



Internal Control for Risk Management Planning of the Office of the Agricultural Museum in Honor of His Majesty the King (Public Organization) Pathum Thani Province

Natarak Na Songkhla¹, Chanattee Poompruk^{2*}, and Jakkrapan Kittinorarat³

¹ *Office of the Agricultural Museum in honor of His Majesty the King (Public Organization), Pathum Thani, Thailand*

² *Faculty of Management Sciences, Phra Nakhon Si Ayutthaya Rajabhat University, Phra Nakhon Si Ayutthaya, Thailand*

³ *Faculty of Management Sciences, Phranakhon Rajabhat University, Bangkok, Thailand*

Article Info

Academic Article

Article history:

Received: 5 July 2023

Revised: 5 November 2023

Accepted: 10 November 2023

Keyword

Internal Control,
Risk Management,
Office of the Agricultural
Museum in Honor of His
Majesty the King (Phor Kor
Chor)

Abstract

Internal control is a process. To prevent risks that may occur in the operations of the His Majesty the King Agricultural Museum Office. (Public Organization) with many types of risks Whether it is the risk of internal factors and external factors Resulting in operations not being as planned.

Internal control is therefore extremely important. Continuing operations to achieve goals as a framework for operating personnel according to established policies. This requires analysis to keep up with the current situation and plan for the future. to provide personnel Working in the same direction. Including creating awareness among personnel to be aware of the importance of internal control and risk management of the organization. In order to make the operation of the organization Achieve goals correctly and with maximum efficiency.

*Corresponding author:

Chanattee.m@gmail.com

การควบคุมภายในเพื่อการวางแผนการจัดการความเสี่ยงของสำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติพระนครศรีอยุธยา (องค์การมหาชน) จังหวัดปทุมธานี

ณัฐรักษ์ ณ สงขลา¹ ชเนตตี พุ่มพุก^{2*} และจักรพันธ์ กิตตินรรัตน์³

¹ สำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติพระนครศรีอยุธยา (องค์การมหาชน)

² คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

³ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

ข้อมูลบทความ	บทคัดย่อ
บทความวิชาการ	การควบคุมภายในเป็นกระบวนการปฏิบัติ เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงานของสำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติพระนครศรีอยุธยา (องค์การมหาชน) โดยมีความเสี่ยงหลายประเภท ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงในส่วนของปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ส่งผลกระทบให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้
คำสำคัญ	การควบคุมภายใน การบริหารจัดการความเสี่ยง สำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติพระนครศรีอยุธยา เจ้าอยู่หัว (พทณ.)
	การควบคุมภายในจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายเป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรตามนโยบายที่กำหนดไว้ ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันและวางแผนไปถึงอนาคต เพื่อให้บุคลากร มีการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน รวมถึงสร้างการรับรู้ให้บุคลากรได้ตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร เพื่อที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุถึงเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพสูงสุด

บทนำ

การควบคุมภายในเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในให้บรรลุเป้าหมาย 3 ส่วนสำคัญ คือ (1) การดำเนินงาน (Operation) (2) การรายงานทางการเงิน (Financial) (3) การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น การควบคุมภายในจึงไม่ใช่สิ่งที่จะเลือกว่าองค์กรควรทำหรือไม่ควรทำ แต่เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องพิจารณาว่าทำอย่างไร จึงจะทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด การควบคุมภายในสามารถสร้างความมั่นใจต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในระดับหนึ่ง แต่มีข้อจำกัดเนื่องจากกระบวนการปฏิบัติงานบางอย่างนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถส่วนตัวในการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน (ปทุมพร หิรัญสาส์, 2566) หากจะดำเนินการควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานให้

เต็มที่ ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงเกินกว่าที่จะยอมรับได้ จึงควรทำให้ดีที่สุด และที่สำคัญการควบคุมภายในจะไม่ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หากผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการควบคุมภายใน และพยายามจะละเลยขั้นตอนการปฏิบัติงานต่าง ๆ อยู่เสมอ (องค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ, 2564) นำไปสู่นโยบายขององค์กรในการปรับลดงบประมาณบางอย่างลง แต่ได้รับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานสูงสุด

อมรรรัตน์ โคบุตร (2563) ได้อธิบายถึงการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ซึ่งเป็นคณะกรรมการชุดหนึ่ง ประกอบด้วยคณะกรรมการของสถาบันวิชาชีพ 5 สถาบันในสหรัฐอเมริกา ได้แก่ สมาคมผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Institute of Certified Public Accountants : AICPA) สมาคมผู้ตรวจสอบภายใน

(The Institute of Internal Auditor : IIA) สมาคมผู้บริหารการเงิน (The Financial Executives Institute : FEI) สมาคมนักบัญชีแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Accounting Association : AAA) และสมาคมนักบัญชีเพื่อการบริหาร (Institute of Management Accountants : IMA) ได้ให้ความหมายว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้นร่วมกันระหว่าง คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานขององค์กรในทุกระดับชั้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าวิธีการหรือการปฏิบัติที่ได้กำหนดไว้ จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุม ซึ่งกิจกรรมจะระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายในเรื่องต่อไปนี้ 1) ด้านการดำเนินงาน (Operation) โดยมุ่งหมายให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุ้มค่า ด้วยการกำกับการใช้ทรัพยากรทุกประเภท ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่ผู้บริหารกำหนดไว้ และให้ปลอดภัยจากการกระทำทุจริตของพนักงานหรือผู้บริหารและหากมีความเสียหายเกิดขึ้นก็จะช่วยให้ทราบถึงความเสียหายนั้นได้โดยเร็วที่สุด 2) ด้านการรายงานทางการเงิน (Financial Reporting) รายงานทางการเงินหรืองบการเงินไม่ว่าจะเป็นรายงานที่ใช้ภายในหรือภายนอกองค์กร ต่างต้องมีความเชื่อถือได้และทันเวลา มีคุณภาพเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา ตัดสินใจทางธุรกิจของผู้บริหารเจ้าหน้าที่ ผู้ถือหุ้น และผู้ลงทุนทั่วไป 3) ด้านการปฏิบัติให้เป็นไปตาม กฎระเบียบ และนโยบาย (Compliance with Application Laws and Regulations) การปฏิบัติงานหรือดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องหรือเป็นไปตามบทบัญญัติ ข้อกำหนดของกฎหมาย นโยบาย ข้อบังคับ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานหรือการดำเนินธุรกิจนั้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดผลเสียหายใด ๆ จากการละเว้นการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบเหล่านั้น (จิมห์ระพีร์ พุ่มสงวน, 2561)

ปัจจุบันสำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่ (องค์การมหาชน) (พทจ.) เป็นหนึ่งในองค์การมหาชนที่มีการพัฒนาการดำเนินงานไปตามยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งด้านของขั้นตอนการดำเนินงานหรือการวางแผนงานที่มีความซับซ้อนตามไปด้วย ซึ่งส่งผลให้สำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่ (องค์การมหาชน) (พทจ.) ต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการวางระบบการควบคุมที่มี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งเป็นพื้นฐานที่ก่อให้เกิดความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และส่งเสริมให้สำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่ (องค์การมหาชน) (พทจ.) มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ ทำให้การปฏิบัติงานของทุกสำนักทุกฝ่ายสามารถบรรลุเป้าหมายของสำนักงาน ซึ่งย่อมมุ่งหวังให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งมีความเจริญก้าวหน้า พัฒนาอย่างต่อเนื่องและมั่นคง แต่โอกาสที่องค์กรจะประสบกับความเสียหาย ความเสียหายจากการดำเนินงาน หรือมีการทุจริตอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาตามไปด้วย

ทั้งนี้ กระบวนการของการควบคุมภายในถือเป็นเครื่องมือสำคัญประการหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กรที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก มีส่วนช่วยให้การบริหารจัดการบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับ ทุกองค์กรต้องการให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพ (สิริธิดา ฆารสว่าง และ กฤตพา กฤตพา, 2563) พนักงานและลูกจ้างได้ปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ และต้องการรายงานที่น่าเชื่อถือและทันเวลาตลอดจนปราศจากความผิดพลาดและการทุจริตหรือการสูญหายของทรัพย์สินไว้ พนักงานและลูกจ้างมีแนวทางการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง การดำเนินงานทุกส่วนงานในองค์กรเป็นไปตามนโยบายที่ผู้บริหารวางไว้ และยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) และช่วยในการวางแผนความเสี่ยงขององค์กรได้อีกด้วย (กองยุทธศาสตร์และแผนงานสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2565)

จากความสำคัญข้างต้น จึงก่อให้เกิดคำถามสำคัญว่าการควบคุมภายในนับเป็นกระบวนการสำคัญขององค์การที่ควรค่าแก่การศึกษาอย่างยิ่งด้วยเหตุใด เพื่อขยายองค์ความรู้ที่นำมาการรวบรวมกระบวนการตรวจสอบภายใน อีกทั้งการควบคุมภายในสามารถวางแผนการจัดการความเสี่ยงได้จริงหรือไม่ บทความวิชาการนี้จะพาค้นพบสำคัญในหลากหลายประเด็นที่เป็นข้อคิดชวนสงสัยแก่ผู้อ่าน ผู้เขียนจึงนำเสนอบทความนี้ขึ้นเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานและองค์ความรู้เชิงวิชาการแก่ผู้ศึกษาและผู้ที่มีความสนใจต่อไป ภายใต้ชื่อเรื่อง การควบคุมภายในเพื่อวางแผนการจัดการความเสี่ยงของ

สำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (องค์การมหาชน) จังหวัดปทุมธานี

แนวคิดการควบคุมภายในของ COSO

คณะกรรมการภายใต้ชื่อ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งเป็นคณะกรรมการของสถาบันวิชาชีพ 5 สถาบัน ในสหรัฐอเมริกา อันได้แก่ สมาคมผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Institute of Certified Public Accountants หรือ AICPA) สมาคมผู้ตรวจสอบภายใน (The Institute of Internal Auditor หรือ IIA) สมาคมผู้บริหารการเงิน (The Financial Executives Institute หรือ FEI) สมาคมนักบัญชีแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Accounting Association หรือ AAA) และสมาคมนักบัญชีเพื่อการบริหาร (Institute of Management Accountants หรือ IMA) ได้ให้ความหมายของการควบคุมภายใน ไว้ว่าหมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่กำหนดร่วมกันโดยคณะกรรมการ

ผู้บริหารตลอดจนพนักงานขององค์กรทุกระดับชั้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า วิธีการหรือการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุม (จิมห์ระพีร์ พุ่มสงวน, 2565) สอดคล้องกับแนวคิดการควบคุมภายในหลากหลายประเด็น สำหรับผู้เขียนได้หยิบยกของ COSO ซึ่งอุษณา ภัทรมนตรี (2560) อธิบายไว้ถึง COSO 2013 ในประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการควบคุมอื่น ๆ ที่น่าสนใจ อาทิ การควบคุมภายในและกระบวนการบริหาร ซึ่งการควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร และเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารในการจัดการและการตัดสินใจด้านการควบคุมภายใน ทั้งนี้แนวทางการควบคุมภายในกับการกำหนดวัตถุประสงค์ หากไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ก่อน ย่อมไม่สามารถออกแบบหรือกำหนดการควบคุมที่เกี่ยวข้องได้ แต่การกำหนดวัตถุประสงค์หลักและวัตถุประสงค์ย่อย เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ดังนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์บางส่วนจะเกี่ยวกับการบริหารและมีบางส่วนที่เกี่ยวกับการควบคุมภายใน (สรัญญา ทั้งสุข และ กมลทิพย์ คำใจ, 2561)



รูปภาพที่ 1 ลูกบาศก์ โคโซ (The COSO Cube)

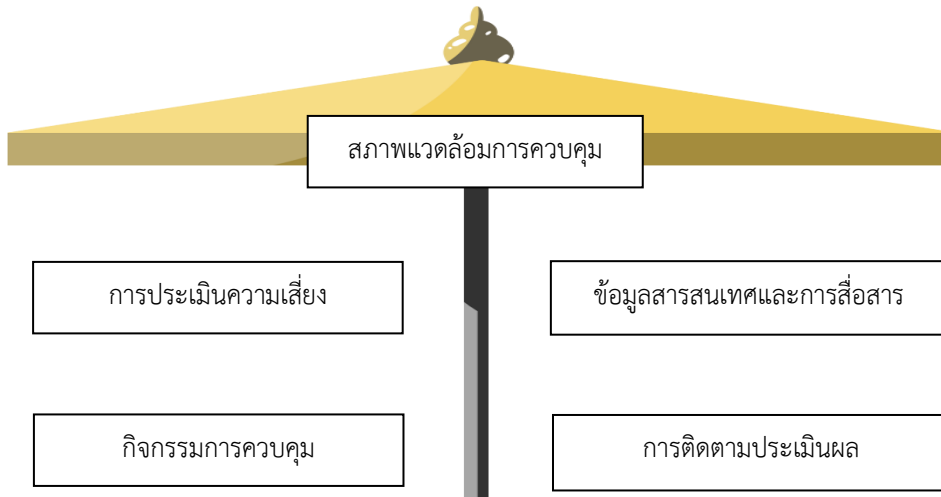
ที่มา: McNally (2013)

จุดเด่นของการตรวจสอบภายในตามกรอบแนวทางของ COSO การบริหารความเสี่ยงออกไปนอกกรอบการกำกับทางการเงิน โดยเฉพาะความเสี่ยงทางธุรกิจ (Business Risk) ที่มีความครอบคลุมทั้งหมดของธุรกรรมหลักของกิจการ (จिरพร สุเมธีประสิทธิ์, 2565) การยอมรับในกรอบแนวทางของ COSO ขยายวงออกไปนอกกรอบของการตรวจสอบภายในมากขึ้น ทำ

ให้ กระทรวงการคลังได้นำมา กำหนดหลักเกณฑ์ กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ได้จัดทำขึ้นตามมาตรฐานสากลของ COSO 2013 โดยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการควบคุมภายในของหน่วยงาน (เสาวลักษณ์ ไชย

นั้น (2565) ซึ่งการจัดการควบคุมภายในบางครั้งสามารถแยกแยะวัตถุประสงค์ได้ชัดเจน แต่ในบางกรณีก็มีวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกัน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องตัดสินใจว่าจะกำหนดมาตรการการควบคุมภายในเพื่อวัตถุประสงค์อะไร

ตามองค์ประกอบของการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO 5 ประการ (ศิวัชรักษ์ พินิจารมณ, 2565) ดังต่อไปนี้



รูปภาพที่ 2 องค์ประกอบของการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO

ที่มา: ชเนตติ พุ่มพฤษ (2566 ดัดแปลงจาก สำนักงานพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2565)

สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

สภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการสร้างจิตสำนึกและบรรยากาศของการควบคุมภายในซึ่งปัจจัยหลายๆ ปัจจัยที่นำมาพิจารณารวมกันส่งผลให้เกิดความมีประสิทธิภาพของมาตรการหรือวิธีการควบคุมในองค์กร หรือทำให้มาตรการและวิธีการควบคุมที่ดีขึ้น โดยส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงความจำเป็นของระบบการควบคุมภายในและเน้นการสร้างบรรยากาศโดยผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้คนขององค์กรเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติตามความรับผิดชอบ ดังนั้น สภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดีจะช่วยบุคลากรเข้าใจถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายใน ทั้งนี้ ปัจจัยที่แสดงให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมของการควบคุมประกอบด้วย ปัจจัย 7 ประการ (สุพจน์ กล้าหาญ, 2564) ดังต่อไปนี้

1. ความซื่อสัตย์และจริยธรรม กล่าวคือ ผู้บริหารควรจัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมเป็นแนวทางการปฏิบัติ หรือมีมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยปัจจัยนี้ผู้ศึกษาเห็นว่า ปัจจุบันองค์กรมักจะจัดทำ Code of Conduct หรือหลักในการ

ปฏิบัติงานที่เปรียบเสมือนกฎระเบียบขององค์กร ดังนั้นหากมีการแทรกข้อกำหนดด้านจริยธรรมอันเป็นแนวทางที่ควรปฏิบัติลงไป ก็จะทำให้เกิดความสมบูรณ์ในการนำมาใช้ในทางปฏิบัติมากขึ้น ส่วนในด้านของผู้บริหารก็ต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ และลดวิธีการหรือแรงจูงใจที่รุนแรง เช่น การไม่กดดันให้พนักงานต้องปฏิบัติตามเป้าหมายที่สูงเกินจริง

2. ความรู้ ทักษะ ความสามารถเชิงแข่งขัน กล่าวคือ องค์กรควรมีการกำหนดระดับความรู้และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานแต่ละอย่าง ต้องกำหนดออกมาเป็นข้อกำหนดด้านพินความรู้ทางการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยผลสำเร็จในการประเมินองค์ประกอบด้านนี้สามารถพิจารณาได้จากการจัดทำเอกสารกำหนดลักษณะงาน (Job Description) เพื่อให้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุพนักงานให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ

3. คณะกรรมการบริษัทหรือคณะกรรมการตรวจสอบ กล่าวคือ ฝ่ายบริหารระดับสูงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศการควบคุมของกิจการ คณะกรรมการบริษัทเป็นเสมือนตัวแทนผู้ถือหุ้นที่จะแต่งตั้งฝ่ายบริหารระดับสูงและกำกับ

ดูแลการปฏิบัติงานให้บรรลุผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร คณะกรรมการตรวจสอบเป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการบริษัทที่ทำหน้าที่ส่งเสริมบรรยากาศของการควบคุมและการตรวจสอบทั้งภายในและการสอบบัญชีให้เป็นไปอย่างอิสระจากฝ่ายบริหาร รวมทั้งความรู้ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน การตั้งคำถามที่ตรงประเด็นและลึกซึ้งเกี่ยวกับงานของฝ่ายบริหาร และติดตามวิเคราะห์คำตอบที่ได้ความถี่และการมีเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ และประชุมกับผู้บริหารฝ่ายการเงินบัญชีตรวจสอบภายในและผู้สอบบัญชี ความเพียงพอและทันสมัยของสารสนเทศที่จัดให้ คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการตรวจสอบที่ติดตามการบรรลุผลของแผนกลยุทธ์ เป้าหมายของฝ่ายบริหารฐานะการเงินผลการดำเนินงานและปฏิบัติตามสัญญาที่สำคัญความเพียงพอและทันสมัยของสารสนเทศที่ คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการตรวจสอบมีเกี่ยวกับข้อมูลพิเศษ เช่น ค่าใช้จ่ายในการเดินทางของผู้บริหารระดับสูงรายงานการสืบสวนจากสถาบันกำกับดูแล การจ่ายเงินที่ผิดกฎหมาย เป็นต้น

4. ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร กล่าวคือ องค์กรประกอบนี้เป็นสิ่งใหม่ของการบริหารซึ่งบางครั้งปรัชญาและสไตล์การทำงานผู้บริหารถูกละทิ้งความสนใจไม่เข้าใจอย่างลึกซึ้ง การทำความเข้าใจแนวโน้มทางความคิดขององค์กรประกอบนี้ เช่น เป็นผู้บริหารที่กล้าเสี่ยงหรือชอบความระมัดระวัง ความถี่ในการติดตามงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับระดับปฏิบัติการทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อการเลือกนโยบายบัญชีความระมัดระวังในการกำหนดประมาณการทางบัญชี การเปิดเผยข้อมูล และการไม่แสดงข้อมูลที่เป็นเท็จ รวมทั้งการส่งเสริมในงานบัญชี การพัฒนาความรู้ของฝ่ายบัญชีเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่ทำให้สามารถทราบทิศทางองค์กรได้ว่าจะถูกวางอยู่ในจุดใดหรือมีความเสี่ยงอย่างไรบ้าง

5. โครงสร้างการจัดองค์กร กล่าวคือ โครงสร้างขององค์กรที่ได้รับการจัดไว้ดีเยี่ยมเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงานสั่งการและควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยการจัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับลักษณะของธุรกิจนั้น

6. การมอบอำนาจและความรับผิดชอบ (Assignment of Authority and responsibility) หมายถึง การมอบอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการควรจะต้องมีการกำหนดอย่างชัดเจน โดยในการประเมินองค์ประกอบด้านนี้จะต้อง

พิจารณาจาก 1) ความชัดเจนในการระบุความรับผิดชอบและอำนาจในการอนุมัติให้ผู้ปฏิบัติการฝ่ายต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์ 2) ความเหมาะสมของมาตรฐานการควบคุมและวิธีการควบคุมที่เกี่ยวข้องรวมทั้งเอกสารที่ระบุลักษณะความรับผิดชอบในตำแหน่งงาน 3) ความเหมาะสมของจำนวนพนักงาน ซึ่งจะต้องมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมกับปริมาณงานและความซับซ้อนของกิจกรรม รวมทั้งระบบงานที่เกี่ยวข้อง

7. นโยบายและวิธีบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ ในการบริหารองค์กรมีปัจจัยหลายอย่างที่เป็นสิ่งสำคัญแก่องค์กรไม่ว่าจะเป็นระบบบริหารเทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่จะต้องพิจารณาตามยุคสมัยให้ทันต่ออย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญที่สุดขององค์กรที่จะขาดไม่ได้ก็คือ ทรัพยากรมนุษย์ เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง ดังนั้น ฝ่ายบริหารควรกำหนดนโยบายและวิธีบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การว่าจ้าง การคัดเลือกบุคลากร และเมื่อได้บุคลากรที่เหมาะสมแล้ว ก็ต้องมีนโยบายในการจูงใจและพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถที่ทันสมัยตามทันเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การประเมินองค์ประกอบนี้ เช่น นโยบายและวิธีปฏิบัติ ในส่วนที่เกี่ยวกับการคัดเลือก การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้เมื่อพบความประหลาดที่แตกต่างจากนโยบายและวิธีปฏิบัติที่กำหนด เช่น มีบทลงโทษ ความเหมาะสมในการใช้นโยบายการเลื่อนตำแหน่งและความดีความชอบ

กล่าวโดยสรุปการตรวจสอบภายใน หมายถึง การตรวจสอบภายในถือเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมภายในและเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ทำให้สภาพแวดล้อมของการควบคุมมีคุณภาพ ผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความอิสระเพียงพอที่จะรายงานผลการตรวจสอบและประเมินผลให้แก่ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานที่ได้รับการตรวจสอบและประเมินผลทั้งนี้ผู้ตรวจสอบภายในควรได้รับการสนับสนุนอย่างเหมาะสมจากผู้บริหาร

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงซึ่งจัดได้ว่าเป็นเครื่องมือในการบริหารอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารนิยมใช้ในปัจจุบัน เนื่องจากในปัจจุบันเป็นยุคการค้าที่มีการแข่งขันอย่างเสรี ซึ่งมีคู่แข่ง

มากมายที่กำลังต่อสู้กับองค์กรตั้งนั้น ความเสี่ยงจึงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งการประเมินความเสี่ยงนั้น เป็นกระบวนการที่ทำให้กิจการขององค์กรทราบถึงความเสี่ยงที่กำลังจะเผชิญล่วงหน้าได้ เมื่อทราบถึงความเสี่ยงแล้วก็สามารถที่จะบริหารความเสี่ยงเพื่อเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส และเพื่อลดผลกระทบความเสียหายที่จะเกิดขึ้นได้เนื่องจากเป็นการค้ายุคการแข่งขันเสรีที่มีความเสี่ยงสูงและต้องเตรียมความพร้อมในทุกสภาวะการณ์ การประเมินความเสี่ยงจะทำให้ฝ่ายบริหารได้ทราบถึงปัจจัยเสี่ยง 2 ระดับ ทั้งจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเพียงพอและเหมาะสมโดยแบ่งได้เป็น (มหาวิทยาลัยมหิดล, 2564)

1. ปัจจัยเสี่ยงระดับกิจการอาจเกิดจากปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในกิจการโดยปัจจัยเสี่ยงภายนอก เป็นปัจจัยที่เกิดจากภายนอกที่กิจการควบคุมไม่ได้ ซึ่งผู้บริหารต้องติดตามศึกษาเพื่อหาวิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสหรือลดผลเสียหายที่จะเกิดขึ้นส่วนปัจจัยเสี่ยงภายใน เป็นปัจจัยที่เกิดจากภายในองค์กรที่ผู้บริหารสามารถจัดการได้ ซึ่งสามารถยกตัวอย่างของปัจจัยภายนอกเช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความต้องการและความมุ่งหวังของลูกค้าที่มีต่อสินค้าหรือบริการ กฎหมายและข้อกำหนดต่างๆของภาครัฐและตัวอย่างของปัจจัยภายใน เช่น ความซื่อสัตย์และจริยธรรมของผู้บริหาร ความสลับซับซ้อนของการปฏิบัติงานขวัญและกำลังใจของพนักงานในการปฏิบัติงานขนาดของหน่วยงาน โดยหน่วยงานใหญ่ย่อมมีโอกาสผิดพลาดสูงกว่าหน่วยงานเล็ก

2. ปัจจัยเสี่ยงระดับกิจกรรมเป็นปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดในหน่วยงานสาขา แผนงาน โครงการและกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ เช่น การจัดหาการตลาด เป็นต้น

หลังจากระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนที่สำคัญก็คือ การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยงหากปัจจัยเสี่ยงใดสามารถคำนวณจำนวนที่อาจเกิดขึ้นได้โดยตรงในเชิงปริมาณ เช่น การใช้สูตรคำนวณจำนวนค่าความเสียหายก็ให้ประเมินและจัดระดับความเสี่ยง ไปตามความสำคัญของจำนวนที่คำนวณได้ หากการวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยงโดยใช้สูตรคำนวณเป็นไปได้ยาก อาจต้องใช้วิธีการให้คะแนนเชิงเปรียบเทียบแทนเช่น การให้ระดับ 1-3 โดย 1 = ไม่พอใจ 2 = ปานกลาง และ 3 = พอใจ เป็นต้น

หลังจากนั้นผู้บริหารควรกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงและตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมควบคุมภายในที่จำเป็นเพื่อลดหรือบรรเทาความเสี่ยงเหล่านั้นและเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการดำเนินงาน รายงานทางการเงินและการดำเนินงานเป็นที่น่าเชื่อถือและการปฏิบัติที่เป็นไปตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับ ผู้บริหารระดับส่วนงาน หรือผู้ประเมินควรจะต้องเน้นการให้ความสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ในการกำหนดวัตถุประสงค์การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงในช่วงของการเปลี่ยนแปลงและบางเรื่องมีลักษณะเป็นนามธรรมซึ่งต้องใช้ดุลยพินิจ แต่เรื่องเหล่านี้มีความสำคัญในการใช้ประเมินความเสี่ยงว่าเหมาะสมเพียงพอหรือไม่ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงนั้น COSO ได้กำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไว้ (สำนักงานตรวจสอบแผ่นดิน, 2563) พอสรุปได้ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง การเลิกหรือหลีกเลี่ยงการกระทำเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น การกระทำงานที่องค์กรไม่ถนัด อาจหลีกเลี่ยงโดยการไม่กระทำ หรือจ้างบุคคลภายนอก เป็นต้น

2. การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หมายถึงการลดโอกาสความน่าจะเป็นหรือการลดความเสียหาย หรือการลดทั้งสองด้านพร้อมกันการลดความเสี่ยงที่สำคัญคือ การจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกัน หรือค้นพบความเสี่ยงเฉพาะวัตถุประสงค์นั้นอย่างเหมาะสม ทันกาลมากขึ้นรวมถึงการกำหนดแผนสำรองในกรณีมีเหตุการณ์ฉุกเฉิน

3. การแบ่งความเสี่ยง (Risk Sharing) หมายถึงการลดโอกาสความน่าจะเป็นหรือการลดความเสียหาย โดยการแบ่งการโอนการหาผู้รับผิดชอบร่วมในความเสี่ยง เช่น การจัดประกันภัย

4. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึงการไม่กระทำการใดๆ เพิ่มเติมกรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญน้อยความเสี่ยงน่าจะเป็นน้อย หรือเห็นว่าต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูงกว่าผลที่ได้รับ

กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

การกระทำที่สนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานให้ เป็นไปตามนโยบาย วิธีปฏิบัติงาน และคำสั่งต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหาร กำหนด ซึ่งจะต้องเป็นการกระทำที่ถูกต้องและในเวลาที่เหมาะสม จะเพิ่มความมั่นใจในความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่

กำหนด กิจกรรมการควบคุมภายในสามารถแบ่งออกตามประเภทของการควบคุม (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2564) ได้ดังต่อไปนี้

1. การควบคุมแบบป้องกันเป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก
2. การควบคุมแบบค้นพบ เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อทำการค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นมาแล้ว
3. การควบคุมแบบแก้ไข เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไข ไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

4. การควบคุมแบบส่งเสริม เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จโดยตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสารในองค์กร (Information and Communication)

การสื่อสารและสารสนเทศนี้ ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการควบคุมภายในยุคปัจจุบัน ซึ่งนับได้ว่าเป็นยุคของข้อมูลข่าวสารและถ้าข้อมูลข่าวสารมีความทันสมัยก็จะทำให้องค์กรรับรู้ข้อมูลได้ทันทั่วทั้งที่มี ความได้เปรียบทางด้านธุรกิจ และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้กับการบริหารองค์กรได้ดีอีกด้วย แต่อย่างไรก็ตาม ความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารก็ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งไม่แพ้กัน ดังนั้น ควรให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้เข้าถึงหรือรับทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องผ่านเครื่องมือต่างๆ โดยสามารถแบ่งได้ ดังนี้

ข้อมูลสารสนเทศ (Information) เป็นข้อมูลที่มีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ โดยผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลประกอบการพิจารณาสั่งการ ส่วนผู้ปฏิบัติงานมักใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องชี้นำทิศทางการปฏิบัติหน้าที่ ข้อมูลสารสนเทศที่ดีที่ควรจัดให้มีในทุกๆ องค์กรควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ความเหมาะสมกับการใช้ หมายถึง สารสนเทศมีเนื้อหาสาระที่จำเป็นต่อการตัดสินใจของผู้ใช้
2. ความถูกต้องสมบูรณ์ หมายถึง สารสนเทศที่สามารถสะท้อนผลตามความจำเป็นและให้ข้อมูลที่ เป็นจริงและมีรายละเอียดที่จำเป็นครบถ้วน
3. ความเป็นปัจจุบัน หมายถึง การให้ตัวเลขและข้อเท็จจริงล่าสุดที่เป็นปัจจุบันสามารถใช้เป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้สำหรับประกอบการตัดสินใจได้ทันเวลา

4. สะดวกในการเข้าถึง หมายถึง ความยากง่ายสำหรับผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและมีระบบรักษาความปลอดภัย ป้องกันผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศที่มีความสำคัญหรือข้อมูลที่เป็นความลับได้ ในการจัดให้มีสารสนเทศที่ดีเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ทางวิชาชีพ รวมทั้งการจัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้ เทคโนโลยี และระบบงานที่ดี และประสบการณ์ทางวิชาชีพ รวมทั้งการจัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้ เทคโนโลยี และระบบงานที่ดี เพื่อให้มีการปฏิบัติตามระบบงานที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอและควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้น หมายถึง การจัดระบบการสื่อสารให้ข้อมูลส่งไปถึงผู้ที่ควรได้รับและระบบ การสื่อสารที่ดีนั้น จะต้องประกอบด้วยทั้งระบบการสื่อสารกันภายในองค์กรหรือการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเดียวกันซึ่งควรจัดให้เป็นรูปแบบการสื่อสารสองทาง และอีกระบบคือการสื่อสารภายนอกซึ่งเป็นการสื่อสารกับลูกค้าหรือบุคคลอื่นๆ นอกองค์กร

การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

การควบคุมภายในขององค์กรจะสมบูรณ์ไม่ได้หากขาดการติดตามและประเมินผล เพราะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่า มาตรการและระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

1. การติดตามผลระหว่างการดำเนินงาน (On Going Monitoring) หมายถึง การสังเกต การติดตาม ระบบรายงาน ความคืบหน้าของงานรวมทั้งการสอบทานหรือการยืนยันผลงานระหว่างการปฏิบัติงาน
2. การประเมินผลอิสระ (Independent Evaluation) เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่แล้วแต่จะกำหนด หรือการประเมินอิสระอาจ หมายถึง การประเมินโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดระบบควบคุมภายใน เพื่อให้สามารถแสดงความเห็นได้อย่างเป็นอิสระ เช่น การประเมินจากผู้ตรวจสอบภายใน เป็นต้น
3. การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment: CSA) เป็นการจัประชุมเชิงปฏิบัติร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานผู้มีความรู้ด้านการควบคุม และ

ผู้อื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกิจกรรมควบคุมและประเมินผลร่วมกัน ในด้านที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินงานนั้น การรายงานผลการประเมินและการส่งการแก้ไข ต้องจัดทำรายงานผลการประเมินที่สำคัญเสนอผู้บริหารที่รับผิดชอบ เช่น การจัดทำรายงานแสดงผลความคลาดเคลื่อนของการดำเนินงาน เป็นระยะๆ (จิณห์ระพีร์ พุ่มสงวน, 2561)

สำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติเฉลิมพระเกียรติ

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (องค์การมหาชน) กับ การควบคุมภายใน

สำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติเฉลิมพระเกียรติ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (องค์การมหาชน) มีวัตถุประสงค์การจัดตั้งเพื่อเผยแพร่พระเกียรติคุณและพระอัจฉริยภาพของพระมหากษัตริย์ไทยกับความสัมพันธ์ในด้านการเกษตรตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน รวมทั้งโครงการพระราชดำริ พระราชกรณียกิจ และโครงการพระราชพิธีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในด้านการเกษตร เป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่เกี่ยวกับการเกษตรทฤษฎีใหม่ และเป็นแหล่งเรียนรู้ ข้อมูลทางวิชาการเกี่ยวกับโครงการพระราชดำริ พระราชกรณียกิจ โครงการพระราชพิธีต่าง ๆ และให้บริการด้านคำปรึกษาและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่องแก่หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งสถาบันเกษตรกร องค์กรชุมชน และประชาชนผู้สนใจ จัดให้มีการศึกษา ค้นคว้า วิจัย รวบรวมวัตถุ วัสดุอ้างอิง สิ่งประดิษฐ์ จำแนกประเภทวัตถุ บันทึกลักษณะเกี่ยวกับความเป็นมา การสงวนรักษาผลงานเกี่ยวกับวิวัฒนาการและการพัฒนาด้านการเกษตรของประเทศ ไทยรวมถึงพันธุ์สัตว์หายาก ตลอดจนเครื่องมือเครื่องใช้ที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาการ และสำหรับใช้ในกิจการของสำนักงาน จัดแสดงกิจกรรม ผลงาน นิทรรศการ การประชุม สัมมนาการฝึกอบรม การแสดงสินค้า และการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับโครงการพระราชดำริ พระราชกรณียกิจ โครงการพระราชพิธีต่าง ๆ แนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่เกี่ยวกับการเกษตรและการเกษตรทฤษฎีใหม่ และส่งเสริม สนับสนุน ประสานความร่วมมือ และให้คำปรึกษาแก่โครงการหลวงสถาบันการศึกษา และหน่วยงานภาครัฐและ

ภาคเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ข้อมูล และเจ้าหน้าที่ ตลอดจนการถ่ายทอดประสบการณ์และเทคโนโลยีด้านการเกษตรเพื่อนำมาพัฒนาสำนักงาน

ซึ่งในอดีตสำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติเฉลิมพระเกียรติ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (องค์การมหาชน) ถึงแม้มีพื้นที่ขนาดใหญ่แต่เป็นหน่วยงานขนาดเล็ก มีการดำเนินงานที่อาศัยเจ้าหน้าที่เพียงไม่กี่คน ผู้บริหารสามารถควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างทั่วถึง หากแต่ในปัจจุบัน ตามวิสัยทัศน์ “พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติการเรียนรู้ พระเกียรติคุณและพระอัจฉริยภาพของกษัตริย์เกษตรและเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง นวัตกรรมด้านการเกษตรของประเทศ” สำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติเฉลิมพระเกียรติ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (องค์การมหาชน) ได้ขยายการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้น มีเจ้าหน้าที่เพิ่มมากขึ้น ประกอบกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป สำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (องค์การมหาชน) จึงต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้สอดคล้อง ทันต่วงที มีความคล่องตัวให้การดำเนินงาน เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด และสามารถแก้ไขได้ทันเวลา ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานมีขั้นตอนที่มากขึ้น ซับซ้อนมากยิ่งขึ้น จนเกิดความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานได้

คณะกรรมการสำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และคณะผู้บริหารจึงต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดี โดยให้แทรกอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติ และต้องสร้างจิตสำนึกกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่สำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี เพื่อให้การดำเนินงานไปเป็นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (รัชณี เล่าโรจนถาวร และคณะ, 2565)

ลักษณะของการควบคุมภายในเพื่อการวางแผนการจัดการความเสี่ยง

จากที่กล่าวมาสะท้อนให้เห็นว่า ภายใต้สภาวะแวดล้อม ในยุคปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นบ่อยและเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทำให้สำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติเฉลิม

พระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ต้องมีการปรับตัวและกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานใหม่ รวมทั้ง จัดหาเครื่องมือทางด้านจัดการการบริหารงานมาใช้มากขึ้น ดังนั้นระบบการควบคุมภายในจึงเป็นเครื่องมือในด้านการจัดการประเภทหนึ่งที่สามารถใช้ในการบริหารงานโดยใช้เป็นกลไกขั้นพื้นฐานของกระบวนการกำกับดูแล การดำเนินกิจกรรมต่างๆในหน่วยงานหรือองค์กรให้ดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ (มัตติมา กรงเต็น และ กัลยาภรณ์ ปานมะเริง, 2565) เนื่องจากระบบการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการป้องกันและรักษาทรัพย์สินขององค์กร ช่วยให้การ ทรัพย์สินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้การปฏิบัติงานในขั้นตอนต่างๆเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยการแข่งขันในปัจจุบัน หากองค์กรขาดการ กำกับดูแลที่ดี (Good Governance) ไม่มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม โอกาสเสี่ยงที่อาจเกิดความผิดพลาดในการดำเนินงานขององค์กรก็จะมีมากขึ้น ซึ่งสาเหตุสำคัญประการหนึ่งก็คือ การขาดระบบการควบคุมภายในที่ดี ขาดการประเมินความเสี่ยง และจัดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ดังนั้น ผู้บริหารของสำนักงานพิพิธภัณฑสถานเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวซึ่งมี หน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและมาตรการการควบคุมของหน่วยงาน จึงควรจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม โดย สราวุธ ดวงจันทร์ และฐิตาภรณ์ สินจรูญศักดิ์ (2561) ให้ข้อเสนอแนะว่าการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้

1. ไม่เสียค่าใช้จ่ายเกินควร วิธีการควบคุมภายในที่กำหนด หากมากเกินไปจะทำให้สิ้นเปลืองทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย รวมถึงการควบคุมที่มากเกินไปอาจทำให้เจ้าหน้าที่ขาดกำลังใจในการปฏิบัติงานจนส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผน

2. ควบคุมในจุดที่สำคัญ วิธีการควบคุมภายในที่กำหนด ควรแทรกอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติ โดยเฉพาะจุดที่สำคัญ ซึ่งหากไม่ควบคุมแล้วจะมีผลกระทบที่สำคัญ เกิดความเสียหาย การสูญเสีย การรั่วไหล หรือการทุจริตได้ง่าย

3. เหมาะสมและเข้าใจง่าย วิธีการควบคุมภายในที่กำหนดควรให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจง่ายสามารถสะท้อนผลจากการ

ประเมินได้อย่างชัดเจน เป็นธรรม ถูกต้องและทันกาล เพื่อให้ทราบถึงผลเสียหาย และสามารถแก้ไขได้โดยเร็ว

4. สอดคล้องกับเป้าหมาย วิธีการควบคุมภายในที่กำหนดควรมีการเชื่อมโยง สอดคล้องกับแผนงาน วัตถุประสงค์ เป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนด รวมทั้งให้ผลการประเมินที่แม่นยำ

5. ทันกาล ผลการประเมินที่ล่าช้า ไม่ทันกาลย่อมไม่เกิดประโยชน์ การควบคุมในปัจจุบันจึงนิยมการควบคุมภายในระหว่างการทำงานเพื่อสามารถทราบผล และแก้ไขได้ทัน่วงที

บทสรุป

ระบบการควบคุมภายในมีความจำเป็นและเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการดำเนินงานของสำนักงานพิพิธภัณฑสถานเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (องค์การมหาชน) ช่วยควบคุมการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ช่วยป้องกันรักษาทรัพย์สินของสำนักงาน และช่วยให้การปฏิบัติงานในขั้นตอนต่างๆ เป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม รวมทั้งป้องกัน หรือลดความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด ซึ่งระบบการควบคุมภายในที่ดี ไม่ควรมีมากเกินไป หรือน้อยเกินไป และต้องแทรกอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติ ประกอบต้องใช้อย่างถูกต้อง กล่าวคือ หากเข้มงวด หรือเคร่งครัดเกินสมควร อาจทำให้การปฏิบัติงานติดขัด ล่าช้า ไม่คล่องตัว ในทางตรงกันข้าม หากปล่อยปละ ละเว้นไม่ปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนด ก็อาจทำให้เกิดความเสียหาย หรือการทุจริตขึ้น ที่สำคัญต้องสร้างจิตสำนึก กระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายในและปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี

อย่างไรก็ดี การควบคุมภายในของแต่ละหน่วยงานอาจแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง อาทิ คณะกรรมการผู้บริหาร การกำหนดแผน วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ว่าจะให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านใดมากกว่ากัน บางหน่วยงานอาจจะเน้นการป้องกันมิให้ทรัพย์สินมีการสิ้นเปลือง สูญเปล่า เสียหาย หรือสูญหาย และการปลอดภัยจากการทุจริต หรือเน้นความน่าเชื่อถือและความถูกต้องของรายงานทางการเงิน หรือเน้นการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ หรือทุกเรื่องผสมกัน ซึ่งเป็นเรื่องของนโยบาย ทิศนคติ และลักษณะการดำเนินงาน ซึ่งในบางครั้งการควบคุมภายในใน

จุดที่ไม่สำคัญ ก็ทำให้ไม่คุ้มค่ากับประโยชน์ที่ได้รับ ซึ่งเป็นหน้าที่ ก่อน ซึ่งหาไม่มีการควบคุมแล้วจะทำให้เกิดความเสียหาย
ของผู้บริหารพิจารณาจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่สำคัญ สูญเสีย รั่วไหล หรือทุจริตได้ง่าย

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงการคลัง. (2561). *หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561*. สืบค้นเมื่อ 10 พฤษภาคม 2566 จาก <https://www.moj.go.th/view/22999>
- กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2565). *คู่มือจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงยุทธศาสตร์ กระทรวงสาธารณสุข*. สืบค้นเมื่อ 16 พฤษภาคม 2566 จาก <https://spd.moph.go.th/wp-content/uploads/2023/05/Risk-Management-Plan-Manual-for-web.pdf>
- จินทร์ระพีร์ พุ่มสงวน. (2561). *การควบคุมภายในตามแนวทางของ COSO*. สืบค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2566 จาก https://med.mahidol.ac.th/risk_mgt/th/article/03092016-0912
- ปทุมพร หิรัญสาลี. (2566). อิทธิพลของการควบคุมภายในที่ดีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. *Journal of Roi Kaensam Academi*, 8(5), 33-48
- มัตติมา กรงเด็น และ กัลยาภรณ์ ปานมะเริง. (2565). การศึกษาระดับความคิดเห็นของการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน ที่ส่งผลต่อลดความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ผลการดำเนินงานและมูลค่ากิจการของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. *วารสารศิลปการจัดการ*, 6(3), 1315-1330.
- รัชณี เล่าโรจนถาวร, ดาสดัฒลา คุณศิริสิน, กรรณิการ์ มานะกล้า, และพรรณทิพย์ อย่างกลิ่น. (2565). ระบบการควบคุมภายในส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์แห่งรัตนโกสินทร์*, 3(3), 13-24.
- สรัญญา ทั้งสุข และกมลทิพย์ คำใจ. (2561). การประเมินผลการควบคุมภายใน และแนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายในของเทศบาลในเขตจังหวัดเชียงใหม่. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง*, 7(2), 141-154.
- เสาวลักษณ์ ไชยพันธ์. (2565). การศึกษาระบบการควบคุมภายในของมูลนิธิในจังหวัดภูเก็ต. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์*, 8(1), 50-65.
- สรารุช ดวงจันทร์ และ รัฐาภรณ์ สินจรรยาศักดิ์. (2561). ระบบการควบคุมภายในที่ดีและธรรมาภิบาลที่มีต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย. *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์*, 5(3), 895-913.
- สิริธิดา ขารสว่าง และกฤตพา กฤตพา. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการควบคุมภายในตามแนวคิด COSO กับการปฏิบัติงานด้านการเงิน และบัญชีของโรงพยาบาลชุมชนในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์. *วารสารวิจัยและพัฒนาสุขภาพ*, 13(1), 34-47.
- อุษณา ภัทรมนตรี. (2560). *การตรวจสอบภายในสมัยใหม่ แนวคิดและกรณีศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อมรรัตน์ โคบุตร. (2563). การควบคุมภายในตามแนวทาง COSO ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการควบคุมภายในของสำนักงานสรรพากรภาค 1 ในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์*, 7(10), 289-299.
- McNally J. S. (2013). *The 2013 COSO Framework & SOX Compliance: One approach to an effective transition*. Retrieved on June 9, 2023 from <https://www.coso.org/Shared%20Documents/COSO-McNally-Transition.pdf>