองบริหารงานกลาง แจ้งให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในกองบริหารงานกลาง ดำเนินการจัดทำแบบ ปย.2	แจ้งหน่วยงานต่าง ๆ ภายใน 1 สัปดาห์นับจากได้รับแจ้ง	- บันทึกข้อความ - แบบ ปย.2
งานบริการกลาง จัดทำ ปย.2 หน่วยงานพัสดุ จัดทำ ปย.2 หน่วยงานการเงิน จัดทำ ปย.2 หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ จัดทำ ปย.2 หน่วยงานสภาพนักงาน จัดทำ ปย.2	หน่วยงานต่าง ๆ ภายในกองบริหารงานกลาง จัดทำแบบ ปย.2 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกิจของตนเอง	ภายใน 2 สัปดาห์ นับจากได้รับแจ้งจากกองบริหารงานกลาง	- แบบ ปย.2
แต่ละหน่วยงานส่ง แบบ ปย.2 ให้หัวหน้างานตรวจสอบ	หน่วยงานต่าง ๆ ภายในกองบริหารงานกลางจัดส่งแบบ ปย.2 ของหน่วยงานให้หัวหน้างานตรวจสอบ	ภายใน 1 วัน นับจากจัดทำแบบ ปย.2 ของหน่วยงานเสร็จเรียบร้อย	- แบบ ปย.2
หัวหน้างานพิจารณา	หัวหน้างานพิจารณารายงานการควบคุมภายในฉบับรวม (หากไม่เห็นชอบ ส่งกลับไปยังคณะกรรมการจัดวางระบบฯ ของกองบริหารงานกลาง แก้ไขปรับปรุง)	ภายใน 3 วัน นับจากได้รับแบบ ปย.2 ของกองบริหารงานกลาง	- แบบ ปย.2
ส่งแบบ ปย.2 ให้คณะกรรมการจัดวางระบบควบคุมภายในของกองบริหารงานกลาง	หัวหน้างานพิจารณาเห็นชอบแบบ ปย.2 ของตนเองแล้วส่งแบบ ปย.2 ให้คณะกรรมการจัดวางระบบการควบคุมภายในของกองบริหารงานกลางดำเนินการต่อ	ภายใน 1 วัน นับจากวันที่พิจารณาเห็นชอบแล้ว	- แบบ ปย.2
คณะกรรมการจัดวางระบบการควบคุมภายในของกองบริหารงานกลางจัดทำรายงานการควบคุมภายในฉบับรวมกองบริหารงานกลาง	คณะกรรมการจัดวางระบบการควบคุมภายในของกองบริหารงานกลาง จัดทำรายงานการควบคุมภายใน ฉบับรวมกองบริหารงานกลาง	ภายใน 2 สัปดาห์	- แบบ ปย.1 - แบบ ปย.2
ส่งรายงานการควบคุมภายในให้คณะกรรมการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย	หัวหน้ากองบริหารงานกลางพิจารณาเห็นชอบแล้วส่งรายงานการควบคุมภายในของกองบริหารงานกลางให้คณะกรรมการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยต่อไป	ภายใน 3 วันทำการ	- รายงานการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย
สิ้นสุด	สิ้นสุดกระบวนการ		

6. งบประมาณที่ใช้เพื่อการพัฒนาปรับปรุงผลงาน

- ไม่มี -

7. เงื่อนไข / 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) ร้อยละของหน่วยงานภายในกองบริหารงานกลางส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในครบทุกงาน
- 4) มีการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน
- 5) ระดับความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (ร้อยละ 80 ในระดับมาก)

รายงานผลตามมาตรการและโครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2563

กองบริหารงานกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น
ผลการดำเนินงาน ครั้งที่ 1 (ผลการดำเนินงานระหว่าง เดือน ตุลาคม 2562- กันยายน 2563) ข้อมูล ณ วันที่ 30 เดือน กันยายน พ.ศ. 2563
1. นโยบายด้านรัฐ สังคม สิ่งแวดล้อม

นโยบายหลัก 1. มุ่งเน้นการดำเนินงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในฐานะมหาวิทยาลัยของรัฐ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สังคมและประเทศชาติ

แนวทางปฏิบัติ (1)	มาตรการ/โครงการมหาวิทยาลัย (2)	โครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินงาน (3)	หลักธรรมาภิบาลที่ใช้ (4)	กลุ่มของโครงการ (5)	หลักธรรมาภิบาลที่เป็นเกณฑ์ (6)										ความสอดคล้องของหลักธรรมาภิบาลที่กำหนด (7)	
					ประสิทธิภาพ	ประสิทธิภาพ	การตอบสนอง	การรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้	เปิดเผย/โปร่งใส	หลักนิติธรรม	ความเสมอภาค	การมีส่วนร่วม/การพยายาม	การกระจายอำนาจ/คุณธรรม/จริยธรรม	จำนวน	(%)	
1.1 กำหนดแนวทางในการดำเนินงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัยที่สนองยุทธศาสตร์ของรัฐ สอดคล้องกับศักยภาพของมหาวิทยาลัยและทิศทางการพัฒนาประเทศ สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ได้ชัดเจน โดยจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะยาว แผนระยะปานกลาง ได้แก่ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี																
1. มหาวิทยาลัย ส่วนงาน มีแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับพันธกิจและทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย โดยมีโครงการในแผนที่แสดงให้เห็นสนับสนุนการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยเป็นฐาน มหาวิทยาลัยสีเขียว และการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งสุขภาพ																
1	โครงการแปลงผักปลอดภัยมหาวิทยาลัยมีสุข ปี 9 มีการสร้างเครือข่ายโครงการแปลงผักปลอดภัยมหาวิทยาลัยมีสุข ปี 63 จากหน่วยงานต่าง ๆ จำนวน 98 คน โดยมีการจัดกิจกรรม ดังนี้ 1. กิจกรรมปลูกผักตามฤดูกาล ได้ดำเนินการจัดกิจกรรมปลูกผัก ในช่วงเดือนตุลาคม 2562 ณ แปลงผักพอเพียง อาคารสิริคุณากร 2. กิจกรรมเก็บเกี่ยวผักตามฤดูกาล เป็นกิจกรรมเก็บเกี่ยวผลผลิตที่ได้ทำการปลูกตามฤดูกาล และแบ่งปันให้กับเครือข่าย 3. กิจกรรมพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ได้ดำเนินการการจัดกิจกรรมพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน จำนวน 3 ครั้ง ตามลำดับดังนี้ - กิจกรรม "ผักจากแปลงลงจาน ที่บ้านสิริคุณากร" เมื่อวันที่ 13 ธันวาคม 2562	1.หลักความเสมอภาค มีกิจกรรมหรือโครงการที่แสดงให้เห็นว่า หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมให้บุคลากรด้วยความเสมอภาค เท่าเทียม เช่น จัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะกับการทำงานเพื่อการทำงานที่เป็นสุข จัดกิจกรรมเพื่อยกย่องชมเชยผู้มีผลงานดีเด่นในด้านต่างๆ เป็นต้น 2.หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ มีกิจกรรมสนับสนุนและเสริมสร้างศักยภาพการมีส่วนร่วม การจัดกิจกรรมประชุมเสวนา เป็นต้น	15							/	/		/	3/3	100	

แนวทางปฏิบัติ (1)	มาตรการ/โครงการมหาวิทยาลัย (2)	โครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินงาน (3)	หลักธรรมาภิบาลที่ใช้ (4)	กลุ่มของโครงการ (5)	หลักธรรมาภิบาลที่เป็นเกณฑ์ (6)											ความสอดคล้องของหลักธรรมาภิบาลที่กำหนด (7)	
					ประสิทธิภาพ	ประสิทธิผล	การตอบสนอง	การรับผิดชอบต่อ/สามารถตรวจสอบได้	เปิดเผย/โปร่งใส	หลักนิติธรรม	ความเสมอภาค	การมีส่วนร่วม/	การพยายาม	การกระจาย	อำนาจ/คุณธรรม/จริยธรรม	จำนวน	(%)
		- กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดทำกิจกรรม "ดูเป็นสุข" ในช่วงวิกฤติการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ระหว่างวันที่ 4-5 มิถุนายน 2563 - กิจกรรมศึกษาดูงานภายใต้โครงการแก้ไขปัญหาความยากจนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง “โครงการ มข. แก่จน” เมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม 2563 ณ บ้านฮ้อยฮืด, ยางตลาด อ.ยางตลาด จ.กาฬสินธุ์ มีการสำรวจความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการอยู่ในระดับ มากที่สุด ค่าเฉลี่ยที่ 4.65 หรือคิดเป็นร้อยละ 93	<u>3.หลักคุณธรรม/จริยธรรม</u> การปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง และเจ้าหน้าที่ของรัฐประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนและจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย														
2. มหาวิทยาลัย ส่วนงาน มีโครงการ/กิจกรรม เพื่อแสดงให้เห็นถึงการสื่อสารแผนยุทธศาสตร์ทั่วทั้งองค์การ																	
	1	โครงการการนำระบบ OKRs มาใช้ในกองบริหารงานกลาง กรณีศึกษางานบริการกลาง ได้ทำการศึกษาหลักการวิธีการนำระบบ OKRs มาใช้ในกองบริหารงานกลาง กรณีศึกษางานบริการกลาง โดยการดำเนินการในครั้งนี้จะสามารถใช้เป็นต้นแบบในการจัดทำ OKRs ของหน่วยงานอื่น ๆ ในกองบริหารงานกลาง ซึ่งจะ เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ได้รับทราบ	<u>1.หลักประสิทธิภาพ</u> มีการบริหารจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุน และบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น	2	/	/		/				/				4/4	100

แนวทางปฏิบัติ (1)	มาตรการ/โครงการมหาวิทยาลัย (2)	โครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินงาน (3)	หลักธรรมาภิบาลที่ใช้ (4)	กลุ่มของโครงการ (5)	หลักธรรมาภิบาลที่เป็นเกณฑ์ (6)											ความสอดคล้องของหลักธรรมาภิบาลที่กำหนด (7)	
					ประสิทธิภาพ	ประสิทธิผล	การตอบสนอง	ภาวะรับผิดชอบต่อ/สามารถตรวจสอบได้	เปิดเผย/โปร่งใส	หลักนิติธรรม	ความเสมอภาค	การมีส่วนร่วม/การพยายาม	การกระจายอำนาจ/คุณธรรม/จริยธรรม	จำนวน	(%)		
		หลักการและวิธีการ ตลอดจนสามารถจำแนกภาระงานที่รับผิดชอบหลัก/รองของบุคลากร ควรจะปฏิบัติงานอย่างไรเมื่อไหร่ กับใคร เพื่อให้มีความสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร	<u>2.หลักประสิทธิภาพ</u> มีระบบและกลไก การประเมินผล การปฏิบัติราชการ โดยมีระบบบริหารงานบุคลากรที่ใช้สมรรถนะอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์การ โดยมีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติที่ชัดเจน และสร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน														
			<u>3.หลักการรับผิดชอบต่อ/สามารถตรวจสอบได้</u> มีการกำหนดให้มีระบบประเมินผลและตัวชี้วัดที่ชัดเจน มีการติดตามรายงาน ประเมินผลอย่างเป็นระบบ และการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น														
			<u>4.หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาอันหามติ</u> มีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการรับรู้ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ปัญหา รวมกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน														
1.2 มีระบบการกำกับดูแล ติดตามประเมินผล และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง																	
1. มหาวิทยาลัย ส่วนงาน มีระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน (Performance Management System : PMS) ที่มีการกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กร สายงาน และถ่ายทอดตัวชี้วัดสู่ระดับบุคคล																	

แนวทางปฏิบัติ (1)	มาตรการ/โครงการมหาวิทยาลัย (2)	โครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินงาน (3)	หลักธรรมาภิบาลที่ใช้ (4)	กลุ่มของโครงการ (5)	หลักธรรมาภิบาลที่เป็นเกณฑ์ (6)										ความสอดคล้องของหลักธรรมาภิบาลที่กำหนด (7)	
					ประสิทธิภาพ	ประสิทธิผล	การตอบสนอง	การรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้	เปิดเผย/โปร่งใส	หลักนิติธรรม	ความเสมอภาค	การมีส่วนร่วม/การพยายาม	การกระจายอำนาจ	คุณธรรม/จริยธรรม	จำนวน	(%)
	1	โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการจัดการข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการระบบงานสารบรรณ งานสารบรรณ ได้จัดโครงการฯ เมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2563 เพื่อให้มีระบบการจัดการข้อมูลในเครื่องคอมพิวเตอร์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และบุคลากรสังกัดงานสารบรรณสามารถจัดการข้อมูลในเครื่องคอมพิวเตอร์ให้เป็นแนวทางเดียวกัน 100 %	<u>1.หลักการตอบสนอง</u> มีการให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม <u>2.หลักนิติธรรม</u> มีการใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ <u>3.หลักความเสมอภาค</u> มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเสมอภาคเป็นธรรมด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม ให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยก <u>4.หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ</u> มีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ปัญหา รวมกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน	9			/			/	/	/		/	5/5	100

แนวทางปฏิบัติ (1)	มาตรการ/โครงการมหาวิทยาลัย (2)	โครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินงาน (3)	หลักธรรมาภิบาลที่ใช้ (4)	กลุ่มของโครงการ (5)	หลักธรรมาภิบาลที่เป็นเกณฑ์ (6)											ความสอดคล้องของหลักธรรมาภิบาลที่กำหนด (7)	
					ประสิทธิภาพ	ประสิทธิผล	การตอบสนอง	การรับผิดชอบต่อสังคม	เปิดเผย/โปร่งใส	หลักนิติธรรม	ความเสมอภาค	การมีส่วนร่วม	การพยายาม	ความคุ้มค่า	คุณธรรม/จริยธรรม	จำนวน	(%)
			<u>5.หลักคุณธรรม/จริยธรรม</u> การปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม														
	2	โครงการสะท้อนผลแผนปฏิบัติงานกับแผน OKRs ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 และจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ระหว่างวันที่ 5-9 สิงหาคม 2563 กองบริหารงานกลางได้จัดสัมมนาเพื่อสรุปผลงานตามภารกิจกองบริหารงานกลางที่ได้รับมอบหมาย บุคลากรทุกคนได้รับทราบผลการดำเนินงานและได้นำเสนอแผนการปฏิบัติงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 อย่างเป็นรูปธรรม มีจำนวนกิจกรรม/โครงการ โดยต่อยอดในการนำระบบดิจิทัลเข้าช่วยมาในการปฏิบัติงาน เพื่อลดกระบวนการทำงาน ลดต้นทุน ลดเวลา และมีฐานข้อมูลที่สืบค้นได้สะดวก รวดเร็ว มีผู้เข้าสัมมนาโครงการทั้งสิ้น 63 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ของกลุ่มเป้าหมาย	<u>1.หลักประสิทธิภาพ</u> มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุน และบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ปรับปรุงกระบวนการให้บริการด้านต่างๆ ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น <u>2.หลักการตอบสนอง</u> มีการให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม <u>3.หลักเปิดเผย/โปร่งใส</u> มีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นและเชื่อถือได้ ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเป็นไปได้อย่างง่าย	7	/		/		/			/	/			5/5	100

แนวทางปฏิบัติ (1)	มาตรการ/โครงการมหาวิทยาลัย (2)	โครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินงาน (3)	หลักธรรมาภิบาลที่ใช้ (4)	กลุ่มของโครงการ (5)	หลักธรรมาภิบาลที่เป็นเกณฑ์ (6)											ความสอดคล้องของหลักธรรมาภิบาลที่กำหนด (7)	
					ประสิทธิภาพ	ประสิทธิผล	การตอบสนอง	การรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้	เปิดเผย/โปร่งใส	หลักนิติธรรม	ความเสมอภาค	การมีส่วนร่วม/การพยายาม	การกระจาย	ความคุ้มค่า/คุณธรรม/จริยธรรม	จำนวน	(%)	
			<u>4.หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ</u> มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ปัญหา รวมกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน														
			<u>5.หลักการกระจายอำนาจ</u> มีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม														
2. มหาวิทยาลัย ส่วนงาน มีการนำผลการประเมินมาพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ																	
	1	รายงานการวิเคราะห์การบริหารจัดการสินทรัพย์ส่วนกลางของอาคารสิริคุณากร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยการนำผลการประเมินมาพัฒนาระบบดิจิทัลการใช้ห้องประชุม อาคารสิริคุณากร สำนักงานอธิการบดี	<u>1.หลักการตอบสนอง</u> มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ปัญหา รวมกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน	8			/	/	/			/			4/4	100	
			<u>2.หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้</u> มีแนวทางตรวจสอบ และแสวงหาข้อเท็จจริง สามารถชี้แจงและตรวจสอบได้หากมีข้อสงสัยเกิดขึ้น														

[illegible]

รายงานผลตามมาตรการและโครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2563

กองบริหารงานกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ผลการดำเนินงาน ครั้งที่ 1 (ผลการดำเนินงานระหว่าง เดือน ตุลาคม 2562– กันยายน 2563) ข้อมูล ณ วันที่ 30 เดือน กันยายน พ.ศ. 2563

1. นโยบายด้านรัฐ สังคม สิ่งแวดล้อม

นโยบายหลัก 2. ส่งเสริมบทบาทของมหาวิทยาลัยในการมีส่วนร่วม และสร้างภาคีเครือข่ายการพัฒนาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และกลุ่มประเทศในอนุภูมิภาคกลุ่มน้ำโขง

แนวทางปฏิบัติ (1)	มาตรการ/ โครงการ มหาวิทยาลัย (2)	โครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินงาน (3)	หลักธรรมาภิบาลที่ใช้ (4)	กลุ่มของโครงการ (5)	หลักธรรมาภิบาลที่เป็นเกณฑ์ (6)										ความสอดคล้อง ของหลักธรรมาภิบาลที่กำหนด (7)	
					ประสิทธิภาพ	ประสิทธิผล	การตอบสนอง	การรับผิดชอบ/การตรวจสอบได้	เปิดเผย/โปร่งใส	หลักนิติธรรม	ความเสมอภาค	การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหา	การกระจายอำนาจ	คุณธรรม/จริยธรรม	จำนวน	(%)

2.1 ส่งเสริมชุมชนต้นแบบการพัฒนาโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

1. มหาวิทยาลัย มีโครงการ “ชุมชนต้นแบบหลักเศรษฐกิจพอเพียง”* ที่พัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนและมีรายงานผลความสำเร็จของโครงการ													
โครงการแปลงผักปลอดภัย มหาวิทยาลัยมีสุข ปี 9 มีการสร้างเครือข่ายโครงการ แปลงผักปลอดภัยมหาวิทยาลัยมีสุข ปี 63 จากหน่วยงานต่าง ๆ จำนวน 98 คน โดยมีการจัดกิจกรรม ดังนี้ 1. กิจกรรมปลูกผักตามฤดูกาล ได้ดำเนินการจัดกิจกรรมปลูก ผัก ในช่วงเดือนตุลาคม 2562 ณ แปลงผักพอเพียง อาคารสิริคุณากร 2. กิจกรรมเก็บเกี่ยวผักตามฤดูกาล เป็นกิจกรรมเก็บเกี่ยวผลผลิตที่ ได้ทำการปลูกตามฤดูกาล และแบ่งปัน ให้กับเครือข่าย	1.หลักความเสมอภาค มีกิจกรรมหรือโครงการที่แสดงให้เห็นว่า หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมให้บุคลากร ด้วยความเสมอภาค เท่าเทียม เช่น จัด สภาพแวดล้อมให้เหมาะกับการทำงาน เพื่อการทำงานที่เป็นสุข จัดกิจกรรม เพื่อยกย่องชมเชยผู้มีผลงานดีเด่นใน ด้านต่าง ๆ เป็นต้น	15						/	/		/	3/3	100

กรกฎาคม 2563 ณ บ้านฮ้องฮี ต.ยางตลาด อ.ยางตลาด จ.กาฬสินธุ์ มีการสำรวจความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการอยู่ในระดับ มากที่สุด ค่าเฉลี่ยที่ 4.65 หรือคิดเป็นร้อยละ 93	<u>3.หลักคุณธรรม/จริยธรรม</u> การปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึก ความเป็นคนดีชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง และเจ้าหน้าที่ของรัฐประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนและจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย	
--	---	--

รายงานผลตามมาตรการและโครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2563

กองบริหารงานกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น
ผลการดำเนินงาน ครั้งที่ 1 (ผลการดำเนินงานระหว่าง เดือน ตุลาคม 2562- กันยายน 2563) ข้อมูล ณ วันที่ 30 เดือน กันยายน พ.ศ. 2563

1. นโยบายด้านรัฐ สังคม สิ่งแวดล้อม

นโยบายหลัก 3. ให้ความสำคัญกับการเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว (Green Campus) ที่มีพื้นที่ป่าไม้อุดมสมบูรณ์ มีคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดีของประชาคมมหาวิทยาลัยตลอดจนการเสริมสร้างจิตสำนึกในการประหยัดพลังงาน และอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ

แนวทา งปฏิบัติ (1)	มาตรการ/ โครงการ มหาวิทยาลัย (2)	โครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินงาน (3)	หลักธรรมาภิบาลที่ใช้ (4)	กลุ่มของ โครงการ (5)	หลักธรรมาภิบาลที่เป็นเกณฑ์ (6)										ความสอดคล้องของ หลักธรรมาภิบาลที่ กำหนด (7)	
					ประสิทธิภาพ	ประสิทธิผล	การตอบสนอง	การรับผิดชอบ/ สามารถตรวจสอบได้	เปิดเผย/โปร่งใส	หลักนิติธรรม	ความเสมอภาค	การมีส่วนร่วม/การ พยายามแสวงหา ฉันทา	การกระจายอำนาจ	คุณธรรม/จริยธรรม	จำนวน	(%)
3.1 วางระบบและกลไก เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคม																
1. มหาวิทยาลัย มีแผนงาน/โครงการปรับปรุงผังแม่บทโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งแวดล้อม อาคารสถานที่ ระบบขนส่งมวลชนและการจราจรที่ดี																
1	โครงการ KST มีลื่น มีการดำเนินการมอบทุนการศึกษาทุกเดือน ตลอดทั้งปี 2563 นี้ เพียงใช้บริการ KCU Smart Transit และแตะบัตรนักศึกษาบนแท่นอ่าน RFID เพียงเท่านั้นก็มี สิทธิ์ลุ้นรับทุนการศึกษา โดยในแต่ละเดือนจะมอบ ทุนการศึกษาจำนวน 8 ทุน ประกอบด้วย 1.) ใช้บริการมากที่สุด 3 ลำดับ จำนวน 3 ทุนๆละ 500 บาท 2.) จากการสุ่มเลือกผู้ใช้บริการ จำนวน 5 ทุนๆละ 500 บาท รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 3,000 บาท/เดือน	1.หลักการตอบสนอง มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วม แสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วม คิดแก้ปัญหา รวมกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน 2.หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ มีแนวทางตรวจสอบ และแสวงหาข้อเท็จจริง สามารถชี้แจง และตรวจสอบได้หากมีข้อสงสัยเกิดขึ้น	8			/	/	/			/				4/4	100

		<u>3.หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาอันหามติ</u> มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ปัญหา รวมกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน															
2. มหาวิทยาลัย มีผังแม่บทที่แสดงให้เห็นการใช้พื้นที่สีเขียวและพื้นที่กิจกรรมชุมชนภายในและชุมชนรอบข้างมหาวิทยาลัย																	
1	โครงการแปลงผักปลอดภัยมหาวิทยาลัยมีสุข ปี 9 มีการสร้างเครือข่ายโครงการแปลงผักปลอดภัยมหาวิทยาลัยมีสุข ปี 63 จากหน่วยงานต่าง ๆ จำนวน 98 คน โดยมีการจัดกิจกรรม ดังนี้ 1. กิจกรรมปลูกผักตามฤดูกาล ได้ดำเนินการจัดกิจกรรมปลูกผัก ในช่วงเดือนตุลาคม 2562 ณ แปลงผักพอเพียง อาคารสิริคุณากร 2. กิจกรรมเก็บเกี่ยวผักตามฤดูกาล เป็นกิจกรรมเก็บเกี่ยวผลผลิตที่ได้ทำการปลูกตามฤดูกาล และแบ่งปันให้กับเครือข่าย 3. กิจกรรมพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ได้ดำเนินการการจัดกิจกรรมพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน จำนวน 3 ครั้ง ตามลำดับดังนี้ - กิจกรรม "ผักจากแปลงลงจาน ที่บ้านสิริคุณากร" เมื่อวันที่ 13 ธันวาคม 2562	<u>1.หลักความเสมอภาค</u> มีกิจกรรมหรือโครงการที่แสดงให้เห็นว่า หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมให้บุคลากรด้วยความเสมอภาค เท่าเทียม เช่น จัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะกับการทำงานเพื่อการทำงานที่เป็นสุข จัดกิจกรรมเพื่อยกย่องชมเชยผู้มีผลงานดีเด่นในด้านต่าง ๆ เป็นต้น <u>2.หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาอันหามติ</u> มีกิจกรรมสนับสนุนและเสริมสร้างศักยภาพการมีส่วนร่วมการจัดกิจกรรมประชุมเสวนา เป็นต้น	15						/	/		/	3/3	100			

[illegible]

[illegible]

รายงานผลตามมาตรการและโครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2563

กองบริหารงานกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น
ผลการดำเนินงาน ครั้งที่ 1 (ผลการดำเนินงานระหว่าง เดือน ตุลาคม 2562- กันยายน 2563) ข้อมูล ณ วันที่ 30 เดือน กันยายน พ.ศ. 2563
1. นโยบายด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นโยบายหลัก 1. มุ่งให้บริการด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม ด้วยความเสมอภาคเพื่อประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แนวทางปฏิบัติ (1)	มาตรการ/โครงการมหาวิทยาลัย (2)	โครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินงาน (3)	หลักธรรมาภิบาลที่ใช้ (4)	กลุ่มของโครงการ (5)	หลักธรรมาภิบาลที่เป็นเกณฑ์ (6)										ความสอดคล้องของหลักธรรมาภิบาลที่กำหนด (7)	
					ประสิทธิภาพ	ประสิทธิผล	การตอบสนอง/การรับผิดชอบต่อ	สามารถตรวจสอบได้	เปิดเผย/โปร่งใส	หลักนิติธรรม	ความเสมอภาค	การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหา	การกระจายอำนาจ	คุณธรรม/จริยธรรม	จำนวน	(%)
1.1 ปรับปรุงกระบวนการให้บริการด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยให้เกิดความถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส มีผู้รับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้																
1. มีโครงการการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการการให้บริการโดยการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการรายงานผล																
1	โครงการการให้บริการประสานงานจัดทำหนังสือเดินทาง หน่วยประสานงาน มข. ณ กทม. ได้พัฒนากระบวนการใหม่ โดยยึดฐานข้อมูลของแต่ละประเทศที่สามารถสืบค้นได้ มีกฎกติกาและเงื่อนไขของแต่ละประเทศ ประกอบกับมีวิธีการขั้นตอนในการดำเนินการ โดยเฉพาะจะมีระบบติดตามผลการยื่นขอเอกสาร การยื่นขอวีซ่า ซึ่งจะสามารถตรวจสอบได้ด้วยตนเอง	1.หลักประสิทธิภาพ มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุน และบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ปรับปรุงกระบวนการให้บริการด้านต่าง ๆ ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อนและไม่มีความจำเป็น	7	/		/	/	/	/		/	/		7/7	100	

โดยปัจจุบันนำระบบดิจิทัลมาใช้แล้วร้อยละ 90 ของการปฏิบัติงาน

2.หลักการตอบสนอง

มีการให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถ
ดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด
สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความ
คาดหวังและความต้องการของผู้รับบริการ และผู้
มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความ
แตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

3.หลักการรับประกันผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้

ในการให้บริการด้านต่าง ๆ ต้องผู้รับผิดชอบ
สามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย
ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือ
บรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

4. หลักเปิดเผย/โปร่งใส

มีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต
ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูล
ข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ ให้ประชาชนได้รับ
ทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การ
เข้าถึงข้อมูลข่าวสารเป็นไปได้อย่างง่าย

		<u>5. หลักนิติธรรม</u> มีการใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ มีกิจกรรมโครงการที่แสดงให้เห็นถึงการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติราชการ ทำงานด้วยความ เป็นธรรม และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ															
		<u>6. หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาอันตมติ</u> มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิด โอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทา ความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ปัญหา รวม กระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน															
		<u>7. หลักการกระจายอำนาจ</u> มีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบใน การตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม															

[illegible]

3	โครงการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (ระยะที่ 4/1) เป็นซอฟต์แวร์ที่พัฒนาสำหรับมหาวิทยาลัยขอนแก่นโดยเฉพาะและถือเป็นลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยพัฒนาต่อจากระบบบริหารจัดการเอกสาร KKU DMS รุ่นปัจจุบัน (V3) มีการวางโครงสร้างการทำงานเพื่อรองรับ Digital Platform และมีฟังก์ชันการทำงานเทียบเท่า หรือไม่ต่ำกว่าระบบรุ่นปัจจุบัน (V3)	<u>1.หลักประสิทธิภาพ</u> มีการบริหารจัดการหน่วยงานให้มีความคล่องตัว มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุน และบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น <u>2.หลักประสิทธิผล</u> มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของบุคลากร สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	11	/	/		/			/			4/4	100
---	--	---	----	---	---	--	---	--	--	---	--	--	-----	-----

[illegible]

[illegible]

		4.หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ปัญหา รวมกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน 5.หลักการกระจายอำนาจ มีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม												
5	โครงการพัฒนาคุณภาพการให้บริการงานยานพาหนะ งานบริการยานพาหนะ ได้จัดโครงการฯ เมื่อวันที่ 10-11 กรกฎาคม 2563 ณ โรงแรมสวนเจ็ดพี่น้อง อำเภอบุหลordia จังหวัดขอนแก่น เพื่อเป็นการเปิดเวที เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ที่ได้จากการสัมมนาประสบการณ์ในการทำงานและพัฒนา	1.หลักประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการหน่วยงานให้มีความคล่องตัว มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุน และบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำสมัยและไม่มี ความจำเป็น	11	/	/		/			/			4/4	100

ศักยภาพด้านดิจิทัลสำหรับพนักงานขับรถยนต์
และมีผู้เข้าร่วมโครงการ จากกลุ่มเป้าหมาย
จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 100

- 2.หลักประสิทธิผล
- มีการวางเป้าหมายการปฏิบัติที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของบุคลากร สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
- 3.หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้
- มีการกำหนดให้มีระบบประเมินผลและตัวชี้วัดที่ชัดเจน และสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ
- 4.หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ
- มีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ปัญหา ร่วมกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

1.2 มีการรับฟังความคิดเห็นและความต้องการ ของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ให้ข้อเสนอแนะและร่วมติดตาม ประเมินผลตลอดจนการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย														
1.หน่วยงานมีวิธีการรับฟังข้อร้องเรียนและการจัดการข้อร้องเรียนของประชนและผู้มีส่วนได้เสีย - มีช่องทางในการเสนอปัญหาและความต้องการ และอุทธรณ์ร้องทุกข์ - มีผู้รับผิดชอบในการจัดการข้อร้องเรียน - มีระบบเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร - มีการรายงานผลการอุทธรณ์ร้องทุกข์อย่างเป็นระบบหรือผลการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ														
1	โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการงานเอกสารผู้บริหาร สำนักงานอธิการบดี เมื่อวันจันทร์ที่ 24 สิงหาคม 2563 งานสารบรรณ ได้จัดโครงการดังกล่าว โดยได้ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี และหัวหน้างานสารบรรณ ร่วมเป็นวิทยากรในการบรรยายในหัวข้อดังนี้ ความคาดหวังประสิทธิภาพและคุณภาพของการบริหารจัดการเอกสารผู้บริหาร แนวปฏิบัติมาตรฐาน การจัดทำหนังสือ ให้กับผู้ปฏิบัติงานจัดการเอกสาร สังกัดสำนักงานอธิการบดี จำนวน 80 คน ณ ห้องประชุมสิริคุณากร 3 อาคารสิริคุณากร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น	<u>1.หลักการตอบสนอง</u> มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ปัญหา รวมกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน	8		/	/	/					3/3	100	
		<u>2.หลักเปิดเผย/โปร่งใส</u> มีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเป็นไปได้โดยง่าย												

		<u>3.หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ</u> มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ปัญหา รวมกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน													
2. ติดตามและประเมินผลสำเร็จของการรับฟังความคิดเห็นและนำข้อคิดเห็นไปประกอบการตัดสินใจในการบริหารราชการ															
1	โครงการสำรวจความพึงพอใจผู้ใช้บริการ KST ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 มีการดำเนินการตั้งกล่องรับแบบสำรวจความพึงพอใจในการใช้บริการระบบขนส่งมวลชนมหาวิทยาลัยขอนแก่น KST : KKU Smart Transit บริเวณประตูทางลงของรถที่ให้บริการ จำนวน 21 คัน โดยเริ่มเก็บแบบสำรวจตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2562 ถึงเดือนพฤษภาคม 2563 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจในการใช้บริการระบบขนส่งมวลชนมหาวิทยาลัยขอนแก่น (KST) คิดเป็นร้อยละ 86	<u>1.หลักการตอบสนอง</u> มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ปัญหา รวมกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน <u>2.หลักเปิดเผย/โปร่งใส</u> มีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเป็นไปได้โดยง่าย	8		/	/		/					3/3	100	

			3.หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ปัญหา รวมกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน													
1.3 พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถ และจิตสำนึกในการให้บริการอย่างเสมอภาคเป็นธรรมด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม																
1. มหาวิทยาลัย ส่วนงาน มีระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล - มีการกำหนดสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำตำแหน่งงานของบุคลากร - มีแผนพัฒนาบุคลากรที่แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาบุคลากรในรายตำแหน่งและมีการรายงานผลการพัฒนาบุคลากร - มีโครงการพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการให้บริการ																
1	โครงการการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรกองบริหารงานกลาง งานบริการกลาง กองบริหารงานกลาง ได้จัดโครงการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรกองบริหารงานกลาง ในระหว่างวันที่ 29-31 กรกฎาคม 2563 และวันที่ 5 ,19 ,26 สิงหาคม 2563 ณ มหาวิทยาลัยขอนแก่น	1.หลักประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการหน่วยงานให้มีความคล่องตัว มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุน และบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำสมัยและไม่มีความจำเป็น	11	/	/		/		/		/	/			6/6	100

เป็นการบรรยายและฝึกปฏิบัติหลักการเขียน
ความสำคัญและปัญหาของการศึกษา การ
ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
การเขียนขอบเขตของการศึกษา และ
ข้อเสนอแนะ โดย คุณพัชรวิพรรณ ดิฐสถาพร
เจริญ เป็นวิทยากร จากผลการดำเนินงานใน
ครั้งนี้ มีผู้ส่งผลงานการวิเคราะห์/คู่มือ จำนวน
7 คน โดยได้มีการนำเสนอหัวข้อในการศึกษา
ต่อผู้บริหารของกองบริหารงานกลาง เมื่อวันที่
1 กันยายน 2563 ณ ห้องประชุมกอง
บริหารงานกลาง อาคารสิริคุณากร

2.หลักประสิทธิผล

มีการวางเป้าหมายการปฏิบัติที่ชัดเจนและอยู่ใน
ระดับที่สนองต่อความคาดหวังของบุคลากร สร้าง
กระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมี
มาตรฐาน มีการติดตามประเมินผลและพัฒนา
ปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

3.หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้

มีการกำหนดให้มีระบบประเมินผลและตัวชี้วัดที่
ชัดเจน และสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมี
ข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบรายงาน
ความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนด
ไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและ
การให้คุณให้โทษ

4. หลักนิติธรรม

มีกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ
เกี่ยวกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการ
ปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด และมีการใช้อำนาจของ
กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน
อย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ
และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วน
ได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง

[illegible]

รายงานผลตามมาตรการและโครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2563

กองบริหารงานกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น
ผลการดำเนินงาน ครั้งที่ 1 (ผลการดำเนินงานระหว่าง เดือน ตุลาคม 2562– กันยายน 2563) ข้อมูล ณ วันที่ 30 เดือน กันยายน พ.ศ. 2563

1. นโยบายด้านองค์กรการ
นโยบายหลัก 1. การบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

แนวทางปฏิบัติ (1)	มาตรการ/โครงการมหาวิทยาลัย (2)	โครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินงาน (3)	หลักธรรมาภิบาลที่ใช้ (4)	กลุ่มของโครงการ (5)	หลักธรรมาภิบาลที่เป็นเกณฑ์ (6)										ความสอดคล้องของหลักธรรมาภิบาลที่กำหนด (7)	
					ประสิทธิภาพ	ประสิทธิผล	การตอบสนอง/การรับผิดชอบ/	สามารถตรวจสอบได้	เปิดเผย/โปร่งใส	หลักนิติธรรม	ความเสมอภาค	การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหา	การกระจายอำนาจ	คุณธรรม/จริยธรรม	จำนวน	(%)
1.1 จัดโครงสร้างองค์การให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต																
	1. มีโครงการและกิจกรรมที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการทำงานภายในองค์กร ประกอบด้วย															
	- โครงการการปรับปรุงหรือลดขั้นตอนกระบวนการภายในส่วนงาน และการรายงานผล															
- โครงการการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการให้บริการโดยการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการรายงานผล																
1	โครงการการให้บริการประสานงานจัดทำหนังสือเดินทาง	หน่วยประสานงาน ได้พัฒนากระบวนการใหม่ โดยยึดฐานข้อมูลของแต่ละประเทศ ที่สามารถสืบค้นได้ มีกฎกติกาและเงื่อนไขของแต่ละประเทศ ประกอบกับมีวิธีการขั้นตอนในการดำเนินการ โดยเฉพาะจะมีระบบติดตามผลการยื่นขอเอกสาร การยื่นขอวีซ่า ซึ่งจะสามารถตรวจสอบได้ด้วยตนเอง โดยปัจจุบันนำระบบดิจิทัลมาใช้แล้วร้อยละ 90 ของการ	1.หลักประสิทธิภาพ มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุน และบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ปรับปรุงกระบวนการให้บริการด้านต่าง ๆ ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น	7	/		/	/	/	/		/	/		7/7	100

ปฏิบัติงาน

<u>2.หลักการตอบสนอง</u> มีการให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถ ดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความ คาดหวังและความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความ แตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม
<u>3.หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้</u> ในการให้บริการด้านต่าง ๆ ต้องผู้รับผิดชอบ สามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือ บรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น
<u>4. หลักเปิดเผย/โปร่งใส</u> มีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ ให้ประชาชนได้รับ ทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การ เข้าถึงข้อมูลข่าวสารเป็นไปได้อย่างง่าย

[illegible]

	2	โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดการข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการระบบงานสารบรรณ งานสารบรรณ ได้จัดโครงการฯ เมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2563 เพื่อให้มีระบบการจัดการข้อมูลในเครื่องคอมพิวเตอร์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และบุคลากรสังกัดงานสารบรรณ สามารถจัดการข้อมูลในเครื่องคอมพิวเตอร์ให้เป็นแนวทางเดียวกัน 100 %	<u>1.หลักการตอบสนอง</u> มีการให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม <u>2.หลักนิติธรรม</u> มีการใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ <u>3.หลักความเสมอภาค</u> มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเสมอภาคเป็นธรรมด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม ให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยก	9			/			/	/	/		/	5/5	100
--	---	--	---	---	--	--	---	--	--	---	---	---	--	---	-----	-----

		4.หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาอันตมามีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ปัญหา รวมกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน 5.หลักคุณธรรม/จริยธรรม การปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม												
3	โครงการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (ระยะที่ 4/1) (2562-2563) เป็นซอฟต์แวร์ที่พัฒนาสำหรับมหาวิทยาลัยขอนแก่นโดยเฉพาะ และถือเป็นลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยพัฒนาต่อจากระบบบริหารจัดการเอกสาร KCU DMS รุ่นปัจจุบัน (V3) มีการวางโครงสร้างการทำงานเพื่อรองรับ Digital Platform และมีฟังก์ชันการทำงานเทียบเท่า หรือไม่	1.หลักประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการหน่วยงานให้มีความคล่องตัว มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุน และบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มี ความจำเป็น	11	/	/	/			/			4/4	100	

ต่ำกว่าระบบรุ่นปัจจุบัน (V3)	<u>2.หลักประสิทธิผล</u> มีการวางเป้าหมายการปฏิบัติที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของบุคลากร สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน <u>3.หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้</u> มีการกำหนดให้มีระบบประเมินผลและตัวชี้วัดที่ชัดเจน และสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ <u>4.หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาอันตามติ</u> มีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ปัญหา รวมกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน	
-------------------------------------	--	--

4	โครงการสะท้อนผลแผนปฏิบัติงานกับแผน OKRs ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 และจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 การจัดสัมมนาเพื่อสรุปผลงานตามภารกิจกองบริหารงานกลางที่ได้รับมอบหมาย บุคลากรทุกคนได้รับทราบผลการดำเนินงานและได้นำเสนอแผนการปฏิบัติงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 อย่างเป็นรูปธรรม มีจำนวนกิจกรรม/โครงการ โดยต่อยอดในการนำระบบดิจิทัลเข้าช่วยมาในการปฏิบัติงาน เพื่อลดกระบวนการทำงาน ลดต้นทุน ลดเวลา และมีฐานข้อมูลที่สืบค้นได้สะดวก รวดเร็ว มีผู้เข้าสัมมนาโครงการทั้งสิ้น 63 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ของกลุ่มเป้าหมาย	<u>1.หลักประสิทธิภาพ</u> มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุน และบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ปรับปรุงกระบวนการให้บริการด้านต่างๆ ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล่าสมัยและไม่มีความจำเป็น <u>2.หลักการตอบสนอง</u> มีการให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม <u>3.หลักเปิดเผย/โปร่งใส</u> มีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเป็นไปได้โดยง่าย	7	/		/		/			/	/		5/5	100
---	--	---	---	---	--	---	--	---	--	--	---	---	--	-----	-----

[illegible]

สามารถลดการใช้กระดาษได้ถึงร้อยละ 100

2.หลักประสิทธิผล

มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของบุคลากร สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

3.หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้

มีการกำหนดให้มีระบบประเมินผลและตัวชี้วัดที่ชัดเจน และสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ

4. หลักนิติธรรม

มีกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด และมีการใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง

[illegible]

รายงานผลตามมาตรการและโครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2563

กองบริหารงานกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ผลการดำเนินงาน ครั้งที่ 1 (ผลการดำเนินงานระหว่าง เดือน ตุลาคม 2562- กันยายน 2563) ข้อมูล ณ วันที่ 30 เดือน กันยายน พ.ศ. 2563

1. นโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน

นโยบายหลัก 1. การวางระบบการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยขอนแก่นให้มีสมรรถนะสูงเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

แนวทางปฏิบัติ (1)	มาตรการ/ โครงการ มหาวิทยาลัย (2)	โครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินงาน (3)	หลักธรรมาภิบาลที่ใช้ (4)	กลุ่มของ โครงการ (5)	หลักธรรมาภิบาลที่เป็นเกณฑ์ (6)										ความสอดคล้อง ของหลักธรรมาภิ บาลที่กำหนด (7)	
					ประสิทธิภาพ	ประสิทธิผล	การตอบสนอง	การรับผิดชอบต่อ/	สามารถตรวจสอบได้	เปิดเผย/โปร่งใส	หลักนิติธรรม	ความเสมอภาค	การมีส่วนร่วม/การ	พหุภาคี/แสวงหา	การกระจายอำนาจ	คุณธรรม/จริยธรรม
1.1 ส่งเสริมความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากร รวมทั้งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่องตามศักยภาพ																
	1. มหาวิทยาลัย ส่วนงาน มีแผนพัฒนาบุคลากร โดยดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และมีการประเมินผลและรายงานผลการดำเนินการตามแผน															
	1	โครงการการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรกองบริหารงานกลาง งานบริการกลาง กองบริหารงานกลาง ได้จัดโครงการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรกองบริหารงานกลาง ในระหว่างวันที่ 29-31 กรกฎาคม 2563 และวันที่ 5 ,19 ,26 สิงหาคม 2563 ณ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นการ	<u>1.หลักประสิทธิภาพ</u> มีการบริหารจัดการหน่วยงานให้มีความคล่องตัว มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุน และบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำสมัยและไม่มีความจำเป็น	11	/	/		/		/		/	/		6/6	100

บรรยายและฝึกปฏิบัติหลักการเขียนความสำคัญ
และปัญหาของการศึกษา การทบทวน
วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การเขียน
ขอบเขตของการศึกษา และข้อเสนอแนะ โดย
คุณพัชรีวรรณ ติฐสถาพรเจริญ เป็นวิทยากร
จากผลการดำเนินงานในครั้งนี้ มีผู้ส่งผลงานการ
วิเคราะห์/คู่มือ จำนวน 7 คน โดยได้มีการ
นำเสนอหัวข้อในการศึกษา ต่อผู้บริหารของกอง
บริหารงานกลาง เมื่อวันที่ 1 กันยายน 2563 ณ
ห้องประชุมกองบริหารงานกลาง อาคารสิริ
คุณากร

<u>2.หลักประสิทธิผล</u> มีการวางเป้าหมายการปฏิบัติที่ชัดเจนและอยู่ใน ระดับที่สนองต่อความคาดหวังของบุคลากร สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและ มีมาตรฐาน มีการติดตามประเมินผลและพัฒนา ปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
<u>3.หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้</u> มีการกำหนดให้มีระบบประเมินผลและตัวชี้วัดที่ ชัดเจน และสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อ มีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบรายงาน ความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการ ตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ
<u>4. หลักนิติธรรม</u> มีกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการ ปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด และมีการใช้อำนาจ ของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการ ปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่ เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง

			<u>5.หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหา อันทามติ</u> มีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร รวมทั้งเปิด โอกาสให้มีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทาความ เข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ปัญหา กระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และ ร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน														
			<u>6.หลักการกระจายอำนาจ</u> มีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบ ในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม														

1.2 เสริมสร้างและพัฒนาบรรยากาศในการทำงานที่เป็นสุข

1. มหาวิทยาลัย ส่วนงาน มีโครงการที่ส่งเสริมการทำงานที่เป็นสุข อาทิ โครงการ Happy work place																
1	โครงการเสริมสร้างความสุขในที่ทำงาน Happy Workplace Project ได้ดำเนินการจัดบริเวณพื้นที่กลางของบริเวณชั้น 1 ชั้น 3 ชั้น 4 และชั้น 5 อาคารสิริคุณากร สำนักงานอธิการบดี เป็นมุมพักผ่อนและบริการเครื่องดื่มสวัสดิการ เพื่อให้บุคลากรใช้เป็นพื้นที่สำหรับพักอิริยาบถระหว่างเวลาเลิกทำงาน โดยท่านอธิการบดีได้ให้เกียรติมา	1. <u>หลักความเสมอภาค</u> มีกิจกรรมหรือโครงการที่แสดงให้เห็นว่าหน่วยงานมีการจัดกิจกรรมให้บุคลากรด้วยความเสมอภาค เท่าเทียม เช่น จัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการทำงานเพื่อการทำงานที่เป็นสุข จัดกิจกรรมเพื่อยกย่องชมเชยผู้มีผลงานดีเด่นในด้านต่าง ๆ เป็นต้น	15						/	/		/	3/3	100		

		พื้นที่สุขภาวะ Healthy Space แก่บุคลากร เมื่อวันที่ 16 กันยายน 2563	<u>2.หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาอัน hamdi</u> มีกิจกรรมสนับสนุนและเสริมสร้างศักยภาพ การมีส่วนร่วม การจัดกิจกรรมประชุมเสวนา เป็นต้น <u>3.หลักคุณธรรม/จริยธรรม</u> การปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึก ความ รับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมี ศีลธรรม คุณธรรมและตรงตามความคาดหวัง ของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของ มาตฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทาง การเมือง และเจ้าหน้าที่ของรัฐประมวลงจริยธรรม ข้าราชการพลเรือนและจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบ ราชการไทย																
1.3 วางระบบและกลไกเรื่องค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงินให้เหมาะสม																			
1.	มหาวิทยาลัย ส่วนงาน มีการพัฒนาและปรับปรุงระบบค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์เกื้อกูลสำหรับบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูง																		

[illegible]