

การเพิ่มประสิทธิภาพ

กระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
และการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน ด้วยแนวคิด
ของกองแผนงาน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Increasing Efficiency of the Evaluation of the Risk Management Plan Process
and the Evaluation of Internal Control Process by using Lean Concept



อัญญา นิ่มสุข

กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

2562

การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการติดตามผลการดำเนินงาน
ตามแผนบริหารความเสี่ยง และการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน
ด้วยแนวคิดลีน ของกองแผนงาน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
(Increasing Efficiency of the Evaluation of the Risk Management
Plan Process and the Evaluation of Internal Control Process
by using Lean Concept)

อัญญา นิ่มสุข

กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

บทคัดย่อ

ชื่องานวิจัย	การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหาร ความเสี่ยงและการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน ด้วยแนวคิดสั้น ของกองแผนงาน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ชื่อผู้เขียน	นางสาวอัญญา นิมสุข
ปี พ.ศ.	2562

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหาร
ความเสี่ยง และกระบวนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อออกแบบวิธีการปรับปรุง
กระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และกระบวนการติดตามการ
ประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อทดสอบประสิทธิภาพของกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตาม
แผนบริหารความเสี่ยง และกระบวนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายในรูปแบบใหม่ และเพื่อ
ศึกษาความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหาร
ความเสี่ยง และกระบวนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายในรูปแบบใหม่ โดยการวิเคราะห์
ความสูญเสียในแต่ละขั้นตอนกิจกรรมของกระบวนการ ด้วยแนวคิด 3MU (MURI MURA และ
MUDA) และคัดเลือกปัญหาเพื่อทำการปรับปรุงโดยใช้หลักการ ECRS จากการเปรียบเทียบผลก่อนและ
หลังการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากการลด
ขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดระยะเวลาการปฏิบัติงาน การลดปริมาณการใช้กระดาษในการปฏิบัติงาน
และการสอบถามความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารความ
เสี่ยงและการควบคุมภายใน จำนวน 21 คน ที่มีต่อการปรับปรุงกระบวนการ เก็บข้อมูลโดยใช้
แบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษา พบว่า ภายหลังปรับปรุงกระบวนการแล้วสามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงานจาก
159 กิจกรรม คงเหลือ 119 กิจกรรม ลดลง 40 กิจกรรม คิดเป็นร้อยละ 25.16 ลดระยะเวลาที่ใช้ใน
การปฏิบัติงาน จากเดิมเคยใช้เวลาทั้งสิ้น 564.03 ชั่วโมง คงเหลือ 482.13 ชั่วโมง ลดลง 81.90 ชั่วโมง
คิดเป็นร้อยละ 14.52 สำหรับการลดปริมาณกระดาษที่ใช้ในการปฏิบัติงาน จากที่เคยใช้กระดาษทั้งสิ้น
960 แผ่น คงเหลือ 483 แผ่น ลดลง 477 แผ่น คิดเป็นร้อยละ 49.69 และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้าน
การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบัน มีความพึงพอใจต่อ
กระบวนการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 โดยมีความพึงพอใจในด้านแบบฟอร์ม
การจัดทำรายงานผลมากที่สุด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 รองลงมาคือ พึงพอใจด้านวิธีการ
การสื่อสารทำความเข้าใจเพื่อการจัดทำรายงานผล และด้านการปรับปรุงกระบวนการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ
3.67 และ 3.49 ตามลำดับ

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษา เรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน ด้วยแนวคิดสิน ของกองแผนงานสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์” ผลการศึกษาจะทำให้กระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายในสามารถลดความสูญเปล่าในการดำเนินงาน และมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งจะช่วยลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทั้งฝ่ายผู้ปฏิบัติงานภายในกลุ่มงานบริหารความเสี่ยง กองแผนงาน และเจ้าหน้าที่ของคณะ วิทยาลัย สำนักและหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบัน กล่าวคือ สามารถรวบรวมดำเนินการไปในคราวเดียวกัน การทำงานไม่ซ้ำซ้อน ลดระยะเวลา และประหยัดทรัพยากร มีความพึงพอใจในกระบวนการปฏิบัติงาน

การศึกษานี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงานภายในกลุ่มงานบริหารความเสี่ยง กองแผนงาน ในการให้ความคิดเห็นและทำให้การปรับปรุงกระบวนการครั้งนี้สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบัน ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ที่จัดให้มีกิจกรรมการพัฒนางานประจำสู่การวิจัย เพื่อสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรของสถาบันมีการพัฒนา ปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

อัญญา นิมสุข
ตุลาคม 2562

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(2)
กิตติกรรมประกาศ	(3)
สารบัญ	(4)
สารบัญตาราง	(7)
สารบัญภาพ	(8)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมา	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	3
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	3
1.4 นิยามศัพท์	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ	6
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ	9
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับลีน (LEAN)	12
2.4 แนวคิดโคเซ็น หลักการ ECRS	14
2.5 เทคนิคเกี่ยวกับ 5W 1H	15
2.6 การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการติดตามประเมินผลความเสี่ยง	17
2.7 การดำเนินงานควบคุมภายในและการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน	27
2.8 ผลงานศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง	34
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	36
3.1 กรอบแนวคิด	36
3.2 กลุ่มประชากร/แหล่งข้อมูลหลัก	37
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	38
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการศึกษา	40

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล และการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล	40
3.6 ระยะเวลาการวิจัย	42
บทที่ 4 ผลการศึกษาวิจัย	43
4.1 ผลการศึกษาก่อนปรับปรุงกระบวนการ	43
4.1.1 การศึกษากระบวนการทำงาน	43
4.1.2 การวิเคราะห์ความสูญเสีย (Waste)	47
4.1.3 การคัดเลือกปัญหาจากการวิเคราะห์ความสูญเสีย (Waste)	54
4.2 การนำเครื่องมือมาใช้เพื่อหาแนวทางการปรับปรุงกระบวนการ	55
4.2.1 ผลการวิเคราะห์ปัญหาในแต่ละกระบวนการ	55
4.2.2 การวิเคราะห์แนวทางการปรับปรุงกระบวนการ	70
4.2.3 การปรับปรุงกระบวนการตามหลักการ ECRS	88
4.3 สรุปผลการศึกษาหลังการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน	91
4.3.1 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพ	91
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ	106
5.1 สรุปผลการศึกษา	106
5.1.1 ผลการวิเคราะห์ผังขั้นตอนกระบวนการทำงาน (Workflow Chart) และขั้นตอนกิจกรรมการปฏิบัติงานโดยละเอียด (Line Process)	106
5.1.2 ผลการวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานโดยใช้หลักการ 5W 1H เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา	107
5.1.3 ผลการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานด้วยหลักการ ECRS	107
5.1.4 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพ	108
1) การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน	108
2) การลดระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	108
3) การลดปริมาณกระดาษที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	109
4) ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	110
5.2 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา	110
5.3 แนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน	111

บรรณานุกรม	112
ภาคผนวก	116
ภาคผนวก ก	แบบสอบถามเพื่อการศึกษาวิจัย
ภาคผนวก ข	การศึกษาวเคราะห์ขั้นตอนกิจกรรมการปฏิบัติงานโดยละเอียด (Line Process)
ภาคผนวก ค	แบบฟอร์มบันทึกข้อมูลระยะเวลา และปริมาณกระดาษที่ใช้ใน การปฏิบัติงาน
	117
	120
	140

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 การประเมินระดับความเสี่ยง	23
2.2 ระดับความเสี่ยง	23
2.3 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง	26
2.4 กรอบการดำเนินงานและช่วงเวลาการจัดทำรายงานการประเมินผล การควบคุมภายใน	32
3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในแต่ละกิจกรรมการ ดำเนินงาน	39
3.2 รายละเอียดและระยะเวลาในการดำเนินการศึกษา	42
4.1 การวิเคราะห์ความสูญเปล่า	48
4.2 การวิเคราะห์ 5W 1H	56
4.3 การวิเคราะห์ปัญหา และการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	71
4.4 ขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงาน ก่อนและภายหลังการปรับปรุง กระบวนการ	95
4.5 ปริมาณกระดาษที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบก่อนและภายหลัง การปรับปรุงกระบวนการ	101
4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อการปรับปรุง กระบวนการ	104

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 แนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organization)	21
3.1 กรอบแนวคิด	37
4.1 ผังกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 9 เดือน (ขั้นตอนที่ 1 – 10)	44
4.2 ผังกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน (ขั้นตอนที่ 11 – 18) และผังกระบวนการติดตามการรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (ขั้นตอนที่ 1-8)	45
4.3 ผังกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน (ขั้นตอนที่ 19 – 26) และผังกระบวนการติดตามการรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (ขั้นตอนที่ 9 - 14)	46
4.4 การคัดเลือกกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสูญเปล่า (Waste) เพื่อทำการปรับปรุง โดยใช้ผัง Pareto Diagram	55
4.5 แบบฟอร์มและคำชี้แจงแบบฟอร์มการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน	89
4.6 แสดงผังกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 9 เดือน	92
4.7 แสดงผังกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน และการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน	93

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา

กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง กองแผนงาน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มีภารกิจด้านการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสถาบัน เพื่อให้มีกระบวนการบริหารจัดการกับเหตุการณ์ที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายหรือมีผลกระทบต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ของสถาบัน โดยจะต้องรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง จำนวน 2 ครั้งต่อปี คือรอบ 9 เดือน (ตุลาคม – มิถุนายนของปีถัดไป) เพื่อรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงาน และรอบ 12 เดือน (ตุลาคม – กันยายนของปีถัดไป) เพื่อรายงานผลการลดลงของความเสี่ยงของสถาบันต่อผู้บริหารสถาบัน ภารกิจอีกประการหนึ่งคือ การรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของสถาบัน ซึ่งเป็นเครื่องมือช่วยให้การดำเนินงานของหน่วยงานสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ในด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ทั้งนี้ ภารกิจทั้ง 2 ส่วน ดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิดตามหลักการ COSO : The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission เช่นเดียวกัน

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ จึงส่งผลให้สถาบันมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน และมอบหมายกองแผนงานรับผิดชอบการดำเนินงานตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ ต่อมา กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ซึ่งสาระสำคัญของการดำเนินงานทั้ง 2 กระบวนการ มีเนื้อหารายละเอียดงานภายใต้กรอบแนวคิดเดียวกัน (COSO) แต่ต่างกันที่ระดับของเนื้อหา งาน กล่าวคือ การรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยงเป็นการรายงานผลการดำเนินงานควบคุมความเสี่ยงในระดับยุทธศาสตร์สถาบัน สำหรับการรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในเป็นการรายงานผลการดำเนินงานควบคุมความเสี่ยงของการปฏิบัติงานตามภารกิจประจำของสถาบัน

จากการจัดทำผังขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงาน (Workflow) และการวิเคราะห์ขั้นตอนกิจกรรมการปฏิบัติงานโดยละเอียด (Line Process) พบว่า กระบวนการติดตามผลการดำเนินงาน

ตามแผนบริหารความเสี่ยง และกระบวนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน รวมทั้งสิ้น 40 ขั้นตอน มีรายละเอียดของกิจกรรมภายในขั้นตอน รวมทั้งสิ้น 159 กิจกรรม โดยมีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสูญเปล่าจากของเสีย (Defect) ทั้งสิ้น 26 กิจกรรม จำแนกเป็นกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง จำนวน 12 กิจกรรม และกระบวนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน จำนวน 14 กิจกรรม และความสูญเปล่าเนื่องจากกระบวนการผลิตเกินความจำเป็น (Over Process) ทั้งสิ้น 21 กิจกรรม จำแนกเป็นกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง จำนวน 12 กิจกรรม และกระบวนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน จำนวน 9 กิจกรรม นอกจากนี้ ขั้นตอนการดำเนินงานของทั้ง 2 กระบวนการ ยังมีรายละเอียดของงานในขั้นตอนทบทวน/ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนการจัดทำแบบฟอร์มการรายงานผล ขั้นตอนการเสนอผู้อำนวยการกองแผนงานพิจารณา และส่งให้หน่วยงานภายในสถาบันดำเนินการ และขั้นตอนการติดตาม รวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานเพื่อนำมาตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วน มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันในบางประเด็น และเกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานภายในสถาบันกลุ่มเดียวกัน อีกทั้งช่วงระยะเวลาการดำเนินงานขั้นตอนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน กับขั้นตอนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายในเป็นช่วงเวลาเดียวกัน

จากสภาพปัญหาดังกล่าวที่พบ ผู้ศึกษาจึงมีแนวคิดปรับปรุงกระบวนการทำงานทั้ง 2 กระบวนการ คือกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยกำจัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสูญเปล่าจากของเสีย (Defect) จำนวน 26 กิจกรรม และความสูญเปล่าเนื่องจากกระบวนการผลิตเกินความจำเป็น (Over Process) จำนวน 21 กิจกรรม และกระบวนการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน โดยกำจัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสูญเปล่าจากของเสีย (Defect) จำนวน 12 กิจกรรม และความสูญเปล่าเนื่องจากกระบวนการผลิตเกินความจำเป็น (Over Process) จำนวน 12 กิจกรรม ที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ การควรรวมขั้นตอนที่สามารถดำเนินการได้ในคราวเดียวกันเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อลดขั้นตอน ลดเวลาในการปฏิบัติงาน ลดปริมาณการใช้กระดาษ ซึ่งจะช่วยให้ทั้งฝ่ายผู้ปฏิบัติงานภายในกลุ่มงานบริหารความเสี่ยง กองแผนงาน และผู้ปฏิบัติงานของคณะ วิทยาลัย สำนัก และหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการรายงานผลการดำเนินงานของทั้ง 2 กระบวนการ สามารถดำเนินงานพร้อมกันในคราวเดียว จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความเชื่อมโยงของงานทั้ง 2 กระบวนการได้มากขึ้น ผู้บริหารเห็นภาพผลการดำเนินงานที่ตอบโจทย์ภารกิจสถาบันได้ชัดเจนและไม่ซ้ำซ้อน เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการดังกล่าวให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1.2.1 เพื่อศึกษากระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และกระบวนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน
- 1.2.2 เพื่อออกแบบวิธีการปรับปรุงกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และกระบวนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน
- 1.2.3 เพื่อทดสอบประสิทธิภาพของกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และกระบวนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายในรูปแบบใหม่
- 1.2.4 เพื่อศึกษาความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และกระบวนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายในรูปแบบใหม่

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

1.3.1 ขอบเขตด้านข้อมูล

- 1) ศึกษาผังกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ รอบ 9 เดือน (ตุลาคม – มิถุนายนของปีถัดไป) และรอบ 12 เดือน (ตุลาคม – กันยายนของปีถัดไป) และผังกระบวนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- 2) ศึกษาวิเคราะห์ขั้นตอนกิจกรรมการปฏิบัติงานโดยละเอียด (Line Process) ของกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ รอบ 9 เดือน (ตุลาคม – มิถุนายนของปีถัดไป) และรอบ 12 เดือน (ตุลาคม – กันยายนของปีถัดไป) และผังกระบวนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เพื่อวิเคราะห์ความสูญเสียเปล่า ตามแนวคิด 3MU (Muda Mura และ Muri)
- 3) คัดเลือกปัญหาเพื่อทำการปรับปรุงโดยใช้ Pareto Diagram จากนั้นใช้หลักการวิเคราะห์ 5W 1H เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา
- 4) ศึกษาแนวทางการพัฒนาปรับปรุงที่เหมาะสม โดยใช้หลักการ ECRS
- 5) เปรียบเทียบผลการดำเนินงานก่อนการปรับปรุงและหลังการปรับปรุง เพื่อให้เห็นผลของการปรับปรุงประสิทธิภาพ ใน 3 ด้าน คือ 1) ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ลดลง 2) ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ลดลง และ 3) ปริมาณการใช้กระดาษลดลง
- 6) สัมภาษณ์ความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจต่อกระบวนการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562
- 7) นำกระบวนการที่ปรับปรุงแล้วไปใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร

เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ ภายในสถาบันที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 เพื่อสอบถามความพึงพอใจที่มีต่อการปรับปรุงกระบวนการ

1.4 นิยามศัพท์

1.4.1 ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้วก็จะมีโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสีย หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ และมีผลกระทบในเชิงลบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถาบันทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร โดยความเสี่ยงจะถูกวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

1.4.2 การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่สถาบันยอมรับได้ สามารถประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของสถาบันเป็นสำคัญ

1.4.3 การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหารและบุคลากรจัดให้มีขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของสถาบันจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ

1.4.4 ประสิทธิภาพ หมายถึง กระบวนการ หรือการปฏิบัติงานที่นำไปสู่ผลสำเร็จ โดยใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อันได้แก่ ทรัพยากรทางธรรมชาติ แรงงาน เงินทุน และวิธีการดำเนินการหรือประกอบการ ที่มีคุณภาพสูงสุดในการดำเนินการได้อย่างเต็มศักยภาพ อย่างไรก็ตามการดำเนินการใด ๆ นั้นก็ขึ้นอยู่กับทรัพยากร ณ ขณะนั้นด้วยว่ามีคุณภาพและปริมาณเพียงใด หากมีคุณภาพมาก การจะใช้อย่างเต็มศักยภาพได้นั้นจะต้องใช้ในปริมาณน้อยจึงจะเรียกว่ามีประสิทธิภาพ ต่างกันกับทรัพยากรที่มีปริมาณมากแต่คุณภาพต่ำที่จะต้องเลือกวิธีการตั้งศักยภาพของทรัพยากรออกมาให้ได้มากที่สุดจึงจะเรียกว่ามีประสิทธิภาพ

1.4.5 แนวคิดลีน (LEAN) หมายถึง แนวคิดเกี่ยวกับการผลิตโดยให้มีการติดตามความสูญเสียหรือกิจกรรมไม่สร้างคุณค่าทั้งหมด เพื่อกำจัดให้หมดไปจากระบบอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ความสูญเสีย

เปล่า ตามหลักการ 3MU ซึ่งคือแนวคิดเกี่ยวกับสาเหตุสำคัญที่ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการผลิตลดลง โดยชื่อย่อ 3MU ย่อมาจากภาษาญี่ปุ่น 3 คำ ได้แก่

Muda: มุดะ คือ ความสูญเปล่า

Mura: มุระ คือ ความไม่สม่ำเสมอ

Muri: มุริ คือ การทำสิ่งที่เกินกำลังของตัวเอง

1.4.6 ความสูญเปล่า (Wastes) หมายถึง ทุกๆสิ่งที่ไม่เกิดคุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์ หรือ กระบวนการที่ลูกค้าไม่เห็นคุณค่า

1.4.7 5W 1H หมายถึง เครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการค้นหาปัญหาด้วยการถามทำไม 5 ครั้ง เพื่อหาปัญหาของปัญหา และค้นหาปัญหาจากกระบวนการทำงานด้วยการหาเหตุผลในการปฏิบัติ เพื่อนำมาค้นหาแนวทางการปรับปรุงให้กระบวนการทำงานให้ดีขึ้น

1.4.8 E C R S หมายถึง เครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการค้นหาแนวทางการปรับปรุงให้ดีขึ้นจากการระดมสมองค้นหาปัญหา โดยการกำจัดส่วนที่ไม่มีประโยชน์ออก ด้วยการรวมหรือเรียงลำดับกระบวนการทำงานใหม่เพื่อลดระยะเวลาการทำงานลง รวมถึงการปรับกระบวนการทำให้เรียบง่าย สะดวกต่อการปฏิบัติ เพื่อลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานลง ไม่เสียเวลาในการแก้ไขงานหรือส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงานถัดไป

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำแนวทางการจัดการกระบวนการทำงานตามแนวคิด สั้นที่เหมาะสมไปใช้ในการปฏิบัติงาน

1.5.2 กระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน สามารถลดความสูญเปล่าในการดำเนินงาน และมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน ด้วยแนวคิดลีน” ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับลีน (LEAN)
- 2.4 แนวคิดไคเซ็น หลักการ ECRS
- 2.5 เทคนิคเกี่ยวกับ 5W 1H
- 2.6 การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการติดตามประเมินผลความเสี่ยง
- 2.7 การดำเนินงานควบคุมภายในและการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน
- 2.8 ผลงานศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

2.1.1 ความหมายของประสิทธิภาพ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

นันทนา ธรรมบุศย์ (2540) ให้ความหมายคำว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง วิธีการทำงานโดยสิ้นเปลืองเวลา และสูญเสียพลังงานในการทำงานน้อยที่สุดแต่เกิดประโยชน์และความพึงพอใจสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับประพันธ์ สุหาร (อ้างถึงใน กนกรัตน์ คุ่มบัวและคนอื่น ๆ, 2542) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การทำงานที่ต้องการให้ได้ประโยชน์สูงสุด และการที่จะพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้นพิจารณาได้จากผลงานที่ประหยัดเงิน ประหยัดแรงงาน ประหยัดเวลา และคนปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ

อนันท์ งามสะอาด (2551) ให้ความหมายคำว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน ที่มีลักษณะดังนี้ 1. ประหยัด (Economy) ได้แก่ ประหยัดต้นทุน (Cost) ประหยัดทรัพยากร (Resources) และประหยัดเวลา (Time) 2. เสร็จทันตามกำหนดเวลา (Speed) 3. คุณภาพ (Quality) โดยพิจารณาทั้งกระบวนการตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (Input) หรือวัตถุดิบ มีการคัดสรรอย่างดีมีกระบวนการดำเนินงาน กระบวนการผลิต (Process) ที่ดีและมีผลผลิต (Output) ที่ดี ดังนั้น การมีประสิทธิภาพจึงต้องพิจารณากระบวนการดำเนินงานว่า ประหยัด รวดเร็ว มีคุณภาพของงานซึ่งเป็นกระบวนการดำเนินงานทั้งหมด

พริยะ ผลพิรุฬห์ (2552) ให้ความหมายคำว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ประสิทธิภาพในเชิงการประเมินผลโครงการว่า “ผลลัพธ์ที่ได้นั้นใช้เวลา ค่าใช้จ่าย หรืองบประมาณในการลงทุนน้อยที่สุดหรือไม่”

ราชบัณฑิตยสถาน (2556) ให้ความหมายคำว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงาน

จักรกฤษณ์ จันทะคุณ (2560) ให้ความหมายคำว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ผลสำเร็จที่พิจารณาในแง่ของเศรษฐศาสตร์ ที่มีตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความประหยัด หรือคุ่มค่า (ประหยัด ต้นทุน ประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลา) รวมถึงความทันเวลา และมีคุณภาพ (ทั้งกระบวนการ ได้แก่ Input Process และ Output)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง วิธีการทำงานที่ประหยัด ทั้งในเรื่องของการลดการสูญเสียเวลา และพลังงานในการทำงานให้น้อยที่สุด การประหยัดทรัพยากร การลดต้นทุนการผลิต แต่ก่อให้เกิดประโยชน์ และสร้างความพึงพอใจสูงสุด โดยพิจารณาทั้ง กระบวนการ ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (Input) ที่ดี มีกระบวนการดำเนินงาน (Process) ที่ดี และมีผลผลิต (Output) ที่ดี ดังนั้น การมีประสิทธิภาพจึงต้องพิจารณากระบวนการดำเนินงานว่า ประหยัด รวดเร็ว มีคุณภาพของงาน และสร้างความพึงพอใจ

2.1.2 องค์ประกอบด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักวิชาการได้อธิบายไว้ ดังนี้

Peterson and Plowman (1989) ได้สรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพไว้ 4 ข้อด้วยกัน คือ

- 1) คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีความสูงคือผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์ คุ่มค่าและมีความพึงพอใจ ผลการทำงานมีความถูกต้องได้มาตรฐานรวดเร็ว นอกจากนี้ผลงานที่มีคุณภาพ ควรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ
- 2) ปริมาณงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน โดยผลงานที่ปฏิบัติได้มีปริมาณที่เหมาะสมตามที่กำหนดในแผนงานหรือเป้าหมายที่บริษัท วางไว้ และควรมีการวางแผนบริหารเวลาเพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 3) เวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตาม หลักการเหมาะสมกับงาน และทันสมัยมีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น
- 4) ค่าใช้จ่าย (Costs) ในการดำเนินการทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการ คือ จะต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต ได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียที่น้อยที่สุด

สมบุรณ์ ศิริสรหิรัญ (2553) กล่าวว่า “ประสิทธิภาพมักพิจารณาจากการเปรียบเทียบ ระหว่างผลผลิตที่ได้กับทรัพยากรที่ใช้ไป หรือเปรียบเทียบระหว่าง Output กับ Input ว่าในการ ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรผลที่ได้นั้นดีแค่ไหน อย่างไร ซึ่งอาจเปรียบเทียบได้หลาย มิติ เช่น มิติทางเศรษฐศาสตร์โดยไม่ใช้เพียงเรื่องเงินแต่อย่างเดียว แต่หมายถึงทรัพยากรอื่น ๆ ที่ใช้ใน

กระบวนการผลิตนั้น ๆ ด้วย เช่น เวลาหรือวัตถุดิบ มิติทางการบริหารอาจพิจารณาจากความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กรต่อวิธีการบริหารเพื่อบรรลุเป้าหมาย มิติทางสังคมอาจพิจารณาจากผลกระทบที่ย้อนกลับ”

ประพัทธ์ศร มิ่งมิตร (2560) ได้อธิบายองค์ประกอบของการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ไว้ดังนี้

- 1) พนักงานจะต้องมีความรู้ในการปฏิบัติงาน ภายในองค์กรตั้งแต่ระดับพื้นฐานจนถึงขั้นประยุกต์ใช้
- 2) มีการมอบหมายงานให้พนักงาน อย่างมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรมากที่สุด
- 3) ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ต้องรู้วาทศิลป์และ/ หรือกลยุทธ์แบบใดที่จะช่วยให้งานออกมาดี และจับต้องได้ อย่างเป็นรูปธรรม
- 4) มีการยืดหยุ่นในการบริหาร ต้องเข้าใจถึงวิธีที่จะทำงานร่วมกันอย่างยั่งยืนตลอดจนพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้นกว่าเดิม
- 5) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างคุ้มค่า
- 6) มีระบบการประเมินผลงาน/ วัดประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานทุกคน
- 7) มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานและสามารถระบุถึงอุปสรรคที่ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงได้

ดังนั้น การจัดการประสิทธิภาพภายในองค์กรจะเกิดความสำเร็จได้ ต้องเกิดจากความร่วมมือของทั้งสองฝ่าย ในการใช้การสื่อสารแบบสองทาง คือเป็นทั้งผู้พูดและผู้ฟังไปพร้อม ๆ กัน หลังจากนั้น จะเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาองค์กรร่วมกันและส่งผลให้เกิดผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ หรือที่เรียกว่าประสิทธิผล (Effectiveness) นั่นเอง

นอกจากนี้ การเพิ่มประสิทธิภาพของงานนั้นอาจพิจารณาในแง่มุมของฐานการผลิตโดยมีองค์ประกอบแบบ 5 M ที่ต้องคำนึงถึงความคุ้มค่ามากที่สุด ซึ่งประกอบด้วย

- 1) Man หมายถึง บุคลากร คือ ผู้ที่จะต้องเกี่ยวข้องกับระบบงาน
- 2) Money หมายถึง เงินหรือทรัพย์สินที่มีค่าเป็นเงินของระบบ ซึ่งนับเป็นหัวใจที่สำคัญอย่างหนึ่งของระบบ เช่น เงินทุน เงินสด เงินหมุนเวียน เงินค่าใช้จ่าย หรือ เงินรายรับ รายจ่ายต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นต้น
- 3) Material หมายถึง ตัวสินค้าหรือวัสดุที่ใช้ในการผลิตสินค้า
- 4) Management หมายถึง การบริหารระบบ ซึ่งเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ทำให้ระบบเกิดปัญหา เพราะการบริหารที่ไม่ดีหรือการบริหารที่ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมหรือไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่อสังคม เศรษฐกิจและการเมือง หรือการได้ผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพมาบริหารงาน ซึ่งส่วนมากมักเกิดขึ้นในระบบราชการ
- 5) Morale หมายถึง ขวัญและกำลังใจของบุคคลในระบบ รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในด้านทรัพยากรบุคคล การนำเทคโนโลยี และการเพิ่มโดยการปรับปรุง

(1) เพิ่มโดยการพัฒนาทางด้านบุคลากร ด้วยการฝึกอบรม ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน จัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องมือ เครื่องใช้ให้เกิดความสะดวกในการทำงาน

(2) เพิ่มโดยใช้เทคโนโลยีมาสร้างสรรค์วิธีการช่วยให้เกิดความสะดวกสบายและมีประสิทธิภาพ

(3) เพิ่มโดยการปรับปรุงด้านการจัดการ เช่น การวางแผนการผลิต การควบคุมคุณภาพด้านการจัดซื้อ การควบคุมวัสดุคงคลัง เป็นต้น

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

กลุ่มทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's of Needs) (1970, อ้างถึงใน ปาริฉัตร ถนอมวงษ์, 2561) ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการของบุคคลไว้ว่า บุคคลย่อมมีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีสิ้นสุด ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นก็จะเกิดขึ้นอีกและไม่มีวันจบสิ้น ลำดับความต้องการของบุคคลมี 5 ขั้นตอน ตามลำดับขั้นต่อไปนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการทางร่างกายขั้นพื้นฐานของมนุษย์และเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิต ได้แก่ อากาศ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย ความต้องการทางเพศ เป็นต้น มนุษย์จะมีความต้องการในลำดับถัดไปเมื่อความต้องการระดับกายภาพได้รับการตอบสนองแล้ว ดังนั้น ในขั้นแรกองค์กรจะต้องตอบสนองความต้องการของพนักงานโดยการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนเพื่อเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตของแต่ละคน

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety or Security Needs) เมื่อความต้องการด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยก็จะเข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งมี 2 รูปแบบ คือ ความต้องการความปลอดภัยทางด้านร่างกาย คือ การมีความปลอดภัยในชีวิต การมีสุขภาพดี และความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ คือ การมีอาชีพการงานมั่นคง ทำงานที่มีหลักประกันอย่างเพียงพอ

3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ได้แก่ ความต้องการการยอมรับในผลงาน ความเอื้ออาทร ความเป็นมิตรที่ดี ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและความรักจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้โดยการสร้างการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การทำงานเป็นกระบวนการกลุ่ม (Group Process) และมีลักษณะเป็นการร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) ในการทำงานมากกว่าที่จะมุ่งการแข่งขัน (Competition) ตลอดจนองค์กรต้องมองเห็นคุณค่าของบุคลากร ยอมรับความคิดเห็นของเขาเหล่านั้นด้วยการยกย่องชมเชยเมื่อมีโอกาสอันควร

4. ความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญในสังคม (Esteem Needs) หมายถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระและเสรีภาพในการทำงาน ตลอดจนต้องการมีฐานะเด่นและเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย การมีตำแหน่งสูงในองค์กรหรือการที่สามารถใกล้ชิดบุคคลสำคัญ ๆ ล้วนเป็นการส่งเสริมให้ฐานะของบุคคลเด่นขึ้นทั้งสิ้น

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization Needs) เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองทั้ง 4 ระดับแล้ว มนุษย์จะทำงานเพื่องาน คืออยากรู้ว่าตนมีศักยภาพแค่ไหน และพยายามพัฒนาศักยภาพของตนไปสู่จุดสูงสุด การทำงานเกิดจากสนใจและรักในงานที่ทำ และทำ เพราะได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพของตนให้ถึงจุดสูงสุด

ความต้องการทางกายภาพ และความต้องการความมั่นคง เป็นความพึงพอใจที่เกิดจากภายนอก เช่น ค่าตอบแทน ส่วนความต้องการทางสังคม ความต้องการได้รับการยกย่อง และความต้องการความสำเร็จในชีวิต เป็นความพึงพอใจที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล

จึงสรุปได้ว่า ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์นี้ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องพยายามศึกษาความต้องการของผู้ร่วมงานอยู่เสมอว่า แต่ละคนมีความต้องการสิ่งใด เพื่อว่าจะสามารถสนองความต้องการของเขาได้ในระดับที่พึงพอใจ

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ เป็นแรงกระตุ้นให้เกิดความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม ได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าไว้มากมาย สรุปที่สำคัญพอสังเขป ได้ดังนี้

สฤระ หีบโอสถ (2540) ให้ความหมายของ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติที่มีต่อการปฏิบัติงาน เกิดความสุขสบายที่ได้จากการทำงาน ความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานและมีความพึงพอใจเกี่ยวกับลักษณะงาน ค่าตอบแทน การบังคับบัญชา กลุ่มงาน และความก้าวหน้าในอาชีพ

แพรพรรณ ทูลธรรม (2546) ให้ความหมายของ ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลซึ่งจะแสดงออกมาในด้านบวกหรือลบได้นั้น จะมีความสัมพันธ์กับการที่คน ๆ นั้นได้รับการตอบสนองต่อสิ่งที่ต้องการ ซึ่งความรู้สึกพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลนั้นได้รับหรือบรรลุจุดหมายในสิ่งที่ต้องการในระดับหนึ่งและมีความรู้สึกดังกล่าวจะลดลงหรือไม่นั้น จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการหรือจุดหมายนั้น ๆ ไม่ได้รับการตอบสนอง

บุญช่วย ไชยเมืองชื่น (2548) ให้ความหมายของ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดได้จากการได้รับการตอบสนองความต้องการในปัจจุบันต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพจนบรรลุเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สรชัย พิศาลบุตร (2551) ได้กล่าวถึงการวัดระดับความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้ให้บริการว่าสามารถทำได้ 2 วิธีคือ

1. วัดจากการสอบถามความคิดเห็นของลูกค้าหรือผู้ให้บริการ เป็นการวัดระดับความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้ให้บริการจากการสอบถามความคิดเห็นของลูกค้าหรือผู้ให้บริการโดยตรงทำได้โดยการกำหนดมาตรวัดระดับความพึงพอใจที่ลูกค้าหรือผู้ให้บริการที่มีต่อคุณภาพของสินค้าหรือบริการนั้น ๆ และกำหนดเกณฑ์ชี้วัดระดับความพึงพอใจจากผลการวัดระดับความพึงพอใจเฉลี่ยที่ลูกค้าหรือผู้ให้บริการที่มีต่อคุณภาพของสินค้าหรือบริการนั้น ๆ

2. วัดจากตัวชี้วัดคุณภาพการให้บริการที่กำหนดขึ้น โดยการวัดระดับความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้ให้บริการจากเกณฑ์ชี้วัดระดับคุณภาพสินค้าหรือบริการที่กำหนดขึ้นนี้อาจใช้เกณฑ์

คุณภาพระดับต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นโดยผู้ให้บริการ ผู้ประเมินการให้บริการและมาตรฐานกลาง หรือ มาตรฐานสากลของการให้บริการนั้น

มณีวรรณ ตันไทย (2553) ให้ความหมายของ ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการได้รับ บริการในด้านต่าง ๆ ดังนี้ คือ

- ด้านความสะดวกที่ได้รับ
- ด้านตัวเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ
- ด้านคุณภาพของบริการที่ได้รับ
- ด้านระยะเวลาในการดำเนินการ
- ด้านข้อมูลที่ได้รับจากการบริการ

ความพึงพอใจในการให้บริการ คือ ความรู้สึกดีของลูกค้าหรือผู้รับบริการที่มีต่อการ ให้บริการที่ตรงกับความต้องการหรือเกินความต้องการของผู้รับบริการในด้านต่าง ๆ เช่น ด้าน เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ด้านกระบวนการในการให้บริการ ด้านคุณภาพของบริการ เป็นต้น

สุชาติ ภาคพูล (2554) ให้ความหมายของ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติส่วนบุคคลด้านบวกที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่ในหลาย ๆ ด้าน ได้แก่ ด้าน ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ สภาพแวดล้อมใน การปฏิบัติงาน ความมั่นคงปลอดภัยและด้านผลตอบแทน รวมทั้งผลประโยชน์อื่น ๆ

จากความหมายของ ความพึงพอใจข้างต้น จึงอาจสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานด้วยความสุข สบาย ใจที่ได้จากการทำงาน ความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงาน และมีความพึงพอใจเกี่ยวกับลักษณะ งาน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพจนบรรลุเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การสร้างความพึงพอใจเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรเกิดความสำเร็จ โดยทั่วไปการที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจขึ้นมาได้นั้น ก็ต่อเมื่อผู้ใช้บริการรับรู้ถึงความคุ้มค่าของ ประโยชน์ที่ผู้ใช้บริการได้รับจากการบริการนำไปเปรียบเทียบกับความคาดหวังที่ผู้ใช้บริการตั้งไว้ใน ตอนแรก หากส่งผลประโยชน์โดยตรงที่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้ใช้บริการหรือเหนือความ คาดหวัง จะนำมาซึ่งการก่อให้เกิดความพึงพอใจและความประทับใจตามมา

คนที่มีความพึงพอใจจะส่งผลให้งานนั้นประสบความสำเร็จและได้ผลดีกว่าคนที่ไม่มี ความ พึงพอใจในการทำงาน ความพึงพอใจจะก่อให้เกิดความร่วมมือ เกิดศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรพร้อม ที่จะทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดด้วยความเต็มใจ นอกจากนี้ ความพึงพอใจจะเกื้อหนุนให้เกิด ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ความสำคัญของความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงาน หากสามารถจัดบริการต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้ จะเกิดความ พึงพอใจในการทำงาน รักงานและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2532) ได้สรุปความสำคัญของการศึกษาความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงาน ไว้ว่า

1. การรับรู้ในปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้หน่วยงานสามารถนำไปใช้ในการสร้างปัจจัยเหล่านี้ให้เกิดขึ้นและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะทำให้บุคคลมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ลดการขาดงาน การลางาน การมาทำงานสาย และการขาดความรับผิดชอบที่มีต่องาน
3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคล ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้ บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ นอกจากผู้ปฏิบัติงานให้บริการเกิดความพึงพอใจในการทำงานแล้ว ยังจำเป็นต้องดำเนินการที่จะให้ผู้มาใช้บริการเกิดความพึงพอใจด้วย เพราะความเจริญเติบโตของงานบริการ ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ คือ จำนวนผู้มาใช้บริการ ดังนั้น จึงควรอย่างยิ่งที่จะศึกษาให้ลึกซึ้งถึงปัจจัยและองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การให้บริการขององค์กร ประกอบกับระดับความรู้สึของผู้มารับบริการในมิติต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล

ความพึงพอใจตามที่กล่าวมาข้างต้น สามารถวัดระดับความพึงพอใจได้หลายวิธี ต่อไปนี้

1. การใช้แบบสอบถาม ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยการขอความร่วมมือจากกลุ่มบุคคลที่ต้องการวัดแสดงความคิดเห็นลงในแบบฟอร์มที่กำหนด
2. การสัมภาษณ์ ต้องอาศัยเทคนิคและความชำนาญพิเศษของผู้สัมภาษณ์ที่จะจงใจให้ผู้ตอบคำถามตอบตามข้อเท็จจริง
3. การสังเกต เป็นการสังเกตพฤติกรรมทั้งก่อนการรับบริการ ขณะรับบริการและหลังการรับบริการ การวัดโดยวิธีนี้จะต้องกระทำอย่างจริงจัง และมีแบบแผนที่แน่นอน

จะเห็นได้ว่าการวัดความพึงพอใจต่อการให้บริการนั้นสามารถกระทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความสะดวก เหมาะสม ตลอดจนจุดมุ่งหมายของการวัดด้วย จึงจะส่งผลให้การวัดนั้น มีประสิทธิภาพและน่าเชื่อถือได้

การสร้างความพึงพอใจเป็นประโยชน์ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การทำให้องค์กรเกิดความสำเริง โดยทั่วไปการที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจขึ้นมาได้นั้น ก็ต่อเมื่อผู้ใช้บริการรับรู้ถึงคุณค่าของประโยชน์ที่ผู้ใช้บริการได้รับจากการบริการนำไปเปรียบเทียบกับความคาดหวังที่ผู้ใช้บริการตั้งไว้ในตอนแรก หากส่งผลประโยชน์โดยตรงที่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้ใช้บริการหรือเหนือความคาดหวัง จะนำมาซึ่งการก่อให้เกิดความพึงพอใจและความประทับใจตามมา

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับลีน (Lean)

เกียรติขจร โฆมานะสิน (2550) กล่าวถึง แนวคิดลีน (Lean) ว่า มีจุดเริ่มต้นจากอุตสาหกรรมรถยนต์ ซึ่งในอดีตไม่มีสายการผลิตและผลิตรโดยใช้ความชำนาญของพนักงานเป็นหลัก ต่อมา Henry Ford ผู้ก่อตั้งบริษัท Ford Motor ได้ริเริ่มนำแนวคิดในการสร้างสายการผลิต เพื่อลด

ต้นทุนและเวลาในการผลิต ต่อมาบริษัทโตโยต้า ได้นำแนวคิดของ Ford ไปใช้ในการผลิตแบบเน้นปริมาณ และในเวลาต่อมาได้เพิ่มความยืดหยุ่นมากขึ้น โดยเรียกระบบนี้ว่า ระบบทันเวลาพอดี (Just-in-Time: JIT) หรือระบบการผลิตแบบโตโยต้า (Toyota Production System: TPS) ซึ่งเป็นวิธีการผลิตที่มีเป้าหมายในการใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุด ผลิตภัณฑ์ขึ้นเดียวให้เสร็จตลอดสายการผลิต และสร้างกระบวนการผลิตโดยโฟกัสไปที่ระบบที่มีการจำแนกและกำจัดของเสียทั้งหมดตลอดกระบวนการผลิต ต่อมา John Craft นักวิจัยชาวอเมริกันมีความสนใจระบบการผลิตแบบโตโยต้า จึงพัฒนามาสู่ปรัชญาการผลิตที่เรียกว่า การผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing)

ชนะชัย อุทราพงศ์ (2551) กล่าวถึง คำว่า “ลีน” (Lean) แปลว่า ผอมหรือบาง มีความหมายในแง่บวก ถ้าเปรียบกับองค์การจะหมายถึง องค์การที่ดำเนินการโดยปราศจากความสูญเสียในทุก ๆ กระบวนการ มีความสามารถในการปรับตัว ตอบสนองความต้องการของตลาดได้ทันทั่วทั้ง และมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง

Lean เป็นเครื่องมือในการจัดการกระบวนการ ที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถให้แก่องค์กร โดยการพิจารณาคุณค่าในการดำเนินงานเพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า มุ่งสร้างคุณค่าในตัวสินค้าและบริการ และกำจัดความสูญเสียที่เกิดขึ้นตลอดทั้งกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถลดต้นทุนการผลิต เพิ่มผลกำไรและผลลัพธ์ที่ดีทางธุรกิจในที่สุด ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญกับการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพควบคู่ไปด้วย

หลักการผลิตแบบ Lean คือการระบุเน้นคุณค่า และกำหนดสายธารคุณค่า มีเป้าหมายคือเป็นการออกแบบระบบเพื่อ

- 1) ลดภาระงานที่มากเกินไปจนความจำเป็น (Overburden – MURI)
- 2) ลดความไม่คงเส้นคงวา (Inconsistency – MURA)
- 3) ขจัดความสูญเสียหรือสูญเปล่า (Waste – MUDA)

Lean จะพิจารณากิจกรรมไปตลอดสายของกระบวนการผลิต การจำแนกกิจกรรมในการดำเนินงานจะทำให้เราทราบว่ากิจกรรมใดเป็นกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่า กิจกรรมใดเป็นกิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่า และกิจกรรมใดเป็นกิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่าแต่จำเป็นต้องมี ซึ่งการจำแนกกิจกรรมนี้จะช่วยลดความสูญเปล่าในกระบวนการได้ ทำให้เรามองเห็นกิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่าและสามารถตัดกิจกรรมเหล่านั้นออกไปจากกระบวนการ โดยกิจกรรมมี 3 ลักษณะ ดังนี้

1. กิจกรรมที่เพิ่มคุณค่า (Value Added: VA) คือ กิจกรรมที่เพิ่มคุณค่าให้แก่บริการหรือผลิตภัณฑ์
2. กิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่า (Non Value Added: NVA) คือ กิจกรรมที่ทำให้เกิดความสูญเปล่า และเป็นกิจกรรมที่ไม่จำเป็นควรกำจัดออกไป เช่น การรอคอย (Waiting Time) การสุมผลิตภัณฑ์ระหว่างการผลิต (Work In Process : WIP) โดยไม่เชื่อมต่อเพื่อเข้าสู่กระบวนการต่อไปในทันที การทำงานหรือทำกิจกรรมเดียวกันซ้ำ ๆ (Double Handling)
3. กิจกรรมที่ไม่มีคุณค่าแต่จำเป็นต้องมี (Necessary but Non Value Added: NNVA) ไม่สามารถตัดทิ้งได้ เนื่องจากเงื่อนไขบางประการทำให้ต้องมีกิจกรรมเหล่านี้

โดยแนวคิดแบบ Lean มีจุดมุ่งหมายเพื่อกำจัดความสูญเปล่า (Waste – MUDA) ซึ่งหมายถึงความสูญเปล่าของกระบวนการ จำแนกได้ 7 ประเภท คือ

1. ความสูญเปล่าจากการผลิตที่มากเกินไป (Over Production) หมายถึง สิ่งที่ผลิตขึ้นมากเกินไปจนความพอดี ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรมากเกินไปจนความจำเป็น และยังทำให้ต้นทุนในการขนย้ายและจัดเก็บเพิ่มมากขึ้น
2. ความสูญเปล่าจากการรอคอย (Waiting) หมายถึง ระยะเวลาที่ไม่มีการเพิ่มคุณค่า ซึ่งเกิดการรอคอย ไม่ว่าจะเป็นรอคอยวัตถุดิบ เครื่องจักร ข้อมูลข่าวสาร อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อดำเนินกิจกรรมขั้นต่อไป ซึ่งแนวคิดแบบนี้นั้น เป็นการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just-in-time) ซึ่งเป็นการผลิตที่ต้องจัดหาวัตถุดิบให้มาทันเวลาที่กำหนด
3. ความสูญเปล่าจากการขนส่ง (Transportation) หมายถึง การจัดส่งสิ่งของที่ถูกส่งจากผู้จัดหาไปสู่ผู้รับสิ่งของมากเกินไป ไม่ว่าจะเป็นสิ่งของที่จะเป็นวัตถุดิบ งานระหว่างผลิต หรือสินค้าสำเร็จรูปก็ตาม
4. ความสูญเปล่าจากกระบวนการที่ทำแล้วไม่เกิดคุณค่า (Non Value Added Processing) หมายถึง การกระทำกิจกรรมที่ไม่ทำให้เกิดคุณค่า เช่น งานที่ถูกนำกลับมาทำใหม่ (Reworking) ผลิตภัณฑ์หรือบริการใด ๆ ก็ตามที่ไม่สำเร็จถูกต้องภายในครั้งเดียว
5. ความสูญเปล่าจากสินค้าคงคลังที่มากเกินไป (Excess Inventory) หมายถึง การจัดเก็บ
6. วัตถุดิบ งานระหว่างทำ หรือสินค้าสำเร็จรูปที่มากเกินไป ซึ่งอาจจะเกิดจากการผลิตหรือการสั่งวัตถุดิบที่มากเกินไป
7. ความสูญเปล่าจากของเสีย (Defects) หมายถึง การผลิต หรือ การให้บริการที่ผิดพลาด ทำให้ไม่เกิดคุณค่า ซึ่งสูญเสียทั้งต้นทุนและเวลา
8. ความสูญเปล่าจากการเคลื่อนไหวที่มากเกินไป (Excess Motion) หมายถึง ความสูญเสียของต้นทุนและเวลาที่เกิดจากการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น อาจมีสาเหตุมาจากเส้นทางการไหลของงานไม่เหมาะสม การเคลื่อนไหวของพนักงานที่ไม่ถูกหลักการ

2.4 แนวคิดไคเซ็น หลักการ ECRS

ECRS เป็นหลักการที่ประกอบด้วย การกำจัด (Eliminate) การรวมกัน (Combine) การจัดใหม่ (Rearrange) และการทำให้ง่าย (Simplify) ซึ่งเป็นหลักการง่าย ๆ ที่สามารถใช้ในการเริ่มต้นลดความสูญเปล่า (Waste) หรือ MUDA ลงได้เป็นอย่างดี (ภัทรนิษฐ์ บุญวัง, 2556) เช่นเดียวกับ อรรถพันธ์ นันทกุลวานิช (2556) ที่กล่าวถึงแนวคิด ECRS ว่าเป็น แนวคิดที่จะนำมาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ กำจัดงานที่ไม่จำเป็นต้องทำหรือเปลี่ยนวิธีการทำงานแล้วผลลัพธ์ที่ได้ดีขึ้นกว่าเดิม

E ย่อมาจาก Eliminate แปลว่า กำจัดออก หมายถึง การพิจารณาการทำงานปัจจุบัน และทำการกำจัดความสูญเปล่าที่พบในการทำงานออกไป

C ย่อมาจาก Combine แปลว่า รวมเข้าด้วยกัน หมายถึง ความสามารถลดการทำงานที่ไม่จำเป็นลงได้ โดยการพิจารณาว่าสามารถรวมขั้นตอนการทำงานให้ลดลงได้หรือไม่ เช่น เดิมเคยทำ 6 ขั้นตอน ก็รวมบางขั้นตอนเข้าด้วยกัน ทำให้ขั้นตอนที่ต้องทำลดลงจากเดิม การผลิตก็จะสามารถทำ

ได้เร็วขึ้นและลดการเคลื่อนที่ระหว่างขั้นตอนลงอีกด้วย เพราะถ้ามีการรวมขั้นตอน การเคลื่อนที่ระหว่างขั้นตอนก็ลดลง

R ย่อมาจาก Rearrange แปลว่า จัดลำดับใหม่ หมายถึง การจัดขั้นตอนการผลิตใหม่ เพื่อให้ลดการเคลื่อนที่ที่ไม่จำเป็นหรือการรอคอย เช่น ในกระบวนการผลิต หากทำการสลับขั้นตอนที่ 2 กับ 3 โดยทำ ขั้นตอนที่ 3 ก่อน 2 จะทำให้ระยะทางการเคลื่อนที่ลดลง

S ย่อมาจาก Simplify แปลว่า ทำให้ง่ายขึ้น หมายถึง การปรับปรุงการทำงานให้ง่าย และสะดวกขึ้น

การดำเนินงานทุกขั้นตอนต้องให้บุคลากรทุกคนระลึกถึงเทคนิค ECRS อยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ ต้องคิดว่าสิ่งที่ทำนั้นสามารถกำจัดออกได้หรือไม่ รวมกันได้หรือไม่ เรียงลำดับการทำงานใหม่แล้วดีกว่าเดิมหรือไม่ และมีวิธีที่ทำให้การทำงานง่ายขึ้นหรือไม่ แนวคิดแบบนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับทุก ๆ เรื่อง ทุก ๆ องค์กร

2.5 เทคนิคเกี่ยวกับ 5W 1H

ชาญชัย ชมดิษฐ์ (2548) กล่าวว่า การสอนคิดให้ลึกเชิงวิเคราะห์ การคิดแบบนี้มีวิธีคือ วิธีของสูตร 5W1H คือ

อะไร (What) มีอะไรเกิดขึ้นบ้าง มีรายละเอียดเป็นอย่างไร

ใคร (Who) ใครกันที่เป็นต้นเรื่อง เจ้าของเรื่อง บุคคลสำคัญของเรื่อง ผู้ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ

ที่ไหน (Where) สถานที่หรือตำแหน่งที่ชัดเจน

เมื่อใด (When) ที่เหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นหรือจะเกิด

ทำไม (Why) ทำไมหรือเพราะเหตุใดเรื่องนั้นจึงเกิด

อย่างไร (How) รายละเอียดที่เกิดขึ้นหรือกำลังจะเกิด มีความเป็นไปได้ในลักษณะใด

หลักการคิดลักษณะนี้ สอดคล้องกับ สุวิทย์ มูลคำ (2550) ซึ่งได้อธิบายไว้ว่า การคิดวิเคราะห์เป็นการคิดโดยใช้สมองซีกซ้ายเป็นหลัก เป็นการคิดเชิงลึก คิดอย่างละเอียด จากเหตุไปผล ตลอดจนการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล ความแตกต่างระหว่างข้อโต้แย้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้อง เทคนิคการคิดวิเคราะห์อย่างง่ายที่นิยมใช้คือ 5W1H ซึ่งประกอบด้วย

What (อะไร) ปัญหาหรือสาเหตุที่เกิดขึ้น

- เกิดอะไรขึ้นบ้าง
- มีอะไรเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์นี้
- หลักฐานที่สำคัญที่สุด คืออะไร
- สาเหตุที่ทำให้เกิดเหตุการณ์นี้ คืออะไร

Where (ที่ไหน) สถานที่หรือตำแหน่งที่เกิดเหตุ

- เรื่องนี้เกิดขึ้นที่ไหน
- เหตุการณ์นี้น่าจะเกิดขึ้นมากที่สุดที่ไหน

When (เมื่อไร) เวลาที่เหตุการณ์นั้นได้เกิดขึ้น หรือจะเกิดขึ้น

- เหตุการณ์นั้นน่าจะเกิดขึ้นเมื่อไร
- เวลาใดบ้างที่เหตุการณ์เช่นนี้จะเกิดขึ้นได้

Why (ทำไม) สาเหตุหรือมูลเหตุที่ทำให้เกิดขึ้น

- เหตุใดต้องเป็นคนนี้ เป็นเวลานี้ เป็นสถานที่นี้
- เพราะเหตุใดเหตุการณ์นี้จึงเกิดขึ้น
- ทำไมจึงเกิดเรื่องนี้

Who (ใคร) บุคคลสำคัญเป็นตัวประกอบหรือเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องที่จะได้รับผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบ

- ใครอยู่ในเหตุการณ์บ้าง
- ใครน่าจะเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์นี้บ้าง
- ใครน่าจะเป็นคนที่ทำให้สถานการณ์นี้เกิดขึ้นมากที่สุด
- เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใครได้ประโยชน์ ใครเสียประโยชน์

How (อย่างไร) รายละเอียดของสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว หรือกำลังจะเกิดขึ้นว่ามีความเป็นไปได้ในลักษณะใด

- เขาทำสิ่งนี้ได้อย่างไร
- ลำดับเหตุการณ์นี้ดูว่าเกิดขึ้นได้อย่างไรบ้าง
- เหตุการณ์นี้เกิดขึ้นได้อย่างไร
- มีหลักในการพิจารณาอย่างไร

การคิดวิเคราะห์ด้วยเทคนิค 5W 1H จะสามารถไล่เรียงความชัดเจนในแต่ละเรื่องที่เรา กำลังคิดเป็นอย่างดี ทำให้เกิดความครบถ้วนสมบูรณ์

เพ็ญพิสุทธิ์ ใจสนิท (2555) กล่าวว่า 5W1H คือ อะไร ที่ไหน เมื่อไร ทำไม ใคร อย่างไร คำถามเหล่านี้ที่เกิดขึ้นจากความสงสัยในวัยเด็ก เป็นสิ่งที่บอกให้รู้ว่าเด็กเริ่มคิด เพราะเมื่อเด็กเกิด ความสงสัยแสดงว่าสิ่งแวดล้อมรอบตัวเด็กกระตุ้นให้เด็กเกิดสภาวะที่เรียกว่าไม่สมดุล (Disequilibrium) เด็กจึงหาคำตอบเพื่อให้เกิดภาวะสมดุล (Equilibrium) ทำให้เกิดปัญญาเป็น ความรู้ ความเข้าใจที่กลายเป็นพื้นฐานการคิดของเด็กต่อไป เทคนิค 5W1H หมายถึง เทคนิคในการ ตั้งคำถามรูปแบบหนึ่งที่ส่งผลให้เกิดทักษะการอ่าน การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และเขียนสรุป ความ ซึ่งประกอบไปด้วย

What? (อะไร) เป็นการถามว่า สิ่งนั้นคืออะไร มีอะไรเกิดขึ้นบ้างและมีรายละเอียดเป็น อย่างไร

Where? (ที่ไหน) เป็นการถามว่า สถานที่ หรือตำแหน่งแห่งหนที่ชัดเจน

When? (เมื่อใด) เป็นการถามว่า ที่เหตุการณ์นั้นได้เกิดขึ้นหรือจะเกิดขึ้นเมื่อใด

Why? (ทำไม) เป็นการถามว่า เพราะเหตุใดเรื่องนั้นจึงเกิดขึ้น ทำไมแต่ละเหตุการณ์จะต้อง เป็นอย่างนั้นอย่างนี้

Who? (ใคร) เป็นการถามว่า ใครที่เป็นต้นเรื่อง เป็นเจ้าของเรื่อง เป็นบุคคลสำคัญ เป็นตัว ประกอบ หรือเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องที่จะได้รับผลกระทบอันอาจจะเกิดขึ้นทั้งในด้านบวกและลบ

How? (อย่างไร) เป็นการถามเรื่อง รายละเอียดในสิ่งที่เกิดขึ้นไปแล้ว หรือกำลังจะเกิดขึ้นว่าจะมีความเป็นไปได้ในลักษณะใด

2.6 การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการติดตามประเมินผลความเสี่ยง

2.6.1 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง (2562) กล่าวถึง พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

เพื่อให้เป็นไปตามนัยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 กระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ โดยประยุกต์ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากล และมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กำหนดมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ดังนี้

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กำหนดต่อไปนี้ได้จัดทำขึ้นตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากลมากำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานของรัฐในประเทศไทย โดยถือเป็นมาตรฐานเบื้องต้นของการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

1. คำนิยาม

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

- (1) ส่วนราชการ
- (2) รัฐวิสาหกิจ
- (3) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ
- (4) องค์การมหาชน

- (5) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล
- (6) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น
- (7) หน่วยอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

2. มาตรฐาน

2.1 หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

2.2 ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.3 หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2.4 การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

2.5 การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

2.6 หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

2.7 หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

2.8 หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

2.9 หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

หลักเกณฑ์การปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.

2561 กระทรวงการคลัง จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

ข้อ 1 ในหลักเกณฑ์นี้

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

- (1) ส่วนราชการ
- (2) รัฐวิสาหกิจ
- (3) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ
- (4) องค์การมหาชน
- (5) พุทธมณเฑียรที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล
- (6) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- (7) หน่วยอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“ผู้รับผิดชอบ” หมายความว่า คณะบุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ข้อ 2 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ 3 ให้หน่วยงานของรัฐตามข้อ 1(1) และ (3) – (7) ถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน และหน่วยงานของรัฐตามข้อ 1(2) ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด

ข้อ 4 ให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหาร และบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ 5 ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้

- (1) จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- (2) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (3) จัดทำรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- (4) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ 6 ให้หน่วยงานของรัฐจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ 7 ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ 8 ให้ฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการทำงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครึ่งหรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที

ข้อ 9 ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาน้อยปีละ 1 ครั้ง

ข้อ 10 หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี สามารถกำหนดนโยบายวิธีการ และระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ 11 กรณีกรมบัญชีกลางขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ 1(1) และ (3) – (7) และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ 1(2) จัดส่งรายงานแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงตามข้อ 6 และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามข้อ 9 หรือข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวดำเนินการตามรูปแบบ วิธีการ และระยะเวลาที่กรมบัญชีกลาง หรือสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด

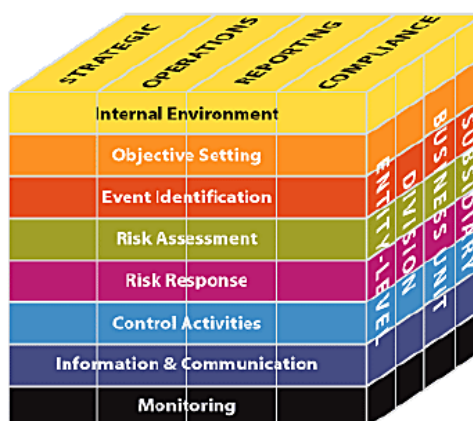
ข้อ 12 กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ให้ขอทำความเข้าใจกับกระทรวงการคลัง

ข้อ 13 หน่วยงานของรัฐที่ได้ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ดำเนินการต่อไปจนกว่าจะแล้วเสร็จ และให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป สำหรับหน่วยงานของรัฐที่ยังไม่ได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป

2.6.2 การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้สถาบันสามารถลดความเสี่ยงที่จะเป็นผลทำให้เกิดความสูญเสียและเพิ่มโอกาสให้การดำเนินงานตามภารกิจของสถาบันประสบความสำเร็จ และพร้อมที่จะพัฒนาไปข้างหน้าด้วยความมั่นคง โดยยึดแนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) ซึ่งหมายถึงกระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งสถาบันได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว ให้อยู่ใน

ระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อให้สถาบันบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามกรอบวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของสถาบัน และได้้นำแนวคิดของ COSO : The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนด นโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง มาใช้ในการจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงของสถาบัน



ภาพที่ 2.1 แนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organization)

กระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

ต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมาย และกิจกรรมการดำเนินงานดังนี้

- 1.1) เพื่อบริหารจัดการให้ความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถรับได้
- 1.2) เพื่อกำหนดมาตรการ กิจกรรม/โครงการในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง
- 1.3) เพื่อให้บุคลากรของสถาบันได้รับรู้ ตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหาร ความเสี่ยง
- 1.4) เพื่อให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงอย่างเต็มกำลัง ความสามารถ

2) การระบุความเสี่ยง (Event Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน/สถาบัน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกสถาบัน เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน จำแนกตามประเภทความเสี่ยง 4 ด้าน คือ

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการดำเนินนโยบาย การกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการขาดสภาพคล่อง ความเพียงพอ และความพร้อมของเงินทุนที่จะใช้ในการลงทุน
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการกำกับดูแลกิจการหรือการควบคุม
- ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก อาทิ

- สถานะการแข่งขัน สถานศึกษาคู่แข่ง (Competitive Risk)
- พันธมิตร และผู้ส่งมอบงานให้เรา (Supplier Risk)
- กฎหมาย กฎระเบียบราชการ (Regulatory Risk)
- สถานะเศรษฐกิจและการเมือง (Economic/Political Risk)
- ภัยธรรมชาติ สภาพหรือสภาวะแวดล้อมทางธรรมชาติ (Natural disaster risk)

3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่จากข้อมูลในอดีตของหน่วยงาน/สถาบัน โดยประเมินความเสี่ยงตั้งแต่ขั้นต้นก่อนบริหารจัดการ และประเมินหลังบริหารจัดการแล้ว จากเกณฑ์ผลคูณด้านโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นของแต่ละความเสี่ยง

โอกาส คือ ความน่าจะเป็น หรือโอกาสเกิดเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน หรือบางกรณีคือ กระบวนการ/ขั้นตอน/วิธีการ ซึ่งดำเนินการแล้วสามารถลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยง

ผลกระทบ คือ ความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ตารางที่ 2.1 การประเมินระดับความเสี่ยง

โอกาส ผลกระทบ	1 เกิดได้	2 เกิดไม่บ่อย	3 อาจเกิด ขึ้นได้	4 เกิดได้บ่อย	5 เกิดเกือบ ทุกครั้ง
5 เสียหายใหญ่หลวง	5 (สีเหลือง)	10 (สีส้ม)	15 (สีส้ม)	20 (สีแดง)	25 (สีแดง)
4 เสียหายรุนแรง	4 (สีเหลือง)	8 (สีเหลือง)	12 (สีส้ม)	16 (สีส้ม)	20 (สีแดง)
3 เสียหายปานกลาง	3 (สีเขียว)	6 (สีเหลือง)	9 (สีเหลือง)	12 (สีส้ม)	15 (สีส้ม)
2 เสียหายน้อย	2 (สีเขียว)	4 (สีเหลือง)	6 (สีเหลือง)	8 (สีเหลือง)	10 (สีส้ม)
1 ไม่สำคัญ	1 (สีเขียว)	2 (สีเขียว)	3 (สีเขียว)	4 (สีเหลือง)	5 (สีเหลือง)

ตารางที่ 2.2 ระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
ต่ำ	1 - 3	สีเขียว	ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	4 - 9	สีเหลือง	ระดับที่พอรับได้แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง	10 - 16	สีส้ม	ระดับที่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูงมาก	17 - 25	สีแดง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

4) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่หน่วยงาน/สถาบันสามารถระบุความเสี่ยงของหน่วยงาน/สถาบัน และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว จะต้องพิจารณาหาทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงหรือดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม โดยจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่หน่วยงาน/สถาบันยอมรับได้

กลยุทธ์ในการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 กลยุทธ์ คือ

- 4.1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid) เป็นวิธีตอบสนองในเชิงรับแบบง่ายที่สุดในกรณีที่สามารถหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ลดขอบเขตการดำเนินงาน
- 4.2) การลดความเสี่ยง (Reduce) การออกแบบระบบควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงาน เพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบ และโอกาสเกิดความเสียหาย ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น วางมาตรการเชิงรุก ฝึกอบรมทักษะ
- 4.3) การยอมรับความเสี่ยง (Accept) การยอมรับให้มีความเสี่ยง เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุมมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ แต่ก็ควรมีมาตรการติดตามและดูแล เช่น กำหนดระดับผลกระทบที่ยอมรับได้ เตรียมแผนการตั้งรับ/จัดการความเสี่ยง
- 4.4) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Share) การกระจายทรัพย์สิน หรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การประกันทรัพย์สิน การจ้างบริษัทภายนอกให้ทำงานบางส่วนแทน การทำสำเนาเอกสารหลายๆ ชุด

5) การควบคุมและติดตามประเมินผล (Control & Monitoring)

การกำหนดโครงการ/กิจกรรมการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่กระทำเพื่อจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสม จะสามารถทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน/สถาบัน เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และหน่วยงาน/สถาบันจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ทราบถึงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นหลังจัดการความเสี่ยง เพื่อสามารถปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และที่สำคัญคือ ต้องมีการรายงานความเสี่ยงต่อผู้บริหาร เพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.6.3 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ดำเนินการควบคุม และการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของสถาบัน โดยปฏิบัติตามกระบวนการควบคุมและติดตามประเมินผล

(Control & Monitoring) ซึ่งดำเนินการขึ้นต้นเพื่อรวบรวม ติดตามผลการดำเนินงานโดยกลุ่มงาน บริหารความเสี่ยง กองแผนงาน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน ซึ่งทำหน้าที่ในการ กำหนดนโยบายและมาตรการในการบริหารความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จของสถาบัน โดย ครอบคลุมทุกพันธกิจอย่างเหมาะสม และควบคุม ติดตาม รายงานผลการดำเนินงานตามมาตรการที่ สถาบันกำหนด

การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร-ศาสตร์ จะติดตามจำนวน 2 ครั้งต่อปี คือ รอบ 9 เดือน (ตุลาคม – มิถุนายนของปีถัดไป) และรอบ 12 เดือน (ตุลาคม – กันยายนของปีถัดไป) กล่าวคือ การรายงานผลรอบ 9 เดือน เป็นการรายงานผลเพื่อแสดง ความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานต่อคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงสถาบันหรือที่ประชุมคณะอนุกรรมการบริหารสถาบันด้านการวางแผนและประเมินผล ทั้งนี้ เป็นไปตามความเห็นชอบของรองอธิการบดีฝ่ายวางแผน ในฐานะประธานคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงสถาบัน และประธานที่ประชุมคณะอนุกรรมการบริหารสถาบันด้านการวางแผนและ ประเมินผล สำหรับการรายงานผลการดำเนินงานรอบ 12 เดือน เป็นการเสนอรายงานสรุปผลการ ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับสถาบัน และนำเสนอแนะที่ได้จากการรายงานผล ดังกล่าวของที่ประชุมผู้บริหารสถาบันตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการ บริหารความเสี่ยงมาใช้ในการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงสถาบันในปีถัดไป

การบริหารความเสี่ยงเป็นภารกิจสำคัญประการหนึ่งที่สถาบันจะต้องให้ความสำคัญและ ผลักดันให้กระบวนการมีการบริหารจัดการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และเพื่อให้ สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของสถาบันไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันได้ กำหนดโครงสร้างการบริหารงาน หน้าที่และอำนาจเพื่อกำหนดบทบาทความรับผิดชอบในการ ดำเนินงานบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

โครงสร้าง	บทบาทหน้าที่
สภาสถาบัน	ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง กำกับนโยบาย ให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของสถาบัน
คณะกรรมการตรวจสอบสถาบัน	กำกับนโยบาย ให้ข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะต่อการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของสถาบันก่อนนำเสนอต่อที่ประชุมสภาสถาบันพิจารณา
คณะกรรมการบริหารสถาบัน	กำกับ ดูแล การดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยง พิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนเสนอคณะกรรมการตรวจสอบสถาบัน และสภาสถาบัน
คณะอนุกรรมการบริหารสถาบันด้านการวางแผนและประเมินผล	กำกับ ดูแล เพื่อให้การดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถาบัน ก่อนเสนอที่ประชุมคณบดี/ผู้อำนวยการสำนัก
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน	กำหนดนโยบายและมาตรการในการบริหารความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จของสถาบัน โดยครอบคลุมทุกพันธกิจอย่างเหมาะสม และควบคุม ติดตาม รายงานผลการดำเนินการตามมาตรการที่กำหนด
คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของสถาบัน	ระบุ วิเคราะห์เหตุการณ์และความเสี่ยงต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของสถาบัน และเสนอแนะกลไกและวิธีการในการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้สถาบันมีความพร้อมในการพัฒนาย่างยั่งยืนและมีภูมิคุ้มกัน เพื่อเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกได้
กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง กองแผนงาน	ดำเนินงานด้านการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสถาบัน ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ คือ 1) วางแผน/ดำเนินงานจัดทำร่างแผนบริหารความเสี่ยงของสถาบัน 2) เสนอร่างแผนบริหารความเสี่ยงของสถาบันขอความเห็นชอบจากที่ประชุมผู้บริหารตามลำดับขั้น 3) นำแผนบริหารความเสี่ยงของสถาบันลงสู่การปฏิบัติระดับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบัน 4) ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามแผน

2.7 การดำเนินงานควบคุมภายในและการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน

2.7.1 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง (2561) กล่าวถึง พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดโดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติการณ์ของหน่วยงานของรัฐดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

แนวคิด

1. การควบคุมภายในเป็นกลไกที่จะทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ
2. การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยงานของรัฐ การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ
3. การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยงานของรัฐ โดยผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบภายใน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้น ซึ่งไม่ใช่เพียงการกำหนดนโยบาย ระบบงาน คู่มือการปฏิบัติงานและแบบฟอร์มดำเนินงานเท่านั้น หากแต่ต้องมีการปฏิบัติ
4. การควบคุมภายในสามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของหน่วยงานของรัฐ อย่างไรก็ตาม การควบคุมภายในที่กำหนดก็อาจจะไม่สามารถให้ความมั่นใจแก่ผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหาร ว่าการดำเนินงานจะบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์
5. การควบคุมภายในควรกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและภารกิจของหน่วยงานของรัฐ

คำนิยาม

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

- (1) ส่วนราชการ
- (2) รัฐวิสาหกิจ
- (3) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ
- (4) องค์การมหาชน
- (5) พუნทุมนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(6) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

(7) หน่วยอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแล หรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“ผู้ตรวจสอบภายใน” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

“การควบคุมภายใน” หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

ขอบเขตการใช้

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ จัดทำขึ้นสำหรับหน่วยงานของรัฐเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับลักษณะ ขนาด และความซับซ้อนของงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐ และมีการติดตามประเมินผลและปรับปรุงการควบคุมภายในให้เพียงพอและเหมาะสม รวมทั้งมีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

หน่วยงานของรัฐต้องให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในแต่ละด้าน ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาดของหน่วยงานของรัฐ ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงานของรัฐ

2. วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการรายงานทางการเงินและไม่ใช้การเงิน ที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานของรัฐ รวมถึงการรายงานที่เชื่อถือได้ ทันเวลา โปร่งใส หรือข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

3. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ (Compliance Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

หน่วยงานของรัฐได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ ซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน การควบคุมภายในจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐสามารถ

ขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ทั้งนี้ การควบคุมภายในจะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ ดังนี้

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบ

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่น ๆ

สภาพแวดล้อมการควบคุมประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้

- (1) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม
- (2) ผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร และมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน
- (3) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล
- (4) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ
- (5) หน่วยงานของรัฐกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 4 หลักการ ดังนี้

- (6) หน่วยงานของรัฐระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์
- (7) หน่วยงานของรัฐระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงานของรัฐ และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น

(8) หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

(9) หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ ในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

กิจกรรมการควบคุมประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

(10) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(11) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

(12) หน่วยงานของรัฐจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

สารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

(13) หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมที่กำหนด

(14) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(15) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

5. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)

กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการทำงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตาม

หลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแลอย่างทันเวลา

กิจกรรมการติดตามผล ประกอบด้วย 2 หลักการ ดังนี้

(16) หน่วยงานของรัฐระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(17) หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

2.7.2 การดำเนินงานควบคุมภายในของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ดำเนินการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า วิธีการหรือการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับ และทำการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อให้ทราบว่า ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่สามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ

สถาบันแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายใน โดยกำหนดหน้าที่และอำนาจ ดังนี้ คือ 1) จัดวางระบบการควบคุมภายในให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน และทบทวนระบบการควบคุมภายในของสถาบันให้เหมาะสม 2) อำนาจการในการประเมินผลการควบคุมภายในประสานงาน กำหนดแนวทาง รวบรวม พิจารณากลับกรอง สรุปผลการประเมินการควบคุมภายในของสถาบัน และจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับสถาบัน โดยครอบคลุมทุกระบบการควบคุมภายในของสถาบันอย่างเหมาะสม และ 3) เสนออธิการบดีเพื่อแต่งตั้งคณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงาน เพื่อปฏิบัติงานตามความจำเป็น

สถาบันจัดวางระบบการควบคุมภายในให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน และสถาบันได้จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามระบบการควบคุมภายในของสถาบัน 7 ด้าน ประกอบด้วย

งานภารกิจหลัก

1. การเรียนการสอน
2. การวิจัย
3. การบริการวิชาการ

งานภารกิจสนับสนุนการบริหารจัดการ

4. ด้านบุคคล

5. ด้านการคลัง
6. ด้านพัสดุ
7. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

โดยสถาบันกำหนดกรอบการดำเนินงานและช่วงเวลาการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 กรอบการดำเนินงานและช่วงเวลาการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

ลำดับ	ผู้รับผิดชอบ	การดำเนินงาน	ช่วงเวลา
1.	เลขานุการคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายใน	- แจ้งหน่วยงานภายในสถาบันจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงาน (แบบฟอร์ม IC02)	สัปดาห์ที่ 1 ของเดือนตุลาคม
2.	หน่วยงานภายในสถาบัน	- จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงาน (แบบฟอร์ม IC02) ส่งให้เลขานุการคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายใน/สำนักงานตรวจสอบภายใน	สัปดาห์ที่ 4 ของเดือนตุลาคม
3.	เลขานุการคณะกรรมการควบคุมภายใน	- รวบรวม ตรวจสอบ และสรุปข้อมูลภาพรวม เพื่อจัดทำ (ร่าง) รายงานการประเมินผลระดับสถาบัน (แบบ ปค.ระดับสถาบัน)	สัปดาห์ที่ 2 ของเดือนพฤศจิกายน
4.	คณะกรรมการควบคุมภายใน	- พิจารณา (ร่าง) รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.ระดับสถาบัน)	สัปดาห์ที่ 3 ของเดือนพฤศจิกายน
5.	สำนักงานตรวจสอบภายใน	- พิจารณา (ร่าง) รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.ระดับสถาบัน) และจัดทำรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. 6)	สัปดาห์ที่ 3 - 4 ของเดือนพฤศจิกายน

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ลำดับ	ผู้รับผิดชอบ	การดำเนินงาน	ช่วงเวลา
6.	เลขานุการคณะกรรมการควบคุมภายใน	- เสนออธิการบดีลงนามในรายงานรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ระดับสถาบัน)	สัปดาห์ที่ 4 ของเดือนพฤศจิกายน
7.	เลขานุการคณะกรรมการควบคุมภายใน	- เสนอสภาสถาบัน (ผู้กำกับดูแล) เพื่อรับทราบรายงานรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน	ภายใน 31 ธันวาคม
8.	เลขานุการคณะกรรมการควบคุมภายใน	- ส่งรายงานรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในให้สำนักงานตรวจสอบภายในเพื่อจัดส่งกระทรวงต้นสังกัด	ภายใน 31 ธันวาคม

การจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของสถาบัน สถาบันได้ยึดโยงหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 มาเป็นกรอบในการดำเนินงาน ซึ่งกระทรวงการคลังได้กำหนดรูปแบบรายงานเพื่อให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการ มีรายละเอียดดังนี้

1. แบบรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

1.1 หนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค.1)

เป็นแบบหนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือปรับโครงสร้างใหม่

1.2 รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค.2)

เป็นแบบรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือปรับโครงสร้างใหม่ เพื่อระบุภารกิจ/กิจกรรม/งานสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง และหน่วยงานที่รับผิดชอบ

2. แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

2.1 หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ)

(แบบ ปค.1)

เป็นแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ ข้อ 9 และ 10 วรรคสาม

2.2 หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (กรณีกระทรวงเจ้าสังกัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลัง หรือจังหวัดส่งรายงานในภาพรวมจังหวัดต่อกระทรวงการคลัง) (แบบ ปค.2)

- 2.3 หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ในสังกัดกระทรวง) (แบบ ปค.3)
- 2.4 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ
- 2.5 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5)
- 2.6 รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค.6)

สำหรับการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบันนั้น สถาบันได้ออกแบบแบบฟอร์มการรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในเพื่อใช้ภายในสถาบันโดยประยุกต์มาจากรูปแบบการรายงานตามที่กระทรวงการคลังได้กำหนดไว้ โดยสถาบันกำหนดให้หน่วยงานต่าง ๆ จะต้องดำเนินการรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามภารกิจสำคัญของหน่วยงาน และรายงานข้อมูลดังกล่าวให้สถาบันเพื่อพิจารณาและสรุปข้อมูลรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในในภาพรวมของสถาบัน เพื่อรายงานผลต่อกระทรวงเจ้าสังกัด และรายงานต่อกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลังต่อไป

2.8 ผลงานศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กมลวรรณ สงวนสิริกุล (2550) ได้ศึกษาแนวทางการลดขั้นตอนกระบวนการทำงานในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการขนส่งมวลชนและขนส่งสินค้า โดยเน้นการลดความสูญเปล่าเนื่องจากการทำงานที่ไม่ทำให้เกิดคุณค่าตามแนวทางของลีน โดยอาศัยเทคนิค ECRS ผลการศึกษาพบว่าสามารถลดความสูญเปล่าในการใช้ทรัพยากรลงได้อย่างชัดเจน กล่าวคือ สามารถลดเวลาดำเนินงานและปริมาณเอกสารในแผนกบุคคลได้เฉลี่ย 25.50 เปอร์เซ็นต์ และ 14.71 เปอร์เซ็นต์ตามลำดับ ส่วนแผนกบัญชีสามารถลดเวลาดำเนินงานและปริมาณเอกสารได้เฉลี่ย 56.85 เปอร์เซ็นต์ และ 20.74 เปอร์เซ็นต์ตามลำดับ

ณรพล พงษ์สำราญกุล (2550) ได้ศึกษาการปรับปรุงกระบวนการผลิตสลักเกลียวและแป้นเกลียวเพื่อลดต้นทุนในกระบวนการ และตอบสนองความต้องการของลูกค้า ส่งผลให้ลดต้นทุนของโซ่ อุปกรณ์การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในส่วนการผลิตสลักเกลียวในรถจักรยานยนต์ ผลการศึกษาพบว่าสามารถลดกระบวนการที่ไม่จำเป็นลงได้ และหลังการปรับปรุงสามารถลดต้นทุนในกระบวนการผลิตลง จาก 6.57 บาท/ตัว เหลือเพียง 5.041 บาท/ตัว ลดลง 1.53 บาท/ตัว คิดเป็นร้อยละ 23.28 และยังสามารถลดเวลาในการผลิตลงจาก 37.18 ชั่วโมง/lot เหลือ 30.93 ชั่วโมง/lot ลดลง 6.25 ชั่วโมง/lot คิดเป็นร้อยละ 16.81 ส่งผลให้การส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าได้รับการปรับปรุงไปในทางที่ดีขึ้น และการลดต้นทุนของบริษัทบรรลุเป้าหมาย

หทัยชนก พฤทธิเทพ (2550) ได้ศึกษาการใช้แนวคิดลีนเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานของกลุ่มนโยบายและแผน สำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน โดยการปรับปรุง 2 กระบวนการ คือ การจัดสรรงบประมาณ และการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ ผลการศึกษาพบว่า สามารถทำให้ระยะเวลาในการจัดสรรงบประมาณเร็วขึ้น โดยเฉลี่ย 47.78 วัน และการติดตามการใช้งบประมาณใช้เวลาเร็วขึ้นโดยเฉลี่ย 5.39 วัน และเจ้าหน้าที่มีภาระงานลดลง ร้อยละ 44.16

กฤติน ชุมห์ช่วงโชติ (2557) ได้ศึกษาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต กรณีศึกษา : น้ำดื่มลานดาวมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย โดยการวิเคราะห์ระบบงาน ตามขั้นตอนและแนวคิดการลดความสูญเปล่าแบบลีน และใช้แผนภาพสายธารคุณค่าในกระบวนการผลิต ผลการศึกษาพบว่า สามารถลดกิจกรรมการดำเนินงานจากเดิมมี 15 กิจกรรม ใช้เวลาทั้งสิ้น 172.07 วินาที เหลือ 14 กิจกรรม ใช้เวลาทั้งสิ้น 162.43 วินาที โดยสามารถลดระยะเวลาการดำเนินงานลงได้ 9.64 วินาที คิดเป็นร้อยละ 5.83

ตามธรรม จินากุล (2557) ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้ Lean เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานทุนอุดหนุนโครงการวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษาและงานทุนการศึกษาแก่นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่คณาจารย์ได้รับทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกสถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ผลการศึกษาพบว่า การใช้เครื่องมือ Lean สามารถลดงานที่ไม่มีคุณค่าลงคิดเป็นร้อยละ 72.52 ลดความสูญเปล่าได้ร้อยละ 52.48 ลดเวลาได้ร้อยละ 52.14 ลดรอบเวลาดำเนินการได้ร้อยละ 51.44 ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพโดยรวมทั้งหมดของการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 48.83 ลดขั้นตอนของงานลงร้อยละ 39.11 ผลของการปรับปรุงสภาพโดยรวม สามารถเพิ่มอัตราส่วนหลายรายการคิดเป็นร้อยละ 38.45 สามารถเพิ่มอัตรางานดีที่ผ่านตั้งแต่ครั้งแรกได้ดีขึ้นคิดเป็นร้อยละ 19.72 จากการทดสอบความแตกต่างก่อนและหลังการปรับปรุง กระบวนการทำงานด้วยลีน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

สุรเชษฐ์ อุตพงษ์ (2558) ได้ศึกษาแนวทางการลดความสูญเปล่าในการดำเนินการติดตั้งมาตรวัดน้ำ กรณีศึกษาการประปาส่วนภูมิภาคสาขาแม่สาย จังหวัดเชียงราย เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการนำแนวคิดลีนมาประยุกต์ใช้เพื่อกำจัดความสูญเปล่าในการดำเนินงาน ผลการศึกษาพบว่าสามารถปรับลดกระบวนการ และระยะเวลาลงเหลือ 7 ขั้นตอน 22 กิจกรรม ใช้ระยะเวลาดำเนินการจากเดิมใช้เวลา 148.10 ชั่วโมง ลดลงเหลือเพียง 92.35 ชั่วโมง ลดลงคิดเป็นร้อยละ 37.64 ต่อการติดตั้งมาตรวัดน้ำจำนวน 17 เครื่อง โดยจำแนกเป็นกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่า (VA) มีทั้งสิ้น 17 กิจกรรม ใช้เวลา 90.50 ชั่วโมง กิจกรรมที่จำเป็นแต่ไม่เพิ่มมูลค่า (NNVA) มีทั้งสิ้น 5 กิจกรรม ใช้เวลา 1.85 ชั่วโมง ส่วนกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่า (NVA) ได้ถูกตัดออกไปจากกระบวนการซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถบริการประชาชนได้เพิ่มขึ้นปีละ 606 ราย นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มโอกาสในการจำหน่ายน้ำประปาให้กับประชาชน สร้างรายได้ให้กับองค์กรเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย

สุรรัตน์ พูลสวัสดิ์ (2559) ได้ศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของแผนกเอกสารขาออก กรณีศึกษาสายเรือแห่งหนึ่งในเขตพื้นที่แหลมฉบัง ผลการศึกษาพบว่า การนำ ECRS มาใช้ในการปรับปรุงการทำงานสามารถลดระยะเวลาการส่งใบตราส่งให้ผู้ส่งออกในครั้งแรกได้จาก 401 นาทีเป็น 333 นาที หลังจากที่ถูกส่งออกส่งใบจองเรือผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์พนักงานสามารถตอบกลับการขอแก้ไขข้อมูลใบตราส่งจาก 40.23 นาทีเป็น 20.37 นาที และสามารถลดเวลารอคอยที่หน้าเคาน์เตอร์ได้จาก 5.18 นาทีเป็น 4.68 นาที

บทที่ 3

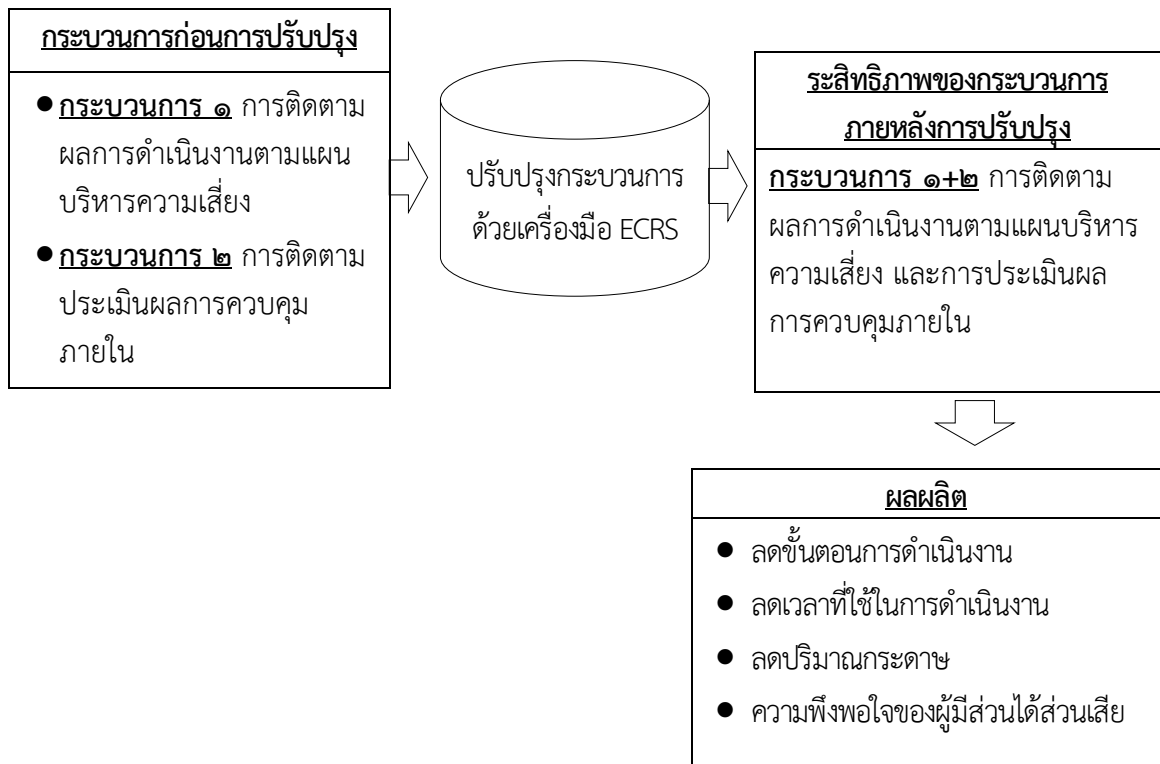
วิธีการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน ด้วยแนวคิดสิน ของกองแผนงานสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์” ได้กำหนดรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการวิจัย ไว้ดังนี้

- 3.1 กรอบแนวคิด
- 3.2 กลุ่มประชากร/แหล่งข้อมูลหลัก
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการศึกษา
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล และการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล
- 3.6 ระยะเวลาการวิจัย

3.1 กรอบแนวคิด

การศึกษานี้ได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และศึกษากระบวนการการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และกระบวนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน จึงได้กำหนดกรอบแนวคิดดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิด

3.2 กลุ่มประชากร/แหล่งข้อมูลหลัก

ในการศึกษานี้ได้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษากระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ รอบ 9 เดือน (ตุลาคม – มิถุนายนของปีถัดไป) และรอบ 12 เดือน (ตุลาคม – กันยายนของปีถัดไป) และกระบวนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เพื่อทำการปรับปรุงกระบวนการ และการสอบถามความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบันที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ที่มีต่อการปรับปรุงกระบวนการ ทั้งนี้ หน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบันที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประกอบด้วย หน่วยงานรวมทั้งสิ้น 27 หน่วยงาน ดังนี้

- 1) คณะรัฐประศาสนศาสตร์
- 2) คณะบริหารธุรกิจ
- 3) คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ
- 4) คณะสถิติประยุกต์
- 5) คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม
- 6) คณะภาษาและการสื่อสาร

- 7) คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 8) คณะนิติศาสตร์
- 9) คณะการจัดการการท่องเที่ยว
- 10) คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ
- 11) คณะบริหารการพัฒนาสิ่งแวดล้อม
- 12) วิทยาลัยนานาชาติ
- 13) สำนักวิจัย
- 14) สำนักสรีรพัฒนา
- 15) สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 16) สำนักบรรณสารการพัฒนา
- 17) กองผู้อำนวยการกองงานผู้บริหาร
- 18) ผู้อำนวยการกองกลาง
- 19) ผู้อำนวยการกองแผนงาน
- 20) กองบริการการศึกษา
- 21) กองคลังและพัสดุ
- 22) กองบริหารทรัพยากรบุคคล
- 23) สำนักงานตรวจสอบภายใน
- 24) สำนักงานสภาสถาบัน
- 25) สภาคณาจารย์
- 26) ศูนย์บริการวิชาการ
- 27) ศูนย์ศึกษาการพัฒนาที่ยั่งยืนและเศรษฐกิจพอเพียง

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้กำหนดเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อใช้ในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลในแต่ละขั้นตอน ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในแต่ละกิจกรรมการดำเนินงาน

กิจกรรม	เครื่องมือ
1. จัดทำผังขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงาน	ผังขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงาน
1.1 กระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	(Workflow)
1.2 กระบวนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน	
2. ศึกษา วิเคราะห์ขั้นตอนกิจกรรมการปฏิบัติงานโดยละเอียด (Line Process)	ขั้นตอนกิจกรรมการปฏิบัติงานโดยละเอียด (Line Process)
2.1 กระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	
2.2 กระบวนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน	
3. ศึกษาวิเคราะห์ความสูญเสียในแต่ละขั้นตอนกิจกรรมของกระบวนการ ด้วยแนวคิด 3MU (MURI: ลดภาระงานที่มากเกินไปจนความจำเป็น (Overburden), MURA: ลดความไม่คงเส้นคงวา (Inconsistency) และ MUDA: ขจัดความสูญเสียหรือสูญเสียเปล่า (Waste) และคัดเลือกปัญหาเพื่อทำการปรับปรุง	Pareto Diagram
4. วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในแต่ละกระบวนการ เพื่อยืนยันปัญหา หาสาเหตุที่แท้จริง	5W1H
5. หาวิธีการปรับปรุงกระบวนการ	ECRS: 1) การกำจัด (Eliminate) 2) การรวมกัน (Combine) 3) การทำให้ง่าย (Simplify) 4) การจัดใหม่ (Rearrange)
6. เก็บข้อมูลผลการดำเนินงาน	แบบฟอร์มบันทึกข้อมูลขั้นตอน เวลา และปริมาณกระดาษ
7. วิเคราะห์ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานก่อนและหลังการปรับปรุงกระบวนการ	วิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage)
8. สำนวความพึงพอใจที่มีต่อกระบวนการ	แบบสอบถามความพึงพอใจ

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการศึกษา

3.4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) ศึกษาข้อมูลจากเอกสารการปฏิบัติงานของกลุ่มงานบริหารความเสี่ยง กองแผนงาน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ประกอบด้วย

1.1) รายละเอียดกระบวนการปฏิบัติงาน 2 กระบวนการ คือ

1.1.1) กระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ รอบ 9 เดือน (ตุลาคม – มิถุนายน ของปีถัดไป) และรอบ 12 เดือน (ตุลาคม – กันยายนของปีถัดไป)

1.1.2) ศึกษากระบวนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

1.2) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

1.3 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

2) ข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ แนวคิด เครื่องมือ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3) เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ภายในสถาบันที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีต่อการปรับปรุงกระบวนการ

3.4.2 วิธีการศึกษา

1) ศึกษาขั้นตอนกิจกรรมการปฏิบัติงานโดยละเอียด (Line Process) ของกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และกระบวนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อวิเคราะห์ความสูญเสียในแต่ละขั้นตอนกิจกรรมของกระบวนการ และคัดเลือกปัญหาเพื่อทำการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน

2) ศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบกระบวนการก่อนและหลังการปรับปรุงกระบวนการ

3) สร้างแบบสอบถามเพื่อสำรวจความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ภายในสถาบันที่ปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีต่อการปรับปรุงกระบวนการ

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล และการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล

1) สรุปผลจากการเปรียบเทียบประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบกระบวนการก่อนและหลังการปรับปรุงกระบวนการ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา

(Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่ออธิบายผลของการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และปริมาณกระดาษที่ลดลง

2) วิเคราะห์และสรุปผลความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบัน จำนวน 4 คน ซึ่งเป็นตัวแทนของเจ้าหน้าที่ระดับคณะ 1 คน ระดับสำนัก 1 คน และระดับกอง 2 คน ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มประชากรที่ทำการศึกษา ที่มีต่อกระบวนการและแบบฟอร์มที่ทำการปรับปรุง เพื่อทำการปรับปรุงกระบวนการ และแบบฟอร์มก่อนนำไปใช้ปฏิบัติจริง โดยใช้แบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็น

การแปลผลข้อมูลส่วนนี้ได้จากการใช้ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 4 คน ซึ่งคำนวณจากผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างหารด้วยจำนวนกลุ่มตัวอย่าง หากมีค่า 0.50 ขึ้นไป แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับกระบวนการและแบบฟอร์มที่ทำการปรับปรุง โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

เห็นด้วย	+1 คะแนน
ไม่มีความคิดเห็น	0 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	-1 คะแนน

ผลการทดสอบคุณภาพของข้อมูลโดยกลุ่มตัวอย่างเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบันที่มีต่อกระบวนการและแบบฟอร์มที่ทำการปรับปรุง ก่อนนำไปใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และการประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ผลการทดสอบเท่ากับ 1.00

3) วิเคราะห์และสรุปผลความพึงพอใจ และข้อเสนอแนะของกลุ่มประชากรซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานภายในสถาบัน จำนวน 27 คน ที่มีต่อกระบวนการและแบบฟอร์มการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 โดยใช้แบบสอบถามเพื่อสอบถามความพึงพอใจ โดยใช้เกณฑ์การวัดระดับความเหมาะสมของกระบวนการและแบบฟอร์ม ดังนี้

มากที่สุด	5 คะแนน
มาก	4 คะแนน
ปานกลาง	3 คะแนน
น้อย	2 คะแนน
น้อยที่สุด	1 คะแนน

การแปลผลข้อมูลส่วนนี้ได้จากการใช้ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อกระบวนการและแบบฟอร์มการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

$$\text{ระดับคะแนนเฉลี่ย} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

เกณฑ์การแปลผลคะแนนเฉลี่ย

คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 - 5.00 หมายถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจในระดับมากที่สุด
 คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 - 4.20 หมายถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจในระดับมาก
 คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.61 - 3.40 หมายถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจในระดับปานกลาง
 คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 1.81 - 2.60 หมายถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจในระดับน้อย
 คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 1.00 - 1.80 หมายถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด

3.6 ระยะเวลาการวิจัย

ผู้ศึกษากำหนดรายละเอียดและระยะเวลาในการดำเนินการศึกษา ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 รายละเอียดและระยะเวลาในการดำเนินการศึกษา

รายละเอียด	พ.ศ. 2562							
	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.
1) จัดทำผังขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงาน	↔							
2) ศึกษา วิเคราะห์กระบวนการก่อนการปรับปรุง		↔						
3) วิเคราะห์ปัญหาในแต่ละกระบวนการเพื่อเลือกแนวทางการปรับปรุงกระบวนการ			↔					
4) ปรับปรุงกระบวนการ					↔			
5) เปรียบเทียบผลก่อนและหลังการปรับปรุง						↔		
6) สำนวณความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย								↔
7) วิเคราะห์ และสรุปผลการปรับปรุง								↔

บทที่ 4

ผลการศึกษาวิจัย

ผลการศึกษา เรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน ด้วยแนวคิดสิน ของ กองแผนงาน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์” ได้กำหนดรายละเอียดการนำเสนอผลการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

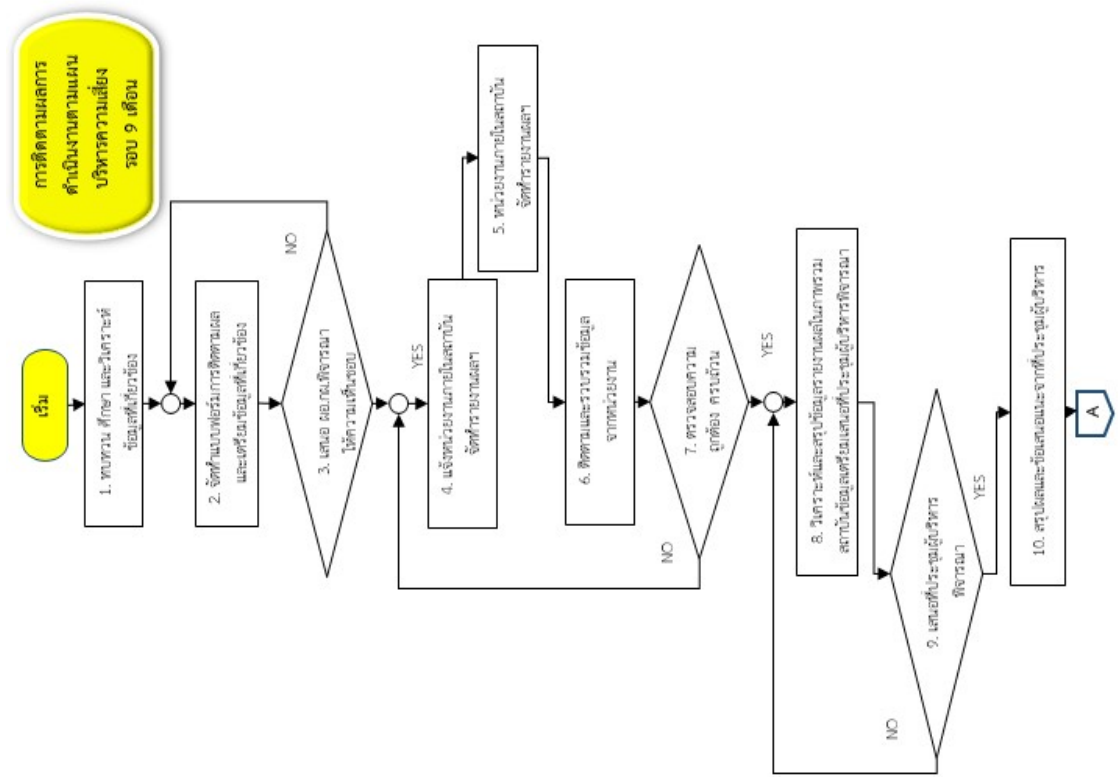
- 4.1 ผลการศึกษาก่อนปรับปรุงกระบวนการ
- 4.2 การนำเครื่องมือมาใช้เพื่อหาแนวทางการปรับปรุงกระบวนการ
- 4.3 สรุปผลการศึกษาหลังการปรับปรุงกระบวนการ

4.1 ผลการศึกษาก่อนปรับปรุงกระบวนการ

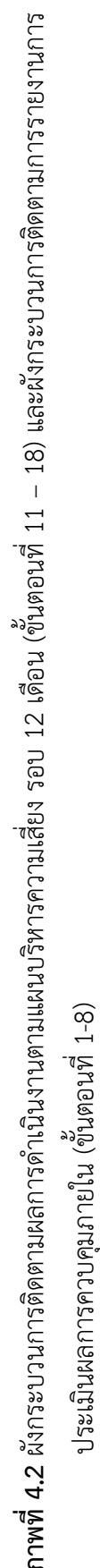
ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษากระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย กระบวนการติดตามผลการดำเนินงานรอบ 9 เดือน (ตุลาคม - มิถุนายนของปีถัดไป) และรอบ 12 เดือน (ตุลาคม - กันยายนของปีถัดไป) และกระบวนการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน และได้ทำการรวบรวมข้อมูลการทำงานก่อนการปรับปรุง ดังนี้

4.1.1 การศึกษากระบวนการทำงาน

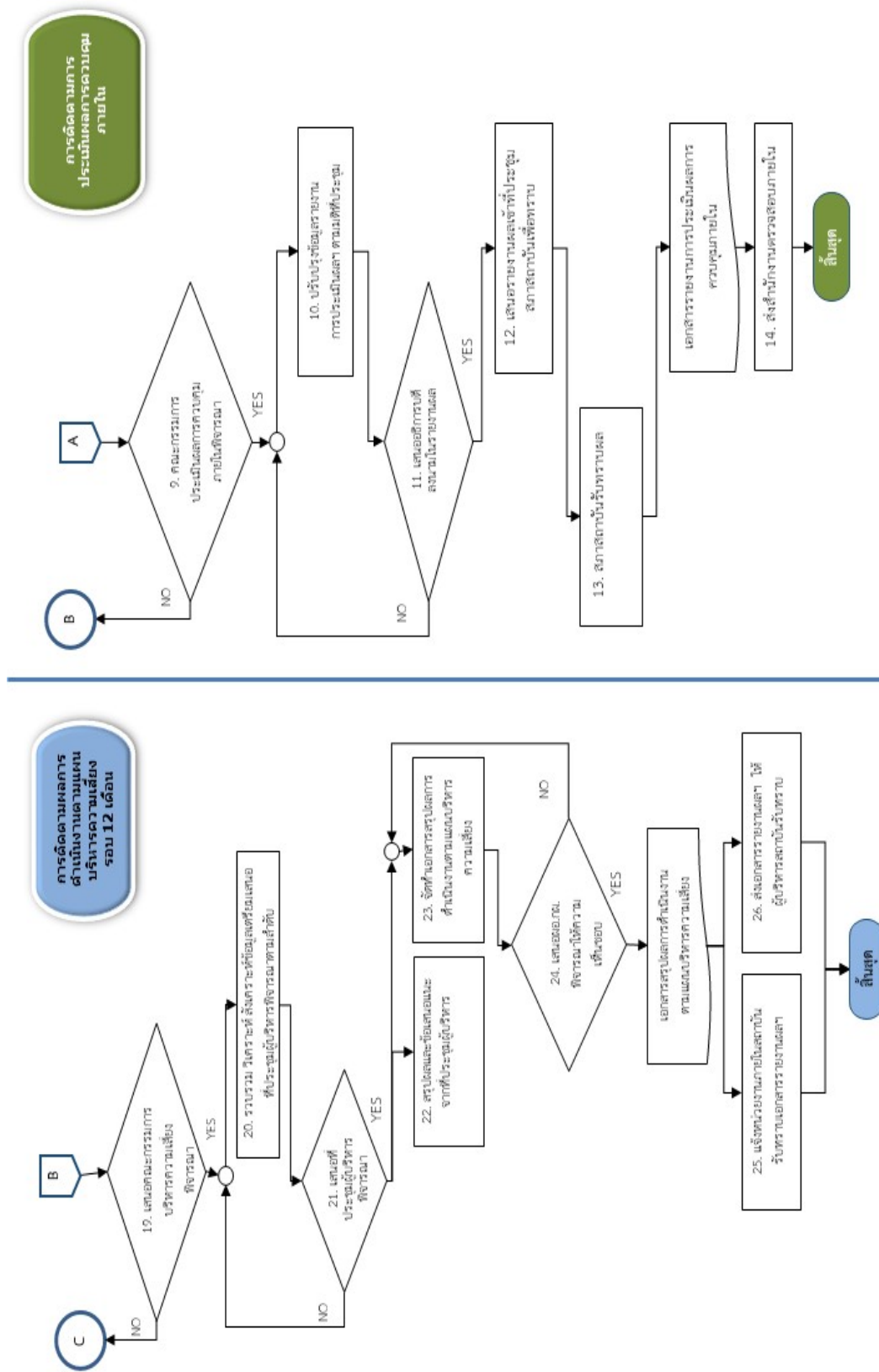
โดยการจัดทำผังขั้นตอนกระบวนการทำงาน (Workflow Chart) ของกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และกระบวนการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน มีรายละเอียดดังภาพที่ 4.1 – 4.3



ภาพที่ 4.1 ฝั่งกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 9 เดือน (ขั้นตอนที่ 1 – 10)



ภาพที่ 4.2 ฝั่งกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน (ขั้นตอนที่ 11 – 18) และฝั่งกระบวนการรายงานการประเมินผลกลับควบคุมภายใน (ขั้นตอนที่ 1-8)



ภาพที่ 4.3 ฝั่งกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน (ขั้นตอนที่ 19 – 26) และฝั่งกระบวนการติดตามการรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (ขั้นตอนที่ 9 – 14)

จากภาพที่ 4.1 – 4.3 กระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ขั้นตอนทั้งสิ้น 26 ขั้นตอน แบ่งออกเป็น กระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 9 เดือน (ตุลาคม – มิถุนายน ของปีถัดไป) จำนวน 10 ขั้นตอน กระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน (ตุลาคม – กันยายน ของปีถัดไป) จำนวน 16 ขั้นตอน และกระบวนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน จำนวน 14 ขั้นตอน และเมื่อวิเคราะห์ผังกระบวนการโดยละเอียด พบว่า ขั้นตอนที่ 11 – 17 ของกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน (ตุลาคม – กันยายน ของปีถัดไป) มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเหมือนกันกับขั้นตอนที่ 1 – 7 ของกระบวนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน อีกทั้งเป็นการปฏิบัติงานในช่วงเวลาเดียวกัน

4.1.2 การวิเคราะห์ความสูญเปล่า (Waste)

โดยการศึกษาวเคราะห์ขั้นตอนกิจกรรมการปฏิบัติงานโดยละเอียด (Line Process) และระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานมาทำการบันทึกข้อมูล แสดงผลดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์ความสูญเสียเปล่า

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	คุณค่าของงาน							MUDA = 7 Waste + 1							ระยะเวลา (ชั่วโมง)
	VA	NVA	NNVA	Defect	Over Production	Waiting	Transportation	Inventory	Motion	Over Process	Human Utility				
1. กระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	67	6	22	12	9	7	5	0	4	12	5	381.28			
1.1 การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	20	2	7	4	3	2	1	0	1	4	1	133.55			
รอบ 9 เดือน															
1) ทบทวน/ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	7.75			
2) จัดทำแบบฟอร์มการรายงานผลและรวบรวมเอกสารประกอบ	2	1	2	2	1	0	0	0	0	3	0	26.00			
3) เสนอผู้อำนวยการกองแผนงานพิจารณาให้ความเห็นชอบ	3	1	2	2	1	1	0	0	1	0	0	4.40			
4) แจ้งหน่วยงานภายในสถาบันจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	2	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1.70			
5) หน่วยงานภายในสถาบันจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00			
6) ติดตามและรวบรวมข้อมูลรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงาน	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	8.00			

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	คุณค่าของงาน				MUDA = 7 Waste + 1							ระยะเวลา (ชั่วโมง)	
	VA	NVA	ENVA	Defect	Over	Production	Waiting	Transportation	Inventory	Motion	Over Process		Human
7) ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
8) วิเคราะห์และสรุปข้อมูลรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9) เสนอที่ประชุมอนุกรรมการบริหารสถาบันด้านการวางแผนและประเมินผลพิจารณา	4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
10) สรุปผลและข้อเสนอแนะจากที่ประชุม	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.2 การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	47	4	15	8	6	6	5	4	0	3	8	4	247.73
รอบ 12 เดือน													
11) ทบทวน/ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12) จัดทำแบบฟอร์มการรายงานผลและรวบรวมเอกสารประกอบ	4	1	1	2	2	2	0	0	0	0	3	0	0
13) เสนอผู้อำนวยการกองแผนงานพิจารณาให้ความเห็นชอบ	3	1	2	2	0	0	1	0	0	1	0	0	0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	คุณค่าของงาน							MUDA = 7 Waste + 1							ระยะเวลา (ชั่วโมง)
	VA	NVA	ENVA	Defect	Over Production	Waiting	Transportation	Inventory	Motion	Over Process	Human	Utility			
14) แจกหน่วยงานภายในสถาบันจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	2	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1.48		
15) หน่วยงานภายในสถาบันจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00		
16) ติดตามและรวบรวมข้อมูลรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงาน	2	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	7.00		
17) ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22.00		
18) วิเคราะห์และสรุปข้อมูลรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30.75		
19) เสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณา	9	1	4	2	2	2	1	0	1	2	1	1	33.40		
20) รวบรวม วิเคราะห์ ส่งเคราะห์ข้อมูล เพื่อเตรียมเสนอที่ประชุมผู้บริหารพิจารณาตามลำดับ	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7.25		
21) เสนอที่ประชุมผู้บริหารพิจารณาตามลำดับ	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15.70		

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	คุณค่าของงาน					MUDA = 7 Waste + 1							ระยะเวลา ปฏิบัติงาน (ชั่วโมง)	
	VA	NVA	ENVA	Defect	Over	Production	Waiting	Transportation	Inventory	Motion	Over Process	Human		Utility
22) สรุปผลและข้อเสนอแนะจากที่ประชุมสภาสถาบัน	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7.00
23) จัดทำเอกสารสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหาร ความเสี่ยง	3	1	4	2	2	0	0	0	0	0	1	0	0	31.50
24) เสนอผู้อำนวยการกองแผนงานพิจารณาให้ความ เห็นชอบ	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0.70
25) แจ้งหน่วยงานภายในสถาบันรับทราบเอกสารรายงาน ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	2	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1.70
26) ส่งเอกสารรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหาร ความเสี่ยงให้ผู้บริหารสถาบันรับทราบ	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0.70
2. กระบวนการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน	40	7	17	14	4	4	8	4	0	3	9	4	4	182.75
1) ทบทวน/ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15.50
2) จัดทำแบบฟอร์มการติดตามผลและรวบรวมเอกสาร ประกอบ	3	1	1	2	1	1	0	0	0	0	1	0	0	27.75

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	คุณค่าของงาน							MUDA = 7 Waste + 1							ระยะเวลา (ชั่วโมง)
	VA	NVA	ENVA	Defect	Over	Production	Waiting	Transportation	Inventory	Motion	Over Process	Human	Utility		
3) เสนอผู้อำนวยการกองแผนงานพิจารณาให้ความเห็นชอบ	3	1	2	2	1	1	1	0	0	0	1	0	4.45		
4) แจ้งหน่วยงานภายในสถาบันจัดทำรายการประเมินผลการควบคุมภายใน	2	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1.70		
5) หน่วยงานภายในสถาบันจัดทำรายการประเมินผลการควบคุมภายใน	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00		
6) ติดตามและรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงาน	2	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	8.50		
7) ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของรายการประเมินผลการควบคุมภายใน	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24.00		
8) วิเคราะห์และสรุปข้อมูลรายการประเมินผลการควบคุมภายใน	4	1	1	2	0	1	1	0	0	0	1	0	42.75		
9) เสนอที่ประชุมคณะกรรมการควบคุมภายในพิจารณา	8	1	4	2	1	2	2	1	0	1	2	1	26.78		
10) ปรับปรุงข้อมูลรายการประเมินผลการควบคุมภายในตามมติที่ประชุม เพื่อส่งสำนักงานตรวจสอบภายในสอบทานการประเมิน	3	1	1	2	0	1	1	0	0	0	1	0	20.00		

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	คุณค่าของงาน											MUDA = 7 Waste + 1					ระยะเวลา (ชั่วโมง)
	VA	NVA	ENVA	Defect	Over	Production	Waiting	Transportation	Inventory	Motion	Over Process	Human	Utility				
11) เสนอวิธีการเปลี่ยนแปลงแบบฟอร์มรายการประเมินผลการควบคุมภายใน	4	1	3	2	1	1	1	1	0	1	2	1	1	4.10			
12) เสนอรายการประเมินผลการควบคุมภายในต่อสภาสถาบันเพื่อรับทราบ	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.00			
13) สภาสถาบันรับทราบรายการประเมินผลการควบคุมภายใน	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00			
14) ส่งรายการประเมินผลการควบคุมภายในให้สำนักงานตรวจสอบภายใน เพื่อจัดส่งให้กระทรวงต้นสังกัด	4	1	3	2	0	1	1	1	0	1	1	1	1	3.23			
Total Waste	107	13	39	26	14	16	9	0	8	21	9	9	564.03				

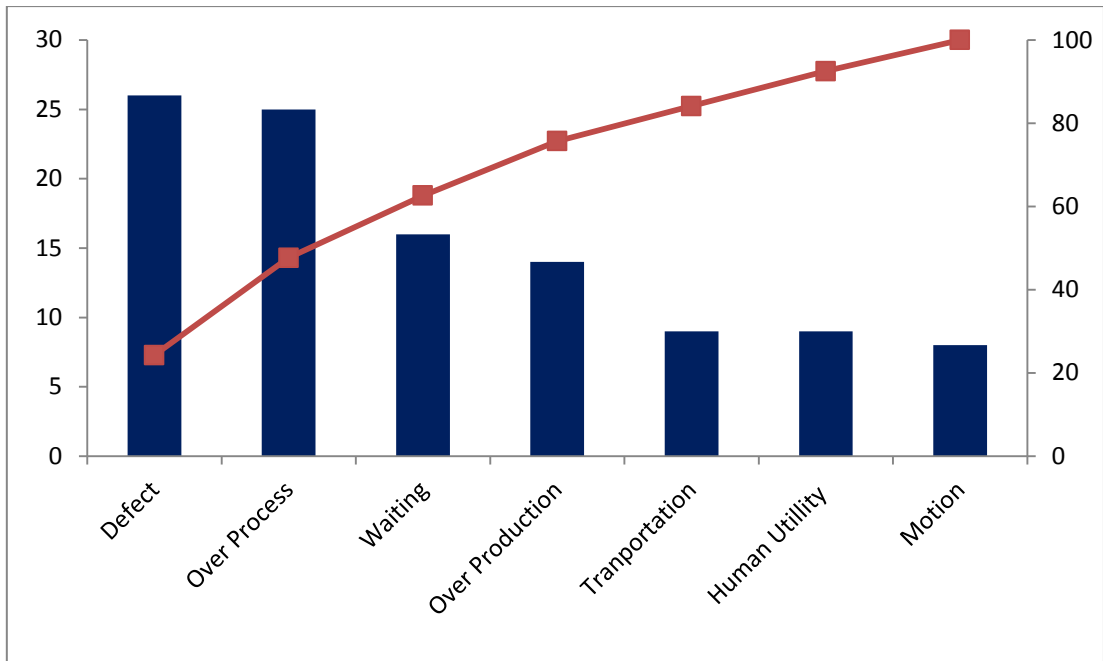
จากการศึกษาวิเคราะห์ขั้นตอนกิจกรรมการปฏิบัติงานโดยละเอียด (Line Process) ทั้งหมดของกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และกระบวนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน ซึ่งประกอบด้วย จำนวนขั้นตอนรวมทั้งสิ้น 40 ขั้นตอน มีรายละเอียดของกิจกรรมภายในขั้นตอน รวมทั้งสิ้น 159 กิจกรรม จำแนกเป็นกิจกรรมที่มีคุณค่า (VA) 107 กิจกรรม กิจกรรมที่ไม่มีคุณค่า (NVA) จำนวน 13 กิจกรรม และกิจกรรมที่ไม่มีคุณค่าแต่จำเป็นต้องทำ (NNVA) จำนวน 39 กิจกรรม เมื่อวิเคราะห์ความสูญเสีย (MUDA) พบว่า มีกิจกรรมที่เกิดความสูญเสีย ดังนี้ คือ 1) Defect 26 กิจกรรม 2) Over Production 14 กิจกรรม 3) Waiting 16 กิจกรรม 4) Transportation 9 กิจกรรม 5) Motion 8 กิจกรรม 6) Over Process 21 กิจกรรม และ 7) Human Utility 9 กิจกรรมและใช้เวลาในการปฏิบัติงานทั้งหมด 564.03 ชั่วโมง โดยจำแนกเป็น

ขั้นตอนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง จำนวน 26 ขั้นตอน มีรายละเอียดของกิจกรรมภายในขั้นตอน รวมทั้งสิ้น 95 กิจกรรม จำแนกเป็นกิจกรรมที่มีคุณค่า (VA) 67 กิจกรรม กิจกรรมที่ไม่มีคุณค่า (NVA) จำนวน 6 กิจกรรม และกิจกรรมที่ไม่มีคุณค่าแต่จำเป็นต้องทำ (NNVA) จำนวน 22 กิจกรรม เมื่อวิเคราะห์ความสูญเสีย (MUDA) พบว่า มีกิจกรรมที่เกิดความสูญเสีย ดังนี้ คือ 1) Defect 12 กิจกรรม 2) Over Production 9 กิจกรรม 3) Waiting 7 กิจกรรม 4) Transportation 5 กิจกรรม 5) Motion 4 กิจกรรม 6) Over Process 12 กิจกรรม และ 7) Human Utility 5 กิจกรรม และใช้เวลาในการปฏิบัติงานทั้งหมด 381.28 ชั่วโมง

สำหรับขั้นตอนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน จำนวน 14 ขั้นตอน มีรายละเอียดกิจกรรมภายในขั้นตอน รวมทั้งสิ้น 64 กิจกรรม จำแนกเป็นกิจกรรมที่มีคุณค่า (VA) 40 กิจกรรม กิจกรรมที่ไม่มีคุณค่า (NVA) จำนวน 7 กิจกรรม และกิจกรรมที่ไม่มีคุณค่าแต่จำเป็นต้องทำ (NNVA) จำนวน 17 กิจกรรม เมื่อวิเคราะห์ความสูญเสีย (MUDA) พบว่า มีกิจกรรมที่เกิดความสูญเสีย ดังนี้ คือ 1) Defect 14 กิจกรรม 2) Over Production 4 กิจกรรม 3) Waiting 8 กิจกรรม 4) Transportation 4 กิจกรรม 5) Motion 3 กิจกรรม 6) Over Process 9 กิจกรรม และ 7) Human Utility 4 กิจกรรม และใช้เวลาในการปฏิบัติงานทั้งหมด 182.75 ชั่วโมง

4.1.3 การคัดเลือกปัญหาจากการวิเคราะห์ความสูญเสีย (Waste)

จากการศึกษาวิเคราะห์ขั้นตอนกิจกรรมการปฏิบัติงานโดยละเอียด (Line Process) ผู้ศึกษาจึงได้ทำการคัดเลือกกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสูญเสีย (Waste) เพื่อนำมาทำการปรับปรุง จึงได้จัดทำ Pareto Diagram แสดงดังแผนภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4.4 การคัดเลือกกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสูญเปล่า (Waste) เพื่อทำการปรับปรุง โดยใช้ผัง Pareto Diagram

จากภาพที่ 4.4 แสดงผัง Pareto Diagram ผลปรากฏว่า ความสูญเปล่า (Waste) ที่เกิดขึ้นในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีมากที่สุด 2 ลำดับแรกคือ ความสูญเปล่าจากของเสีย (Defect) ซึ่งมีอยู่จำนวน 26 กิจกรรม และกระบวนการผลิตเกินความจำเป็น (Over Process) ซึ่งมีอยู่จำนวน 21 กิจกรรม ผู้ศึกษาจึงได้คัดเลือกความสูญเปล่า (Waste) ประเภท Defect และ Over Process เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการ

4.2 การนำเครื่องมือมาใช้ในการหาแนวทางการปรับปรุงกระบวนการ

4.2.1 ผลการวิเคราะห์ปัญหาในแต่ละกระบวนการ

ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานทั้งหมดโดยละเอียด โดยใช้หลักการวิเคราะห์ 5W 1H เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา และหาแนวทางการปรับปรุงแก้ไขได้อย่างเหมาะสม สรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์ 5W 1H

What ทำอะไร	When ทำเมื่อไร	Why เหตุใดจึงต้องทำ	How ทำอย่างไรบ้าง
1. กระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง			
1.1 การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 9 เดือน			
1) ทบทวน/ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	ก่อนเข้าสู่เดือนที่ 9 (มิถุนายน) ของปีงบประมาณ	เพื่อให้มีข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ประกอบการพิจารณาจัดทำ แบบฟอร์มการรายงานผลให้ เหมาะสม ครบคลุมข้อมูลการ รายงานผลตามที่กำหนด	พิจารณาแผนบริหารความเสี่ยงของสถาบัน และหน่วยงาน ศึกษาโครงการ/กิจกรรม/ ตัวชี้วัดของโครงการจำแนกรายหน่วยงาน เพื่อเตรียมการออกแบบแบบฟอร์มการ รายงานผล
2) จัดทำแบบฟอร์มการรายงาน ผลและรวบรวมเอกสาร ประกอบ	ก่อนเข้าสู่เดือนที่ 9 (มิถุนายน) ของปีงบประมาณ	เพื่อให้มีรูปแบบการรายงานผลที่ ชัดเจน และง่ายต่อการกรอกรหัสข้อมูล ข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์	จัดทำแบบฟอร์มการรายงานผล พร้อม รวบรวมเอกสารประกอบ โดยพิจารณาจาก แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี และ จัดพิมพ์เพื่อส่งให้เจ้าหน้าที่ภายในกลุ่มงาน บริหารความเสี่ยงร่วมตรวจสอบความ ถูกต้อง สมบูรณ์
3) เสนอผู้อำนวยการกองแผนงาน พิจารณาให้ความเห็นชอบ แบบฟอร์มการรายงานผล	เมื่อแบบฟอร์มการรายงานผลและ เอกสารประกอบการจัดทำเสร็จ เรียบร้อยแล้ว มีความถูกต้อง สมบูรณ์	ผู้อำนวยการกองแผนงานพิจารณา ตรวจสอบ ให้ความคิดเห็น เพื่อการ ปรับปรุงแก้ไขก่อนส่งให้หน่วยงาน ดำเนินการ	จัดพิมพ์เอกสารแบบฟอร์มและเอกสาร ประกอบการจัดทำที่ได้ดำเนินการแล้ว เสนอผู้อำนวยการกองแผนงานพิจารณา

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

What ทำอะไร	When ทำเมื่อไร	Why เหตุใดจึงต้องทำ	How ทำอย่างไรบ้าง
4) แจ้งหน่วยงานภายในสถาบัน จัดทำรายงานผลการ ดำเนินงานตามแผนบริหาร ความเสี่ยง	เมื่อสิ้นสุดเดือนที่ 9 (มิถุนายน) ของปีงบประมาณ	ติดตามความก้าวหน้าของการ ดำเนินงานตามแผนบริหารความ เสี่ยง เพื่อให้ทราบแนวโน้มของผล การดำเนินการ และพิจารณา ปรับปรุง เร่งรัดการดำเนินงาน	จัดทำบันทึกข้อความแจ้งหน่วยงานภายใน สถาบัน พิมพ์บันทึกข้อความพร้อมแนบ แบบฟอร์ม ส่งให้ทุกหน่วยงาน และ อัปโหลดไฟล์แบบฟอร์มฯ และเอกสาร ประกอบการจัดทำลงในระบบของสถาบัน โดยแจ้งให้หน่วยงานส่งข้อมูลรายงานผล กลับไปยังกองแผนงานภายในระยะเวลาที่ กำหนด ทั้งในรูปแบบเอกสารและไฟล์ อิเล็กทรอนิกส์
5) หน่วยงานภายในสถาบันจัดทำ รายงานผลการดำเนินงานตาม แผนบริหารความเสี่ยง	-----เป็นขั้นตอนการดำเนินงานในส่วนของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบัน-----		
6) ติดตามและรวบรวมข้อมูล รายงานผลฯ จากหน่วยงาน	ติดตามและรวบรวมข้อมูลจาก หน่วยงานในช่วงเดือนกรกฎาคม	ติดตามข้อมูลจากหน่วยงานให้ ส่งกลับครบถ้วนทุกหน่วยงานเพื่อมี ข้อมูลสำหรับการจัดทำรายงานผลที่ ครบถ้วนสมบูรณ์	- จัดทำตาราง Check List ติดตามข้อมูลจาก หน่วยงาน - รวบรวมข้อมูลที่หน่วยงานส่งกลับมา - ติดตามข้อมูลของหน่วยงานจัดส่งให้ ครบถ้วนทุกหน่วยงานภายในเวลาที่กำหนด

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

What ทำอะไร	When ทำเมื่อไร	Why เหตุใดจึงต้องทำ	How ทำอย่างไรบ้าง
7) ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของรายงานผลการ ดำเนินงานตามแผนบริหาร ความเสี่ยง	ภายหลังจากที่ได้ข้อมูลจาก หน่วยงานครบถ้วนแล้ว จะ ดำเนินการในช่วงเดือนสิงหาคม	เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้อง สมบูรณ์ ครบถ้วน	ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของข้อมูล กรณีตรวจสอบแล้วพบว่าข้อมูลไม่ครบถ้วน ให้ประสานหน่วยงานเพื่อดำเนินการปรับ/ แก้ไข/เพิ่มเติม เพื่อนำมาสรุปและรายงานผล ประเมินผลการลดลงของความเสียหายตาม
8) วิเคราะห์และสรุปข้อมูลรายงาน ผลการดำเนินงานตามแผน บริหารความเสี่ยง	ภายหลังจากที่ได้มีการรวบรวม ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน ของรายงานผลการดำเนินงานที่ หน่วยงานทั้งหมดส่งข้อมูลกลับมา ให้กองแผนงาน จะดำเนินการ ในช่วงเดือนสิงหาคม	เพื่อให้ได้ข้อสรุปของผลการ ดำเนินงานที่เป็นไปตามรูปแบบที่ กำหนดไว้ และสามารถเสนอ ผู้บริหารพิจารณาผลการดำเนินงาน ได้	เปรียบเทียบความเสี่ยงขั้นต้นกับระดับความ เสี่ยงเป้าหมาย และสรุปผลการดำเนิน โครงการ/กิจกรรมของหน่วยงานตาม มาตรการตอบสนองความเสี่ยงใน แต่ละความเสี่ยง โดยจัดทำเป็นเอกสาร สรุปผลการดำเนินงานและPowerPoint เสนอรายงานผลการดำเนินงานตามแผน บริหารความเสี่ยงต่อที่ประชุม คณะกรรมการบริหารสถาบันการ วางแผนและประเมินผล เพื่อพิจารณาผลการ ดำเนินงาน และป้อนข้อมูลประกอบ
9) เสนอที่ประชุม คณะกรรมการบริหาร สถาบันด้านการวางแผนและ ประเมินผลพิจารณา	เมื่อดำเนินการวิเคราะห์และสรุป ข้อมูลรายงานผลการดำเนินงาน โดยจัดทำเป็นเอกสารสรุปผลการ ดำเนินงานและ PowerPoint เสร็จ เรียบร้อยแล้ว	เพื่อให้ผู้บริหารได้พิจารณาผลการ ดำเนินงาน มีข้อมูลในการตัดสินใจ เพื่อหาแนวทางการขับเคลื่อน ปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงาน	

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

What ทำอะไร	When ทำเมื่อไร	Why เหตุใดจึงต้องทำ	How ทำอย่างไรบ้าง
10) สรุปผลและข้อเสนอแนะจาก ที่ประชุมผู้บริหาร	เมื่อที่ประชุมผู้บริหารสถาบันได้ พิจารณาและมีมติเห็นชอบผลการ ดำเนินการแล้ว และที่ประชุมมี ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะหรือ ประเด็นที่เกี่ยวข้อง	เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยงสถาบันในปี ถัดไป และ/หรือแนวทางการพัฒนา ในประเด็นที่เกี่ยวข้อง	การพิจารณาความเสี่ยงเพื่อจัดทำ(ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป สรุปผล/เรียบเรียงประเด็นต่าง ๆ ตามที่ ผู้บริหารมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จัดทำ เป็นเอกสารสรุป เสนอผู้อำนวยการกองแผน พิจารณาให้ความเห็นชอบและจัดเก็บในรูปแบบ ของไฟล์เอกสารเพื่อสามารถนำมาใช้ได้ โอกาสต่อไป
1.2 การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน			
11) ทบทวน/ศึกษาและวิเคราะห์ ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	ก่อนเข้าสู่เดือนที่ 12 (กันยายน) ของปีงบประมาณ	เพื่อให้มีข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ประกอบการพิจารณาจัดทำ แบบฟอร์มการรายงานผลให้ เหมาะสม ครอบคลุมข้อมูลการ รายงานผลตามที่กำหนด	พิจารณาแผนบริหารความเสี่ยงของสถาบัน และหน่วยงาน ศึกษาโครงการ/กิจกรรม/ ตัวชี้วัดของโครงการจากรายงานหน่วยงาน เพื่อเตรียมการออกแบบแบบฟอร์มการ รายงานผล
12) จัดทำแบบฟอร์มการรายงาน ผลและรวบรวมเอกสาร ประกอบ	ก่อนเข้าสู่เดือนที่ 12 (กันยายน) ของปีงบประมาณ	เพื่อให้มีรูปแบบการรายงานผลที่ชัดเจน ง่ายต่อการกรอกข้อมูล ข้อมูล ครบถ้วนสมบูรณ์	จัดทำแบบฟอร์มการติดตามผลฯ พร้อม รวบรวมเอกสารประกอบ โดยพิจารณา ปรับปรุงจากแบบฟอร์มรายงานผลฯ รอบ 9

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

What ทำอะไร	When ทำเมื่อไร	Why เหตุใดจึงต้องทำ	How ทำอย่างไรบ้าง
13) เสนอผู้อำนวยการกอง แผนงานพิจารณาให้ความ เห็นชอบแบบฟอร์มการ รายงานผลการดำเนินงาน ตามแผนบริหารความเสี่ยง	เมื่อแบบฟอร์มการรายงานผลและ เอกสารประกอบการจัดทำเสร็จ เรียบร้อยแล้ว มีความถูกต้อง สมบูรณ์	ผู้อำนวยการกองแผนงานพิจารณา ตรวจสอบ ให้ความคิดเห็น เพื่อการ ปรับปรุงแก้ไขก่อนส่งให้หน่วยงาน ดำเนินการ	เดือน และจากแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี และจัดพิมพ์เพื่อส่งให้เจ้าหน้าที่ ภายในกลุ่มงานบริหารความเสี่ยงรวม ตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ จัดพิมพ์เอกสารแบบฟอร์มและเอกสาร ประกอบการจัดทำที่ได้ดำเนินการแล้ว เสนอ ผู้อำนวยการกองแผนงานพิจารณา
14) แจ้งหน่วยงานภายในสถาบัน จัดทำรายงานผลการ ดำเนินงานตามแผนบริหาร ความเสี่ยง	เมื่อสิ้นสุดเดือนที่ 12 (ตุลาคม) ของปีงบประมาณ	รายงานผลการดำเนินงานตามแผน บริหารความเสี่ยง การบรรลุผลการ ดำเนินงานตามตัวชี้วัด โครงการ เพื่อลดความเสี่ยง	จัดทำบันทึกข้อความแจ้งหน่วยงานภายใน สถาบัน พิมพ์บันทึกข้อความพร้อมแนบ แบบฟอร์ม ส่งให้ทุกหน่วยงาน และ อัปโหลดไฟล์แบบฟอร์มฯ และเอกสาร ประกอบการจัดทำลงในระบบของสถาบัน โดยแจ้งให้หน่วยงานส่งข้อมูลรายงานผล กลับไปยังกองแผนงานภายในระยะเวลาที่ กำหนด ทั้งในรูปแบบเอกสารและไฟล์ อิเล็กทรอนิกส์

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

What ทำอะไร	When ทำเมื่อไร	Why เหตุใดจึงต้องทำ	How ทำอย่างไรบ้าง
-----เป็นขั้นตอนการดำเนินงานในส่วนหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบัน-----			
15) หน่วยงานภายในสถาบัน จัดทำรายงานผลการ ดำเนินงานตามแผนบริหาร ความเสี่ยง			
16) ติดตามและรวบรวมข้อมูล รายงานผลการดำเนินงาน ตามแผนบริหารความเสี่ยง จากหน่วยงาน	ติดตามและรวบรวมข้อมูลจาก หน่วยงานในช่วงเดือนตุลาคม	ติดตามข้อมูลจากหน่วยงานให้ ส่งกลับครบถ้วนทุกหน่วยงานเพื่อมี ข้อมูลสำหรับการจัดทำรายงานผลที่ ครบถ้วนสมบูรณ์	- จัดทำตาราง Check List ติดตามข้อมูลจาก หน่วยงาน - รวบรวมข้อมูลเพื่อที่หน่วยงานส่งกลับมา - ติดตามข้อมูลของหน่วยงานจัดส่งให้ ครบถ้วนทุกหน่วยงานภายในเวลาที่กำหนด
17) ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของรายงานผลการ ดำเนินงานตามแผนบริหาร ความเสี่ยง	ภายหลังจากที่ได้ข้อมูลจาก หน่วยงานครบถ้วนแล้ว จะ ดำเนินการในช่วงเดือนพฤศจิกายน	เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้อง สมบูรณ์ ครบถ้วน	ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของข้อมูล กรณีตรวจสอบแล้วพบว่าข้อมูลไม่ครบถ้วน ให้ประสานหน่วยงานเพื่อดำเนินการปรับ/ แก้ไข/เพิ่มเติม เพื่อนำมาสรุปและรายงานผล
18) วิเคราะห์และสรุปข้อมูล รายงานผลการดำเนินงาน ตามแผนบริหารความเสี่ยง	ภายหลังจากที่ได้มีการรวบรวม ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน ของรายงานผลการดำเนินงานที่ หน่วยงานทั้งหมดยังส่งข้อมูลกลับมา	เพื่อให้ได้ข้อสรุปของผลการ ดำเนินงานที่เป็นไปตามรูปแบบที่ กำหนดไว้ และสามารถเสนอ ผู้บริหารพิจารณาผลการดำเนินงาน	ประเมินผลการลดลงของความเสียหายตาม เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงเปรียบเทียบ ระหว่างระดับความเสียหายขั้นต้นกับระดับความ เสียหายเป้าหมาย และสรุปผลการดำเนิน

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

What ทำอะไร	When ทำเมื่อไร	Why เหตุใดจึงต้องทำ	How ทำอย่างไรบ้าง
	ให้กองแผนงาน จะดำเนินการ ในช่วงเดือนพฤศจิกายน	ได้	โครงการ/กิจกรรมของหน่วยงานตาม มาตรการตอบสนองความเสี่ยงในแต่ละความ เสี่ยง โดยจัดทำเป็นเอกสารสรุปผลการ ดำเนินงานและPowerPoint
19) เสนอที่ประชุมคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงพิจารณา	หลังจากรวบรวม/สรุป/วิเคราะห์ ข้อมูลรายงานผลจากหน่วยงาน เสร็จสมบูรณ์เสนอผู้อำนวยการกอง แผนงานพิจารณาให้ความเห็นชอบ แล้ว	คณะกรรมการ ซึ่งเป็นผู้แทนจาก หน่วยงานภายในสถาบันได้ร่วมกัน พิจารณาผลของดำเนินงานตามแผน บริหารความเสี่ยง	เสนอรายงานผลการดำเนินงานตามแผน บริหารความเสี่ยงต่อที่ประชุมคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณาผลการ ดำเนินงาน และเป็นข้อมูลประกอบการ พิจารณาความเสี่ยงเพื่อจัดทำ(ร่าง)แผน บริหารความเสี่ยงในปีต่อไป
20) รวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูล เพื่อเตรียมเสนอที่ ประชุมผู้บริหารพิจารณา ตามลำดับ	ภายหลังจากที่คณะ กรรมการบริหารความเสี่ยงได้ พิจารณารายงานผลการดำเนินงาน แล้ว	เพื่อให้ที่ประชุมผู้บริหารของสถาบัน พิจารณาให้ความเห็นชอบตามลำดับ ขั้น ประกอบด้วย 1) คณะอนุ กรรมการบริหารสถาบันด้านการ วางแผนและประเมินผล 2) คณะ กรรมการบริหารสถาบัน 3) คณะ กรรมการตรวจสอบสถาบัน 4) สถาบัน	ปรับปรุง แก้ไข รวบรวมข้อสรุปข้อเสนอแนะ ที่ได้จากที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความ เสี่ยง ประกอบกับสรุปผลการดำเนินงาน โครงการ/กิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยง ของหน่วยงาน เพื่อจัดทำข้อมูลรายงานต่อที่ ประชุม

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

What ทำอะไร	When ทำเมื่อไร	Why เหตุใดจึงต้องทำ	How ทำอย่างไรบ้าง
21) เสนอที่ประชุมผู้บริหาร พิจารณาตามลำดับ พิจารณาตามลำดับ	ภายหลังจากได้ทำการปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติมการรายงานผลการ ดำเนินงานตามข้อเสนอแนะที่ได้ จากที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงแล้ว	เพื่อให้ที่ประชุมผู้บริหารของสถาบัน ได้พิจารณา เสนอแนะข้อคิดเห็น สำหรับการปรับปรุงพัฒนา	เสนอรายงานผลต่อที่ประชุมผู้บริหารเพื่อ พิจารณาตามลำดับนี้ ประกอบด้วย 1) คณะอนุกรรมการบริหารสถาบันด้าน การวางแผนและประเมินผล 2) คณะกรรมการบริหารสถาบัน 3) คณะกรรมการตรวจสอบสถาบัน 4) สถาบัน
22) สรุปผลและข้อเสนอแนะจากที่ ประชุมสภาสถาบัน	เมื่อที่ประชุมผู้บริหารสถาบันได้ พิจารณาและมีมติเห็นชอบผลการ ดำเนินการแล้ว และที่ประชุมมี ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะหรือ ประเด็นที่เกี่ยวข้อง	เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยงสถาบันในปี ถัดไป และ/หรือแนวทางการพัฒนา ในประเด็นที่เกี่ยวข้อง	สรุปผล/เรียบเรียงประเด็นต่าง ๆ ตามที่ ผู้บริหารมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จัดทำ เป็นเอกสารสรุป เสนอผู้อำนวยการกองแผน พิจารณาให้ความเห็นชอบและจัดเก็บในรูปแบบ ของไฟล์เอกสารเพื่อสามารถนำมาใช้ได้ โอกาสต่อไป
23) จัดทำเอกสารสรุปผลการ ดำเนินงานตามแผนบริหาร ความเสี่ยง	หลังจากเสนอผลการดำเนินงาน ตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อที่ ประชุมสภาสถาบันพิจารณาให้ ความเห็นชอบแล้ว	ให้หน่วยงานรับผิดชอบผลการ ดำเนินงานตามแผนบริหารความ เสี่ยงของสถาบัน และเป็นแนว ทางการพิจารณาปรับปรุงการ ดำเนินงานในปีต่อไป	จัดทำรูปแบบเอกสารสรุปผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย สรุปภาพรวมผลการดำเนินงาน ตามแผน ผลการประเมินตามเกณฑ์การ ประเมิน และสรุปผลการดำเนินงาน โครงการ/กิจกรรม

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

What ทำอะไร	When ทำเมื่อไร	Why เหตุใดจึงต้องทำ	How ทำอย่างไรบ้าง
24) เสนอผู้อำนวยการกอง แผนงานพิจารณาให้ความ เห็นชอบ	ภายหลังจากจัดทำรูปเล่มเอกสาร สรุปผลการดำเนินงานตามแผน บริหารความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว	ผู้อำนวยการกองแผนงานพิจารณา ตรวจสอบ ให้ความคิดเห็น เพื่อการ ปรับปรุงแก้ไขก่อนส่งให้หน่วยงาน รับทราบผลการดำเนินงาน	ปรับปรุง แก้ไขตามข้อเสนอแนะของ ผู้อำนวยการกองแผนงาน จัดพิมพ์ เอกสารรายงานผล และจัดเก็บในรูปแบบของ PDF File
25) แจ้งหน่วยงานภายในสถาบัน รับทราบเอกสารรายงานผล การดำเนินงานตามแผน บริหารความเสี่ยง	เมื่อจัดทำเอกสารสรุปผลการ ดำเนินงานตามแผนบริหารความ เสี่ยงเสร็จสมบูรณ์เสนอ ผู้อำนวยการกองแผนงานพิจารณา ให้ความเห็นชอบแล้ว	เพื่อให้หน่วยงานภายในสถาบัน รับทราบผลการดำเนินงานตามแผน บริหารความเสี่ยงในภาพรวมระดับ สถาบัน	จัดทำบันทึกแจ้งหน่วยงานเพื่อทราบเอกสาร สรุปผล และอัปโหลดไฟล์ข้อมูลลงในระบบ ของสถาบันเพื่อเผยแพร่ให้หน่วยงานรับทราบ
26) ส่งเอกสารรายงานผลการ ดำเนินงานตามแผนบริหาร ความเสี่ยงให้ผู้บริหารสถาบัน รับทราบ	เมื่อจัดทำเอกสารสรุปผลการ ดำเนินงานตามแผนบริหารความ เสี่ยงเสร็จสมบูรณ์เสนอ ผู้อำนวยการกองแผนงานพิจารณา ให้ความเห็นชอบแล้ว	เพื่อให้ผู้บริหารของสถาบันรับทราบ ผลการดำเนินงานตามแผนบริหาร ความเสี่ยงในภาพรวมระดับสถาบัน	- จัดทำรูปเล่มเอกสารรายงานผล - จัดทำบันทึกเสนอผู้บริหารสถาบันเพื่อ ทราบเอกสารสรุปผล - ส่งเอกสารให้ผู้บริหารสถาบัน

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

What ทำอะไร	When ทำเมื่อไร	Why เหตุใดจึงต้องทำ	How ทำอย่างไรบ้าง
2. กระบวนการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน			
1) ทบทวน/ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	ก่อนเข้าสู่เดือนที่ 12 (กันยายน) ของปีงบประมาณ	เพื่อให้มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องประกอบกับการพิจารณาจัดทำแบบฟอร์มรายงานการประเมินผลให้เหมาะสม ครบคลุมข้อมูลการรายงานผลตามที่กำหนด	พิจารณาหลักเกณฑ์ มาตรฐานการควบคุมภายใน และแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด เพื่อเตรียมการออกแบบแบบฟอร์มรายงานการประเมินผล
2) จัดทำแบบฟอร์มการติดตามผล และรวบรวมเอกสารประกอบ	ก่อนเข้าสู่เดือนที่ 12 (กันยายน) ของปีงบประมาณ	เพื่อมีรูปแบบการรายงานผลที่ชัดเจน ง่ายต่อการกรอกข้อมูล ครบถ้วนสมบูรณ์	จัดทำแบบฟอร์มการติดตามผลฯ พร้อมรวบรวมเอกสารประกอบ โดยพิจารณาประยุกต์จากแบบฟอร์มของกรมบัญชีกลางที่ใช้ในการรายงานผลระดับสถาบัน และจัดพิมพ์เพื่อส่งให้เจ้าหน้าที่ภายในกลุ่มงานบริหารความเสี่ยงร่วมตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ จัดพิมพ์เอกสารแบบฟอร์มและเอกสารประกอบการจัดทำที่ได้ดำเนินการแล้ว เสนอผู้อำนวยการกองแผนงานพิจารณา
3) เสนอผู้อำนวยการกองแผนงานพิจารณาให้ความเห็นชอบแบบฟอร์มการรายงานผล	เมื่อจัดทำแบบฟอร์มการรายงานผล และรวบรวมเอกสารประกอบการจัดทำเสร็จเรียบร้อยแล้ว	ผู้อำนวยการกองแผนงานพิจารณาตรวจสอบ ให้ความคิดเห็น เพื่อการปรับปรุงแก้ไขก่อนส่งให้หน่วยงานดำเนินการ	จัดพิมพ์เอกสารแบบฟอร์มและเอกสารประกอบการจัดทำที่ได้ดำเนินการแล้ว เสนอผู้อำนวยการกองแผนงานพิจารณา

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

What ทำอะไร	When ทำเมื่อไร	Why เหตุใดจึงต้องทำ	How ทำอย่างไรบ้าง
4) แจ้งหน่วยงานภายในสถาบัน จัดทำรายงานการประเมินผล การควบคุมภายใน	เมื่อสิ้นสุดเดือนที่ 12 (ตุลาคม) ของ ปีงบประมาณ	ทราบผลการประเมินการควบคุม ภายในระดับหน่วยงาน ข้อมูลความ เสี่ยง ผลการควบคุมความเสีย ง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์	จัดทำบันทึกข้อความแจ้งหน่วยงานภายใน สถาบัน พิมพ์บันทึกข้อความพร้อมแนบ แบบฟอร์ม ส่งให้ทุกหน่วยงาน และ อัปโหลดไฟล์แบบฟอร์มฯ และเอกสาร ประกอบการจัดทำลงในระบบของสถาบัน โดยแจ้งให้หน่วยงานส่งข้อมูลรายงานผล กลับไปยังกองแผนงานภายในระยะเวลาที่ กำหนด ทั้งในรูปแบบเอกสารและไฟล์ อิเล็กทรอนิกส์
5) หน่วยงานภายในสถาบันจัดทำ รายงานการประเมินผลการ ควบคุมภายใน	-----เป็นขั้นตอนการดำเนินงานในส่วนของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบัน-----		
6) ติดตามและรวบรวมข้อมูลจาก หน่วยงาน	ติดตามและรวบรวมข้อมูลจาก หน่วยงานในช่วงเดือนตุลาคม	ติดตามข้อมูลจากหน่วยงานให้ ส่งกลับครบถ้วนทุกหน่วยงานเพื่อมี ข้อมูลสำหรับการจัดทำรายงานผลที่ ครบถ้วนสมบูรณ์	- จัดทำตาราง Check List ติดตามข้อมูลจาก หน่วยงาน - รวบรวมข้อมูลที่หน่วยงานส่งกลับมา - ติดตามข้อมูลของหน่วยงานจัดส่งให้ ครบถ้วนทุกหน่วยงานภายในเวลาที่กำหนด

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

What ทำอะไร	When ทำเมื่อไร	Why เหตุใดจึงต้องทำ	How ทำอย่างไรบ้าง
7) ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน ของรายงานการประเมินผลการ ควบคุมภายใน	ภายหลังจากที่ได้ข้อมูลจาก หน่วยงานครบถ้วนแล้ว จะ ดำเนินการในช่วงเดือนพฤศจิกายน	เพื่อให้ข้อมูลที่มีความถูกต้อง สมบูรณ์ ครบถ้วน	ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของข้อมูล กรณีตรวจสอบแล้วพบว่าข้อมูลไม่ครบถ้วน ให้ประสานหน่วยงานเพื่อดำเนินการปรับ/ แก้ไข/เพิ่มเติม เพื่อนำมาสรุปและรายงานผล
8) วิเคราะห์และสรุปข้อมูลรายงาน การประเมินผลการควบคุม ภายใน	หลังจากดำเนินการติดตาม รวบรวมข้อมูลจากหน่วยงาน และ ตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ ของข้อมูลในเบื้องต้นเรียบร้อยแล้ว	สรุปข้อมูลรายงานการประเมินผล การควบคุมภายใน ในภาพรวมระดับ สถาบัน	วิเคราะห์ผลการประเมินการควบคุมภายใน ของหน่วยงานต่างๆ และจัดทำลงใน แบบฟอร์มรายงานการประเมินผลการ ควบคุมภายใน ตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด
9) เสนอที่ประชุมคณะกรรมการ ควบคุมภายในพิจารณา	เมื่อทำการสรุปผลการประเมินการ ควบคุมภายในของหน่วยงานต่างๆ ตามแบบฟอร์มที่กรมบัญชีกลาง กำหนดเรียบร้อยแล้ว	เพื่อพิจารณาผลการประเมินใน ภาพรวมระดับสถาบัน ปรับแก้ไข ปรับปรุงให้ข้อมูลมีความถูกต้อง สมบูรณ์	จัดทำเอกสารรายงานผลการประเมินการ ควบคุมภายใน และรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องของ เสนอวาระต่อที่ประชุมกรรมการควบคุม ภายใน เพื่อพิจารณา
10) ปรับปรุงข้อมูลรายงานการ ประเมินผลการควบคุมภายใน ตามมติที่ประชุม เพื่อส่ง สำนักงานตรวจสอบภายในสอบ ทานการประเมิน	หลังจากปรับแก้ไขรายงานการ ประเมินผลการควบคุมภายในตาม มติที่ประชุมคณะกรรมการควบคุม ภายในแล้ว	เพื่อความถูกต้อง สมบูรณ์ของข้อมูล รายงานการประเมินผลการควบคุม ภายใน	กรณีที่ประชุมผู้บริหารมีข้อคิดเห็นหรือ ข้อเสนอแนะ ให้ปรับแก้ไขข้อมูลดังกล่าวให้ เสร็จเรียบร้อย

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

What ทำอะไร	When ทำเมื่อไร	Why เหตุใดจึงต้องทำ	How ทำอย่างไรบ้าง
11) เสนออธิการบดีลงนาม แบบฟอร์มรายงานการ ประเมินผลการควบคุมภายใน	เมื่อรายงานการประเมินผลการ ควบคุมภายในของสถาบันมีผ่าน ความเห็นชอบจากที่ประชุม และได้ ปรับปรุงแก้ไขตามข้อคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะเพื่อความถูกต้อง สมบูรณ์แล้ว	เพื่อให้รายงานการประเมินผลการ ควบคุมภายในของสถาบันเสร็จ เรียบร้อย สมบูรณ์ พร้อมจัดส่งให้ กระทรวงเจ้าสังกัดพิจารณาต่อไป	จัดทำบันทึกข้อความเสนออธิการบดี ผ่านรอง อธิการบดีฝ่ายวางแผนเพื่อพิจารณา แบบฟอร์ม
12) เสนอรายงานการประเมินผล การควบคุมภายในต่อสภา สถาบันเพื่อรับทราบ	ภายหลังจากเอกสารรายงานการ ประเมินผลการควบคุมภายในเสร็จ เรียบร้อย อธิการบดีลงนามใน แบบฟอร์มแล้ว	เพื่อให้สภาสถาบันในฐานะผู้กำกับ ดูแลได้รับทราบผลการประเมินการ ควบคุมภายในของสถาบัน ซึ่งเป็น ขั้นตอนที่จำเป็นตามหลักเกณฑ์และ มาตรฐานการควบคุมภายใน	เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุม ภายในต่อที่ประชุมสภาสถาบัน
13) สภาสถาบันรับทราบรายงาน การประเมินผลการควบคุม ภายใน	-----เป็นขั้นตอนการดำเนินงานในส่วนหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบัน-----		

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

What ทำอะไร	When ทำเมื่อไร	Why เหตุใดจึงต้องทำ	How ทำอย่างไรบ้าง
14) ส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ให้สำนักงานตรวจสอบภายใน เพื่อจัดส่งให้กระทรวงต้นสังกัด	เมื่อเสนออธิการบดีลงนามบันทึกข้อความ และแบบฟอร์มรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้ว	เพื่อให้สำนักงานตรวจสอบภายใน สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน เสนออธิการบดีพิจารณาและจัดส่งกระทรวงต้นสังกัด	จัดทำบันทึกข้อความเสนอผู้อำนวยการกองแผนงานลงนามในบันทึกข้อความ เพื่อส่งไปยังผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน เพื่อพิจารณารายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน และจัดส่งกระทรวงเจ้าสังกัดต่อไป

จากการศึกษาขั้นตอนการทำงานทั้งหมด โดยใช้หลักการวิเคราะห์ 5W 1H เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา และหาแนวทางการปรับปรุงแก้ไข พบว่า ขั้นตอนที่ 11 – 17 ของกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน (ตุลาคม – กันยายนของปีถัดไป) มีขั้นตอนการปฏิบัติงานสอดคล้องกันกับขั้นตอนที่ 1 – 7 ของกระบวนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน

4.2.2 การวิเคราะห์แนวทางการปรับปรุงกระบวนการ

จากการวิเคราะห์กระบวนการทำงานด้วย 5W 1H แล้ว เพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการทำงาน และได้้นำปัญหาเหล่านี้มาปรับปรุงการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น หลักการ ECRS มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แก้ไขปัญหา ด้วยการกำจัดส่วนที่ไม่จำเป็นออก (Eliminate) การรวมกระบวนการเข้าด้วยกัน (Combine) การจัดลำดับกระบวนการทำงาน (Rearrange) และการทำขั้นตอนให้เรียบง่าย (Simplify) ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์ปัญหา และการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ลำดับ	ขั้นตอนการทำงาน	ความสูญเสีย/สภาพปัญหาที่พบ	แนวคิดในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	หลักการ ECRS		
				Eliminate	Combine	Rearrange
1. กระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง						
1.1 การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 9 เดือน						
1)	ทบทวน/ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	-	-	✓		✓
2)	จัดทำแบบฟอร์มการรายงานผล และรวบรวมเอกสารประกอบ	ความสูญเสียจากของเสีย (Defects) - การพิมพ์เอกสารและการถ่ายสำเนาเอกสารเพื่อส่งให้เพื่อนร่วมงานช่วยตรวจสอบความถูกต้อง	- ให้เพื่อนร่วมงานช่วยตรวจสอบความถูกต้องของแบบฟอร์ม โดยการส่งไฟล์เอกสารแทนการพิมพ์เอกสาร เพื่อลดปริมาณการพิมพ์เอกสาร - จัดทำคำชี้แจงแบบฟอร์ม เพื่อใช้ในการสื่อสารเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ	✓		✓
กระบวนการผลิตเกินความจำเป็น (Over Process)						
		- การตรวจสอบความถูกต้องของ	- กำหนดจำนวนผู้ตรวจสอบความถูกต้องของแบบฟอร์ม โดยผู้จัดทำ และเพื่อนร่วมงาน จำนวน 1 คน	✓		✓

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ลำดับ	ขั้นตอนการทำงาน	ความสูญเสียเปล่า/สภาพปัญหาที่พบ	แนวคิดในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	หลักการ ECRS		
				Eliminate	Combine	Rearrange
						Simplify
แบบฟอร์มและเอกสารประกอบทั้งหมด						
		โดยผู้จัดทำ และเพื่อนร่วมงานเกินกว่า 1 คน				
3)	เสนอผู้อำนวยการกองแผนงาน พิจารณาให้ความเห็นชอบ แบบฟอร์มรายการงานผลและ รวบรวมเอกสารประกอบ	ความสูญเสียจากของเสีย (Defects) - การพิมพ์เอกสารและการถ่ายสำเนาเอกสารเพื่อแนบกับบันทึกข้อความเสนอผู้อำนวยการกองแผนงานลงนามและผู้อำนวยการกองแผนงานลงนามและจัดส่งให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบัน	- พิมพ์บันทึกข้อความพร้อมแบบ แบบฟอร์มและเอกสารประกอบ 1 ชุด เสนอผู้อำนวยการกองแผนงานพิจารณา ลงนามเพื่อใช้เรียนเอกสารในระบบสาร บรรณอิเล็กทรอนิกส์	✓		✓
4)	แจ้งหน่วยงานภายในสถาบันจัดทำ รายงานผลการดำเนินงานตามแผน บริหารความเสี่ยง	กระบวนการผลิตเกินความจำเป็น (Over Process) - ส่งเอกสารไปยังหน่วยงาน 2 ช่องทาง คือ ทางระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์	- จัดส่งบันทึกข้อความทางระบบสาร บรรณอิเล็กทรอนิกส์เพียงช่องทางเดียว และให้หน่วยงานความนี้โหลดไฟล์เอกสาร แผนการจัดส่งเอกสาร	✓		✓

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ลำดับ	ขั้นตอนการทำงาน	ความสูญเสียเปล่า/สภาพปัญหาที่พบ	แนวคิดในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	หลักการ ECRS		
				Eliminate	Combine	Rearrange
และประเมินผลพิจารณา						
10)	สรุปผลและข้อเสนอแนะจากที่ประชุม	-	-			Simplify
1.2 การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน						
11)	ทบทวน/ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	-	-		√*	
12)	จัดทำแบบฟอร์มการรายงานผลและรวบรวมเอกสารประกอบ	ความสูญเสียจากของเสีย (Defects) - การพิมพ์เอกสารและการถ่ายสำเนาเอกสารเพื่อส่งให้เพื่อนร่วมงานช่วยตรวจสอบความถูกต้อง	- ให้เพื่อนร่วมงานช่วยตรวจสอบความถูกต้องของแบบฟอร์ม โดยการส่งไฟล์เอกสารแทนการพิมพ์เอกสาร เพื่อลดปริมาณการพิมพ์เอกสาร - ควรรวม/ออกแบบแบบฟอร์มการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน	√	√*	√

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ลำดับ	ขั้นตอนการทำงาน	ความสูญเสียเปล่า/สภาพปัญหาที่พบ	แนวคิดในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	หลักการ ECRS			
				Eliminate	Combine	Rearrange	Simplify
				- จัดทำคำชี้แจงแบบฟอร์ม เพื่อใช้ในการสื่อสารเพื่อให้ต่อการทำความเข้าใจ - กำหนดจำนวนผู้ตรวจสอบความถูกต้องของแบบฟอร์ม โดยผู้จัดทำ และเพื่อนร่วมงาน จำนวน 1 คน			
		กระบวนการผลิตเกินความจำเป็น (Over Process) - การตรวจสอบความถูกต้องของแบบฟอร์มและเอกสารประกอบทั้งหมดโดยผู้จัดทำ และเพื่อนร่วมงานเกินกว่า 1 คน		✓	✓*		
13)	เสนอผู้อำนวยการกองแผนงานพิจารณาให้ความเห็นชอบแบบฟอร์มการรายงานผลและรวบรวมเอกสารประกอบ	ความสูญเสียจากของเสีย (Defects) - การพิมพ์เอกสารและการถ่ายสำเนาเอกสารเพื่อแนบบันทึกข้อความเสนอผู้อำนวยการกองแผนงานและผู้อำนวยการกองแผนงานลงนามและจัดส่งให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบัน	- พิมพ์บันทึกข้อความพร้อมแบบฟอร์มและเอกสารประกอบ 1 ชุดเสนอผู้อำนวยการกองแผนงานพิจารณา ลงนามเพื่อใช้เรียนเอกสารในระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์	✓	✓*		✓

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ลำดับ	ขั้นตอนการทำงาน	ความสูญเปล่า/สภาพปัญหาที่พบ	แนวคิดในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	หลักการ ECRS			
				Eliminate	Combine	Rearrange	Simplify
14)	แจ้งหน่วยงานภายในสถาบันจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	กระบวนการผลิตเกินความจำเป็น (Over Process) - ส่งเอกสารไปยังหน่วยงาน 2 ช่องทาง คือ ทางระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ และงานธุรการเดินเอกสารส่งให้แต่ละหน่วยงาน	- จัดส่งบันทึกข้อความทางระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์เพียงช่องทางเดียว และใช้การดาวน์โหลดไฟล์เอกสารแทนการจัดส่งเอกสาร	✓	✓*		✓
15)	หน่วยงานภายในสถาบันจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	-	-		✓*		
16)	ติดตามและรวบรวมข้อมูลรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงาน	-	-		✓*		
17)	ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	-	-		✓*		

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ลำดับ	ขั้นตอนการทำงาน	ความสูญเปล่า/สภาพปัญหาที่พบ	แนวคิดในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	หลักการ ECRS		
				Eliminate	Combine	Rearrange Simplify
18)	วิเคราะห์และสรุปข้อมูลรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	-	-			
19)	เสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณา	ความสูญเปล่าจากของเสีย (Defects) - การพิมพ์บันทึกข้อความเชิญประชุม และเอกสารวาระประกอบการประชุม และการถ่ายสำเนาเอกสารแนบกับบันทึกข้อความเพื่อจัดส่งให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	ความสูญเปล่าจากของเสีย (Defects) - จัดส่งบันทึกข้อความทางระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์เพียงช่องทางเดียว และใช้การดาวน์โหลดไฟล์เอกสารแทนการจัดส่งเอกสาร	✓		✓
		กระบวนการผลิตเกินความจำเป็น (Over Process) - การตรวจสอบความถูกต้องของแบบฟอร์มและเอกสารประกอบทั้งหมดโดยผู้จัดทำ และเพื่อนร่วมงานเกินกว่า	กระบวนการผลิตเกินความจำเป็น (Over Process) - กำหนดจำนวนผู้ตรวจสอบความถูกต้องของแบบฟอร์ม โดยผู้จัดทำ และเพื่อนร่วมงาน จำนวน 1 คน	✓		

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ลำดับ	ขั้นตอนการทำงาน	ความสูญเสียเปล่า/สภาพปัญหาที่พบ	แนวคิดในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	หลักการ ECRS		
				Eliminate	Combine	Rearrange Simplify
1 คน						
20)	รวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลเตรียมเสนอที่ประชุมผู้บริหารพิจารณาตามลำดับ	-	-			
21)	เสนอที่ประชุมผู้บริหารพิจารณาตามลำดับ	-	-			
22)	สรุปผลและข้อเสนอแนะจากที่ประชุมสภาสถาบัน	-	-			
23)	จัดทำเอกสารสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	ความสูญเสียเปล่าจากของเสีย (Defects) - การพิมพ์เอกสารและการถ่ายสำเนาเอกสารเพื่อส่งให้เพื่อนร่วมงานช่วยตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์	ความสูญเสียเปล่าจากของเสีย (Defects) - ให้เพื่อนร่วมงานช่วยตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยการส่งไฟล์เอกสารแทนการพิมพ์เอกสาร เพื่อลดปริมาณการพิมพ์เอกสาร - กำหนดจำนวนผู้ตรวจสอบความถูกต้อง	✓		✓

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ลำดับ	ขั้นตอนการทำงาน	ความสูญเปล่า/สภาพปัญหาที่พบ	แนวคิดในการปรับปรุง กระบวนการทำงาน	หลักการ ECRS		
				Eliminate	Combine	Rearrange
(Over Process)						
24)	เสนอผู้อำนวยการกองแผนงาน พิจารณาให้ความเห็นชอบ	- การตรวจสอบความถูกต้องของ แบบฟอร์มและเอกสารประกอบทั้งหมด โดยผู้จัดทำ และเพื่อนร่วมงานเกินกว่า 1 คน	ของแบบฟอร์ม โดยผู้จัดทำ และเพื่อน ร่วมงาน จำนวน 1 คน			
25)	แจ้งหน่วยงานภายในสถาบัน รับทราบเอกสารรายงานผลการ ดำเนินงานตามแผนบริหารความ เสี่ยง	กระบวนการผลิตเกินความจำเป็น (Over Process) - การตรวจสอบความถูกต้องของ แบบฟอร์มและเอกสารประกอบทั้งหมด โดยผู้จัดทำ และเพื่อนร่วมงานเกินกว่า 1 คน	- กำหนดจำนวนผู้ตรวจสอบความถูกต้อง ของแบบฟอร์ม โดยผู้จัดทำ และเพื่อน ร่วมงาน จำนวน 1 คน	✓		

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ลำดับ	ขั้นตอนการทำงาน	ความสูญเสียเปล่า/สภาพปัญหาที่พบ	แนวคิดในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	หลักการ ECRS		
				Eliminate	Combine	Rearrange
26) ส่งเอกสารรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสียหายให้ผู้บริหารสถาบันรับทราบ						
2. การติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน						
1)	ทบทวน/ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	-	-	✓*		
2)	จัดทำแบบฟอร์มการติดตามผลและรวบรวมเอกสารประกอบ	ความสูญเสียจากของเสีย (Defects) - การพิมพ์เอกสารและการถ่ายสำเนาเอกสารเพื่อส่งให้เพื่อนร่วมงานช่วยตรวจสอบความถูกต้อง	- ให้เพื่อนร่วมงานช่วยตรวจสอบความถูกต้องของแบบฟอร์ม โดยการส่งไฟล์เอกสารแทนการพิมพ์เอกสาร เพื่อลดปริมาณการพิมพ์เอกสาร - ควรรวม/ออกแบบแบบฟอร์มการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสียหาย และการรายงานการประเมินผล การควบคุมภายใน	✓	✓*	✓

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ลำดับ	ขั้นตอนการทำงาน	ความสูญเปล่า/สภาพปัญหาที่พบ	แนวคิดในการปรับปรุง กระบวนการทำงาน	หลักการ ECRS			
				Eliminate	Combine	Rearrange	Simplify
				- จัดทำคำชี้แจงแบบฟอร์ม เพื่อใช้ในการสื่อสารเพื่อให้ต่อการทำความเข้าใจ - กำหนดจำนวนผู้ตรวจสอบความถูกต้องของแบบฟอร์ม โดยผู้จัดทำ และเพื่อนร่วมงาน จำนวน 1 คน			
		กระบวนการผลิตเกิดความจำเป็น (Over Process)	- การตรวจสอบความถูกต้องของแบบฟอร์มและเอกสารประกอบทั้งหมดโดยผู้จัดทำ และเพื่อนร่วมงานเกินกว่า 1 คน	✓			
3)	เสนอผู้อำนวยการกองแผนงาน พิจารณาให้ความเห็นชอบ แบบฟอร์มการรายงานผลและ รวบรวมเอกสารประกอบ	ความสูญเปล่าจากของเสีย (Defects) - การพิมพ์เอกสารและการถ่ายสำเนาเอกสารเพื่อแนบบันทึกข้อความเสนอผู้อำนวยการกองแผนงานและผู้อำนวยการกองแผนงานลงนามและจัดส่งให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบัน	- พิมพ์บันทึกข้อความพร้อมแบบฟอร์มและเอกสารประกอบ 1 ชุดเสนอผู้อำนวยการกองแผนงานพิจารณา ลงนามเพื่อใช้เรียนเอกสารในระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์	✓	✓*		✓

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ลำดับ	ขั้นตอนการทำงาน	ความสูญเปล่า/สภาพปัญหาที่พบ	แนวคิดในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	หลักการ ECRS			
				Eliminate	Combine	Rearrange	Simplify
4)	แจ้งหน่วยงานภายในสถาบันจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน	กระบวนการผลิตเกินความจำเป็น (Over Process) - ส่งเอกสารไปยังหน่วยงาน 2 ช่องทาง คือ ทางระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ และงานธุรการเดินเอกสารส่งให้แต่ละหน่วยงาน	- จัดส่งบันทึกข้อความทางระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์เพียงช่องทางเดียว และให้หน่วยงานดาวน์โหลดไฟล์เอกสาร แทนการจัดส่งเอกสาร	✓	✓*		✓
5)	หน่วยงานภายในสถาบันจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน	-	-		✓*		
6)	ติดตามและรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงาน	-	-		✓*		
7)	ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน	-	-		✓*		

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ลำดับ	ขั้นตอนการทำงาน	ความสูญเปล่า/สภาพปัญหาที่พบ	แนวคิดในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	หลักการ ECRS		
				Eliminate	Combine	Rearrange
8)	วิเคราะห์และสรุปข้อมูลรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน	ความสูญเปล่าจากข้อเสีย (Defects) - การพิมพ์เอกสารและการถ่ายสำเนาเอกสารเพื่อส่งให้เพื่อนร่วมงานช่วยตรวจสอบความถูกต้อง	- ให้เพื่อนร่วมงานช่วยตรวจสอบความถูกต้องของรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในโดยการส่งไฟล์เอกสารแทนการพิมพ์เอกสาร - กำหนดจำนวนผู้ตรวจสอบความถูกต้องของรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในโดยผู้จัดทำ และเพื่อนร่วมงานจำนวน 1 คน	✓		Simplify

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ลำดับ	ขั้นตอนการทำงาน	ความสูญเสียเปล่า/สภาพปัญหาที่พบ	แนวคิดในการปรับปรุง		หลักการ ECRS		
			กระบวนการทำงาน		Eliminate	Combine	Rearrange
9)	เสนอที่ประชุมคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในพิจารณา	ความสูญเสียจากข้อเสีย (Defects) - การพิมพ์บันทึกข้อความเชิญประชุมและเอกสารวาระประกอบการประชุมและการถ่ายสำเนาเอกสารเพื่อส่งให้เพื่อนร่วมงานช่วยตรวจสอบความถูกต้อง กระบวนการผลิตเกินความจำเป็น (Over Process) - การตรวจสอบความถูกต้องของบันทึกข้อความเชิญประชุมและเอกสารวาระประกอบการประชุมทั้งหมดโดยผู้จัดทำและเพื่อนร่วมงานเกินกว่า 1 คน	- ให้เพื่อนร่วมงานช่วยตรวจสอบความถูกต้องของบันทึกข้อความเชิญประชุมและเอกสารวาระประกอบการประชุมโดยการส่งไฟล์เอกสารแทนการพิมพ์เอกสารเพื่อลดปริมาณการพิมพ์เอกสาร - กำหนดจำนวนผู้ตรวจสอบความถูกต้องของบันทึกข้อความเชิญประชุมและเอกสารวาระประกอบการประชุมโดยผู้จัดทำ และเพื่อนร่วมงาน จำนวน 1 คน	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ลำดับ	ขั้นตอนการทำงาน	ความสูญเปล่า/สภาพปัญหาที่พบ	แนวคิดในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	หลักการ ECRS		
				Eliminate	Combine	Rearrange
10)	ปรับปรุงข้อมูลรายการประเมินผลการควบคุมภายใน ตามมติที่ประชุม	ความสูญเปล่าจากข้อเสีย (Defects) - การพิมพ์เอกสารรายการประเมินผลการควบคุมภายใน และการถ่ายสำเนาเอกสารเพื่อส่งให้เพื่อนร่วมงานช่วยตรวจสอบความถูกต้อง	- ให้เพื่อนร่วมงานช่วยตรวจสอบความถูกต้องของรายการประเมินผลการควบคุมภายในโดยการส่งไฟล์เอกสารแทนการพิมพ์เอกสาร	✓		✓
		กระบวนการผลิตเกินความจำเป็น (Over Process) - การตรวจสอบความถูกต้องของรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในโดยผู้จัดทำ และเพื่อนร่วมงานจำนวน 1 คน	- กำหนดจำนวนผู้ตรวจสอบความถูกต้องของรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในโดยผู้จัดทำ และเพื่อนร่วมงานจำนวน 1 คน	✓		

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ลำดับ	ขั้นตอนการทำงาน	ความสูญเสียเปล่า/สภาพปัญหาที่พบ	แนวคิดในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	หลักการ ECRS		
				Eliminate	Combine	Rearrange
11)	เสนอวิธีการเปลี่ยนแบบฟอร์มรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน	ความสูญเสียจากของเสีย (Defects) - การพิมพ์บันทึกข้อความและรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในและการถ่ายสำเนาเอกสารเพื่อส่งให้เพื่อนร่วมงานช่วยตรวจสอบความถูกต้อง	- ให้เพื่อนร่วมงานช่วยตรวจสอบความถูกต้องของบันทึกข้อความและรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในโดยการส่งไฟล์เอกสารแทนการพิมพ์เอกสารเพื่อลดปริมาณการพิมพ์เอกสาร	✓		✓
12)	เสนอรายงานการประเมินผลฯ ต่อสภาสถาบันเพื่อรับทราบ	กระบวนการผลิตเกินความจำเป็น (Over Process) - การตรวจสอบความถูกต้องของบันทึกข้อความและรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในทั้งหมดโดยผู้จัดทำเพื่อนร่วมงานเกินกว่า 1 คน	- กำหนดจำนวนผู้ตรวจสอบความถูกต้องของบันทึกข้อความและรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในโดยผู้จัดทำและเพื่อนร่วมงาน จำนวน 1 คน	✓		

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ลำดับ	ขั้นตอนการทำงาน	ความสูญเสียเปล่า/สภาพปัญหาที่พบ	แนวคิดในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	หลักการ ECRS		
				Eliminate	Combine	Rearrange Simplify
13)	สภาสถาบันรับทราบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน	-	-			
14)	ส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในให้สำนักงานตรวจสอบภายใน เพื่อจัดส่งให้กระทรวงต้นสังกัด	ความสูญเสียจากของเสีย (Defects) - การพิมพ์บันทึกข้อความพร้อมแนบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในและการถ่ายสำเนาเอกสารเพื่อส่งให้เพื่อนร่วมงานช่วยตรวจสอบความถูกต้อง	- ให้เพื่อนร่วมงานช่วยตรวจสอบความถูกต้องของบันทึกข้อความและรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในโดยการส่งไฟล์เอกสารแทนการพิมพ์เอกสารเพื่อลดปริมาณการพิมพ์เอกสาร	✓		✓

หมายเหตุ: * รวมกระบวนการเข้าด้วยกัน (Combine) ระหว่างกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน (ขั้นตอนที่ 11 – 17) กับกระบวนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน (ขั้นตอนที่ 1 – 7)

จากตารางที่ 4.3 ผู้ศึกษาได้นำหลักการ ECRS มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการปรับปรุงกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และการรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้ศึกษาใช้หลักการกำจัดส่วนที่ไม่จำเป็นออก (Eliminate) เพื่อลดความสูญเปล่าจากของเสีย (Defects) ในกิจกรรมที่ต้องจัดพิมพ์เอกสารต่าง ๆ เพื่อการตรวจสอบความถูกต้อง และการทำขั้นตอนให้เรียบง่าย (Simplify) โดยการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานแทน สำหรับความสูญเปล่าในกระบวนการผลิตเกินความจำเป็น (Over Process) ผู้ศึกษาได้ทำขั้นตอนให้เรียบง่าย (Simplify) โดยการใช้เทคโนโลยีให้มากขึ้น ใช้คนให้น้อยลง ลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน และทำการรวมกระบวนการเข้าด้วยกัน (Combine) ของกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน (ขั้นตอนที่ 11 – 17) และกระบวนการติดตามการรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (ขั้นตอนที่ 1 – 7) เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ 2 กระบวนการไปพร้อม ๆ กันได้

4.2.3 การปรับปรุงกระบวนการตามหลักการ ECRS

ผู้ศึกษาได้จัดการความสูญเปล่าจากของเสีย (Defects) และกระบวนการผลิตเกินความจำเป็น (Over Process) ด้วยการกำจัดส่วนที่ไม่จำเป็นออก (Eliminate) และการทำขั้นตอนให้เรียบง่าย (Simplify) และได้ทำการรวมกระบวนการเข้าด้วยกัน (Combine) ในขั้นตอนที่สามารถรวบรวมได้ระหว่างกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน ในขั้นตอนที่ 11 – 17 เข้ากับกระบวนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน ในขั้นตอนที่ 1-7 และเพื่อให้การรวมกระบวนการเกิดประสิทธิภาพ จึงทำการศึกษาแบบฟอร์มการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และแบบฟอร์มการรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ของปีงบประมาณที่ผ่านมา และออกแบบแบบฟอร์มใหม่เพื่อนำมาใช้รายงานผลฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ที่ได้ทำการควบรวมกระบวนการแล้ว และจัดทำคำชี้แจงแบบฟอร์มเพื่อใช้ในการอธิบายสื่อสารทำความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน ดังภาพที่ 4.5

**การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และการประเมินผลการควบคุมภายใน
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562**

โดยการปรับปรุงกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ให้สามารถปฏิบัติงานไปพร้อมกันได้ในคราวเดียว เป็นการลดขั้นตอนลดระยะเวลาการปฏิบัติงาน และทำให้เห็นภาพความเชื่อมโยงของการประเมินผลความเสี่ยงทั้งในระดับปฏิบัติการตามรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน และในระดับยุทธศาสตร์ตามการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

การประเมินผลความเสี่ยงในระดับยุทธศาสตร์

1. แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

- แบบฟอร์ม RM02.1-R1	<u>ความเสี่ยงที่ 1</u> ความต้องการและค่านิยมของกลุ่มเป้าหมายของสถาบันที่เปลี่ยนไป
- แบบฟอร์ม RM02.1-R2	<u>ความเสี่ยงที่ 2</u> ความมั่นคงทางการเงินของสถาบัน
- แบบฟอร์ม RM02.1-R3	<u>ความเสี่ยงที่ 3</u> ความเพียงพอของบุคลากรสายวิชาการ
- แบบฟอร์ม RM02.2	ความเสี่ยงตามที่หน่วยงานระบุเพิ่มเติม

การประเมินผลความเสี่ยงในระดับปฏิบัติการ

2. แบบฟอร์มรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

- แบบฟอร์ม IC02	รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562
-----------------	--

RM02.1-R....

แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง คณะ/สำนัก/กอง.....ตามมาตรการตอบสนองความเสี่ยงของสถาบัน
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

วัตถุประสงค์ เชื่อมโยงยุทธศาสตร์สถาบัน
ความเสี่ยงที่.....
ประเภทความเสี่ยง

มาตรการตอบสนองความเสี่ยง ระดับสถาบัน	โครงการ/กิจกรรม ของหน่วยงาน	ตัวชี้วัดของ โครงการ/ กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	ผลการดำเนินงาน รอบ 9 เดือน (ต.ค.61 – มิ.ย.62)	ผลการดำเนินงาน รอบ 12 เดือน (ต.ค.61 – ก.ย.62)	หมายเหตุ
กองแผนงานระบุให้ตาม มาตรการตอบสนองความเสี่ยง ตามที่กำหนดไว้ในแผนบริหาร ความเสี่ยงของสถาบัน	กองแผนงานระบุให้ตามที่หน่วยงานระบุไว้ในแผนบริหาร ความเสี่ยงของหน่วยงาน				กองแผนงานระบุ ข้อมูลให้ตามที่ หน่วยงานรายงานผล การดำเนินงาน รอบ 9 เดือน	หน่วยงานรายงานผล การดำเนินโครงการ/ กิจกรรมตามตัวชี้วัดที่ ระบุในแผน เพื่อให้ กองแผนงานสามารถ ประเมินความสำเร็จ ของโครงการ/กิจกรรม ของหน่วยงานได้	
						หากไม่มีการ ดำเนินงานเพิ่มเติมจาก รอบ 9 เดือน กรุณา ระบุว่า เหมือนเดิม	

แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง คณะ/สำนัก/หน่วยงาน..... ที่หน่วยงานระบุเพิ่มเติม
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

RM02.2

เหตุการณ์เสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง โอกาส (1 5) ผลกระทบ (1 5)	มาตรการตอบสนอง ความเสี่ยงระดับ หน่วยงาน (โครงการ/กิจกรรม)	ตัวชี้วัดของ โครงการ/กิจกรรม	ระยะเวลา	ผลการดำเนินงาน รอบ 9 เดือน	ผลการดำเนินงาน รอบ 12 เดือน	ผู้รับผิดชอบ
กองแผนงานระบุให้ตามที่หน่วยงานระบุไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ผลรอบ 12 เดือน โอกาส (1 5) ผลกระทบ (1 25) ระบุผลประเมินความเสี่ยง ตามเกณฑ์การประเมิน กองแผนงานระบุข้อมูลให้ตามที่หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานรอบ 9 เดือน หน่วยงานรายงานผลการดำเนินโครงการ/กิจกรรมตามตัวชี้วัดที่ระบุไว้ในแผนเพื่อให้กองแผนงานสามารถประเมินความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรมของหน่วยงานได้ **หากไม่มีการดำเนินงานเพิ่มเติมจากรอบ 9 เดือน กรุณาระบุว่า เหมือนเดิม									

หมายเหตุ: ประเมินความเสี่ยงโดยใช้เกณฑ์การประเมินตามตารางด้านล่าง หรือตามเกณฑ์ที่หน่วยงานสามารถกำหนดเองได้

การประเมินความเสี่ยงระดับหน่วยงาน			
ระดับ	เกณฑ์โอกาส	ระดับ	เกณฑ์ผลกระทบ
5	โอกาสในการเกิดสูงมาก หรือมากกว่า 80%	5	ผลกระทบสูงมาก
4	โอกาสในการเกิดสูง หรือมากกว่า 61-80%	4	ผลกระทบสูง
3	โอกาสในการเกิดปานกลาง หรือมากกว่า 41-60%	3	ผลกระทบปานกลาง
2	โอกาสในการเกิดน้อย หรือมากกว่า 21-40%	2	ผลกระทบน้อย
1	โอกาสในการเกิดน้อยมาก หรือน้อยกว่า 20%	1	ผลกระทบน้อยมาก

แบบฟอร์มรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน คณะ/สำนัก/หน่วยงาน.....
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

IC02

ภารกิจหน่วยงาน / วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินผลการควบคุมภายใน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	การปรับปรุงการควบคุมภายใน	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ	ประเด็นที่ขอไปบรรจุในแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานในปีถัดไป (แนบฯ เพิ่มเติม) (ถ้ามี)
ระบุเฉพาะภารกิจที่เกี่ยวข้อง							
งานภารกิจหลัก							
1. ด้านการเรียนการสอน							
2. ด้านงานวิจัย	ระบุความเสี่ยงที่ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์	วิธีการควบคุมที่ปฏิบัติอยู่ เช่น ขั้นตอนวิธีปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์ ฯลฯ	ผลจากการควบคุมที่ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และความเพียงพอ เช่น มีการกำหนด การสั่งการ การปฏิบัติตาม และหรือ ความเสี่ยงที่ลดลงหรือสามารถป้องกันได้	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อ การบรรลุ วัตถุประสงค์ ของแต่ละภารกิจ	วิธีการควบคุม เพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ในปีงบประมาณถัดไป	ระบุช่วงเวลา ที่ดำเนินการแล้วเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ การดำเนินงาน	ระบุประเด็น ความเสี่ยงที่จะสามารถ นำไปจัดการ ความเสี่ยงในระดับ Strategic ได้
งานภารกิจสนับสนุนการบริหารจัดการ							
4. ด้านบุคคล							
5. ด้านการคลัง							
6. ด้านการพัสดุ							
7. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ							
8. อื่น ๆ							

นำไปบรรจุในแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ในปีงบประมาณ 2563 ต่อไป

ภาพที่ 4.5 แบบฟอร์มและคำชี้แจงแบบฟอร์มการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

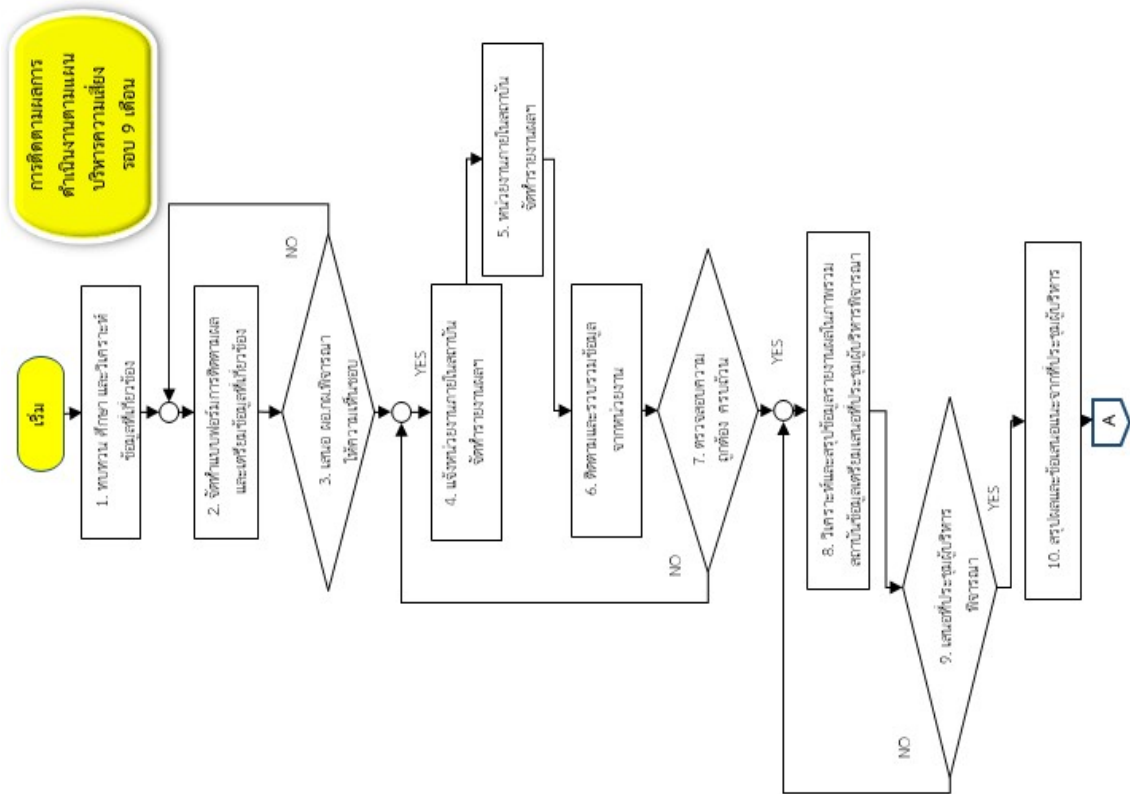
4.3 สรุปผลการศึกษาหลังการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน

เมื่อนำแนวคิดโคเซ็น หลักการ ECRS มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานแล้ว สามารถปรับปรุงกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน และสร้างเป็นกระบวนการใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นสรุปได้ดังนี้

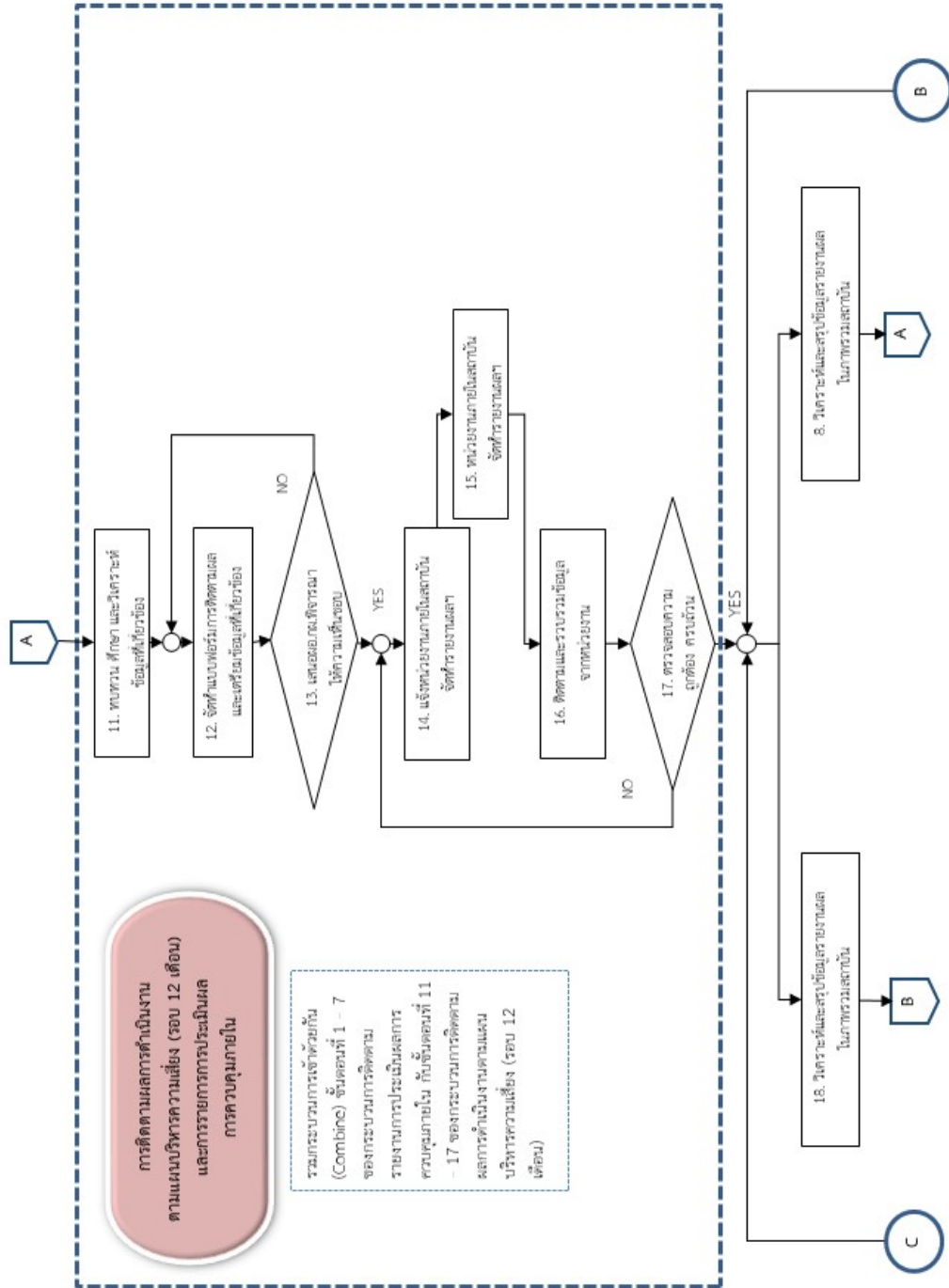
4.3.1 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพ

1) การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

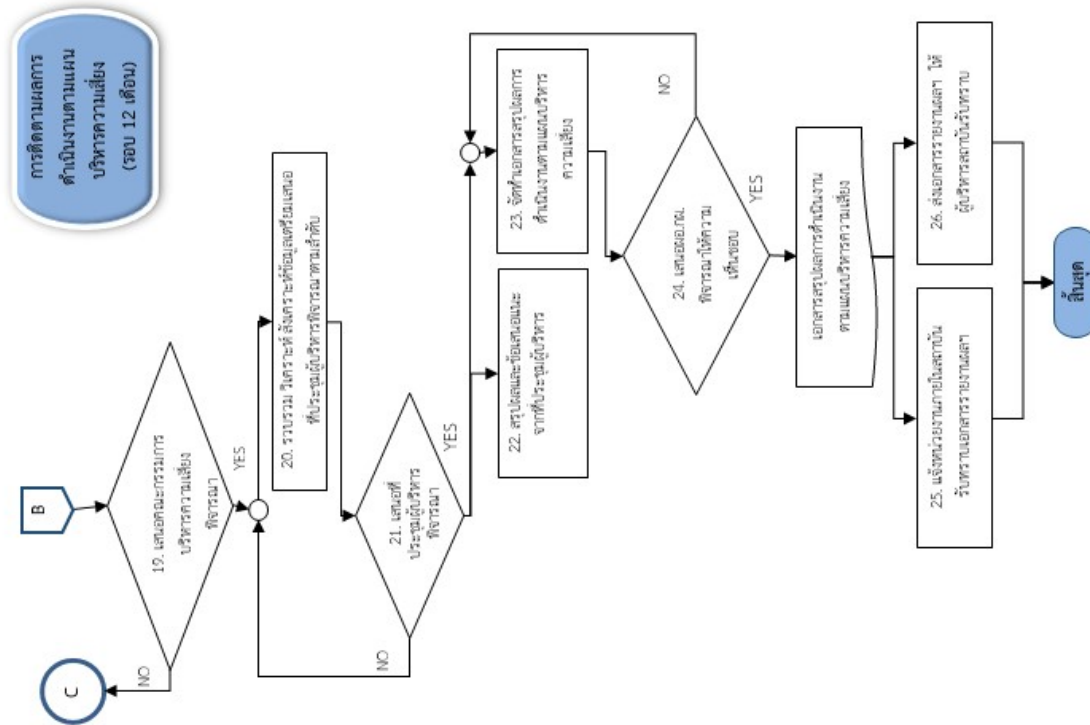
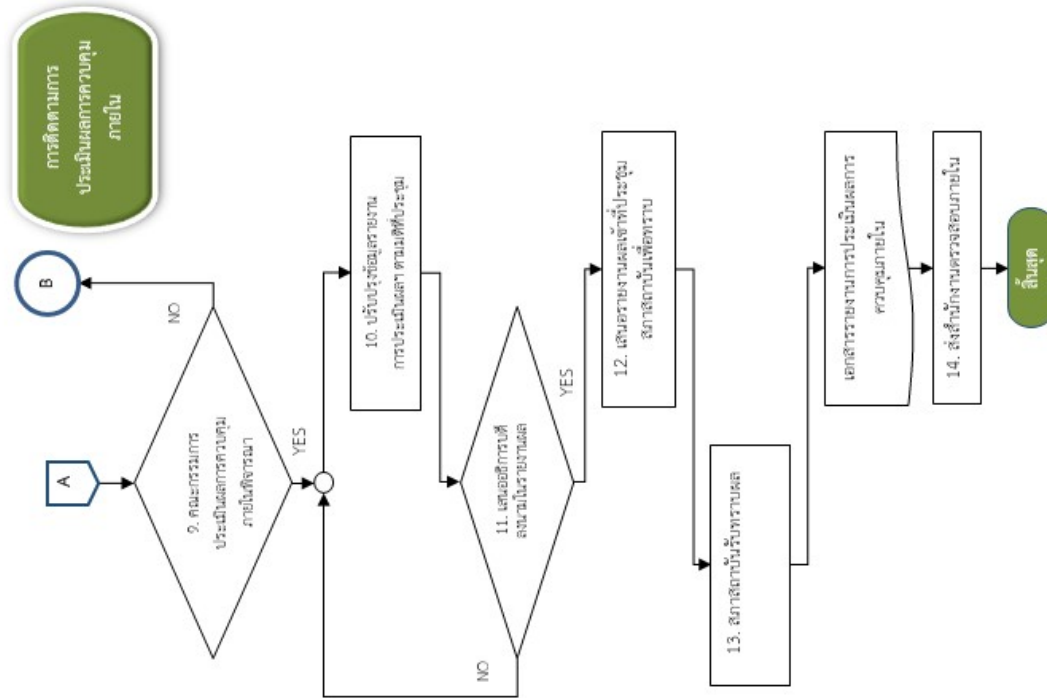
ผู้ศึกษาได้ทำการประเมินประสิทธิภาพจากการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยการจัดทำผังกระบวนการทำงาน (Workflow Chart) ใหม่ภายหลังการปรับปรุงกระบวนการแล้วแสดงผลดังภาพที่ 4.6 – 4.7



ภาพที่ 4.6 แสดงผังกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 9 เดือน



ภาพที่ 4.7 แสดงผังกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน และการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน



ภาพที่ 4.7 (ต่อ)

เมื่อได้ดำเนินการปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานแล้ว ทำให้ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเปรียบเทียบขั้นตอนการปฏิบัติงาน และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงาน ก่อนและภายหลังการปรับปรุงกระบวนการ

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	จำนวนกิจกรรม (กิจกรรม)					ระยะเวลาปฏิบัติงาน (ชั่วโมง)		
	ก่อนการปรับปรุง		หลังการปรับปรุง		ผลต่าง	ก่อนการปรับปรุง		ผลต่าง
	ปรับปรุง	กิจกรรม	ปรับปรุง	กิจกรรม		ปรับปรุง	ชั่วโมง	ร้อยละ
1.กระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	95	82	13	13.68	381.28	381.28	0.00	0.00
1.1 การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	29	25	4	13.79	133.55	133.55	0.00	0.00
รอบ 9 เดือน								
1) ทบทวน/ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	1	1	0	0.00	7.75	7.75	0.00	0.00
2) จัดทำแบบฟอร์มการรายงานผลและรวบรวมเอกสารประกอบ	5	3	2	40.00	26.00	26.00	0.00	0.00
3) เสนอผู้อำนวยการกองแผนงานพิจารณาให้ความเห็นชอบแบบฟอร์มการรายงานผลและรวบรวมเอกสารประกอบ	6	4	2	33.33	4.40	4.40	0.00	0.00
4) แจ้งหน่วยงานภายในสถาบันจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	3	3	0	0.00	1.70	1.70	0.00	0.00
5) หน่วยงานภายในสถาบันจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	1	1	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	จำนวนกิจกรรม (กิจกรรม)				ระยะเวลาปฏิบัติงาน (ชั่วโมง)			
	ก่อนการปรับปรุง		หลังการปรับปรุง		ก่อนการปรับปรุง		หลังการปรับปรุง	
	กิจกรรม	ร้อยละ	กิจกรรม	ร้อยละ	ชั่วโมง	ร้อยละ	ชั่วโมง	ร้อยละ
6) ติดตามและรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงาน	3	3	0	0.00	8.00	8.00	0.00	0.00
7) ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	1	1	0	0.00	22.00	22.00	0.00	0.00
8) วิเคราะห์และสรุปข้อมูลรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	3	3	0	0.00	23.00	23.00	0.00	0.00
9) เสนอที่ประชุมทศอ.การวางแผนและประเมินผลพิจารณา	4	4	0	0.00	32.70	32.70	0.00	0.00
10)สรุปผลและข้อเสนอแนะจากที่ประชุมผู้บริหาร	2	2	0	0.00	8.00	8.00	0.00	0.00
1.2 การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	66	57	9	13.64	247.73	247.73	0.00	0.00
รอบ 12 เดือน								
11) ทบทวน/ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	2	2	0	0.00	15.00	15.00	0.00	0.00
12) จัดทำแบบฟอร์มการรายงานผลและรวบรวมเอกสารประกอบ	6	4	2	33.33	32.50	32.50	0.00	0.00
13) เสนอผู้อำนวยการกองแผนงานพิจารณาให้ความเห็นชอบแบบฟอร์มการรายงานผลและรวบรวมเอกสารประกอบ	6	4	2	33.33	4.40	4.40	0.00	0.00
14) แจ้งหน่วยงานภายในสถาบันจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน	3	2	1	33.33	1.48	1.48	0.00	0.00

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	จำนวนกิจกรรม (กิจกรรม)				ระยะเวลาปฏิบัติงาน (ชั่วโมง)			
	ก่อนการ		หลังการ		ก่อนการ		หลังการ	
	ปรับปรุง	ปรับปรุง	กิจกรรม	ร้อยละ	ปรับปรุง	ปรับปรุง	ชั่วโมง	ร้อยละ
15) หน่วยงานภายในสถาบันจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน	1	1	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
16) ติดตามและรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงาน	3	3	0	0.00	7.00	7.00	0.00	0.00
17) ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน	1	1	0	0.00	22.00	22.00	0.00	0.00
18) วิเคราะห์และสรุปข้อมูลรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	6	6	0	0.00	30.75	30.75	0.00	0.00
19) เสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณา	14	12	2	14.29	33.40	33.40	0.00	0.00
20) รวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล เพื่อเตรียมเสนอที่ประชุมผู้บริหารพิจารณาตามลำดับ	2	2	0	0.00	7.25	7.25	0.00	0.00
21) เสนอที่ประชุมผู้บริหารพิจารณาตามลำดับ	5	5	0	0.00	15.70	15.70	0.00	0.00
22) สรุปผลและข้อเสนอแนะจากที่ประชุมสภาสถาบัน	2	2	0	0.00	7.00	7.00	0.00	0.00
23) จัดทำเอกสารสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	8	6	2	25.00	31.50	31.50	0.00	0.00
24) เสนอผู้อำนวยการกองแผนงานพิจารณาให้ความเห็นชอบ	2	2	0	0.00	0.70	0.70	0.00	0.00

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	จำนวนกิจกรรม (กิจกรรม)				ระยะเวลาปฏิบัติงาน (ชั่วโมง)			
	ก่อนการปรับปรุง		หลังการปรับปรุง		ก่อนการปรับปรุง		หลังการปรับปรุง	
	กิจกรรม	ร้อยละ	กิจกรรม	ร้อยละ	ชั่วโมง	ร้อยละ	ชั่วโมง	ร้อยละ
25) แจ้งหน่วยงานภายในสถาบันรับทราบเอกสารรายงานผล การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	3	3	0	0.00	1.70	1.70	0.00	0.00
26) ส่งเอกสารรายงานผลฯ ให้ผู้บริหารสถาบันรับทราบ	2	2	0	0.00	0.70	0.70	0.00	0.00
2. กระบวนการรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน	64	37	27	42.19	182.75	100.85	81.90	44.82
1) ทบทวน/ศึกษาและวิเคราะห์รหัสข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	2	0	2	100.00	15.50	0.00	15.50	100.0
2) จัดทำแบบฟอร์มการติดตามผลและรวบรวมเอกสารประกอบ	5	0	5	100.00	27.75	0.00	27.75	100.0
3) เสนอผู้อำนวยการกองแผนงานพิจารณาให้ความเห็นชอบ	6	0	6	100.00	4.45	0.00	4.45	100.0
4) แจ้งหน่วยงานภายในสถาบันจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน	3	0	3	100.00	1.70	0.00	1.70	100.0
5) หน่วยงานภายในสถาบันจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน	1	0	1	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00
6) ติดตามและรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงาน	3	3	0	0.00	8.50	0.00	8.50	100.0
7) ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน	1	1	0	0.00	24.00	0.00	24.00	100.0
8) วิเคราะห์และสรุปข้อมูลรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน	6	4	2	33.33	42.75	42.75	0.00	0.00
9) เสนอที่ประชุมคณะกรรมการประเมินผลการควบคุม	13	11	2	15.38	26.78	26.78	0.00	0.00

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	จำนวนกิจกรรม (กิจกรรม)				ระยะเวลาปฏิบัติงาน (ชั่วโมง)			
	ก่อนการปรับปรุง		หลังการปรับปรุง		ก่อนการปรับปรุง		หลังการปรับปรุง	
	กิจกรรม	ร้อยละ	กิจกรรม	ร้อยละ	ชั่วโมง	ร้อยละ	ชั่วโมง	ร้อยละ
ภายในพิจารณา								
10)ปรับปรุงข้อมูลรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามที่ดีที่ประชุม	5	3	2	40.00	20.00	20.00	0.00	0.00
11)เสนอวิธีการลดลงนามแบบฟอร์มรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน	8	6	2	25.00	4.10	4.10	0.00	0.00
12)เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในต่อสภาสถาบันเพื่อรับทราบ	2	2	0	0.00	4.00	4.00	0.00	0.00
13)สภาสถาบันรับทราบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน	1	1	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
14)ส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในให้สำนักงานตรวจสอบภายใน เพื่อจัดส่งให้กระทรวงต้นสังกัด	8	6	2	25.00	3.23	3.23	0.00	0.00
รวม	159	119	40	25.16	564.03	482.13	81.90	14.52

หมายเหตุ: ขั้นตอนที่ 1 – 7 ของกระบวนการติดตามรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน รวมกระบวนการเข้าด้วยกัน (Combine) กับขั้นตอนที่ 11 – 17 ของกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน

จากการปรับปรุงกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน สามารถแสดงผลของการปรับปรุงกระบวนการโดยการเปรียบเทียบขั้นตอนก่อนการปรับปรุงและภายหลังการปรับปรุงกระบวนการ สรุปผลได้ว่า กิจกรรมทั้งหมดก่อนการปรับปรุงจำนวน 159 กิจกรรม เมื่อปรับปรุงกระบวนการแล้วทำให้กิจกรรมการปฏิบัติงาน คงเหลือ 119 กิจกรรม ลดลง 40 กิจกรรม คิดเป็นร้อยละ 25.16

สำหรับระยะเวลาในการปฏิบัติงานของกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน ผลการเปรียบเทียบระยะเวลาการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานก่อนการปรับปรุงกระบวนการเท่ากับ 564.03 ชั่วโมง เมื่อปรับปรุงกระบวนการแล้วทำให้ระยะเวลาการปฏิบัติงานคงเหลือ 482.13 ชั่วโมง ลดลง 81.90 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 14.52

2) การลดปริมาณกระดาษที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

ผู้ศึกษาประเมินประสิทธิภาพจากการลดปริมาณกระดาษที่ใช้ในการปฏิบัติงานในขั้นตอนกิจกรรมต่าง ๆ โดยทำการศึกษาเฉพาะขั้นตอนที่เกิดความสูญเปล่าจากของเสีย (Defects) ซึ่งในการศึกษานี้คือ ปริมาณกระดาษที่เกิดจากการพิมพ์เอกสาร แสดงผลดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ปริมาณกระดาษที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบก่อนและภายหลังการปรับปรุงกระบวนการ

ขั้นตอน/กิจกรรม	ปริมาณกระดาษ (แผ่น)			
	ก่อนการปรับปรุง		หลังการปรับปรุง	
	กระบวนการ	จำนวน	กระบวนการ	จำนวน
1. กระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	810	405	405	50.00
1.1 การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	202	48	154	76.24
รอบ 9 เดือน				
ขั้นตอนที่ 2 จัดทำแบบฟอร์มการรายงานผลและรวบรวมเอกสารประกอบ	169	24	145	85.80
ขั้นตอนที่ 3 เสนอผู้อำนวยการกองแผนงานพิจารณาให้ความเห็นชอบแบบฟอร์มการ	33	24	9	27.27
รายงานผลและรวบรวมเอกสารประกอบ				
1.2 การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	608	357	251	41.28
รอบ 12 เดือน				
ขั้นตอนที่ 12 จัดทำแบบฟอร์มการรายงานผลและรวบรวมเอกสารประกอบ	190	24	166	87.37
ขั้นตอนที่ 13 เสนอผู้อำนวยการกองแผนงานพิจารณาให้ความเห็นชอบแบบฟอร์มการ	33	24	9	27.27
รายงานผลและรวบรวมเอกสารประกอบ				
ขั้นตอนที่ 19 เสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณา	79	20	59	74.68
ขั้นตอนที่ 23 จัดทำเอกสารสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	306	289	17	5.56

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ขั้นตอน/กิจกรรม	ปริมาณกระดาษ (แผ่น)			
	ก่อนการปรับปรุง		หลังการปรับปรุง	
	กระบวนการ	กระบวนการ	จำนวน	ร้อยละ
2. กระบวนการรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน	150	78	72	48.00
ขั้นตอนที่ 2 จัดทำแบบฟอร์มการติดตามผลและรวบรวมเอกสารประกอบ	8	2	6	75.00
ขั้นตอนที่ 3 เสนอผู้อำนวยการกองแผนงานพิจารณาให้ความเห็นชอบ	31	2	29	93.55
ขั้นตอนที่ 8 วิเคราะห์และสรุปข้อมูลรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน	39	35	4	10.26
ขั้นตอนที่ 9 เสนอที่ประชุมคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในพิจารณา	29	2	27	93.10
ขั้นตอนที่ 10 ปรับปรุงข้อมูลรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามมติที่ประชุม	39	35	4	10.26
ขั้นตอนที่ 11 เสนออธิการบดีลงนามแบบฟอร์มรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน	2	1	1	50.00
ขั้นตอนที่ 14 ส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในให้สำนักงานตรวจสอบภายใน เพื่อจัดส่งให้กระทรวงตั้งสังกัด	2	1	1	50.00
รวม	960	483	477	49.69

หมายเหตุ: ศึกษาเฉพาะขั้นตอนที่เกิดความสูญเสียจากของเสีย (Defect) โดยการลดการจัดพิมพ์เอกสาร เพื่อลดปริมาณกระดาษ

จากการศึกษาการลดปริมาณกระดาษที่ใช้ในการปฏิบัติงาน พบว่า ขั้นตอนที่ทำการปรับปรุงเพื่อลดปริมาณกระดาษของกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง มีจำนวนทั้งสิ้น 6 ขั้นตอน มีปริมาณการใช้กระดาษก่อนการปรับปรุงกระบวนการ จำนวนทั้งสิ้น 810 แผ่น ภายหลังการปรับปรุงกระบวนการทำให้ใช้ปริมาณกระดาษคงเหลือ 405 แผ่น ลดลง 405 แผ่น คิดเป็นร้อยละ 50.00 โดยเป็นขั้นตอนของการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 9 เดือน จำนวน 2 ขั้นตอน มีปริมาณการใช้กระดาษก่อนการปรับปรุงกระบวนการ จำนวนทั้งสิ้น 202 แผ่น ภายหลังการปรับปรุงกระบวนการทำให้ใช้ปริมาณกระดาษคงเหลือ 48 แผ่น ลดลง 154 แผ่น คิดเป็นร้อยละ 76.24 ขั้นตอนของการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน จำนวน 4 ขั้นตอน มีปริมาณการใช้กระดาษก่อนการปรับปรุงกระบวนการ จำนวนทั้งสิ้น 608 แผ่น ภายหลังการปรับปรุงกระบวนการทำให้ใช้ปริมาณกระดาษคงเหลือ 357 แผ่น ลดลง 251 แผ่น คิดเป็นร้อยละ 41.28 และขั้นตอนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน จำนวน 7 ขั้นตอน มีปริมาณการใช้กระดาษก่อนการปรับปรุงกระบวนการ จำนวนทั้งสิ้น 150 แผ่น ภายหลังการปรับปรุงกระบวนการทำให้ใช้ปริมาณกระดาษคงเหลือ 78 แผ่น ลดลง 72 แผ่น คิดเป็นร้อยละ 48.00

3) ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้ศึกษาได้สำรวจความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ต่อการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงรอบ 12 เดือน และการรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 โดยผู้ศึกษาได้จัดส่งบันทึกข้อความแจ้งให้หน่วยงานจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 พร้อมคำชี้แจงวิธีการจัดทำรายงานให้เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานรับทราบและดำเนินการ หลังจากนั้นจึงได้จัดส่งแบบสอบถามความพึงพอใจต่อการปรับปรุงกระบวนการ ไปยังเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จำนวน 27 คน จาก 27 หน่วยงาน เพื่อสอบถามความพึงพอใจ และความคิดเห็นต่อการปรับปรุงกระบวนการ โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามความพึงพอใจ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 77.78 รายละเอียดดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อการปรับปรุงกระบวนการ

การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผน บริหารความเสี่ยง และการรายงานการประเมินผล การควบคุมภายใน	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ พึงพอใจ
1. การปรับปรุงกระบวนการ	3.49	0.765	มาก
1.1 ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน	3.57	0.746	มาก
1.2 ลดเวลาการปฏิบัติงาน	3.52	0.814	มาก
1.3 ประหยัดทรัพยากร	3.38	0.865	ปานกลาง
2. แบบฟอร์มการจัดทำรายงานผล	3.81	0.750	มาก
2.1 รูปแบบเหมาะสม ชัดเจน เข้าใจง่าย	3.81	0.750	มาก
2.2 การกำหนดหัวข้อ และการลำดับหัวข้อมีความ เหมาะสม	3.81	0.750	มาก
3. วิธีการการสื่อสารทำความเข้าใจเพื่อการจัดทำ รายงานผล	3.67	0.899	มาก
3.1 รูปแบบเหมาะสมชัดเจน เข้าใจง่าย	3.76	0.944	มาก
3.2 คำอธิบายชัดเจน เข้าใจง่าย	3.57	0.926	มาก
รวม	3.66	0.748	มาก

หมายเหตุ:	คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจในระดับมากที่สุด
	คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจในระดับมาก
	คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจในระดับปานกลาง
	คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจในระดับน้อย
	คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด

จากตารางที่ 4.6 ผลการศึกษาความพึงพอใจต่อกระบวนการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และการรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานภายในสถาบัน พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 โดยมีความพึงพอใจในด้านแบบฟอร์มการจัดทำรายงานผลมากที่สุด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ในส่วนของรูปแบบเหมาะสม ชัดเจน เข้าใจง่าย และการกำหนดหัวข้อ และการลำดับหัวข้อมีความเหมาะสม รองลงมาคือ พึงพอใจด้านวิธีการการสื่อสารทำความเข้าใจเพื่อการจัดทำรายงานผล ในส่วนของรูปแบบเหมาะสมชัดเจน เข้าใจง่าย และคำอธิบายชัดเจน เข้าใจง่าย และด้านการปรับปรุง

กระบวนการ ในส่วนของลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ลดเวลาการปฏิบัติงาน ประหยัดทรัพยากร มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 และ 3.49 ตามลำดับ

จากการรวบรวมความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบันต่อการจัดทำรายงานผลการ ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และการรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 จากข้อคำถามปลายเปิด โดยสอบถามเจ้าหน้าที่ระดับหน่วยงานทั้งหมด 27 คน จาก 27 หน่วยงาน โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 21 คน และมีผู้แสดงความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะในส่วนนี้ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 19.05 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด โดยมีความคิดเห็นสรุปได้ดังนี้ คือ

- 1) ให้มีการชี้แจงและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำรายงานผลความเสี่ยง และการ ควบคุมภายในให้มีความชัดเจน ว่ามีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันแบบใด
- 2) ควรบูรณาการเรื่องความเสี่ยง และการควบคุมภายในให้มีความเชื่อมโยงกัน เนื่องจาก เป็นเรื่องความเสี่ยงเหมือนกัน
- 3) เสนอให้มีแนวทางการลดขั้นตอนในส่วนของหน่วยงานด้วย
- 4) เสนอให้เพิ่มขั้นตอนการแจ้งเตือนหน่วยงานก่อนจะครบกำหนดการจัดทำรายงานผล งบประมาณ 1 - 2 เดือน ทางระบบอิเล็กทรอนิกส์

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน ด้วยแนวคิดสิน ของกองแผนงาน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์” มีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้ คือ

- 1) เพื่อศึกษากระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และกระบวนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน
- 2) เพื่อออกแบบวิธีการปรับปรุงกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และกระบวนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน
- 3) เพื่อทดสอบประสิทธิภาพของกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และกระบวนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายในรูปแบบใหม่
- 4) เพื่อศึกษาความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และกระบวนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายในรูปแบบใหม่

การศึกษานี้ได้ทำการศึกษากระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และกระบวนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เพื่อทำการปรับปรุงกระบวนการ โดยการวิเคราะห์ความสูญเสียในแต่ละขั้นตอนกิจกรรมของกระบวนการ ด้วยแนวคิด 3MU (MURI MURA และ MUDA และคัดเลือกปัญหาเพื่อทำการปรับปรุงโดยใช้หลักการ ECRS และสอบถามความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบันที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ที่มีต่อการปรับปรุงกระบวนการ สรุปได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ผลการวิเคราะห์ผังขั้นตอนกระบวนการทำงาน (Workflow Chart) และขั้นตอนกิจกรรมการปฏิบัติงานโดยละเอียด (Line Process)

ผลจากการวิเคราะห์ผังขั้นตอนกระบวนการทำงาน (Workflow Chart) และขั้นตอนกิจกรรมการปฏิบัติงานโดยละเอียด (Line Process) พบว่า ขั้นตอนที่ 11 – 17 ของกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน (ตุลาคม – กันยายน ของปีถัดไป) มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเหมือนกันกับขั้นตอนที่ 1 – 7 ของกระบวนการติดตามการประเมินผลการ

ควบคุมภายใน อีกทั้งเป็นการปฏิบัติงานในช่วงเวลาเดียวกัน ใช้เวลาในการปฏิบัติงานทั้งหมด 590.60 ชั่วโมง

เมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอน/กิจกรรมของกระบวนการ ทั้งหมด 40 ขั้นตอน 159 กิจกรรม สามารถจำแนกเป็นกิจกรรมที่มีคุณค่า (VA) 107 กิจกรรม กิจกรรมที่ไม่มีคุณค่า (NVA) จำนวน 13 กิจกรรม และกิจกรรมที่ไม่มีคุณค่าแต่จำเป็นต้องทำ (ENVA) จำนวน 39 กิจกรรม และมีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสูญเสียเปล่า (MUDA) โดยเฉพาะกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสูญเสียเปล่าประเภท Defect และ Over Process มากที่สุดคือ จำนวน 26 กิจกรรม และ 21 กิจกรรม ตามลำดับ จึงได้คัดเลือกความสูญเสียเปล่าประเภท Defect และ Over Process เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการ

5.1.2 ผลการวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานโดยใช้หลักการ 5W 1H เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา

ผลจากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาของกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และกระบวนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน โดยเครื่องมือ 5W 1H ผลการวิเคราะห์ปัญหา พบว่า ขั้นตอนที่ 11 – 17 ของกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน (ตุลาคม – กันยายนของปีถัดไป) มีขั้นตอนการปฏิบัติงานสอดคล้องกันกับขั้นตอนที่ 1 – 7 ของกระบวนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน นอกจากนี้ กิจกรรมที่พบว่าเป็นปัญหาก่อให้เกิดความสูญเสียเปล่าจากของเสีย (Defects) คือ เรื่องการพิมพ์เอกสารและการถ่ายสำเนาเอกสารเพื่อส่งให้เพื่อนร่วมงานช่วยตรวจสอบความถูกต้อง และกิจกรรมที่กระบวนการผลิตเกินความจำเป็น (Over Process) คือ 1) การส่งเอกสารไปยังหน่วยงาน 2 ช่องทาง คือ ทางระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ และงานธุรการเดินเอกสารส่งให้แต่ละหน่วยงาน ซึ่งทำให้เสียทรัพยากร และ 2) การตรวจสอบความถูกต้องของบันทึกข้อความเชิญประชุม และเอกสารวาระประกอบการประชุมทั้งหมดโดยผู้จัดทำ และเพื่อนร่วมงานเกินกว่า 1 คน ซึ่งทำให้ใช้เวลามากเกินไปกับการตรวจสอบความถูกต้อง ผู้ศึกษาจึงได้ข้อสรุปเลือกสาเหตุหลักดังกล่าวมาหาวิธีการปรับปรุงแก้ไข เนื่องจากสามารถดำเนินการได้ทันทีโดยผู้ปฏิบัติงานของกลุ่มงานบริหารความเสี่ยง กองแผนงาน

5.1.3 ผลการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานด้วยหลักการ ECRS

ผลจากการนำหลักการ ECRS มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ ผู้ศึกษาจึงใช้การกำจัดส่วนที่ไม่จำเป็นออก (Eliminate) และการทำขั้นตอนให้เรียบง่าย (Simplify) โดยการลดปริมาณการพิมพ์เอกสารเพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้อง แล้วใช้การตรวจสอบความถูกต้องจากไฟล์เอกสารแทน เพื่อจัดการความสูญเสียเปล่าจากของเสีย (Defects) และลดความสูญเสียเปล่าจากกระบวนการผลิตเกินความจำเป็น (Over Process) โดยกำหนดจำนวนผู้ทำหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลโดยผู้จัดทำข้อมูล และเพื่อนร่วมงาน จำนวน 1 คน และการจัดส่งบันทึกข้อความทางระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์เพียงช่องทางเดียว และให้หน่วยงานดาวน์โหลดไฟล์เอกสารแทนการเดินจัดส่งเอกสาร

นอกจากนี้ ได้ทำการรวมกระบวนการเข้าด้วยกัน (Combine) ระหว่างกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือนในขั้นตอนที่ 11 – 17 กับกระบวนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน ในขั้นตอนที่ 1-7 และออกแบบแบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน และรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน พร้อมคำชี้แจงแบบฟอร์ม สำหรับใช้ในการสื่อสาร อธิบายเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ

5.1.4 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพ

1) การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ผลการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยการเปรียบเทียบกระบวนการก่อนการปรับปรุง และภายหลังการปรับปรุงกระบวนการ สรุปผลได้ว่า กิจกรรมทั้งหมดของกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายในก่อนการปรับปรุงกระบวนการ มีจำนวนกิจกรรมทั้งสิ้น 159 กิจกรรม ภายหลังปรับปรุงกระบวนการแล้วทำให้กิจกรรมการปฏิบัติงาน คงเหลือ 119 กิจกรรม ลดลง 40 กิจกรรม คิดเป็นร้อยละ 25.16

ผลการศึกษาดังที่กล่าวมาข้างต้น สอดคล้องกับการศึกษาของณธพล พงษ์สำราญกุล (2550) ที่ได้ทำการปรับปรุงกระบวนการผลิตสลักเกลียวและแป้นเกลียวเพื่อลดต้นทุนในกระบวนการ และตอบสนองความต้องการของลูกค้า ส่งผลให้ลดต้นทุนของโซ่อุปทานการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในส่วนการผลิตสลักเกลียวในรถจักรยานยนต์ ทำให้สามารถลดกระบวนการที่ไม่จำเป็นลงได้ เช่นเดียวกับตามธรรม จินากุล (2557) ที่ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้ Lean เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานทุนอุดหนุนโครงการวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษาและงานทุนการศึกษาแก่นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่คณาจารย์ได้รับทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี โดยสามารถลดงานที่ไม่มีคุณค่าลงคิดเป็นร้อยละ 72.52 ลดความสูญเปล่าได้ร้อยละ 52.48 ลดขั้นตอนของงานลงร้อยละ 39.11 ผลของการปรับปรุงสภาพโดยรวม สามารถเพิ่มอัตราส่วนหลายรายการคิดเป็นร้อยละ 38.45 สามารถเพิ่มอัตรางานดีที่ผ่านตั้งแต่ครั้งแรกได้ดีขึ้นคิดเป็นร้อยละ 19.72 จากการทดสอบความแตกต่างก่อนและหลังการปรับปรุง กระบวนการทำงานด้วยสิ้น พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และสุรเชษฐ์ อุตพงศ์ (2558) ที่ได้ศึกษาแนวทางการลดความสูญเปล่าในการดำเนินการติดตั้งมาตรวัดน้ำ กรณีศึกษาการประปาส่วนภูมิภาคสาขาแม่สาย จังหวัดเชียงราย เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการนำแนวคิดลีนมาประยุกต์ใช้เพื่อกำจัดความสูญเปล่าในการดำเนินงาน ผลปรากฏว่าสามารถลดกระบวนการ และระยะเวลาลงเหลือ 7 ขั้นตอน 22 กิจกรรม และกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่า (NVA) ได้ถูกตัดออกไปจากกระบวนการ ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถบริการประชาชนได้เพิ่มขึ้นปีละ 606 ราย

2) การลดระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

ผลการลดระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยการเปรียบเทียบกระบวนการก่อนการปรับปรุง และภายหลังการปรับปรุงกระบวนการ สรุปผลได้ว่า ระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

ทั้งหมดของกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายในก่อนการปรับปรุงกระบวนการ ใช้เวลาทั้งสิ้น 564.03 ชั่วโมง เมื่อปรับปรุงกระบวนการแล้วทำให้ระยะเวลาการปฏิบัติงานคงเหลือ 482.13 ชั่วโมง ลดลง 81.90 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 14.52

ผลการศึกษาวิจัยดังที่กล่าวมาข้างต้น สอดคล้องกับธนพล พงษ์สำราญกุล (2550) ที่ได้ทำการปรับปรุงกระบวนการผลิตสลักเกลียวและแป้นเกลียวเพื่อลดต้นทุนในกระบวนการ และตอบสนองความต้องการของลูกค้า ส่งผลให้ลดต้นทุนของโซ่อุปทานการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในส่วนการผลิตสลักเกลียวในรถจักรยานยนต์ ทำให้สามารถลดกระบวนการที่ไม่จำเป็นลงได้ และหลังการปรับปรุงสามารถลดเวลาในการผลิตลงจาก 37.18 ชั่วโมง/lot เหลือ 30.93 ชั่วโมง/lot ลดลง 6.25 ชั่วโมง/lot คิดเป็นร้อยละ 16.81 และสอดคล้องกับหทัยชนก พฤทธิเทพ (2550) ที่ได้ศึกษาการใช้แนวคิดลีนเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานของกลุ่มนโยบายและแผน สำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน โดยการปรับปรุง 2 กระบวนการ คือ การจัดสรรงบประมาณ และการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ พบว่าสามารถทำให้ระยะเวลาในการจัดสรรงบประมาณเร็วขึ้น โดยเฉลี่ย 47.78 วัน และการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ ใช้เวลาเร็วขึ้นโดยเฉลี่ย 5.39 วัน และเจ้าหน้าที่มีการงานลดลงร้อยละ 44.16 รวมถึงกฤติน ชุมหะช่วงโชติ (2557) ซึ่งได้ศึกษาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต กรณีศึกษา : น้ำดื่มลานดาวมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย โดยการวิเคราะห์ ระบบงาน ตามขั้นตอนและแนวคิดการลดความสูญเปล่าแบบลีน และใช้แผนภาพสายธารคุณค่าในกระบวนการผลิต ผลการศึกษาพบว่า สามารถลดกิจกรรมการดำเนินงานจากเดิมมี 15 กิจกรรม ใช้เวลาทั้งสิ้น 172.07 วินาที เหลือ 14 กิจกรรม ใช้เวลาทั้งสิ้น 162.43 วินาที โดยสามารถลดระยะเวลาการดำเนินงานลงได้ 9.64 วินาที คิดเป็นร้อยละ 5.83

3) การลดปริมาณกระดาษที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

ผลการลดปริมาณกระดาษที่ใช้ในการปฏิบัติงาน จากการจัดพิมพ์เอกสาร โดยการเปรียบเทียบกระบวนการก่อนการปรับปรุง และภายหลังการปรับปรุงกระบวนการ ทั้งนี้ ศึกษาเฉพาะขั้นตอนที่เกิดความสูญเปล่าจากของเสีย (Defect) จำนวนทั้งสิ้น 13 ขั้นตอน สรุปผลได้ว่า ปริมาณกระดาษที่ใช้ในการปฏิบัติงานของกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายในก่อนการปรับปรุงกระบวนการ ใช้กระดาษทั้งสิ้น 960 แผ่น เมื่อปรับปรุงกระบวนการแล้วทำให้ใช้กระดาษเพียง 483 แผ่น ลดลง 477 แผ่น คิดเป็นร้อยละ 49.69

ผลการศึกษาดังที่กล่าวมาข้างต้น สอดคล้องกับการศึกษาของกมลวรรณ สงวนสิริกุล (2550) ซึ่งได้ศึกษาแนวทางการลดขั้นตอนกระบวนการทำงานในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการขนส่งมวลชน และขนส่งสินค้า โดยอาศัยเทคนิค ECRS ทำให้สามารถลดความสูญเปล่าด้านปริมาณเอกสารเฉลี่ยในแผนกบุคคล และแผนกบัญชีได้ 14.71 เปอร์เซ็นต์ และ 20.74 เปอร์เซ็นต์ตามลำดับ รวมถึงการศึกษาของธนพล พงษ์สำราญกุล (2550) ที่ได้ทำการปรับปรุงกระบวนการผลิตสลักเกลียวและแป้นเกลียวเพื่อลดต้นทุนในกระบวนการ และตอบสนองความต้องการของลูกค้า ส่งผลให้ลดต้นทุนของโซ่อุปทานการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในส่วนการผลิตสลักเกลียวในรถจักรยานยนต์ ทำให้สามารถ

ลดกระบวนการที่ไม่จำเป็นลงได้ และหลังการปรับปรุงสามารถลดต้นทุนในกระบวนการผลิตลง จาก 6.57 บาท/ตัว เหลือเพียง 5.041 บาท/ตัว ลดลง 1.53 บาท/ตัว คิดเป็นร้อยละ 23.28

4) ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โดยการวัดประสิทธิภาพจากความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบัน จากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 21 คน ที่มีต่อการปรับปรุงกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และการประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ผลการประเมินในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 โดยมีความพึงพอใจในด้านแบบฟอร์มการจัดทำรายงานผลมากที่สุด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ในส่วนของรูปแบบเหมาะสม ชัดเจน เข้าใจง่าย และการกำหนดหัวข้อ และการลำดับหัวข้อมีความเหมาะสม รองลงมาคือ พึงพอใจด้านวิธีการสื่อสารทำความเข้าใจเพื่อการจัดทำรายงานผล ในส่วนของรูปแบบเหมาะสม ชัดเจน เข้าใจง่าย และคำอธิบายชัดเจน เข้าใจง่าย และด้านการปรับปรุงกระบวนการ ในส่วนของลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ลดเวลาการปฏิบัติงาน ประหยัดทรัพยากร มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 และ 3.49 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพการทำงานเป็นสิ่งที่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ และประสิทธิภาพในแง่ของผลลัพธ์ นอกจากจะเกิดจากการทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน และบริการแล้ว ยังต้องเป็นที่พอใจของลูกค้าด้วย เช่นเดียวกับ Peterson and Plowman (1953) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของประสิทธิภาพไว้ว่า คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีคุณภาพสูง คือ ผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่าและมีความพึงพอใจ ผลการทำงานมีความถูกต้องได้มาตรฐานรวดเร็ว นอกจากนี้ ผลงานที่มีคุณภาพควรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ

5.2 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

ผลจากการรวบรวมข้อเสนอแนะจากเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบัน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้นจำนวน 21 คน มีผู้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางการปรับปรุงกระบวนการ จำนวนทั้งสิ้น 4 คน คิดเป็นร้อยละ 19.05 โดยมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ดังนี้

- 1) ให้มีการชี้แจงและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำรายงานผลความเสี่ยง และการควบคุมภายในให้มีความชัดเจน ว่ามีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันแบบใด
- 2) ควรบูรณาการเรื่องความเสี่ยง และการควบคุมภายในให้มีความเชื่อมโยงกัน เนื่องจากเป็นเรื่องความเสี่ยงเหมือนกัน
- 3) เสนอให้มีแนวทางการลดขั้นตอนในส่วน of หน่วยงานด้วย

- 4) เสนอให้เพิ่มขึ้นขั้นตอนการแจ้งเตือนหน่วยงานก่อนจะครบกำหนดการจัดทำรายงาน
ผล ประมาณ 1 - 2 เดือน ทางระบบอิเล็กทรอนิกส์

5.3 แนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน

จากผลการศึกษา จึงขอเสนอแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการปรับปรุงกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และการรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในในปีงบประมาณถัดไป ดังนี้

- 1) เพิ่มช่องทางการสื่อสาร เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และการรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในให้มากขึ้น เช่น การออกแบบรูปแบบการจัดทำคำอธิบายแบบฟอร์ม และวิธีการจัดทำข้อมูล การจัดประชุมชี้แจง เป็นต้น
- 2) จัดทำคู่มือปฏิบัติงานเรื่อง “การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และการรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน” เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ
- 3) ทำการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม การเข้ารับการอบรม เพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานควบคู่ไปกับกระบวนการที่ได้ทำการปรับปรุง
- 4) ต่อยอดการศึกษาปรับปรุงกระบวนการโดยการลดความสูญเปล่าในการปฏิบัติงานในประเด็นอื่น ๆ ที่ยังไม่ได้ทำการศึกษาในครั้งนี้ ดังนี้คือ การลดความสูญเปล่าจากการผลิตที่มากเกินไป (Over Production) ความสูญเปล่าจากการรอคอย (Waiting) ความสูญเปล่าจากการขนส่ง (Transportation) ความสูญเปล่าจากการใช้กำลังคนมากเกินไป (Human Utility) และความสูญเปล่าจากการเคลื่อนไหวที่มากเกินไป (Motion)

บรรณานุกรม

- กนกรัตน์ คุ่มบัวและคนอื่น ๆ. (2542). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการให้บริการจดทะเบียนธุรกิจ
ศึกษา กรณีศึกษาโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพกรมทะเบียนการค้า. รายงานการวิจัย
หลักสูตรปริญญาโททางการจัดการภาครัฐและเอกชน คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- กฤติน ชุณหะวัณโชติ. (2557). แนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต กรณีศึกษา :
น้ำดื่มลานดาวมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย. การศึกษาโดยอิสระบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง,
เชียงราย.
- กมลวรรณ สงวนศิริกุล (2550). แนวทางการลดขั้นตอนกระบวนการทำงานในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ
ด้านการขนส่งมวลชนและขนส่งสินค้า. วิทยานิพนธ์ ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- กรมบัญชีกลาง (2561). มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ. กระทรวงการคลัง
กรุงเทพฯ.
- กรมบัญชีกลาง (2562). มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ.
กระทรวงการคลัง, กรุงเทพฯ.
- เกียรติขจร โหมมานะสิน. (2550). *Lean: วิธีแห่งการสร้างคุณค่าสู่องค์กรที่เป็นเลิศ*. สถาบันเพิ่ม
ผลผลิตแห่งชาติ, กรุงเทพฯ.
- จักรกฤษณ์ จันทะคุณ. (2560). *ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีความหมายแตกต่างกัน*. (ออนไลน์).
สืบค้นวันที่ 7 สิงหาคม 2560 จาก <https://www.gotoknow.org/posts/321886>.
- ชนะชัย อุทราพงศ์. (2551). การประยุกต์ใช้การผลิตแบบลีนในอุตสาหกรรมการออกแบบตามคำสั่ง
ซื้อ. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (วิศวกรรมอุตสาหการ) บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, กรุงเทพฯ.
- ชาญชัย ชมดิษฐ์. (2548). *เทคนิคและวิธีการสอนร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ: หลักพิมพ์.

- ณธพล พงษ์สำราญกุล. (2550). การลดต้นทุนในโซ่อุปทานการผลิตสลักเกลียวและแป้นเกลียวโดยใช้เทคนิควิศวกรรมคุณค่า. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, กรุงเทพฯ.
- ตามธรรม จินากุล. (2557). การประยุกต์ใช้ Lean เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานทุนอุดหนุนโครงการวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษาและงานทุนการศึกษาแก่นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่คณาจารย์ได้รับทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, นครราชสีมา.
- นันทนา ธรรมบุศย์. (2540). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. วารสารแนะแนว, 31(166), 25-30.
- บุญช่วย ไชยเมืองชื่น. (2548). ความพึงพอใจของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจังหวัดลำปางต่อการประเมินคุณภาพภายนอก. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยลำปาง, ลำปาง.
- ปาริฉัตร ถนอมวงษ์. (2561). ความพึงพอใจในการเลือกใช้บริการและคุณภาพการให้บริการมีอิทธิพลต่อการพัฒนาธุรกิจเงินฝาก ของธนาคารออมสิน ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร (ภาค3). วิทยานิพนธ์ บัณฑิตวิทยาลัย ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการการเงินและธนาคาร) มหาวิทยาลัยสยาม, กรุงเทพฯ.
- ประพัฒน มิ่งมิตร. (2560). บทความทางด้าน HR และเรื่องสาระในการทำงาน. (ออนไลน์). สืบค้นวันที่ 7 สิงหาคม 2560 จาก www.ThaiHrCenter.com, www.YesTestMe.com.
- พิริยะ ผลพิรุฬห์. (2552). การวางแผนกลยุทธ์และการวิเคราะห์โครงการ. กรุงเทพฯ: ไทยพัฒนารายวันการพิมพ์.
- เพ็ญพิสุทธิ์ ใจสนิท. (2555). เอกสารประกอบการสอนรายวิชาการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, เชียงราย.
- แพรพรรณ ทูลธรรม. (2546). ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อบริการแผนกผู้ป่วยนอก โรงพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัดเพชรบุรี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- ภัทรนิษฐ์ บุญวัง. (2556). การประยุกต์แนวคิดแบบลีนเพื่อลดความสูญเสียในการผลิต กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด. งานนิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการจัดการการขนส่งและโลจิสติกส์ คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- มณีวรรณ ตันไทย. พฤติกรรมการให้บริการของเจ้าหน้าที่กองควบคุมยา สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาที่มีต่อประชาชนที่มาติดต่อ. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554*. กรุงเทพฯ: บริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ จำกัด (มหาชน).
- วรเดช จันทรศร. (2549). *การพัฒนาระบบราชการไทย* กรุงเทพฯ: โครงการตำราสมาคมนักวิจัยมหาวิทยาลัยไทย.
- สรชัย พิศาลบุตร. (2551). *วัดระดับความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้ให้บริการ*. วิทยพัฒน์, กรุงเทพฯ.
- สมบุรณ์ ศิริสรธริรัญ. (2553). *สัมมนาทฤษฎีองค์การและการจัดการ (เอกสารคำสอน)*. คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, นครปฐม.
- สุชาดา ภาคพล (2554). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในสายงานฝ่ายผลิตระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา: กรมอุทกหารเรือ*. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทางวิศวกรรม มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพฯ.
- สุภรัตน์ พูลสวัสดิ์ (2559). *การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของแผนกเอกสารขาออก กรณีศึกษาสายเรือแห่งหนึ่งในเขตพื้นที่แหลมฉบัง*. งานนิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สุระ หีบโอสถ (2540). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริหารโครงการองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย*. ปริญญานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- สุรเชษฐ์ อุตพงษ์. (2558). *การศึกษาแนวทางการลดความสูญเสียในการดำเนินการติดตั้งมาตรวัดน้ำ กรณีศึกษา การประปาส่วนภูมิภาคสาขาแม่สาย จังหวัดเชียงราย*. การค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง, เชียงราย.
- สุวิทย์ มูลคำ. (2550). *กลยุทธ์การสอนวิเคราะห์*. (พิมพ์ครั้งที่4). กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- หทัยชนก พฤทธิเทพ. (2550). *การใช้สินปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อรองรับเทคโนโลยีสารสนเทศ*. งานวิจัยเฉพาะกรณี วิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- อนันท์ งามสะอาด. (2551). *ประสิทธิภาพ (Efficiency) และ ประสิทธิภาพ (Effective) ต่างกันอย่างไร*. ออนไลน์เข้าถึงใน http://www.sisat.ac.th/main/index.php?option=com_content&view=article&id=187 %. สืบค้นเมื่อ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2553.

- อรรถพันธ์ นันทกุลวานิช. (2556). *การปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการรับสินค้าของคลังสินค้ากรณีศึกษาธุรกิจการผลิตสินค้าประเภทอุปโภคบริโภค*. งานนิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการจัดการการขนส่งและโลจิสติกส์ คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- E. Peterson, and G. E. Plowman. (1989). *Business Organization and Management*, 3rd ed., New York: Irwin.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการศึกษาวิจัย

แบบสอบถาม

ความคิดเห็นต่อการปรับปรุงกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน และแบบฟอร์มการจัดทำรายงานฯ

คำชี้แจง

กองแผนงานได้ปรับปรุงกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ให้สามารถปฏิบัติงานไปพร้อมกันได้คราวเดียว เป็นการลดขั้นตอน ลดระยะเวลาการปฏิบัติงาน และทำให้เห็นภาพความเชื่อมโยงของการประเมินผลความเสี่ยงทั้งในระดับปฏิบัติการตามรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน และในระดับยุทธศาสตร์ตามการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ผู้ให้ข้อมูล

ประเด็น	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุง
	เห็นด้วย	ไม่มี ความ คิดเห็น	ไม่ เห็นด้วย	
1. การปรับปรุงกระบวนการ				
1.1 ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน				
1.2 ลดเวลาการปฏิบัติงาน				
1.3 ประหยัดทรัพยากร				
2. แบบฟอร์มการจัดทำรายงานผล				
2.1 รูปแบบเหมาะสม ชัดเจน เข้าใจง่าย				
2.2 การกำหนดหัวข้อ และการลำดับหัวข้อมีความเหมาะสม				
3. วิธีการสื่อสารทำความเข้าใจเพื่อการจัดทำรายงานผล				
3.1 รูปแบบเหมาะสมชัดเจน เข้าใจง่าย				
3.2 คำอธิบายชัดเจน เข้าใจง่าย				

ความคิดเห็นโดยภาพรวมที่มีต่อการปรับปรุงกระบวนการ

.....

ขอขอบคุณในความร่วมมือของท่านเป็นอย่างสูง

**แบบสอบถามความพึงพอใจต่อกระบวนการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
และการรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562**

กองแผนงานได้ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน โดยรวบรวมกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และกระบวนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 เข้าไว้ด้วยกัน โดยให้หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (ตุลาคม 2561 – กันยายน 2562) ไปแล้ว ตามบันทึกข้อความที่ อว.7201/กพ.ว.672 ลงวันที่ 23 กันยายน 2562 โดยมุ่งหวังให้เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบัน รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานกลุ่มงานบริหารความเสี่ยง กองแผนงาน สามารถปฏิบัติงานได้ในคราวเดียวกัน ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลง ไม่ทำงานซ้ำซ้อน ประหยัดทรัพยากรในการดำเนินงาน

จึงขอความกรุณาท่านแสดงความคิดเห็นที่มีต่อกระบวนการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และการรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 เพื่อเป็นแนวทางการปรับปรุงพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้กรอกแบบสอบถาม

1. ท่านเคยจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และการประเมินผลการควบคุมภายใน

☐ ปีนี้เป็นปีแรก

☐ 1 – 3 ปี

☐ 4 – 6 ปี

☐ มากกว่า 6 ปี

**ส่วนที่ 2 การประเมินความพึงพอใจต่อกระบวนการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และ
รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562**

ประเด็น	ความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. การปรับปรุงกระบวนการ					
1.4 ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน					
1.5 ลดเวลาการปฏิบัติงาน					
1.6 ประหยัดทรัพยากร					
2. แบบฟอร์มการจัดทำรายงานผล					
2.1 รูปแบบเหมาะสม ชัดเจน เข้าใจง่าย					
2.2 การกำหนดหัวข้อ และการลำดับหัวข้อมีความเหมาะสม					
3. วิธีการการสื่อสารทำความเข้าใจเพื่อการจัดทำรายงานผล					
3.1 รูปแบบเหมาะสมชัดเจน เข้าใจง่าย					
3.2 คำอธิบายชัดเจน เข้าใจง่าย					

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

😊 ขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่านมา ณ โอกาสนี้ 😊

ภาคผนวก ข

การศึกษาวิเคราะห์ขั้นตอนกิจกรรม

การปฏิบัติงานโดยละเอียด (Line Process)

NO.	กระบวนกร/ขั้นตอน/กิจกรรมการปฏิบัติงาน	ประเภทคุณค่าของงาน			MURI	MURA	MUDA=7Waste+1								Tage			
		VA	NVA	ENVA			Defect	Over Production	Waiting	Transportation	Inventory	Motion	Over Process	Human Utility	Total Waste	Tage	Tage	Tage
1.	กระบวนกรติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	67	6	22	3	36	12	9	7	5	0	4	12	5	52	49	3	0
1.1	การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 9	20	2	7	1	10	4	3	2	1	0	1	4	1	16	15	1	0
1	ทบทวน/ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- ศึกษาแผน/โครงการ/ตัวชี้วัดของหน่วยงานเป็นรายหน่วยงานเพื่อเตรียมออกแบบฟอร์มรายงานผล			1											0			
2	จัดทำแบบฟอร์มการรายงานผลและรวบรวมเอกสารประกอบ	2	1	2	1	2	2	1	0	0	0	0	3	0	6	5	1	0
	- จัดทำแบบฟอร์มระดับหน่วยงาน (ทุกหน่วยงาน) และคำชี้แจงการบันทึกข้อมูลตามแบบฟอร์ม	1			1			1					1		2	1	1	
	- รวบรวมเอกสารประกอบการจัดทำรายงานผล ประกอบด้วยแผนฯ ระดับสถาบัน และแผนระดับหน่วยงาน	1			1								1		1	1		
	- พิมพ์แบบฟอร์มฯ และเอกสารประกอบเพื่อตรวจสอบความ		1				1						1		2	2		
	- ตรวจสอบแบบฟอร์มฯ และเอกสารประกอบถูกต้องแล้ว - เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณาไม่ถูกต้อง - ปรับแก้ไข			1											0	0		
	- พิมพ์แบบฟอร์มฯ ที่แก้ไขเรียบร้อยแล้ว และเอกสารประกอบการจัดทำ (แผนฯ) เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา			1		1	1								1	1		
3	เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณาให้ความเห็นชอบ	3	1	2	0	3	2	1	1	0	0	1	0	0	5	5	0	0
	- จัดทำบันทึกข้อความแจ้งหน่วยงานภายในสถาบันให้จัดทำรายงานผลฯ	1						1							1	1		
	- พิมพ์บันทึกข้อความเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง		1				1								1	1		

[illegible]

NO.	กระบวนการ/ขั้นตอน/กิจกรรมการปฏิบัติงาน	ประเภทคุณค่าของงาน			MURI	MURA	MUDA=7Waste+1								Tag			
		VA	NVA	ENVA			Defect	Over Production	Waiting	Transportation	Inventory	Motion	Over Process	Human Utility	Total Waste	Tag	Tag	Tag
	กระบวนกร/ขั้นตอน/กิจกรรมการปฏิบัติงาน																	
	- ติดตามข้อมูลรายงานผลฯ ของหน่วยงานที่ยังไม่จัดส่งตามกำหนดเวลา ให้ส่งกลับกองแผนงานให้ครบถ้วนทุกหน่วยงาน			1							1						1	
7	ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของข้อมูล เพื่อนำมาสรุปและรายงานผล	1															0	
	ถูกต้องแล้ว - เตรียมวิเคราะห์และสรุปผล																	
	ไม่ถูกต้อง - ประสานหน่วยงานเพื่อปรับ/แก้ไข/เพิ่มเติม																	
8	วิเคราะห์และสรุปข้อมูลรายงานผล	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- วิเคราะห์ผลการบรรลุตามตัวชี้วัดของโครงการตามมาตรการตอบสนองในแต่ละความเสี่ยงของหน่วยงาน	1				1										0		
	- สรุปผลการบรรลุของโครงการตามมาตรการตอบสนองในแต่ละความเสี่ยงของหน่วยงาน	1				1										0		
	- จัดทำตารางสรุปผลการบรรลุของโครงการตามมาตรการตอบสนองในแต่ละความเสี่ยงในภาพรวมระดับสถาบัน	1														0		
9	เสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบันด้านการวางแผนและประเมินผลพิจารณา	4	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0
	- จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงรอบ 9 เดือน	1														0	0	
	- รวบรวมตารางสรุปผลการบรรลุของโครงการตามมาตรการตอบสนองในแต่ละความเสี่ยงในภาพรวมระดับสถาบันเป็นเอกสารประกอบ	1								1						1	1	
	- จัดทำข้อมูลสรุปการนำเสนอเป็น Power Point เพื่อเสนอที่ประชุมพิจารณา	1														0	0	

NO.	กระบวนกร/ขั้นตอน/กิจกรรมการปฏิบัติงาน	ประเภทคุณค่าของงาน				MURI	MURA	MUDA=7Waste+1								Tag			
		VA	NVA	ENVA	Defect			Over Production	Waiting	Transportation	Inventory	Motion	Over Process	Human Utility	Total Waste	Tag	Tag	Tag	
	- จัดส่งเอกสารรายงานผลฯ ต่อเลขานุการคณะกรรมการบริหารสถาบันด้านการวางแผนและประเมินผล เพื่อบรรจุรายละเอียดที่ประชุม พิจารณาผลการดำเนินงานและติดตามความคืบหน้าของการทำงาน	1															0		
10	สรุปผลและข้อเสนอแนะจาก ที่ประชุมผู้บริหาร	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- สรุปผลการพิจารณาและข้อเสนอแนะที่ได้จากการประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบันด้านการวางแผนและประเมินผล สำหรับเป็นข้อมูลเตรียมการติดตามผลรอบ 12 เดือน	1				1											0		
	- หากที่ประชุมมีประเด็นพาดพิงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จะประสานหน่วยงานรับทราบเพื่อดำเนินการตามมติที่ประชุม	1				1											0		
1.2	การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน	47	4	15	2	26	8	6	5	4	0	3	8	4	36	34	2	0	
11	ทบทวน/ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	- ศึกษาตัวชี้วัดการประเมินความเสี่ยงระดับสถาบันเป็นรายตัวชี้วัด เพื่อเตรียมออกแบบแบบฟอร์มรายงานผล	1				1									0				
	- ศึกษาแผน/โครงการ/ตัวชี้วัดของหน่วยงานเป็นรายหน่วยงานเพื่อเตรียมออกแบบแบบฟอร์ม รายงานผล	1				1									0				
12	จัดทำแบบฟอร์มการรายงานผลและรวบรวมเอกสารประกอบ	4	1	1	1	4	2	2	0	0	0	0	3	0	7	5	2	0	
	- จัดทำแบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินความเสี่ยงระดับสถาบัน	1				1		1							2	1	1	1	
	- จัดทำแบบฟอร์มระดับหน่วยงาน (ทุกหน่วยงาน) และคำชี้แจงการบันทึกข้อมูลตามแบบฟอร์ม	1			1			1							2	1	1	1	
	- รวบรวมเอกสารประกอบการจัดทำรายงานผล ประกอบด้วยแผนฯ ระดับสถาบัน และแผนระดับหน่วยงาน	1				1									0				

[illegible]

[illegible]

NO.	กระบวนการ/ขั้นตอน/กิจกรรมการปฏิบัติงาน	ประเภทคุณค่าของงาน				MURI	MUDA=7Waste+1								Tage		
		VA	NVA	ENVA	Defect		Over Production	Waiting	Transportation	Inventory	Motion	Over Process	Human Utility	Total Waste	Tage	Tage	Tage
	- สรุปผลในแต่ละเกณฑ์ ตามเกณฑ์โอกาสและเกณฑ์ผลกระทบ แปรผลโดยประเมินผลการลดลงของความเสีย	1															
	- แปรผลการลดลงของความเสียตามเกณฑ์การประเมิน เป็น ตัวเลขและสัญลักษณ์สีของแต่ละความเสีย	1															
	18.2 วิเคราะห์และสรุปข้อมูลรายงานผลความเสี่ยงระดับ	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- วิเคราะห์ผลการบรรลุตามตัวชี้วัดของโครงการตามมาตรการ ตอบสนองในแง่ความเสี่ยงของหน่วยงาน	1			1									0			
	- สรุปผลการบรรลุของโครงการตามมาตรการตอบสนองในแต่ละ ความเสี่ยงของหน่วยงาน	1			1									0			
	- จัดทำตารางสรุปผลการบรรลุของโครงการตามมาตรการ ตอบสนองในแง่ความเสี่ยงในภาพรวมระดับสถาบัน	1			1									0			
19	เสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณา	9	1	4	0	0	4	2	2	1	0	1	2	1	1	0	0
	19.1 จัดทำเอกสารวางแผนการบริหารความเสี่ยงพิจารณา	4	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	2	0	0
	- จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน	1												0	0		
	- รวบรวมผลการประเมินในแต่ละความเสี่ยงในภาพรวมระดับ สถาบันเป็นเอกสารประกอบ	1						1						1	1		
	- รวบรวมตารางสรุปผลการบรรลุของโครงการตามมาตรการ ตอบสนองในแง่ความเสี่ยงในภาพรวมระดับสถาบันเป็นเอกสาร ประกอบ	1						1						1	1		
	- จัดทำข้อมูลสรุปการนำเสนอเป็น Power Point เพื่อเสนอที่ ประชุมพิจารณา	1												0			

NO.	กระบวนงาน/ขั้นตอน/กิจกรรมการปฏิบัติงาน	ประเภทคุณค่าของงาน			MURI	MUDA=7Waste+1									Tag			
		VA	NVA	ENVA		Defect	Over Production	Waiting	Transportation	Inventory	Motion	Over Process	Human Utility	Total Waste	Tag	Tag	Tag	
	19.2 เชิญประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	5	1	4	0	4	2	0	2	1	0	1	2	1	9	9	0	0
	- สอบถามวันว่างคณะกรรมการเพื่อกำหนดวันประชุม	1							1						1	1		
	- แจ้งกลุ่มงานธุรการเพื่อจองห้องประชุม และจัดเตรียมอาหารว่าง	1													0	0		
	- จัดทำบันทึกข้อความเชิญประชุมพร้อมแนบเอกสารวาระประกอบการประชุม			1											0	0		
	- พิมพ์บันทึกข้อความเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง		1										1		2	2		
	- ตรวจสอบบันทึกข้อความ ถูกต้องแล้ว - เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา ไม่ถูกต้อง - ปรับแก้ไข	1				1									0	0		
	- พิมพ์บันทึกข้อความที่แก้ไขเรียบร้อยแล้ว พร้อมแนบแบบฟอร์มและเอกสารประกอบ					1									1	1		
	- ส่งเอกสารให้กลุ่มงานธุรการเข้าแฟ้มเสนอ ผอ.กองแผนงานพิจารณา											1			1	1		
	- เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา เห็นชอบ - ลงนามบันทึกข้อความ ไม่เห็นชอบ - ปรับแก้ไข	1				1									1	1		
	- กลุ่มงานธุรการ กองแผนงาน ลงเลขที่หนังสือ บันทึกข้อมูลลงในระบบ edoc	1										1						
	- กลุ่มงานธุรการเดินเอกสารเพื่อจัดส่งบันทึกข้อความให้คณะกรรมการ			1		1									3	3		
20	รวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล เพื่อเตรียมเสนอที่ประชุมผู้บริหารพิจารณาตามลำดับ	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- รวบรวมข้อสรุป ข้อเสนอแนะที่ได้จากที่ประชุม	1				1									0	0		

NO.	กระบวนการ/ขั้นตอน/กิจกรรมการปฏิบัติงาน	ประเภทคุณค่าของงาน				MUDA=7Waste+1								Tag					
		VA	NVA	ENVA	MURI	MURA	Defect	Over Production	Waiting	Transportation	Inventory	Motion	Over Process	Human Utility	Total Waste	Tag	Tag	Tag	
	- ปรับปรุง แก้ไขข้อมูลตามมติที่ประชุม เพื่อจัดทำข้อมูลรายงานผลเสนอต่อที่ประชุมผู้บริหารพิจารณาในลำดับถัดไป	1				1									0	0			
21	เสนอที่ประชุมผู้บริหารพิจารณาตามลำดับ	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	21.1 เสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบันด้านการวางแผนและประเมินผลพิจารณา	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- รวบรวมเอกสารรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน พร้อมเอกสารประกอบตามที่ได้ปรับแก้ไขตามมติที่ประชุมที่ผ่านมา	1													0	0			
	- ปรับปรุงข้อมูลนำเสนอ Power Point เพื่อเสนอที่ประชุม	1													0	0			
	- จัดส่งเอกสารรายงานผลฯ ต่อเลขานุการที่ประชุม เพื่อบรรจุวาระเข้าที่ประชุมเพื่อพิจารณา	1													0	0			
	21.2 สรุปผลและข้อเสนอแนะจากที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบันด้านการวางแผนและประเมินผล	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- รวบรวมข้อสรุป ข้อเสนอแนะที่ได้จากที่ประชุม	1				1									0	0			
	- ปรับปรุง แก้ไขข้อมูลตามมติที่ประชุม เพื่อจัดทำข้อมูลรายงานผลเสนอต่อที่ประชุมผู้บริหารพิจารณาในลำดับถัดไป	1				1									0	0			
	21.3 เสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบันพิจารณา	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- รวบรวมเอกสารรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน พร้อมเอกสารประกอบตามที่ได้ปรับแก้ไขตามมติที่ประชุมที่ผ่านมา	1													0	0			
	- ปรับปรุงข้อมูลนำเสนอ Power Point เพื่อเสนอที่ประชุม	1													0				
	- จัดส่งเอกสารรายงานผลฯ ต่อเลขานุการที่ประชุม เพื่อบรรจุวาระเข้าที่ประชุมพิจารณา	1													0	0			

NO.	กระบวนงาน/ขั้นตอน/กิจกรรมการปฏิบัติงาน	ประเภทคุณค่าของงาน				MUDA=7Waste+1								Tage				
		VA	NVA	ENVA	MURI	MURA	Defect	Over Production	Waiting	Transportation	Inventory	Motion	Over Process	Human Utility	Total Waste	Tage	Tage	Tage
	21.4 สรุปผลและข้อเสนอแนะจากที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบัน	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- รวบรวมข้อสรุป ข้อเสนอแนะที่ได้จากที่ประชุม	1				1									0	0		
	- ปรับปรุง แก้ไขข้อผิดพลาดที่ประชุม เพื่อจัดทำข้อมูลรายงานผลเสนอต่อที่ประชุมผู้บริหารพิจารณาในลำดับถัดไป	1				1									0	0		
	21.5 เสนอที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบสถาบันพิจารณา	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- รวบรวมเอกสารรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน พร้อมเอกสารประกอบตามที่ได้ปรับแก้ไขตามมติที่ประชุมที่ผ่านมา	1													0	0		
	- ปรับปรุงข้อมูลนำเสนอ Power Point เพื่อเสนอที่ประชุม	1													0	0		
	- จัดส่งเอกสารรายงานผลฯ ต่อเลขานุการที่ประชุม เพื่อบรรจุภาวะเข้าที่ประชุมพิจารณา	1													0	0		
	21.6 สรุปผลและข้อเสนอแนะจากที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบสถาบัน	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- รวบรวมข้อสรุป ข้อเสนอแนะที่ได้จากที่ประชุม	1				1									0	0		
	- ปรับปรุง แก้ไขข้อผิดพลาดที่ประชุม เพื่อจัดทำข้อมูลรายงานผลเสนอต่อที่ประชุมผู้บริหารพิจารณาในลำดับถัดไป	1				1									0	0		
	21.7 เสนอที่ประชุมสถาบันพิจารณา	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- รวบรวมเอกสารรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน พร้อมเอกสารประกอบตามที่ได้ปรับแก้ไขตามมติที่ประชุมที่ผ่านมา	1													0	0		
	- ปรับปรุงข้อมูลนำเสนอ Power Point เพื่อเสนอที่ประชุม	1													0	0		
	- จัดส่งเอกสารรายงานผลฯ ต่อเลขานุการที่ประชุม เพื่อบรรจุภาวะเข้าที่ประชุมพิจารณา	1													0	0		

NO.	กระบวนการ/ขั้นตอน/กิจกรรมการปฏิบัติงาน	ประเภทคุณค่าของงาน				MURI	MURA	MUDA=7Waste+1								Tag		
		VA	NVA	ENVA	Defect			Over Production	Waiting	Transportation	Inventory	Motion	Over Process	Human Utility	Total Waste	Tag	Tag	Tag
22	สรุปผลและข้อเสนอแนะจากที่ประชุมสภาสถาบัน	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- รวบรวมข้อสรุป ข้อเสนอแนะที่ได้จากที่ประชุม	1				1									0	0		
	- ปรับปรุง แก้ไขข้อมูลตามมติที่ประชุม เพื่อจัดทำเอกสารรายงานผลเพื่อเผยแพร่ให้หน่วยงานรับทราบ	1				1									0	0		
23	จัดทำเอกสารสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	3	1	4	1	2	2	2	0	0	0	0	1	0	5	5	0	0
	- จัดทำรูปแบบเอกสารสรุปผลฯ ประกอบด้วย สรุปภาพรวมผลการดำเนินงานตามแผน ผลการประเมินตามเกณฑ์การประเมิน และสรุปผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมของหน่วยงาน	1			1										0	0		
	- จัดทำบันทึกข้อความแจ้งหน่วยงานรับทราบเอกสารรายงานผลฯ			1			1								1	1		
	- จัดทำบันทึกข้อความแจ้งผู้บริหารสถาบัน ประกอบด้วย อธิการบดี และรองอธิการบดี 4 ฝ่ายรับทราบเอกสารรายงานผลฯ			1			1								1	1		
	- พิมพ์เอกสารสรุปผลฯ และบันทึกข้อความเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง		1				1						1		2	2		
	- ตรวจสอบเอกสารสรุปผลฯ และบันทึกข้อความ	1				1									0	0		
	ถูกต้องแล้ว - เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา ไม่ถูกต้อง - ปรับแก้ไข																	
	- พิมพ์เอกสารรายงานผลฯ และบันทึกข้อความที่แก้ไขเรียบร้อยแล้ว			1		1	1								1	1		
	- แจ้งกลุ่มงานธุรการจัดทำรูปแบบเอกสารรายงานผลฯ จำนวน 9 เล่ม เพื่อมอบให้ผู้บริหาร รวม 5 เล่ม และจัดเก็บไว้ที่กองแผนงาน 4 เล่ม			1											0	0		
	- แปลงไฟล์ข้อมูลเป็นรูปแบบ PDF File เพื่อเผยแพร่ในระบบ ICS ของสถาบัน	1													0	0		

NO.	กระบวนการ/ขั้นตอน/กิจกรรมการปฏิบัติงาน	ประเภทคุณค่าของงาน			MURI	MURA	MUDA=7Waste+1									Tage			
		VA	NVA	ENVA			Defect	Over Production	Waiting	Transportation	Inventory	Motion	Over Process	Human Utility	Total Waste	Tage	Tage	Tage	
24	เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณาให้ความเห็นชอบ - ส่งเอกสารให้กลุ่มงานธุรการฯเข้าเพิ่มเสนอ ผอ.กองแผนงานพิจารณา - เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณาเห็นชอบ - ลงนามบันทึกข้อความไม่เห็นชอบ - ปรับแก้ไข	1	0	1	0	1		0	0	1	0	0	1	0	0	2	2	0	0
				1						1						1	1		
		1				1		1								1	1		
25	แจ้งหน่วยงานภายในสถาบันรับทราบเอกสารรายงานผลฯ - อัปโหลด PDF File เอกสารรายงานผลฯ ไว้ที่ ICS/Files/เอกสารส่วนรวม-กองแผนงาน - กลุ่มงานธุรการ กองแผนงาน ลงเลขที่หนังสือ บันทึกข้อมูลลงในระบบ e-doc - กลุ่มงานธุรการเดินเอกสารเพื่อจัดส่งบันทึกข้อความให้หน่วยงานระบบ e-doc	2	0	1	0	1		0	0	0	1	0	0	1	1	3	3	0	0
		1														0	0		
		1														0	0		
26	ส่งเอกสารรายงานผลฯ ให้ผู้บริหารสถาบันรับทราบ - กลุ่มงานธุรการ กองแผนงาน ลงเลขที่หนังสือ บันทึกข้อมูลลงในระบบ e-doc - กลุ่มงานธุรการเดินเอกสารเพื่อจัดส่งบันทึกข้อความพร้อมแบบรูปเล่มเอกสารรายงานผลฯ ส่งให้ผู้บริหารสถาบัน	2	0	0	0	0		0	0	0	1	0	0	0	1	2	2	0	0
		1														0	0		
		1									1				1	2	2		

[illegible]

NO.	กระบวนงาน/ขั้นตอน/กิจกรรมการปฏิบัติงาน	ประเภทคุณค่าของงาน			MURI	MURA	MUDA=7Waste+1									Tage			
		VA	NVA	ENVA			Defect	Over Production	Waiting	Transportation	Inventory	Motion	Over Process	Human Utility	Total Waste	Tage	Tage	Tage	
	- ส่งเอกสารให้กลุ่มงานธุรการเข้าแฟ้มเสนอ ผอ.กองแผนงานพิจารณา			1													0	0	
	- เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณาเห็นชอบ - ลงนามบันทึกข้อความไม่เห็นชอบ - ปรับแก้ไข	1				1					1						1	1	
4	แจ้งหน่วยงานภายในสถาบันจัดทำรายงานการประเมินผลฯ	2	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	3	3	0
	- อัปเดตไฟล์แบบฟอร์มฯ และเอกสารประกอบการจัดทำไว้ที่ ICS/Files/เอกสารส่วนรวม-กองแผนงาน	1															0	0	
	- กลุ่มงานธุรการ กองแผนงาน ลงเลขที่หนังสือ บันทึกข้อมูล และสแกนเอกสารลงในระบบ e-doc	1															0	0	
	- กลุ่มงานธุรการเดินเอกสารส่งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง			1		1						1					3	3	
5	หน่วยงานภายในสถาบันจัดทำรายงานการประเมินผลฯ	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- หน่วยงานภายในสถาบันรับข้อมูลจากกองแผนงาน และดำเนินการจัดทำรายงานการประเมินผลฯ ส่งกลับให้กองแผนงานภายในเวลาที่กำหนด	1															0	0	
6	ติดตามและรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงาน	2	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0
	- ทำตาราง Check List การติดตามข้อมูลจากหน่วยงาน	1															0	0	
	- รวบรวมข้อมูลรายงานการประเมินผลฯของหน่วยงาน โดยใช้ตาราง Check List	1															0	0	
	- ติดตามข้อมูลรายงานการประเมินผลฯ ของหน่วยงานที่ยังไม่จัดส่งตามกำหนดเวลา ให้ส่งกลับกองแผนงานให้ครบถ้วนทุกหน่วยงาน																1	1	

NO.	กระบวนกร/ขั้นตอน/กิจกรรมการปฏิบัติงาน	ประเภทคุณค่าของงาน				MURI	MUDA=7Waste+1								Tage		
		VA			ENVA		Defect	Over Production	Waiting	Transportation	Inventory	Motion	Over Process	Human Utility	Total Waste	Tage	Tage
		VA	NVA	ENVA													
7	ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน - ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของข้อมูล เพื่อนำมาสรุปและรายงานผล ถูกต้องแล้ว - เตรียมวิเคราะห์และสรุปผล ไม่ถูกต้อง - ประสานหน่วยงานเพื่อปรับ/แก้ไข/เพิ่มเติม	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	วิเคราะห์และสรุปข้อมูลรายงานการประเมินผล - วิเคราะห์ คัดแยกข้อมูลจากหน่วยงาน จำแนกตามระบบการควบคุมภายในของสถาบัน - จัดทำข้อมูลตามแบบฟอร์ม ปค. 1 - ปค.5 ของกรมบัญชีกลาง - พิมพ์แบบฟอร์มฯ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง - ตรวจสอบแบบฟอร์มฯ ถูกต้องแล้ว - เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา ไม่ถูกต้อง - ปรับแก้ไข - พิมพ์แบบฟอร์มฯ ที่แก้ไขเรียบร้อยแล้ว เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา	1	1	1	2	3	2	0	1	0	0	1	0	4	4	0	0
9	เสนอที่ประชุมคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายใน - เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา เห็นชอบ - เตรียมเสนอคณะกรรมการฯ พิจารณา ไม่เห็นชอบ - ปรับแก้ไข/เพิ่มเติม	8	1	4	0	4	2	1	2	1	0	1	2	10	10	0	0
	9.1 จัดทำเอกสารรายละเอียดที่ประชุมพิจารณา - จัดทำข้อมูลนำเสนอที่ประชุมเพื่อรับทราบแนวทางการพิจารณา - รวบรวมเอกสารรายงานผลการประเมินการควบคุมภายในตามแบบฟอร์มของกรมบัญชีกลาง เพื่อบรรจุเข้าวาระที่ประชุม	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		1												0	0		
		1												0	0		

NO.	กระบวนงาน/ขั้นตอน/กิจกรรมการปฏิบัติงาน	ประเภทคุณค่าของงาน			MURI	MURA	MUDA=7Waste+1									Tage		
		VA	NVA	ENVA			Defect	Over Production	Waiting	Transportation	Inventory	Motion	Over Process	Human Utility	Total Waste	Tage	Tage	Tage
	- จัดทำข้อมูลสรุปการนำเสนอเป็น Power Point เพื่อเสนอที่ประชุมพิจารณา	1														0	0	
	9.2 เชิญประชุมคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายใน	5	1	4	0	4		2	1	2	1	0	1	2	1	10	10	0
	- สอบถามวันว่างคณะกรรมการเพื่อกำหนดวันประชุม	1								1						1	1	
	- แจ้งกลุ่มงานธุรการเพื่อจองห้องประชุม และจัดเตรียมอาหารว่าง	1														0	0	
	- จัดทำบันทึกข้อความเชิญประชุมพร้อมแนบเอกสารวาระประกอบการประชุม			1					1							1	1	
	- พิมพ์บันทึกข้อความเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง		1					1						1		2	2	
	- ตรวจสอบบันทึกข้อความ ถูกต้องแล้ว - เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา ไม่ถูกต้อง - ปรับแก้ไข	1				1										0	0	
	- พิมพ์บันทึกข้อความที่แก้ไขเรียบร้อยแล้ว พร้อมแนบบแบบฟอร์มและเอกสารประกอบ			1		1										1	1	
	- ส่งเอกสารให้กลุ่มงานธุรการเข้าแฟ้มเสนอ ผอ.กองแผนงาน			1									1			1	1	
	- เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา เห็นชอบ - ลงนามบันทึกข้อความ ไม่เห็นชอบ - ปรับแก้ไข	1				1					1					1	1	
	- กลุ่มงานธุรการ กองแผนงาน ลงเลขที่หนังสือ บันทึกข้อมูลลงในระบบ e-doc	1														0	0	
	- กลุ่มงานธุรการเดินเอกสารเพื่อจัดส่งบันทึกข้อความให้คณะกรรมการ			1		1						1				1	1	3

NO.	กระบวนงานการ/ขั้นตอน/กิจกรรมการปฏิบัติงาน	ประเภทคุณค่าของงาน			MURI	MURA	MUDA=7Waste+1								Tage			
		VA	NVA	ENVA			Defect	Over Production	Waiting	Transportation	Inventory	Motion	Over Process	Human Utility	Total Waste	Tage	Tage	Tage
10	ปรับปรุงข้อมูลรายงานการประเมินผลฯ ตามมติที่ประชุม	3	1	1	0	4	2	0	1	0	0	0	1	0	4	4	0	0
	- ปรับปรุง แก้ไขข้อมูลรายงานการประเมินผลฯ ตามมติที่ประชุม	1				1									0	0		
	- พิมพ์แบบฟอร์มฯ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง		1				1						1		2	2		
	- ตรวจสอบแบบฟอร์มฯ	1				1									0	0		
	ถูกต้องแล้ว - เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา ไม่ถูกต้อง - ปรับแก้ไข																	
	- พิมพ์แบบฟอร์มฯ ที่แก้ไขเรียบร้อยแล้ว เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา				1	1	1								1	1		
	- เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา	1				1									1			
	เห็นชอบ - เตรียมส่งสำนักงานตรวจสอบภายในสอบทานเบื้องต้น														1			
11	เสนอวิธีการติดตามแบบฟอร์มรายงานการประเมินผลฯ	4	1	3	0	4	2	1	1	1	0	1	2	1	9	9	0	0
	- จัดทำบันทึกข้อความเสนอวิธีการติดตามแบบฟอร์มรายงานการประเมินผลฯ	1						1							1	1		
	- พิมพ์บันทึกข้อความเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง		1				1						1		2	2		
	- ตรวจสอบบันทึกข้อความ	1				1									0	0		
	ถูกต้องแล้ว - เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา ไม่ถูกต้อง - ปรับแก้ไข																	
	- พิมพ์บันทึกข้อความที่แก้ไขเรียบร้อยแล้ว พร้อมแนบแบบฟอร์มและเอกสารประกอบ			1		1	1								1	1		
	- ส่งเอกสารให้กลุ่มงานธุรการเข้าแฟ้มเสนอ ผอ.กองแผนงาน			1											1	1		
	- เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา	1				1									1	1		
	เห็นชอบ - ลงนามบันทึกข้อความเรียนอธิการบดี ไม่เห็นชอบ - ปรับแก้ไข														1	1		

NO.	กระบวนงาน/ขั้นตอน/กิจกรรมการปฏิบัติงาน	ประเภทคุณค่าของงาน			MURI	MURA	MUDA=7Waste+1								Tage			
		VA	NVA	ENVA			Defect	Over Production	Waiting	Transportation	Inventory	Motion	Over Process	Human Utility	Total Waste	Tage	Tage	Tage
	- กลุ่มงานธุรการ กองแผนงาน ลงเลขที่หนังสือ บันทึกข้อมูลลงในระบบ e-doc	1														0	0	
	- กลุ่มงานธุรการเดินเอกสารเพื่อจัดส่งบันทึกข้อความให้อธิการบดี			1		1					1					1	1	3
12	เสนอรายงานการประเมินผลฯ ต่อสภาสถาบันเพื่อรับทราบ	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- รวบรวมเอกสารรายงานการประเมินผลฯ ตามแบบฟอร์ม ปค.1 - ปค.6 ที่อธิการบดีให้ความเห็นชอบและลงนามแล้ว จัดทำเป็นเอกสารประกอบการประชุม	1																
	- จัดส่งเอกสารรายงานการประเมินผลฯ ต่อเลขานุการที่ประชุมเพื่อบรรจุระเบียบเข้าที่ประชุมเพื่อรับทราบ	1														0	0	
13	สภาสถาบันรับทราบรายงานการประเมินผลฯ	1																
14	ส่งรายงานการประเมินผลฯ ให้สำนักงานตรวจสอบภายใน	4	1	3	0	4	2	0	1	1	1	0	1	1	1	7	8	0
	- จัดทำบันทึกข้อความถึงสำนักงานตรวจสอบภายในเพื่อจัดส่งรายงานการประเมินผลฯ	1														0	1	
	- พิมพ์บันทึกข้อความเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง		1				1							1		2	2	
	- ตรวจสอบบันทึกข้อความ ถูกต้องแล้ว - เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา ไม่ถูกต้อง - ปรับแก้ไข	1				1										0	0	
	- พิมพ์บันทึกข้อความที่แก้ไขเรียบร้อยแล้ว พร้อมแนบแบบฟอร์ม			1		1	1									1	1	
	- ส่งเอกสารให้กลุ่มงานธุรการเข้าแฟ้มเสนอ ผอ.กองแผนงาน			1									1			1	1	
	- เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา เห็นชอบ - ลงนามบันทึกข้อความถึงสำนักงานตรวจสอบภายใน ไม่เห็นชอบ - ปรับแก้ไข	1				1				1						1	1	

NO.	กระบวนกร/ขั้นตอน/กิจกรรมการปฏิบัติงาน	ประเภทคุณค่าของงาน				MURI	MURA	MUDA=7Waste+1									Tage		
		VA	NVA	ENVA				Defect	Over Production	Waiting	Transportation	Inventory	Motion	Over Process	Human Utility	Total Waste	Tage	Tage	Tage
	- กลุ่มงานธุรการ กองแผนงาน ลงเลขที่หนังสือ บันทึกข้อมูลลงในระบบ e-doc	1														0	0		
	- กลุ่มงานธุรการเดินเอกสารเพื่อจัดส่งบันทึกข้อความให้สำนักงานตรวจสอบภายใน			1		1					1						2		
	รวม	107	13	39	5	66	26	13	15	9	0	7	21	9	98	95	4	0	

คุณค่าของงาน VA:value-added=มีคุณค่าต้องทำ, NVA:non-value added=ไม่มีคุณค่าไม่ต้องทำ, ENVA:essential non-value added=ไม่มีคุณค่าแต่ต้องทำ

7Waste+1 ความสูญเสีย (Defect) การผลิต (Over Production) การรอคอย (Waiting) การขนส่ง (Transportation)

วัสดุคงคลัง (Inventory) การเคลื่อนไหว (Motion) ขั้นตอน (Over Process) การใช้คน (Human Utility)

MURI หนักเกิน MURA ไม่สม่ำเสมอ

Tage แดง สามารถดำเนินการได้ทันที ทำได้โดยง่าย แค่ปรับเปลี่ยน เล็กน้อย โดยไม่ต้อง รอความเห็น ไม่ใช้งบประมาณ ไม่ขัดต่อ ระเบียบ แนวปฏิบัติ

Tage เหลือง สามารถดำเนินการได้โดยง่าย แต่ต้องใช้เวลา ใช้กำลังคน ใช้กลวิธี การกำหนดเป็นเป้าหมาย แผนงาน โครงการ เพื่อการปรับปรุง โดยใช้ทรัพยากรเพียงเล็กน้อย เช่น การปรับปรุงงานเฉพาะจุด หรือ การทำ Kaizen

Tage เขียว ดำเนินการโดยต้องใช้เวลา ใช้กำลังคน ใช้งบประมาณ และต้องระบุไว้ในแผนงานโครงการของหน่วยงาน

ภาคผนวก ค

แบบฟอร์มบันทึกข้อมูลระยะเวลา
และปริมาณกระดาษที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

แบบฟอร์มบันทึกข้อมูลระยะเวลา และปริมาณกระดาษที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

NO.	กระบวนกร/ขั้นตอน/กิจกรรมการปฏิบัติงาน	ประมาณการระยะเวลาการปฏิบัติงาน (ชั่วโมง)			ประมาณการปริมาณกระดาษ (แผ่น)		
		ปี 60	ปี 61	เฉลี่ย	ปี 60	ปี 61	เฉลี่ย
1.	กระบวนกรติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความ	405.00	357.55	381.28	900	862	881
1.1	การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 9 เดือน	139.10	128.00	133.55	237	221	229
1	ทบทวน/ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	8.00	7.50	7.75	-	-	-
	- ศึกษาแผน/โครงการ/ตัวชี้วัดของหน่วยงานเป็นราย หน่วยงานเพื่อเตรียมออกแบบแบบฟอร์มรายงานผล	8.00	7.50	7.75	-	-	-
2	จัดทำแบบฟอร์มการรายงานผลและรวบรวมเอกสาร	28.00	24.00	26.00	176	162	169
	- จัดทำแบบฟอร์มระดับหน่วยงาน (ทุกหน่วยงาน) และคำ ชี้แจงการบันทึกข้อมูลตามแบบฟอร์ม	24.00	20.00	22.00	-	-	-
	- รวบรวมเอกสารประกอบการจัดทำรายงานผล ประกอบด้วย แผนฯ ระดับสถาบัน และแผนระดับหน่วยงาน	1.00	1.00	1.00	-	-	-
	- พิมพ์แบบฟอร์มฯ และเอกสารประกอบเพื่อตรวจสอบ ความถูกต้อง	0.50	0.50	0.50	141	132	137
	- ตรวจสอบแบบฟอร์มฯ และเอกสารประกอบ ถูกต้องแล้ว - เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา ไม่ถูกต้อง - ปรับแก้ไข	2.00	2.00	2.00	-	-	-
	- พิมพ์แบบฟอร์มฯ ที่แก้ไขเรียบร้อยแล้ว และเอกสาร ประกอบการจัดทำ (แผนฯ) เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา	0.50	0.50	0.50	35	30	33
3	เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณาให้ความเห็นชอบ	4.70	4.10	4.40	34	32	33
	- จัดทำบันทึกข้อความแจ้งหน่วยงานภายในสถาบันให้จัดทำ รายงานผลฯ	1.00	1.00	1.00	-	-	-
	- พิมพ์บันทึกข้อความเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง	0.50	0.50	0.50	29	29	29
	- ตรวจสอบบันทึกข้อความ ถูกต้องแล้ว - เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา ไม่ถูกต้อง - ปรับแก้ไข	2.00	1.50	1.75	-	-	-
	- พิมพ์บันทึกข้อความที่แก้ไขเรียบร้อยแล้ว พร้อมแนบ แบบฟอร์มและเอกสารประกอบ	0.50	0.50	0.50	5	3	4
	- ส่งเอกสารให้กลุ่มงานธุรการเข้าแฟ้มเสนอ ผอ.กอง แผนงานพิจารณา	0.20	0.10	0.15	-	-	-
	- เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา เห็นชอบ - ลงนามบันทึกข้อความ ไม่เห็นชอบ - ปรับแก้ไข	0.50	0.50	0.50	-	-	-

NO.	กระบวนกร/ขั้นตอน/กิจกรรมการปฏิบัติงาน	ประมาณการระยะเวลาการปฏิบัติงาน (ชั่วโมง)			ประมาณการปริมาณกระดาษ (แผ่น)		
		ปี 60	ปี 61	เฉลี่ย	ปี 60	ปี 61	เฉลี่ย
4	แจ้งหน่วยงานภายในสถาบันจัดทำรายงานผลฯ	1.70	1.70	1.70	-	-	-
	- อัปโหลดไฟล์แบบฟอร์มฯ และเอกสารประกอบการจัดทำไว้ที่ ICS/Files/เอกสารส่วนรวม-กองแผนงาน	0.50	0.50	0.50	-	-	-
	- กลุ่มงานธุรการ กองแผนงาน ลงเลขที่หนังสือ บันทึกข้อมูล และสแกนเอกสารลงในระบบ e-doc	0.20	0.20	0.20	-	-	-
	- กลุ่มงานธุรการเดินเอกสารส่งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	1.00	1.00	1.00	-	-	-
5	หน่วยงานภายในสถาบันจัดทำรายงานผล	-	-	-	-	-	-
	- หน่วยงานภายในสถาบันรับข้อมูลจากกองแผนงาน และดำเนินการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานส่งกลับให้กองแผนงานภายในเวลาที่กำหนด	-	-	-	-	-	-
6	ติดตามและรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงาน	8.50	7.50	8.00	2	2	2
	- ทำตาราง Check List การติดตามข้อมูลจากหน่วยงาน	0.50	0.50	0.50	2	2	2
	- รวบรวมข้อมูลรายงานผลฯของหน่วยงาน โดยใช้ตาราง Check List	3.00	2.50	2.75	-	-	-
	- ติดตามข้อมูลรายงานผลฯ ของหน่วยงานที่ยังไม่จัดส่งตามกำหนดเวลา ให้ส่งกลับกองแผนงานให้ครบถ้วนทุกหน่วยงาน	5.00	4.50	4.75	-	-	-
7	ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน	24.00	20.00	22.00	-	-	-
	- ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของข้อมูล เพื่อนำมาสรุปและรายงานผล ถูกต้องแล้ว - เตรียมวิเคราะห์และสรุปผล ไม่ถูกต้อง - ประสานหน่วยงานเพื่อปรับ/แก้ไข/เพิ่มเติม	24.00	20.00	22.00	-	-	-
8	วิเคราะห์และสรุปข้อมูลรายงานผล	24.00	22.00	23.00	-	-	-
	- วิเคราะห์ผลการบรรลุตามตัวชี้วัดของโครงการตามมาตรการตอบสนองในแต่ละความเสี่ยงของหน่วยงาน	3.00	2.00	2.50	-	-	-
	- สรุปผลการบรรลุของโครงการตามมาตรการตอบสนองในแต่ละความเสี่ยงของหน่วยงาน	5.00	5.00	5.00	-	-	-
	- จัดทำตารางสรุปผลการบรรลุของโครงการตามมาตรการตอบสนองในแต่ละความเสี่ยงในภาพรวมระดับสถาบัน	16.00	15.00	15.50	-	-	-
9	เสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบันด้านการวางแผนและประเมินผลพิจารณา	32.20	33.20	32.70	25	25	25
	- จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 9 เดือน	8.00	9.00	8.50	-	-	-
	- รวบรวมตารางสรุปผลการบรรลุของโครงการตามมาตรการตอบสนองในแต่ละความเสี่ยงในภาพรวมระดับสถาบันเป็นเอกสารประกอบ	8.00	9.00	8.50	19	19	19

NO.	กระบวนการ/ขั้นตอน/กิจกรรมการปฏิบัติงาน	ประมาณการระยะเวลาการปฏิบัติงาน (ชั่วโมง)			ประมาณการปริมาณกระดาษ (แผ่น)		
		ปี 60	ปี 61	เฉลี่ย	ปี 60	ปี 61	เฉลี่ย
	- จัดทำข้อมูลสรุปการนำเสนอเป็น Power Point เพื่อเสนอที่ประชุมพิจารณา	16.00	15.00	15.50	6	6	6
	- จัดส่งเอกสารรายงานผลฯ ต่อเลขานุการ คณะอนุกรรมการบริหารสถาบันด้านการวางแผนและประเมินผล เพื่อบรรจุวาระเข้าที่ประชุม พิจารณาผลการดำเนินงานและติดตามความคืบหน้าของการดำเนินงาน	0.20	0.20	0.20	-	-	-
10	สรุปผลและข้อเสนอแนะจาก ที่ประชุมผู้บริหาร	8.00	8.00	8.00	-	-	-
	- สรุปผลการพิจารณาและข้อเสนอแนะที่ได้จากการประชุม คณะอนุกรรมการบริหารสถาบันด้านการวางแผนและประเมินผล สำหรับเป็นข้อมูลเตรียมการติดตามผลรอบ 12 เดือน	4.00	5.00	4.50	-	-	-
	- หากที่ประชุมมีประเด็นพาดพิงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จะประสานหน่วยงานรับทราบเพื่อดำเนินการตามมติที่ประชุม	4.00	3.00	3.50	-	-	-
1.2 การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ		265.90	229.55	247.73	663	641	652
11	ทบทวน/ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	16.00	14.00	15.00	-	-	-
	- ศึกษาตัวชี้วัดการประเมินความเสี่ยงระดับสถาบันเป็นรายตัวชี้วัดเพื่อเตรียมออกแบบแบบฟอร์มรายงานผล	8.00	6.00	7.00	-	-	-
	- ศึกษาแผน/โครงการ/ตัวชี้วัดของหน่วยงานเป็นรายหน่วยงานเพื่อเตรียมออกแบบแบบฟอร์มรายงานผล	8.00	8.00	8.00	-	-	-
12	จัดทำแบบฟอร์มการรายงานผลและรวบรวมเอกสาร	36.00	29.00	32.50	196	183	190
	- จัดทำแบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินความเสี่ยงระดับสถาบัน	8.00	5.00	6.50	-	-	-
	- จัดทำแบบฟอร์มระดับหน่วยงาน (ทุกหน่วยงาน) และคำชี้แจงการบันทึกข้อมูลตามแบบฟอร์ม	24.00	20.00	22.00	-	-	-
	- รวบรวมเอกสารประกอบการจัดทำรายงานผล ประกอบด้วย แผนฯ ระดับสถาบัน และแผนระดับหน่วยงาน	1.00	1.00	1.00	-	-	-
	- พิมพ์แบบฟอร์มฯ และเอกสารประกอบเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง	0.50	0.50	0.50	164	155	160
	- ตรวจสอบแบบฟอร์มฯ และเอกสารประกอบ ถูกต้องแล้ว - เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา ไม่ถูกต้อง - ปรับแก้ไข	2.00	2.00	2.00	-	-	-
	- พิมพ์แบบฟอร์มฯ ที่แก้ไขเรียบร้อยแล้ว และเอกสารประกอบการจัดทำ (แผนฯ) เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา	0.50	0.50	0.50	32	28	30
13	เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณาให้ความเห็นชอบ	4.70	4.10	4.40	33	32	33
	- จัดทำบันทึกข้อความแจ้งหน่วยงานภายในสถาบันให้จัดทำรายงานผลฯ	1.00	1.00	1.00	-	-	-

NO.	กระบวนกร/ขั้นตอน/กิจกรรมการปฏิบัติงาน	ประมาณการระยะเวลาการปฏิบัติงาน (ชั่วโมง)			ประมาณการปริมาณกระดาษ (แผ่น)		
		ปี 60	ปี 61	เฉลี่ย	ปี 60	ปี 61	เฉลี่ย
	- พิมพ์บันทึกข้อความเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง	0.50	0.50	0.50	29	29	29
	- ตรวจสอบบันทึกข้อความ ถูกต้องแล้ว - เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา ไม่ถูกต้อง - ปรับแก้ไข	2.00	1.50	1.75	-	-	-
	- พิมพ์บันทึกข้อความที่แก้ไขเรียบร้อยแล้ว พร้อมแนบแบบฟอร์มและเอกสารประกอบ	0.50	0.50	0.50	4	3	4
	- ส่งเอกสารให้กลุ่มงานธุรการเข้าแฟ้มเสนอ ผอ.กองแผนงานพิจารณา	0.20	0.10	0.15	-	-	-
	- เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา เห็นชอบ - ลงนามบันทึกข้อความ ไม่เห็นชอบ - ปรับแก้ไข	0.50	0.50	0.50	-	-	-
14	แจ้งหน่วยงานภายในสถาบันจัดทำรายงานผลฯ	1.60	1.35	1.48	-	-	-
	- อัปโหลดไฟล์แบบฟอร์มฯ และเอกสารประกอบการจัดทำไว้ที่ ICS/Files/เอกสารส่วนรวม-กองแผนงาน	0.50	0.25	0.38	-	-	-
	- กลุ่มงานธุรการ กองแผนงาน ลงเลขที่หนังสือ บันทึกข้อมูลและสแกนเอกสารลงในระบบ e-doc	0.10	0.10	0.10	-	-	-
	- กลุ่มงานธุรการเดินเอกสารส่งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	1.00	1.00	1.00	-	-	-
15	หน่วยงานภายในสถาบันจัดทำรายงานผล	-	-	-	-	-	-
	- หน่วยงานภายในสถาบันรับข้อมูลจากกองแผนงาน และดำเนินการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานส่งกลับให้กองแผนงานภายในเวลาที่กำหนด	-	-	-	-	-	-
16	ติดตามและรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงาน	8.50	5.50	7.00	2	2	2
	- ทำตาราง Check List การติดตามข้อมูลจากหน่วยงาน	0.50	0.50	0.50	2	2	2
	- รวบรวมข้อมูลรายงานผลฯของหน่วยงาน โดยใช้ตาราง Check List	3.00	2.00	2.50	-	-	-
	- ติดตามข้อมูลรายงานผลฯ ของหน่วยงานที่ยังไม่จัดส่งตามกำหนดเวลา ให้ส่งกลับกองแผนงานให้ครบถ้วนทุกหน่วยงาน	5.00	3.00	4.00	-	-	-
17	ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน	24.00	20.00	22.00	-	-	-
	- ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของข้อมูล เพื่อนำมาสรุปและรายงานผล ถูกต้องแล้ว - เตรียมวิเคราะห์และสรุปผล ไม่ถูกต้อง - ประสานหน่วยงานเพื่อปรับ/แก้ไข/เพิ่มเติม	24.00	20.00	22.00	-	-	-

NO.	กระบวนกร/ขั้นตอน/กิจกรรมการปฏิบัติงาน	ประมาณการระยะเวลาการปฏิบัติงาน (ชั่วโมง)			ประมาณการปริมาณกระดาษ (แผ่น)		
		ปี 60	ปี 61	เฉลี่ย	ปี 60	ปี 61	เฉลี่ย
18	วิเคราะห์และสรุปข้อมูลรายงานผล	32.00	29.50	30.75	-	-	-
	18.1 วิเคราะห์และสรุปข้อมูลรายงานผลความเสี่ยงระดับสถาบัน	8.00	8.00	8.00	-	-	-
	- วิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดระดับสถาบัน ตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงเปรียบเทียบระหว่างระดับความเสี่ยงขั้นต้นกับระดับความเสี่ยงเป้าหมาย	3.00	3.00	3.00	-	-	-
	- สรุปผลในแต่ละเกณฑ์ ตามเกณฑ์โอกาสและเกณฑ์ผลกระทบ แปรผลโดยประเมินผลการลดลงของความเสี่ยง	3.00	3.00	3.00	-	-	-
	- แปรผลการลดลงของความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมินเป็นตัวเลขและสัญลักษณ์สีของแต่ละความเสี่ยง	2.00	2.00	2.00	-	-	-
	18.2 วิเคราะห์และสรุปข้อมูลรายงานผลความเสี่ยงระดับหน่วยงาน	24.00	21.50	22.75	-	-	-
	- วิเคราะห์ผลการบรรลุตามตัวชี้วัดของโครงการตามมาตรการตอบสนองในแต่ละความเสี่ยงของหน่วยงาน	3.00	2.50	2.75	-	-	-
	- สรุปผลการบรรลุของโครงการตามมาตรการตอบสนองในแต่ละความเสี่ยงของหน่วยงาน	5.00	4.00	4.50	-	-	-
	- จัดทำตารางสรุปผลการบรรลุของโครงการตามมาตรการตอบสนองในแต่ละความเสี่ยงในภาพรวมระดับสถาบัน	16.00	15.00	15.50			-
19	เสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณา	35.40	31.40	33.40	80	78	79
	19.1 จัดทำเอกสารวาระเสนอที่ประชุมพิจารณา	27.00	20.00	23.50	43	43	43
	- จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน	8.00	6.00	7.00	-	-	-
	- รวบรวมผลการประเมินในแต่ละความเสี่ยงในภาพรวมระดับสถาบันเป็นเอกสารประกอบ	8.00	6.00	7.00	18	18	18
	- รวบรวมตารางสรุปผลการบรรลุของโครงการตามมาตรการตอบสนองในแต่ละความเสี่ยงในภาพรวมระดับสถาบันเป็นเอกสารประกอบ	3.00	3.00	3.00	19	19	19
	- จัดทำข้อมูลสรุปการนำเสนอเป็น Power Point เพื่อเสนอที่ประชุมพิจารณา	8.00	5.00	6.50	6	6	6
	19.2 เชิญประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	8.40	11.40	9.90	37	35	36
	- สอบถามวันว่างคณะกรรมการเพื่อกำหนดวันประชุม	2.00	1.50	1.75	-	-	-
	- แจ้งกลุ่มงานธุรการเพื่อจองห้องประชุม และจัดเตรียมอาหารว่าง	0.50	0.50	0.50	-	-	-
	- จัดทำบันทึกข้อความเชิญประชุมพร้อมแนบเอกสารวาระประกอบการประชุม	1.00	-	0.50	-	-	-
	- พิมพ์บันทึกข้อความเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง	0.50	5.00	2.75	33	33	33

NO.	กระบวนการ/ขั้นตอน/กิจกรรมการปฏิบัติงาน	ประมาณการระยะเวลาการปฏิบัติงาน (ชั่วโมง)			ประมาณการปริมาณกระดาษ (แผ่น)		
		ปี 60	ปี 61	เฉลี่ย	ปี 60	ปี 61	เฉลี่ย
	- ตรวจสอบบันทึกข้อความ ถูกต้องแล้ว - เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา ไม่ถูกต้อง - ปรับแก้ไข	2.00	2.00	2.00	-	-	-
	- พิมพ์บันทึกข้อความที่แก้ไขเรียบร้อยแล้ว พร้อมแนบแบบฟอร์มและเอกสารประกอบ	0.50	0.50	0.50	4	2	3
	- ส่งเอกสารให้กลุ่มงานธุรการเข้าแฟ้มเสนอ ผอ.กองแผนงานพิจารณา	0.20	0.20	0.20	-	-	-
	- เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา เห็นชอบ - ลงนามบันทึกข้อความ ไม่เห็นชอบ - ปรับแก้ไข	0.50	0.50	0.50	-	-	-
	- กลุ่มงานธุรการ กองแผนงาน ลงเลขที่หนังสือ บันทึกข้อมูลลงในระบบ e-doc	0.20	0.20	0.20	-	-	-
	- กลุ่มงานธุรการเดินเอกสารเพื่อจัดส่งบันทึกข้อความให้คณะกรรมการ	1.00	1.00	1.00	-	-	-
20	รวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล เพื่อเตรียมเสนอที่ประชุมผู้บริหารพิจารณาตามลำดับ	8.00	6.50	7.25	-	-	-
	- รวบรวมข้อสรุป ข้อเสนอแนะที่ได้จากที่ประชุม	4.00	3.50	3.75	-	-	-
	- ปรับปรุง แก้ไขข้อมูลตามมติที่ประชุม เพื่อจัดทำข้อมูลรายงานผลเสนอต่อที่ประชุมผู้บริหารพิจารณาในลำดับถัดไป	4.00	3.00	3.50	-	-	-
21	เสนอที่ประชุมผู้บริหารพิจารณาตามลำดับ	16.20	15.20	15.70	22	22	22
	21.1 เสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบันด้านการวางแผนและประเมินผล พิจารณา	8.20	7.70	7.95	11	11	11
	- รวบรวมเอกสารรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน พร้อมเอกสารประกอบตามที่ได้ปรับแก้ไขตามมติที่ประชุมที่ผ่านมา	4.00	4.00	4.00	5	5	5
	- ปรับปรุงข้อมูลนำเสนอ Power Point เพื่อเสนอที่ประชุมพิจารณา	4.00	3.50	3.75	6	6	6
	- จัดส่งเอกสารรายงานผลฯ ต่อเลขานุการที่ประชุม เพื่อบรรจุวาระเข้าที่ประชุมเพื่อพิจารณา	0.20	0.20	0.20	-	-	-
	21.2 สรุปผลและข้อเสนอแนะจากที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบันด้านการวางแผนและประเมินผล	8.00	8.00	8.00	-	-	-
	- รวบรวมข้อสรุป ข้อเสนอแนะที่ได้จากที่ประชุม	4.00	4.00	4.00	-	-	-
	- ปรับปรุง แก้ไขข้อมูลตามมติที่ประชุม เพื่อจัดทำข้อมูลรายงานผลเสนอต่อที่ประชุมผู้บริหารพิจารณาในลำดับถัดไป	4.00	4.00	4.00	-	-	-

NO.	กระบวนกร/ขั้นตอน/กิจกรรมการปฏิบัติงาน	ประมาณการระยะเวลาการปฏิบัติงาน (ชั่วโมง)			ประมาณการปริมาณกระดาษ (แผ่น)		
		ปี 60	ปี 61	เฉลี่ย	ปี 60	ปี 61	เฉลี่ย
	21.3 เสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบัน	8.20	7.20	7.70	11	11	11
	- รวบรวมเอกสารรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน พร้อมเอกสารประกอบตามที่ได้ปรับแก้ไขตามมติที่ประชุมที่ผ่านมา	4.00	3.00	3.50	5	5	5
	- ปรับปรุงข้อมูลนำเสนอ Power Point เพื่อเสนอที่ประชุมพิจารณา	4.00	4.00	4.00	6	6	6
	- จัดส่งเอกสารรายงานผลฯ ต่อเลขานุการที่ประชุม เพื่อบรรจุวาระเข้าที่ประชุมพิจารณา	0.20	0.20	0.20	-	-	-
	21.4 สรุปผลและข้อเสนอแนะจากที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบัน	8.00	8.00	8.00	-	-	-
	- รวบรวมข้อสรุป ข้อเสนอแนะที่ได้จากที่ประชุม	4.00	4.00	4.00	-	-	-
	- ปรับปรุง แก้ไขข้อมูลตามมติที่ประชุม เพื่อจัดทำข้อมูลรายงานผลเสนอต่อที่ประชุมผู้บริหารพิจารณาในลำดับถัดไป	4.00	4.00	4.00	-	-	-
	21.5 เสนอที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบสถาบัน	8.20	6.20	7.20	11	11	11
	- รวบรวมเอกสารรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน พร้อมเอกสารประกอบตามที่ได้ปรับแก้ไขตามมติที่ประชุมที่ผ่านมา	4.00	3.00	3.50	5	5	5
	- ปรับปรุงข้อมูลนำเสนอ Power Point เพื่อเสนอที่ประชุมพิจารณา	4.00	3.00	3.50	6	6	6
	- จัดส่งเอกสารรายงานผลฯ ต่อเลขานุการที่ประชุม เพื่อบรรจุวาระเข้าที่ประชุมพิจารณา	0.20	0.20	0.20	-	-	-
	21.6 สรุปผลและข้อเสนอแนะจากที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบสถาบัน	8.00	6.00	7.00	-	-	-
	- รวบรวมข้อสรุป ข้อเสนอแนะที่ได้จากที่ประชุม	4.00	3.00	3.50	-	-	-
	- ปรับปรุง แก้ไขข้อมูลตามมติที่ประชุม เพื่อจัดทำข้อมูลรายงานผลเสนอต่อที่ประชุมผู้บริหารพิจารณาในลำดับถัดไป	4.00	3.00	3.50	-	-	-
	21.7 เสนอที่ประชุมสภาสถาบันพิจารณา	8.20	6.20	7.20	11	11	11
	- รวบรวมเอกสารรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน พร้อมเอกสารประกอบตามที่ได้ปรับแก้ไขตามมติที่ประชุมที่ผ่านมา	4.00	3.00	3.50	5	5	5
	- ปรับปรุงข้อมูลนำเสนอ Power Point เพื่อเสนอที่ประชุมพิจารณา	4.00	3.00	3.50	6	6	6
	- จัดส่งเอกสารรายงานผลฯ ต่อเลขานุการที่ประชุม เพื่อบรรจุวาระเข้าที่ประชุมพิจารณา	0.20	0.20	0.20	-	-	-

NO.	กระบวนการ/ขั้นตอน/กิจกรรมการปฏิบัติงาน	ประมาณการระยะเวลาการปฏิบัติงาน (ชั่วโมง)			ประมาณการปริมาณกระดาษ (แผ่น)		
		ปี 60	ปี 61	เฉลี่ย	ปี 60	ปี 61	เฉลี่ย
22	สรุปผลและข้อเสนอแนะจากที่ประชุมสภาสถาบัน	8.00	6.00	7.00	-	-	-
	- รวบรวมข้อสรุป ข้อเสนอแนะที่ได้จากที่ประชุม	4.00	3.00	3.50	-	-	-
	- ปรับปรุง แก้ไขข้อมูลตามมติที่ประชุม เพื่อจัดทำเอกสารรายงานผลเพื่อเผยแพร่ให้หน่วยงานรับทราบ	4.00	3.00	3.50	-	-	-
23	จัดทำเอกสารสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	32.50	30.50	31.50	308	302	305
	- จัดทำรูปเล่มเอกสารสรุปผลฯ ประกอบด้วย สรุปภาพรวมผลการดำเนินงานตามแผน ผลการประเมินตามเกณฑ์การประเมิน และสรุปผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมของหน่วยงาน	24.00	23.00	23.50	-	-	-
	- จัดทำบันทึกข้อความแจ้งหน่วยงานรับทราบเอกสารรายงานผลฯ	0.50	0.50	0.50	-	-	-
	- จัดทำบันทึกข้อความแจ้งผู้บริหารสถาบัน ประกอบด้วย อธิการบดี และรองอธิการบดี 4 ฝ่ายรับทราบเอกสารรายงานผลฯ	0.50	0.50	0.50	-	-	-
	- พิมพ์เอกสารสรุปผลฯ และบันทึกข้อความเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง	0.50	0.50	0.50	293	284	289
	- ตรวจสอบเอกสารสรุปผลฯ และบันทึกข้อความถูกต้องแล้ว - เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา ไม่ถูกต้อง - ปรับแก้ไข	2.00	1.50	1.75	-	-	-
	- พิมพ์เอกสารรายงานผลฯ และบันทึกข้อความที่แก้ไขเรียบร้อยแล้ว	0.50	0.50	0.50	15	18	17
	- แจกกลุ่มงานธุรการจัดทำรูปเล่มเอกสารรายงานผลฯ จำนวน 9 เล่ม เพื่อมอบให้ผู้บริหาร รวม 5 เล่ม และจัดเก็บไว้ที่กองแผนงาน 4 เล่ม	4.00	3.50	3.75	-	-	-
	- แปลงไฟล์ข้อมูลเป็นรูปแบบ PDF File เพื่อเผยแพร่ในระบบ ICS ของสถาบัน	0.50	0.50	0.50	-	-	-
24	เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณาให้ความเห็นชอบ	0.70	0.70	0.70	-	-	-
	- ส่งเอกสารให้กลุ่มงานธุรการเข้าแฟ้มเสนอ ผอ.กองแผนงานพิจารณา	0.20	0.20	0.20	-	-	-
	- เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา เห็นชอบ - ลงนามบันทึกข้อความ ไม่เห็นชอบ - ปรับแก้ไข	0.50	0.50	0.50	-	-	-
25	แจ้งหน่วยงานภายในสถาบันรับทราบเอกสารรายงานผลฯ	1.70	1.70	1.70	-	-	-
	- อัปโหลด PDF File เอกสารรายงานผลฯ ไว้ที่ ICS/Files/เอกสารส่วนรวม-กองแผนงาน	0.50	0.50	0.50	-	-	-

NO.	กระบวนกร/ขั้นตอน/กิจกรรมการปฏิบัติงาน	ประมาณการระยะเวลาการปฏิบัติงาน (ชั่วโมง)			ประมาณการปริมาณกระดาษ (แผ่น)		
		ปี 60	ปี 61	เฉลี่ย	ปี 60	ปี 61	เฉลี่ย
	- กลุ่มงานธุรการ กองแผนงาน ลงเลขที่หนังสือ บันทึกข้อมูลลงในระบบ e-doc	0.20	0.20	0.20	-	-	-
	- กลุ่มงานธุรการเดินเอกสารเพื่อจัดส่งบันทึกข้อความให้หน่วยงาน	1.00	1.00	1.00	-	-	-
26	ส่งเอกสารรายงานผลฯ ให้ผู้บริหารสถาบันรับทราบ	0.70	0.70	0.70	-	-	-
	- กลุ่มงานธุรการ กองแผนงาน ลงเลขที่หนังสือ บันทึกข้อมูลลงในระบบ e-doc	0.20	0.20	0.20	-	-	-
	- กลุ่มงานธุรการเดินเอกสารเพื่อจัดส่งบันทึกข้อความพร้อมแนบรูปเล่มเอกสารรายงานผลฯ ส่งให้ผู้บริหารสถาบัน	0.50	0.50	0.50	-	-	-
2. กระบวนการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน		185.50	180.00	182.75	528	684	606
1	ทบทวน/ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	16.00	15.00	15.50	-	-	-
	- ศึกษาหลักเกณฑ์ แนวทางการจัดทำของกรมบัญชีกลาง	8.00	8.00	8.00	-	-	-
	- ศึกษาแบบฟอร์มของกรมบัญชีกลาง	8.00	7.00	7.50	-	-	-
2	จัดทำแบบฟอร์มการติดตามผลและรวบรวมเอกสาร	28.00	27.50	27.75	6	10	8
	- จัดทำแบบฟอร์มรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงาน	24.00	24.00	24.00	-	-	-
	- รวบรวมเอกสารและคำอธิบายประกอบการจัดทำ	1.00	1.00	1.00	-	-	-
	- พิมพ์แบบฟอร์มฯ และเอกสารประกอบเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง	0.50	0.50	0.50	3	5	4
	- ตรวจสอบแบบฟอร์มฯ และเอกสารประกอบ ถูกต้องแล้ว - เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา ไม่ถูกต้อง - ปรับแก้ไข	2.00	1.50	1.75	-	-	-
	- พิมพ์แบบฟอร์มฯ ที่แก้ไขเรียบร้อยแล้ว และเอกสารประกอบการจัดทำ (แผนฯ) เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา	0.50	0.50	0.50	3	5	4
3	เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณาให้ความเห็นชอบ	4.70	4.20	4.45	31	31	31
	- จัดทำบันทึกข้อความแจ้งหน่วยงานภายในสถาบันให้จัดทำรายงานการประเมินผลฯ	1.00	1.00	1.00	-	-	-
	- พิมพ์บันทึกข้อความเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง	0.50	0.50	0.50	29	29	29
	- ตรวจสอบบันทึกข้อความ ถูกต้องแล้ว - เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา ไม่ถูกต้อง - ปรับแก้ไข	2.00	1.50	1.75	-	-	-
	- พิมพ์บันทึกข้อความที่แก้ไขเรียบร้อยแล้ว พร้อมแนบแบบฟอร์มและเอกสารประกอบ	0.50	0.50	0.50	2	2	2
	- ส่งเอกสารให้กลุ่มงานธุรการเข้าแฟ้มเสนอ ผอ.กองแผนงานพิจารณา	0.20	0.20	0.20	-	-	-

NO.	กระบวนการ/ขั้นตอน/กิจกรรมการปฏิบัติงาน	ประมาณการระยะเวลาการปฏิบัติงาน (ชั่วโมง)			ประมาณการปริมาณกระดาษ (แผ่น)		
		ปี 60	ปี 61	เฉลี่ย	ปี 60	ปี 61	เฉลี่ย
	- เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา เห็นชอบ - ลงนามบันทึกข้อความ ไม่เห็นชอบ - ปรับแก้ไข	0.50	0.50	0.50	-	-	-
4	แจ้งหน่วยงานภายในสถาบันจัดทำรายงานการประเมินผลฯ	1.70	1.70	1.70	-	-	-
	- อัปโหลดไฟล์แบบฟอร์มฯ และเอกสารประกอบการจัดทำไว้ที่ ICS/Files/เอกสารส่วนรวม-กองแผนงาน	0.50	0.50	0.50	-	-	-
	- กลุ่มงานธุรการ กองแผนงาน ลงเลขที่หนังสือ บันทึกข้อมูลและสแกนเอกสารลงในระบบ e-doc	0.20	0.20	0.20	-	-	-
	- กลุ่มงานธุรการเดินเอกสารส่งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	1.00	1.00	1.00	-	-	-
5	หน่วยงานภายในสถาบันจัดทำรายงานการประเมินผลฯ	-	-	-	-	-	-
	- หน่วยงานภายในสถาบันรับข้อมูลจากกองแผนงาน และดำเนินการจัดทำรายงานการประเมินผลฯ ส่งกลับให้กองแผนงานภายในเวลาที่กำหนด	-	-	-	-	-	-
6	ติดตามและรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงาน	8.50	8.50	8.50	2	2	2
	- ทำตาราง Check List การติดตามข้อมูลจากหน่วยงาน	0.50	0.50	0.50	2	2	2
	- รวบรวมข้อมูลรายงานการประเมินผลฯ ของหน่วยงาน โดยใช้ตาราง Check List	3.00	2.00	2.50	-	-	-
	- ติดตามข้อมูลรายงานการประเมินผลฯ ของหน่วยงานที่ยังไม่จัดส่งตามกำหนดเวลา ให้ส่งกลับกองแผนงานให้ครบถ้วน	5.00	6.00	5.50	-	-	-
7	ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน	24.00	24.00	24.00	-	-	-
	- ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของข้อมูล เพื่อนำมาสรุปและรายงานผล ถูกต้องแล้ว - เตรียมวิเคราะห์และสรุปผล ไม่ถูกต้อง - ประสานหน่วยงานเพื่อปรับ/แก้ไข/เพิ่มเติม	24.00	24.00	24.00	-	-	-
8	วิเคราะห์และสรุปข้อมูลรายงานการประเมินผลฯ	42.50	43.00	42.75	33	44	39
	- วิเคราะห์ คัดแยกข้อมูลจากหน่วยงาน จำแนกตามระบบการควบคุมภายในของสถาบัน	8.00	8.00	8.00	-	-	-
	- จัดทำข้อมูลตามแบบฟอร์ม ปค. 1 - ปค.5 ของกรมบัญชีกลาง	24.00	24.00	24.00	-	-	-
	- พิมพ์แบบฟอร์มฯ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง	1.00	1.50	1.25	30	40	35
	- ตรวจสอบแบบฟอร์มฯ ถูกต้องแล้ว - เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา ไม่ถูกต้อง - ปรับแก้ไข	8.00	8.00	8.00	-	-	-
	- พิมพ์แบบฟอร์มฯ ที่แก้ไขเรียบร้อยแล้ว เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา	1.00	1.00	1.00	3	4	4

NO.	กระบวนกร/ขั้นตอน/กิจกรรมการปฏิบัติงาน	ประมาณการระยะเวลาการปฏิบัติงาน (ชั่วโมง)			ประมาณการปริมาณกระดาษ (แผ่น)		
		ปี 60	ปี 61	เฉลี่ย	ปี 60	ปี 61	เฉลี่ย
	- เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา เห็นชอบ - เตรียมเสนอคณะกรรมการฯ พิจารณา ไม่เห็นชอบ - ปรับแก้ไข/เพิ่มเติม	0.50	0.50	0.50	-	-	-
9	เสนอที่ประชุมคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในพิจารณา	27.40	26.15	26.78	29	29	29
	9.1 จัดทำเอกสารวาระเสนอที่ประชุมพิจารณา	19.00	18.50	18.75	-	-	-
	- จัดทำข้อมูลนำเสนอที่ประชุมเพื่อรับทราบแนวทางการพิจารณา	8.00	8.00	8.00	-	-	-
	- รวบรวมเอกสารรายงานผลการประเมินการควบคุมภายในตามแบบฟอร์มของกรมบัญชีกลาง เพื่อบรรจุเข้าวาระที่	3.00	2.50	2.75			-
	- จัดทำข้อมูลสรุปการนำเสนอเป็น Power Point เพื่อเสนอที่ประชุมพิจารณา	8.00	8.00	8.00			-
	9.2 เชิญประชุมคณะกรรมการประเมินผลการควบคุม	8.40	7.65	8.03	29	29	29
	- สอบถามวันว่างคณะกรรมการเพื่อกำหนดวันประชุม	2.00	1.50	1.75	-	-	-
	- แจ้งกลุ่มงานธุรการเพื่อจองห้องประชุม และจัดเตรียมอาหารว่าง	0.50	0.25	0.38	-	-	-
	- จัดทำบันทึกข้อความเชิญประชุมพร้อมแนบเอกสารวาระประกอบการประชุม	1.00	1.00	1.00	-	-	-
	- พิมพ์บันทึกข้อความเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง	0.50	0.50	0.50	29	29	29
	- ตรวจสอบบันทึกข้อความ ถูกต้องแล้ว - เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา ไม่ถูกต้อง - ปรับแก้ไข	2.00	2.00	2.00	-	-	-
	- พิมพ์บันทึกข้อความที่แก้ไขเรียบร้อยแล้ว พร้อมแนบบแบบฟอร์มและเอกสารประกอบ	0.50	0.50	0.50	-	-	-
	- ส่งเอกสารให้กลุ่มงานธุรการเข้าแฟ้มเสนอ ผอ.กองแผนงานพิจารณา	0.20	0.20	0.20	-	-	-
	- เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา เห็นชอบ - ลงนามบันทึกข้อความ ไม่เห็นชอบ - ปรับแก้ไข	0.50	0.50	0.50	-	-	-
	- กลุ่มงานธุรการ กองแผนงาน ลงเลขที่หนังสือ บันทึกข้อมูลลงในระบบ e-doc	0.20	0.20	0.20	-	-	-
	- กลุ่มงานธุรการเดินเอกสารเพื่อจัดส่งบันทึกข้อความให้คณะกรรมการ	1.00	1.00	1.00	-	-	-

NO.	กระบวนการ/ขั้นตอน/กิจกรรมการปฏิบัติงาน	ประมาณการระยะเวลาการปฏิบัติงาน (ชั่วโมง)			ประมาณการปริมาณกระดาษ (แผ่น)		
		ปี 60	ปี 61	เฉลี่ย	ปี 60	ปี 61	เฉลี่ย
10	ปรับปรุงข้อมูลรายงานการประเมินผลฯ ตามมติที่ประชุม	20.50	19.50	20.00	33	44	39
	- ปรับปรุง แก้ไขข้อมูลรายงานการประเมินผลฯ ตามมติที่ประชุม	16.00	16.00	16.00	-	-	-
	- พิมพ์แบบฟอร์มฯ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง	1.00	0.50	0.75	30	40	35
	- ตรวจสอบแบบฟอร์มฯ ถูกต้องแล้ว - เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา ไม่ถูกต้อง - ปรับแก้ไข	2.00	2.00	2.00	-	-	-
	- พิมพ์แบบฟอร์มฯ ที่แก้ไขเรียบร้อยแล้ว เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา	1.00	0.50	0.75	3	4	4
	- เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา เห็นชอบ - เตรียมส่งสำนักงานตรวจสอบภายในสอบทานเบื้องต้น	0.50	0.50	0.50	-	-	-
11	เสนออธิการบดีลงนามแบบฟอร์มรายงานการประเมินผลฯ	4.10	4.10	4.10	2	2	2
	- จัดทำบันทึกข้อความเสนออธิการบดีลงนามแบบฟอร์มรายงานการประเมินผลฯ	1.00	1.00	1.00	-	-	-
	- พิมพ์บันทึกข้อความเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง	0.20	0.20	0.20	1	1	1
	- ตรวจสอบบันทึกข้อความ ถูกต้องแล้ว - เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา ไม่ถูกต้อง - ปรับแก้ไข	0.50	0.50	0.50	-	-	-
	- พิมพ์บันทึกข้อความที่แก้ไขเรียบร้อยแล้ว พร้อมแนบแบบฟอร์มและเอกสารประกอบ	0.50	0.50	0.50	1	1	1
	- ส่งเอกสารให้กลุ่มงานธุรการเข้าแฟ้มเสนอ ผอ.กองแผนงานพิจารณา	0.20	0.20	0.20	-	-	-
	- เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา เห็นชอบ - ลงนามบันทึกข้อความเรียนอธิการบดี ไม่เห็นชอบ - ปรับแก้ไข	0.50	0.50	0.50	-	-	-
	- กลุ่มงานธุรการ กองแผนงาน ลงเลขที่หนังสือ บันทึกข้อมูลลงในระบบ e-doc	0.20	0.20	0.20	-	-	-
	- กลุ่มงานธุรการเดินเอกสารเพื่อจัดส่งบันทึกข้อความให้อธิการบดี	1.00	1.00	1.00	-	-	-
12	เสนอรายงานการประเมินผลฯ ต่อสภาสถาบันเพื่อรับทราบ	4.50	3.50	4.00	390	520	455
	- รวบรวมเอกสารรายงานการประเมินผลฯ ตามแบบฟอร์ม ปค.1 - ปค.6 ที่อธิการบดีให้ความเห็นชอบและลงนามแล้ว จัดทำเป็นเอกสารประกอบการประชุม	4.00	3.00	3.50	390	520	455
	- จัดส่งเอกสารรายงานการประเมินผลฯ ต่อเลขานุการที่ประชุม เพื่อบรรจุวาระเข้าที่ประชุมเพื่อรับทราบ	0.50	0.50	0.50	-	-	-

NO.	กระบวนกร/ขั้นตอน/กิจกรรมการปฏิบัติงาน	ประมาณการระยะเวลาการปฏิบัติงาน (ชั่วโมง)			ประมาณการปริมาณกระดาษ (แผ่น)		
		ปี 60	ปี 61	เฉลี่ย	ปี 60	ปี 61	เฉลี่ย
13	สภาสถาบันรับทราบรายงานการประเมินผลฯ						
14	ส่งรายงานการประเมินผลฯ ให้สำนักงานตรวจสอบภายใน	3.60	2.85	3.23	2	2	2
	- จัดทำบันทึกข้อความถึงสำนักงานตรวจสอบภายในเพื่อจัดส่งรายงานการประเมินผลฯ	1.00	0.50	0.75	-	-	-
	- พิมพ์บันทึกข้อความเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง	0.20	0.20	0.20	1	1	1
	- ตรวจสอบบันทึกข้อความ ถูกต้องแล้ว - เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา ไม่ถูกต้อง - ปรับแก้ไข	0.50	0.50	0.50	-	-	-
	- พิมพ์บันทึกข้อความที่แก้ไขเรียบร้อยแล้ว พร้อมแนบแบบฟอร์ม	0.50	0.25	0.38	1	1	1
	- ส่งเอกสารให้กลุ่มงานธุรการเข้าแฟ้มเสนอ ผอ.กองแผนงานพิจารณา	0.20	0.20	0.20	-	-	-
	- เสนอผอ.กองแผนงานพิจารณา เห็นชอบ - ลงนามบันทึกข้อความถึงสำนักงานตรวจสอบภายใน ไม่เห็นชอบ - ปรับแก้ไข	0.50	0.50	0.50	-	-	-
	- กลุ่มงานธุรการ กองแผนงาน ลงเลขที่หนังสือ บันทึกข้อมูลลงในระบบ e-doc	0.20	0.20	0.20	-	-	-
	- กลุ่มงานธุรการเดินเอกสารเพื่อจัดส่งบันทึกข้อความให้สำนักงานตรวจสอบภายใน	0.50	0.50	0.50	-	-	-
รวม		590.50	537.55	564.03	1,428	1,546	1,487

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ ชื่อสกุล

นางสาวอัญญา นิ่มสุข

ประวัติการศึกษา

ศิลปศาสตรบัณฑิต (มนุษยศาสตร์)
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
ปีที่สำเร็จการศึกษา 2541
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม)
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ปีที่สำเร็จการศึกษา 2544

ประสบการณ์ทำงาน

พ.ศ. 2547 – พ.ศ. 2556
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ
กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
บางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240
พ.ศ. 2556 – ปัจจุบัน
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
บางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240

