บทที่ 4

ผลการศึกษาวิจัย

ผลจากการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยเสริมการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ผู้ศึกษาวิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์จากเอกสาร ที่เกี่ยวข้อง และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร รวม 29 ราย โดยได้ผลการศึกษาดังนี้

1. สภาพการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
2. ปัจจัยเสริมการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

1. สภาพการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

การควบคุมภายในเป็นพันธนาการให้หน่วยงานราชการทุกแห่งที่ใช้งบประมาณของแผ่นดินต้องวางระบบควบคุมภายใน ประเมินระบบการควบคุมภายใน พร้อมทั้งรายงานผลการควบคุมภายในทุกปีด้วยแล้ว บางหน่วยงานอาจสรุปว่าการควบคุมภายในภาระงานเพิ่ม

ในประเด็นของวัตถุประสงค์การควบคุมภายในตามมาตรฐานการเป็นกระบวนการที่แทรกอยู่ในงานประจำตามปกติ จึงเป็นเรื่องใกล้ตัว แต่อาจไม่รู้ว่า มีระบบการควบคุมภายใน อยู่ในงานแล้ว เพราะทำงานปกติจนเคยชิน มองไม่เป็นปัญ หา แต่ประเด็นสำคัญ คือการละเลยการตรวจสอบระบบการควบคุมภายในของ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ที่องค์กรดำเนินการ อยู่ว่าเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าพบว่าผลงานได้ตามเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพจริง สรุปได้ว่าการควบคุม ภายใน ที่มีอยู่นั้น เพีย งพอ มีคุณภาพ แต่ถ้าไม่เป็นเช่น ไปตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ แสดงว่าการทำงานในแต่ละขั้นตอน อาจมีปัญหา มีความเสี่ยง จำเป็นต้องวางแผนควบคุมเพื่อป้องกันหรือปรับปรุงแก้ไข โดยสามารถตรวจสอบได้ด้วยวิธีการประเมินด้วยตนเองซึ่งมีขั้นตอนและวิธีการกำหนดไว้ สำหรับประเด็นอื่น ๆ อีกหลายแง่มุมที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน ที่เป็นประโยชน์

เมื่อใดที่องค์กรมองเห็นประโยชน์ของการควบคุมภายใน ว่าสามารถป้องกันความเสี่ยงของงานที่รับผิดชอบ ทำให้งานประสบผลสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กร ก็จะเห็นประโยชน์และอยากทำระบบการควบคุมภายใน การที่ต้องประเมินตนเองและจัดทำรายงานตามระเบียบ ตคง. ข้อ 6 ก็จะไม่เป็นภาระอีกต่อไป

ใน ความหมาย การควบคุมภายในตามมาตรฐาน คตง . ได้ให้ความ หมาย ในกระบวนการที่ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหารและบุคลากรทุกระดับของหน่วยงาน ที่ กำหนดให้มีขึ้นเพื่อให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ที่สามารถแบ่งได้เป็น 3 กระบวนการทำงาน ดังนี้

1. การดำเนินงาน (Operation) หมายถึง การบริหารจัดการการใช้ทรัพย์ กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการดู แลทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลืองหรือการทุจริตของหน่วยรับตรวจ

2.การรายงานทางการเงิน (Financial) หมายถึงรายงานทางการเงินที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจเป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้และทันเวลา

3. การปฏิบัติตาม กฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance) ได้แก่การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยงาน รวมทั้งการปฏิบัติตามกฎหมายและวิธีการปฏิบัติงานที่องค์กรได้กำหนดขึ้น

ดังนั้นการควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่รวมไว้หรือเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานตามปกติ มิใช่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง และมิใช่ผลสุดท้ายของการกระทำแต่เป็นกระบวนการที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยงานที่บุคลากรทุกระดับเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการให้การสนับสนุนระบบการควบคุมภายในของหน่วย งาน ให้มีประสิทธิผล ในการควบคุมภายในจะให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุ สมผลว่าการปฏิบัติงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ดังนั้นวัตถุประสงค์และความหมายที่กำหนดไว้ นั้นสำหรับให้ทุกหน่วยงานราชการ ที่จะ ชี้ให้เห็น ถึง ประโยชน์และความสำคัญของการควบคุมภายใน อย่างไรก็ตามผู้ วิจัย เห็นว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร จำเป็น ต้องนำมาปรับใช้ โดยเฉพาะการมอง เห็น เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการทำงาน ทุ กงานต้องมองที่คุณภาพการ ให้บริการ ศึกษาอย่างมีคุณภาพต่อการให้บริการต่อนักศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติเพราะเป็นภารกิจของ มหาวิทยาลัย ตามกฎหมาย ดังนั้นกิจกรรม งาน โครงการต่าง ๆ ทั้งงานประจำและงานเฉพาะกิจ ควรต้องใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อเด็กเป็นสำคัญ

บุคลากรทุกคนใน มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ต้องร่วม มือกันจัดระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล นอกจากทำตามนโยบายแนวทางที่หน่วยงานกำหนดไว้แล้ว การได้ประเมินการควบคุมด้วยตนเองเป็นเรื่องสำคัญที่ควรทำ เพื่อตรวจสอบผล การทำงานในความรับผิดชอบของเราว่าเป็นอย่างไร ยังมีความเสี่ ยงอยู่หรือไม่ มีขั้นตอนดังนี้ 1. ประเมินงานในความ

รับผิดชอบ 2. ดูวัตถุประสงค์ของงาน 3. กำหนดขั้นตอน/กระบวนการปฏิบัติงาน 4.สำรวจกิจกรรมควบคุมที่มีอยู่ในขณะที่นั้น 5. ปัจจัยเสี่ยงที่ยังมีอยู่ 6.แผนการปรับปรุงการควบคุม

ในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้ นำภารงานที่เห็นว่ามีความเสี่ยงสูงมาวิเคราะห์ โดยต้องเข้าใจผลสำเร็จของภารงานก่อนว่าต้องการให้เกิดอะไร (วัตถุประสงค์ /เป้าหมาย) ขั้นตอน/กระบวนการปฏิบัติงานที่จะทำให้งานสำเร็จมีอะไรบ้าง ในแต่ละขั้นตอนมีวัตถุประสงค์ความสำเร็จอย่างไร (น่าจะเป็นวัตถุประสงค์ย่อยของแต่ละขั้นตอน อาจจะไม่มีก็ได้) ถ้าพบว่างานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ต้องดูว่าเกิดจากสาเหตุอะไรบ้าง (ดูปัจจัยภายใน /ภายนอก) งานที่ปฏิบัติอยู่จริงในขณะประเมินปฏิบัติเป็นอย่างไร (กิจกรรมควบคุม : ปฏิบัติตามระเบียบ , ข้อบังคับ , คำสั่ง) ต้องวิเคราะห์ว่างานที่ปฏิบัติอยู่นั้น สามารถลดหรือควบคุมสาเหตุของความเสี่ยงได้หรือไม่ ถ้าควบคุมได้ก็ สรุปว่า ได้/เพียงพอ/มีประสิทธิผล แต่ถ้ายังมีความเสี่ยงอยู่ ต้ องสรุปว่า ไม่ได้ /ไม่เพียงพอ /ยังมีปัญหาเกิดขึ้นอยู่ (ตรงนี้สำคัญเพราะถือว่าเราได้ค้นพบปัญหาที่เป็นความเสี่ยงแล้ว) จากนั้นต้องวิเคราะห์ว่าเกิดจากสาเหตุอะไร จะแก้อย่างไร ใครคือคนแก้ไข (การทำแผนการปรับปรุงการควบคุม)

ทั้งหมดคือขั้นตอนและแนวทางที่สามารถนำไปปรับใช้ได้ตามความ เหมาะสม ขอเพียงให้ลงมือประเมินงานด้วยตนเองดูสักครั้ง เชื่อว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานในความรับผิดชอบของตนเอง และส่งผลดีต่อการพัฒนาระบบการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพอย่างแน่นอน

จากรายงานการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ได้นำระบบการควบคุมภายใน มาใช้ในการบริหารงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนได้เสียว่าการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนคร เป็นไปอย่างเหมาะสม ซึ่งผู้บริหาร คณาจารย์ และพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้น และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์และภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้

การควบคุมภายใน เป็นกระบวนการที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และบุคลากรทุกระดับ ของมหาวิทยาลัย กำหนดให้มีขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานหรือการบริหารงานของมหาวิทยาลัยจะประสบความสำเร็จ ซึ่งการควบคุมภายในมีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ คือ

1. เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้านการดำเนินงาน (Operation Objectives : O)
2. เพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน (Financial Reporting Objectives : F)

3. เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Objectives : C)

การควบคุมภายในเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง และทุกหน่วยงานต้อ งให้การสนับสนุน เพื่อให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อมหาวิทยาลัย ซึ่งการควบคุมภายในมีหลักการและความจำเป็นที่สำคัญดังนี้

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรีต้องปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2548 หมวดที่ 3 มาตรา 9(1) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นล่วงหน้า

2. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ต้องปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้ส่วนราชการจะต้องมีการประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน ซึ่งมีสาระสำคัญโดยให้หน่วยงานจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยดำเนินการจัดวางระบบการควบคุมภายในของตนเองและจัดทำรายงานเสนอต่อคณะกรรมการและผู้บริหารของมหาวิทยาลัย

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม

ผู้บริหารและบุคลากรมีทัศนคติที่ดีและเอื้อต่อการควบคุมภายใน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการมีศีลธรรม จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ และมีการพิจารณาดำเนินการตามสมควรแก่กรณี หน่วยงานมีการมอบหมายอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรตามความเหมาะสม มีการกำหนดความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม โดยมีการจัดทำเอกสารบรรยายลักษณะงานในแต่ละตำแหน่งเป็นลายลักษณ์อักษร มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการคัดเลือก การฝึกอบรมการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารให้การสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการระบบสารสนเทศ การติดตามประเมินผล การตรวจสอบภายในและการตรวจสอบภายนอก มีทัศนคติที่ดีในการบริหารความเสี่ยง มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง มีการจัดโครงสร้างองค์กรและสายงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและเหมาะสมกับขนาดขององค์กร

สภาพแวดล้อมการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนคร ในภาพรวมมีประสิทธิภาพตามสมควรอย่างไรก็ตามหน่วยงานย่อยบางหน่วยงานยังมีบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานทั้งในภาระงานปกติและภาระงานอื่นๆที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติซึ่งอาจไม่ใช่งานของตำแหน่งงาน จึงทำให้การมอบหมายงานให้กับบุคลากรไม่ตรงตามตำแหน่งงาน มหาวิทยาลัยจึงควรเร่งจัดทำกรอบอัตรากำลัง และจัดทำแนวปฏิบัติหรือรายละเอียดเกี่ยวกับภาระหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งงานที่ชัดเจนเป็นมาตรฐานให้แล้วเสร็จ เพื่อให้บุคลากรที่มีในปัจจุบันสามารถปฏิบัติงานได้ตามทักษะ ความรู้ ความชำนาญ และเปิดรับสมัครบุคลากรเพิ่มได้ตรงตามตำแหน่ง และภาระงานที่

ต้องการนอกจากนี้มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้มีการจัดอบรม และการศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ หรือเพื่อเป็นการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

2. การประเมินความเสี่ยง

มีการกำหนดวัตถุประสง ค์ระดับองค์กรที่ชัดเจนมีการเผยแพร่และชี้แจงวัตถุประสงค์ขององค์กรให้บุคลากรทุกระดับได้รับทราบและเข้าใจตรงกันระดับกิจกรรมมีความชัดเจน สามารถปฏิบัติและวัดผลได้ มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ฝ่ายบริหารมีการระบุความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หน่วยงานมีการวิเคราะห์ ความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม นอกจากนั้นยังมีกลไกที่ชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปล ง ทางการเมือเศรษฐกิจและทางอุตสาหกรรม หรืออื่น ๆ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนคร มีการประเมินความเสี่ยงที่เหมาะสมแต่ยังไม่ครอบคลุมทุกด้านเนื่องจากมหาวิทยาลัยอยู่ระหว่างการปรับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย บางหน่วยงานย่อยยังไม่สามารถปรับแผนกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ของตนเองให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย จึงทำให้การกำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงมีการปรับปรุงน้อยและไม่ครอบคลุม นอกจากนี้หัวหน้าของหน่วยงานย่อยบางหน่วยงานยังไม่เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการจัดทำระบบควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยจึงควรมีการอบรมทำความเข้าใจให้บุคลากรทั้งในระดับหัวหน้าหน่วยงานย่อยและระดับผู้ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานย่อยทราบเพื่อให้เล็งเห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับ และความสำคัญจากการจัดทำระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานย่อย

3. กิจกรรมการควบคุม

มีระเบียบปฏิบัติ เทคนิคและกลไกที่เกี่ยวกับการควบคุ มสำหรับแต่ละกิจกรรม มีนโยบายและวิธีปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนพร้อมทั้งมีกิจกรรมการควบคุมตามวัตถุประสงค์และผลการประเมินความเสี่ยง มีมาตรการติดตามและตรวจสอบให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามกฎหมายกฎระเบียบข้อบังคับและมติคณะรัฐมนตรี มีนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ทำให้มั่นใจว่าเมื่อนำไปปฏิบัติแล้วจะเกิดผลสำเร็จตามที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดไว้ กิจกรรมเพื่อการควบคุมจะชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความระมัดระวังและสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนคร ได้มีนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุมตามวัตถุประสงค์นั้น ๆ ตามสมควร ซึ่งปัจจุบันนี้มีการควบคุมซึ่งได้จากการกำหนดตัวชี้วัดของทาง ก.พ.ร. และ สมศ. รวมทั้งการจัดทำการประกันคุณภาพเข้ามาช่วยในการวางกิจกรรมควบคุม แต่อาจยังไม่ครอบคลุมทุกส่วน และการปฏิบัติตามกิจกรรมการควบคุมบางกิจกรรมไม่ปฏิบัติอย่าง

เคร่งครัด ทำให้ผลการปฏิบัติงานบางงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งทางมหาวิทยาลัยจะดำเนินการแก้ไขและปรับปรุงกิจกรรมการควบคุมต่อไป

4. สารสนเทศและการสื่อสาร

มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติงาน มีระบบสารสนเทศและการรายงานสำหรับการบริหารและการตัดสินใจของฝ่ายบริหารการรายงานทางการเงินและการดำเนินงาน การปฏิบัติตามนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ที่ใช้ในการควบคุมและดำเนินกิจกรรมขององค์กร รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากภายนอกองค์กร มีการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานให้พนักงานทราบเกี่ยวกับการควบคุมภายในและสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิผลบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

สารสนเทศและการสื่อสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนคร โดยรวมมีความเหมาะสม แม้ว่ามหาวิทยาลัยยังขาดระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS)ที่เป็นฐานข้อมูลกลางที่สมบูรณ์ แต่ทั้งนี้มหาวิทยาลัยได้มีการศึกษาดูงาน ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการฐานข้อมูลต่างๆ ของมหาวิทยาลัยอื่นๆ และอยู่ระหว่างการนำระบบที่น่าสนใจมาปรับใช้ เพื่อนำมาพัฒนาจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการที่เป็นฐานข้อมูลกลาง (MIS) ของมหาวิทยาลัยต่อไปด้านการสื่อสารของมหาวิทยาลัยปัจจุบันค่อนข้างมีความเหมาะสม และหลากหลายยิ่งขึ้น

5. การติดตามประเมินผล

มหาวิทยาลัยมีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานโดยกำหนดวิธีปฏิบัติงานเพื่อติดตามการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง บุคลากรสามารถทราบได้ว่าระบบการควบคุมภายในทำงานได้ดีหรือไม่ในระหว่างการปฏิบัติงาน หน่วยงานมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมและการบังคับบัญชาที่สนับสนุนระบบการควบคุมภายใน พร้อมทั้งมีการนำผลการประเมินมาป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้น้อยลง กรณีที่พบจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องจะได้รับการนำมาแก้ไขอย่างทันท่วงที

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มีการดำเนินการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในที่ยังไม่สมบูรณ์สาเหตุเกิดจากการไม่เข้าใจถึงกระบวนการขั้นตอนของการจัดทำระบบควบคุมภายในและความไม่เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการจัดทำในระดับหน่วยงานย่อย ซึ่งหน่วยงานย่อยมักจะไม่ได้ทำการวิเคราะห์และประเมินถึงจุดอ่อนและความเสี่ยงจากกิจกรรมการปฏิบัติงานของหน่วยงานของตนด้านโครงสร้างองค์กร

1. จากการสำรวจถึงสภาพความเข้าใจที่ต้องมีระบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน

1.1 เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่า การดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้ง 3 ประการ คือ ด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินงาน ด้านความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

1.2 จะทำให้ผู้ปฏิบัติ ผู้ควบคุมทำหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง เกิดความถูกต้อง และเป็นไปตามนโยบาย/เป้าหมาย ที่กำหนด

1.3การควบคุมทำให้สามารถบริหารงานได้อย่างเป็นระบบสามารถตรวจสอบ แก้ไข ป้องกัน การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 การควบคุมจะได้ไม่เกิดข้อผิดพลาดของงานและสามารถบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้ตามแผนที่กำหนด

1.5 จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง ลดความเสี่ยง และมีความผิดพลาดน้อยที่สุดหรือไม่มีเลย

1.6 เป็นไปตามหลัก Good Governance ที่หน่วยงานรัฐทุกแห่งต้องทำ

1.7 เหมือนเพื่อนช่วยตรวจการทำงานของเพื่อนหากมีข้อผิดพลาดที่เกิดจากความไม่ตั้งใจจะได้ปรับปรุงแก้ไข (คนในกันเองตรวจแล้วย่อมดีกว่าให้คนนอกมาตรวจแล้วตำหนิ)

1.8 มหาวิทยาลัยได้ตั้งเป้าหมายการปฏิบัติราชการในทุกปีงบประมาณ ดังนั้นการดำเนินงานของทุกหน่วยงานต้องมีการควบ คุมเพื่อให้เกิดการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายนั้น หากมีข้อขัดข้องหรือผิดพลาด จะได้วางแผนปรับปรุงและแก้ไขได้

1.9 จะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มความระมัดระวังเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหาย และสามารถนำจุดอ่อน อุปสรรคในการทำงาน มาพัฒนาปรับปรุงแก้ ไขงาน ได้ดียิ่งขึ้น

1.10 จะได้มีมาตรฐานไปในแนวทางเดียวกัน

1.11 จะทำให้เกิดความระมัดระวังในการปฏิบัติตามนโยบายและเป้าหมายของหน่วยงาน

1.12 จะได้มีแนวทางปฏิบัติในการทำงานเป็นไปตามทิศทางเดียวกัน

1.13 จะทำให้เกิดระมัดระวังในการปฏิบัติงานตามนโยบายและเป้าหมายของหน่วยงาน และเป็นการป้องกันไม่ให้มีช่องว่างที่ทำให้เกิดการทุจริตคอรัปชั่นได้

1.14.จะทำให้เกิดระมัดระวังในการปฏิบัติงานตามนโยบายและเป้าหมายของหน่วยงาน และเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วย

1.15 จะทำให้เกิดระมัดระวังในการปฏิบัติงานตามนโยบายและเป้าหมายของหน่ วยงาน หน่วยงานมีการวางแผนและปฏิบัติงานตามแผนอย่างเป็นระบบ โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

1.16 จะทำให้เกิดระมัดระวังในการปฏิบัติงานตามนโยบายและเป้าหมายของหน่วยงาน แต่ละหน่วยงานจะได้มีการวางระบบแบบแผนการทำงานให้เกิดความคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพมากที่สุด

1.17 จะทำให้เกิดระมัดระวังในการปฏิบัติงานตามนโยบายและเป้าหมายของหน่วยงาน จะทำให้การใช้งบประมาณมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์กับองค์กรมากที่สุด

1.18 จะได้ช่วยให้งานมีความถูกต้อง และมีข้อผิดพลาดที่น้อยที่สุดให้งานมีระบบระเบียบมากขึ้น

1.19 จะได้ใช้ระบบควบคุมเป็นแนวทางใ นการปฏิบัติงานอีกทั้งยังก่อให้เกิดความระมัดระวังในการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดตรงตามเป้าหมายและนโยบายขององค์กร

1.20 ในบางหน่วยงานยังไม่มีระบบการควบคุมภายในและในบางหน่วยงานที่มีระบบควบคุมภายในแล้วแต่ก็ยังไม่เพียงพอ ในการควบคุมดังนั้น จึงจะต้องมีระบบควบคุมภายในที่เป็นรูปแบบเดียวกัน หากหน่วยงานไหนที่มีความซับซ้อนในหน่วยงาน ก็อาจจะมีระบบควบคุมภายในของหน่วยงานนั้นโดยเฉพาะก็ได้

1.21 เนื่องจากเป็นสิ่งสำคัญในเรื่องการบริหาร สินทรัพย์ เงิน การวางแผน ส่งผลถึงอนาคตของมหาวิทยาลัย

จากผลการศึกษาข้างต้นพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด จำนวน 29 ราย เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีการดำเนินการจัดการให้มีระบบควบคุมภายใน ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
โดยระบบการควบคุมภายในช่วยในการกำกับดูแลตรวจสอบป้องกันการดำเนินงาน มีความสำคั ญมากที่สุด รองลงมาคือกระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพและการทำงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้

2. ความเข้าใจใน สภาพแวดล้อม พฤติกรรม และวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่ช่วยควบคุมภายใน เนื่องจาก

2.1 เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กร

2.2 สภาพแวดล้อม พฤติกรรม และวัฒนธรรมองค์กร เป็นองค์ประกอบและปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

2.3 เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง สภาพแวดล้อม พฤติกรรม วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการควบคุม

2.4 เนื่องจากการทำงานที่มีประสิทธิภาพนอกจากสมาชิกในองค์กรแล้ว สิ่งแวดล้อม จะเป็นตัวกำหนดที่สำคัญของการสัมฤทธิ์ผลของงาน

2.5 การควบคุมภายในต้องขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารว่าจะบริหารจัดการ หรือมีนโยบายที่ชัดเจนที่จะทำให้ทุกคนได้ตระหนักจึงจะสามารถช่วยการควบคุมภายในได้

2.6 สภาพแวดล้อม พฤติกรรม และวัฒนธรรมองค์กร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กร

2.7 เพื่อทำให้บุคลากรทุกหน่วยงานนั้นปฏิบัติตามสภาพแวดล้อม พฤติกรรม และวัฒนธรรมองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย

2.8 สิ่งที่จะทำให้เกิดการควบคุมภายในได้ต้องเกิดจากสิ่งเหล่านี้ คือ สภาพแวดล้อม พฤติกรรม และวัฒนธรรมองค์กร

2.9 สภาพแวดล้อม พฤติกรรม และวัฒนธรรมองค์กร เป็นองค์ประกอบรวมที่มีความสำคัญยิ่ง

2.10 สภาพแวดล้อมที่ดีจะทำให้บุคลากรปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม และช่วยให้การควบคุมภายในสัมฤทธิ์ผล

จากผลการศึกษาข้างต้นพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ บางส่วนเห็นว่า สภาพแวดล้อม พฤติกรรม และวัฒนธรรมองค์กร มีผลกระทบต่อการควบคุมภายในของ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร จำนวน 10 ราย และมีความเห็นว่ า ไม่มีผลกระทบต่อการควบคุมภายใน 19 ราย ทั้งนี้ จำนวนผู้เห็นว่า สภาพแวดล้อม พฤติกรรม และวัฒนธรรมองค์กร มีผลกระทบต่อการควบคุมภายใน โดยเรื่องการช่วยให้การควบคุมภายในรัดกุมเข้มข้นขึ้น มีผลกระทบมากที่สุดและการทำให้เกิดการปรับตัวในองค์กร มีผลกระทบรองลงไป

3 สภาพการดำเนินงานปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ยังมีความเสี่ยง ปัญหาอุปสรรค ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

ด้านความเสี่ยง

3.1 ด้านบุคลากรบางส่วนขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งจะเป็นผลต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย

3.2 ด้านความรู้ความสามารถและคุณภาพการให้บริการทางการศึกษา รวมทั้งการปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจในกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องทำให้การตัดสินใจผิดพลาดได้

3.3 ในองค์กรบางส่วนงานยังขาดระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ

3.4 บุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจ ในกฎ ระเบียบ ซึ่งจะ ส่งผลกระทบต่อความผิดพลาดของงานได้

3.5 บุคลากรในบางส่วนยังขาดความชำนาญในการทำงาน และการขาดการเรียนรู้อย่างจริงจัง รวมทั้งบทลงโทษจากการทำงาน

3.6 ด้านการใช้งบประมาณ ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดในบางประเภท

3.7 ด้านการวางแผนและติดตามผลยังไม่ชัดเจนในบางเรื่อง

3.8 มหาวิทยาลัยยังไม่สามารถดำเนินการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศได้และขาดการประสานงานและความความร่วมมือของแต่ละหน่วยงาน

3.9 การปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายของผู้บังคับบัญชาบางเรื่อง ที่มีความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้มอบหมายงานกับผู้สั่งการ

3.10 ด้านจิตบริการยังมีความเข้าใจกันน้อยมากอย่างเช่นมีการร้องเรียนในเรื่องต่าง ๆ

3.11 ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ บุคลากรบาง รายยังขาดความรู้ความเข้าใจ ทำให้การปฏิบัติงานอาจมีความผิดพลาดได้

3.12 จำนวนนักศึกษาที่ลดลงส่งผลต่องบประมาณรายได้ของมหาวิทยาลัย

3.13 บุคลากรบางส่วนเข้าใจความรู้ด้านความเสี่ยงน้อยและขาดผู้เชี่ยวชาญในการติดตามกำกับดูแล

ด้านปัญหา/อุปสรรค

3.14 ภาระงาน ของบุคลากรบางส่วน มีอยู่มากและหลายด้านทำให้บุคลากรขาดความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นเลิศ

3.15 งบประมาณที่จำกัดทำให้บุคลากรสายวิชาการขาดแคลนอัตรากำลังที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

3.16 บุคลากรที่เกี่ยวข้อง กับระบบงานควบคุมภายในยัง มีประสบการณ์ไม่มากพอที่จะแก้ไขปัญหาอุปสรรคให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง

3.17 การพัฒนาอบรมและการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนการสร้างแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าในอาชีพยังมีไม่ทั่วถึง

3.18 มีการเปลี่ยนตัวบุคลากรในการปฏิบัติงาน ทำให้ขาดการต่อเนื่องในการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้ในงาน

3.19 การนำแผนความเสี่ยงไปใช้ และการนำผลจากการบริหารความเสี่ยงไปสู่การบริหารและพิจารณาเลื่อนขั้น เงินเดือน การยกย่องบุคลากร ยังไม่มีความสัมพันธ์กันเท่าที่ควรจึงส่งผลต่อแผนบริหารความเสี่ยงไม่มีความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน

3.20 บุคลากรที่ มีความรู้เกี่ยวกับก ารควบคุมภายในไม่มากนัก หากกรณีมีการให้ความรู้ผู้ปฏิบัติในบางรายยังไม่พร้อมที่จะปฏิบัติตาม

3.21 บุคลากรขาดความตระหนักในหน้าที่ รับผิดชอบใน การปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน

3.22 มหาวิทยาลัยยังขาดการพัฒนา บุคลากรและสร้าง แรงจูงใจ สำหรับการพัฒนาความรู้ความชำนาญ ให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง

3.23 ขาดความสนใจของผู้บริหารในหน่วยงานบางหน่วยงาน ซึ่งทำให้ขาดความร่วมมือของบุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ

3.24 งบประมาณการพัฒนา มาตรฐานการชี้วัดความสำเร็จ แรงจูงใจ ความรู้ความเข้าใจในสภาพอุปสรรคและปัญหาของหน่วยงานยังมีน้อยเกิดไป

3.25 การปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบในปริมาณมากเกินไป ทำให้งานล่าช้าตามไปด้วย

3.26 หน่วยงานมีการวางแผนการปฏิบัติงานแต่การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ทำให้การติดตามไม่เป็นไปตามระบบที่ควรจะเป็น

3.27 ควรจะมีการปรับปรุงหลักสูตรหรือการสอนให้ทันสมัยทัดเทียมเอกชน

3.28 ขาดแรงจูงใจ ความเข้าใจในตำแหน่งลักษณะของงาน ขอบเขตความรับผิดชอบ รวมทั้งความสำเร็จในเนื้องาน มาตรฐานการประเมินผลงาน

3.29 งบประมาณในการพัฒนาบุคลากร แรงจูงใจของพนักงานในก ารให้ความร่วมมือ

จากผลการศึกษาข้างต้นพบว่า มีผู้ให้ความคิดเห็น ความเสี่ยง และ ปัญหา/อุปสรรค โดยให้ความสำคัญกับความเสี่ยง และปัญหาอุปสรรค ในการปฏิบัติงาน ที่ควรจะมีการแก้ไขให้ลดลงที่จะสามารถพัฒนาองค์กรให้ดำเนินการไปได้ต่อไป

4. ระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ควรมีลักษณะ ดังนี้

4.1 ตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย และควรมี 5 ด้าน คือ ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และด้านการบริหารจัดการ

4.2 ควบคุมแบบการกระจายอำนาจ ติดตามผล และควรมีด้านบุคลากร บริหารงานทั่วไป ด้านเงิน พัสดุ

4.3 ครอบคลุมภารกิจหลักและแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ควรมีทุกด้านตามภารกิจและแผนยุทธศาสตร์

4.4 น่าจะอยู่ที่ว่าระบบควบคุมภายในต้องการตรวจอะไร แค่ไหน

4.5 ตามเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยา ลัย ควรมี 3 ด้าน คือ ด้านแผนงาน แผนเงิน และแผนคน

4.6 ควรมี 5 ด้านคือ การเงิน การบริหาร การบริหารพัสดุ การบริหารงานบุคคล ระบบสารสนเทศ

4.7 ควรมีการควบคุมภายในในทุก ๆ ด้าน ด้วยความชัดเจน

4.8 ตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยและตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลั ย ควรมี 5 ด้าน คือ ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และด้านการบริหารจัดการ และมี 3 ยุทธศาสตร์ คือ วิชาการเป็นเลิศ วิจัยสร้างสรรค์ และบริการเป็นเยี่ยม

4.9 ตามนโยบายและเป้าหมายวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ควรมี 5 ด้านคือ ด้านบริหารจัดการ ด้านผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย การบริหารวิชาการ ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมศาสนา

4.10 ควรมี 3 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการสอน

จากผลการศึกษาข้างต้นพบว่า แบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มีมาตรฐานกระทรวงการคลัง และแบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กับแบบป้องปราม มีความสำคัญในลำดับรองลงไป แล ะพบว่า ระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครมีหลายด้าน ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความสำคัญในระดับมาก 10 ราย โดยเรื่องการบริหารจัดการได้รับการเลือกมากที่สุด ส่วนแบบบัญชี(การเงิน) มีความสำคัญรองลงไป

2. ปัจจัยเสริมการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

1. ปัจจัยเสริมการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ที่จะนำมาเสริมการปฏิบัติในหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพ และ ประหยัด ประกอบไปด้วย

1.1 แรงจูงใจการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากร

1.2 การสร้างความเข้าใจเป้าหมายของบุคลากรและหน่วยงานที่ชัดเจน

1.3 ปัจจัยสนับสนุน เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ งบประมาณ ความรู้ความสามารถของบุคลากร ระบบการจัดการจากผู้บริหารทุกระดับและ ความร่วมมือของบุคลากร

1.4 บุคลากรชั้นนำ ให้คัดเลือกเข้ามามีคุณลักษณะด้านจิตใจและความรู้ความสามารถตามเป้าหมาย (ทำให้ไม่ต้องเน้นปริมาณ) ทั้งผู้สอน-นักศึกษา-สายสนับสนุน จากนั้น

เสริมแรงจูงใจทุกด้าน (เฉพาะควรแก่การเสริม) พร้อมปัจจัยสนับสนุนด้านงบประมาณ IT และความก้าวหน้า

1.5 การกระจายอำนาจ

1.6 การคิดสร้างสรรค์ เช่น การมีมนุษยสัมพันธ์ จิตวิทยาสังคม (รู้เขารู้เรา)

1.7 สร้างความรักผูกพันองค์กร การใ ห้ขวัญกำลังใจ การสลับความก้าวหน้าในสายงาน รวมทั้งการสนับสนุนด้านงบประมาณ

1.8 การอธิบายให้บุคลากรทุกท่านทราบว่าการ ตระหนัก ใส่ใจว่าการควบคุมภายในสำคัญอย่างไร สร้าง Culture ในการดำเนินงานควบคุม

1.9 เท่าเดิมก็ดีอยู่แล้ว - มีระบบของหน่วยงานเอง

- มีระบบตรวจสอบจากกยศ.
- ทุกการทำงาน โปร่งใส ตรวจสอบได้

1.10 ระบบไอที ที่สามารถสนับสนุนการทำงานแบบครบวงจร

1.11 ระบบการประเมินผลบุคคล และการให้ผลตอบแทน เช่นการเลื่อนขั้น

1.12 การสร้างวิธีการทำงานเป็นทีมและความเข้าใจเป้าหมายของงาน

1.13 แรงจูงใจด้านการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากร

1.14 ความเข้าใจเป้าหมายของบุคลากรที่ชัดเจน

1.15 ปัจจัยสนับสนุน ไอที งบประมาณ ความรู้ความสามารถของบุคลากร ระบบการจัดการจากผู้บริหารทุกระดับ ความร่วมมือของบุคลากร

1.16 แรงจูงใจด้านการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากร เช่น เบี้ยขยัน โบนัส

1.17 ควรมีการควบคุมภายในในทุกด้าน

1.18 การสนับสนุนการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น

1.19 แรงจูงใจด้านการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากร มีเป้าหมายที่ชัดเจน สนับสนุนเชิง ไอที งบประมาณ ความรู้ความสามารถของบุคลากร

1.20 แรงจูงใจสำหรับบุคลากร

1.21 ปัจจัยทางด้าน IT

1.22 บุคลากรจะต้องเข้าใจเป้าหมายของหน่วยงาน

1.23 กำหนดแนวนโยบายหรือแนวปฏิบัติที่ดี

ส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ให้ความสำคัญกับแรงจูงใจมากที่สุดเพราะแรงจูงใจ รองลงมาคือสภาพแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน ที่จะเ สริมปัจจัยการควบคุมภายในประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

2. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการควบคุมภายในของหน่วยงานเพิ่มเติม

ข้อคิดเห็น

2.1 มีการติดตามแต่ยังไม่ครบทั้งระบบงานของมหาวิทยาลัย

2.2 การควบคุมภายในยังไม่ครอบคลุมครบถ้วนตามระบบงานของมหาวิทยาลัย

2.3 ผู้บริหาร บางส่วน ขาดความตระหนักในการควบคุมภายใน บุคลากร บางส่วนไม่เข้าใจและไม่เห็นความสำคัญของระบบควบคุมภายใน

2.4 ควรมีระบบการเพิ่มประสบการณ์/ความรู้ ด้านการควบคุมภายใน ที่เหมาะสม

2.5 ต้องทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องให้เป็นรูปธรรมชัดเจน

2.6 การควบคุมภา ยในไม่ควรเน้นเพียงเรื่องของ Control หรือ Monitor แต่ควรไปเน้นเรื่องของ Learning ของบุคลากรมากกว่า ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ

2.7 ยังขาดความจริงใจ และจริงจังในการควบคุมภายในที่แสดงให้เห็นว่าสำคัญและต้องนำผลไปใช้ปรับปรุง พัฒนาและปรับปรุง อย่างแท้จริง

2.8 ผู้บริหาร ทุกระดับควร มีความสามารถในการบริหารงาน ให้รอบด้าน และใช้ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กร

2.9 ผู้ที่เกี่ยวของควร มีความสามารถในการวางระบบ งานและ วางแผนการควบคุมภายในที่ดี

2.10 บุคลากรบางส่วนยัง มีความรู้ความเข้าใจ ไม่ครบถ้วนในเรื่องระ บบงานการควบคุมภายใน

ข้อเสนอแนะที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในปัจจัยเสริมการควบคุมภายใน

2.11 ควรส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบควบคุมภายในให้แก่บุคลากรทุกระดับได้รับทราบ มีแรงจูงใจและเครื่องมือวัดความสำเร็จของระบบควบคุมภายใน

2.12 สร้างความตระหนักอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง มีการติดตาม และยกย่องเชิดชูผู้ที่ดำเนินงานอย่างเป็นงานและมีคุณภาพ เพื่อเป็นตัวอย่างและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.13 สร้างผู้บริหารให้มีความรู้ ความตระหนัก และลงมือทำ

2.14 พนักงาน/บุคลากร (ที่เข้าใหม่) จัดอบรมและสร้างความเข้าใจ ในระบบงานในภาพรวมของงาน

2.15 ให้บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงเรื่องนี้และให้ความสนใจอย่างจริงจัง

2.16 ควรนำข้อมูลที่ได้จากการทำบริหารความเสี่ยง มาถอดบทเรียน ประชุมร่วมติดตามร่วมกัน

2.17 กำหนดนโยบายสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม รับทราบทุกระดับ มีเครื่องมือวัดที่ยุติธรรมโปร่งใสและยอมรับได้ มีการเสริมแรงจูงใจที่สมเหตุสมผลและต้องปฏิบัติและติดตามอย่างต่อเนื่อง

2.18 มีนโยบายส่งเสริมความรู้ระบบควบคุมภายในให้กลุ่มประชากรได้รับทราบทุกระดับ มีแรงจูงใจและเครื่องมือวัดความสำเร็จของระบบควบคุมภายใน

2.19 สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรทุกระดับในการควบคุมภายใน

2.20 ควรมีการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการควบคุมภายในอย่างถูกต้องและเป็นระบบ

2.21 จัดหาที่ปรึกษาและหาบุคคล สำหรับการ เรียนรู้เพิ่ม เติมในเรื่องการ ควบคุมภายใน

การแสดงความคิดเห็นข้างต้นเป็นการแสดงถึงค วามเข้าใจและความต้องการในความรู้ในระบบการควบคุมภายใน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

3. นโยบายที่จะทำให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัย ตระหนักถึงระบบการควบคุมภายใน

3.1 การจัดการความรู้หรือให้ความรู้ถึงผลดีผลเสียของการควบคุมภายในทุกระดับ

3.2 สร้างแรงจูงใจในการควบคุมภายในให้มากกว่าเดิมที่เป็นอยู่ เช่น ให้รางวัล การชมเชย ประเภทต่างๆ และการให้โอกาสได้ไปประชุมสัมมนา ศึกษาดูงานเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์

3.3 กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร และประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึงอย่างเข้าใจง่าย เป็นรูปธรรมชัดเจน

3.4 ติดตามประเมินผลตามกำหนดเวลาให้ได้

3.5 ให้รางวัล ชมเชย เป็นตัวอย่างที่ดีและนำสู่การทำตาม

3.6 นโยบายแรกผู้บริหารควรมีความตระหนักก่อน

3.7 กำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัยให้ชัดเจน เช่นพนักงานที่เข้าอบรม การสะสม (ชั่วโมง) การเข้ารับการอบรมเป็นรางวัล/การขึ้นเงินเดือน

3.8 ทำคำรับรองกับหัวหน้าหน่วยงาน ถ้าทำ KM ด้านระบบการควบคุมภายในเสร็จและเป็นประโยชน์สามารถใช้ได้จริง แต่ต้องนำเสนอ ให้สมาชิกในองค์กรยอมรับ พร้อมเผยแพร่ให้หน่วยงานอื่น

3.9 กำหนดเป็นนโยบายชัดเจนเป็นรูปธรรม

3.10 ให้ความรู้แก่บุคลากรทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่อง

3.11 จัดประชุมชี้แจง

3.12 สร้างความรู้ ความเข้าใจ

3.13 ประเมินอย่างยุติธรรม และให้ผลประเมินเชิงประจักษ์ที่สะท้อนกลับได้

3.14 มหาวิทยาลัยต้องมีนโยบายให้ชัดเจนว่าจะต้องดำเนินการ แม้ปัจจุบันจะมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงาน แต่ขาดความตระหนักของหัวหน้าหน่วยงาน ควรจะต้องให้ทุกหน่วยงาน รายงานการควบคุมภายในทุกเดือน โดยหัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้รายงานต่อที่ประชุมทราบ

3.15 สร้างระบบความชัดเจนเกี่ยวกับนโยบาย

3.16 การจัดการความรู้หรือให้ความรู้ถึงผลดีผลเสียของการควบคุมภายในทุกระดับ

3.17 สร้างแรงจูงใจในการควบคุมภายในให้มากกว่าเดิมที่เป็นอยู่ เช่น ให้รางวัลการชมเชยประเภทต่างๆ

3.18 สร้างระบบความชัดเจนในนโยบายให้กับบุคลากร

3.19 สร้างระบบและการปฏิบัติงานให้ชัดเจน

3.20 การจัดการความรู้หรือให้ความรู้ถึงผลดีผลเสียของการควบคุมภายในทุกระดับ

3.21 สร้างจิตสำนึกรักองค์กร

3.22 การจัดการความรู้ให้ทราบถึงผลดีผลเสียของการควบคุมภายใน

3.23 สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการควบคุมภายใน

3.24 การจัดให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการควบคุมภายในและทำให้บุคลากรตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นทั้งผลดีและผลเสียของการปฏิบัติการควบคุมภายในเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติซึ่งจะส่งผลกระทบต่อตัวบุคลากรและภาพรวมขององค์กร

3.25 ให้พนักงานตระหนักถึงผลดีผลเสียของระบบการควบคุมภายใน

3.26 ออกเป็นข้อบังคับ หน้าที่ฝ่ายบริหารและบุคลากร (ภาระงาน)

จากการตอบคำถามในเรื่องที่จะทำให้บุคลากร ตระหนักถึงระบบการควบคุมภายใน สรุปได้ว่าทั้งองค์กร และ บุคลากรต้องประสานงานระหว่างกันในหลาย ๆ เรื่องโดยเฉพาะ

ความรู้ความเข้าใจของบุคลากร ซึ่งจะทำให้บุคลากรตระหนักถึงระบบการควบคุมภายใน และส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้