

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดด้านการควบคุมภายในของ COSO และระบบการควบคุมภายในของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาฮอด จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระบบการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO และระบบการควบคุมภายในของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาฮอด จังหวัดเชียงใหม่ ที่ใช้ปฏิบัติและความรู้ ความเข้าใจของพนักงานสาขาเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาฮอด จังหวัดเชียงใหม่

#### สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดด้านการควบคุมภายในของ COSO และระบบการควบคุมภายในของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาฮอด จังหวัดเชียงใหม่ โดยแบ่งหัวข้อการเปรียบเทียบตามองค์ประกอบของการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO ได้แก่ สภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมควบคุม ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามและประเมินผล จากผลการศึกษารูปได้ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่าพนักงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสาขาฮอด จังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยได้ปฏิบัติงานในธนาคารมาประมาณ 11 – 15 ปี และตำแหน่งของพนักงานอยู่ในระดับ 4 -7

#### ส่วนที่ 2 ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในของผู้ตอบแบบสอบถาม การเปรียบเทียบแนวคิดด้านการควบคุมภายในของ COSO และระบบควบคุมภายในของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาฮอด จังหวัดเชียงใหม่

จากการศึกษาผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการควบคุมภายใน หมายถึง ระบบการควบคุมกระบวนการในการปฏิบัติงานที่คณะผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลว่าการบริหารและการปฏิบัติงานจะสามารถบรรลุเป้าหมายและให้เกิดผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งครอบคลุมถึงกระบวนการในการจัดการ วิธีการหรือเครื่องมือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์กร และความเสียหาย หมายถึง โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ใด เหตุการณ์หนึ่งที่เกิดขึ้นตามปกติหรือเป็นเหตุการณ์ที่

เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดมาก่อน โดยที่เหตุการณ์นั้นส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานหรือเกิดผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด รวมทั้งเห็นว่าการบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้

ผลการศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดการควบคุมภายในของ COSO และระบบการควบคุมภายในของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาฮอด จังหวัดเชียงใหม่ ที่ใช้ปฏิบัติ แบ่งหัวข้อการเปรียบเทียบตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ได้แก่ สภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมควบคุม ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามและประเมินผล พบว่ามีความคล้ายคลึงและแตกต่างกันดังต่อไปนี้

#### **องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)**

ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมตามแนวคิดของ COSO และระบบการควบคุมภายในของ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาฮอด จังหวัดเชียงใหม่ มีความคล้ายคลึงกัน โดยพิจารณาจากปัจจัยในด้านสภาพแวดล้อม เช่น โครงสร้างการจัดองค์กร ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร ความรู้ ทักษะและความสามารถของพนักงาน การมอบอำนาจและความรับผิดชอบ นโยบายและวิธีบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ ในด้านการสร้างบรรยากาศของสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในซึ่งผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนสำคัญเพื่อให้พนักงานในสาขามีความรับผิดชอบและความเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ของการควบคุมภายในนั้น ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่พนักงานและมีการส่งเสริมให้พนักงานมีจริยธรรม มีความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจได้ ความโปร่งใสในการทำงานโดยมีการจัดทำจรรยาบรรณของพนักงาน คู่มีวินัยของพนักงานแต่ธนาคารมิได้มีการกำหนดวิธีการหรือขั้นตอนในการสร้างสภาพแวดล้อมของการควบคุมและธนาคารมีการทดสอบความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการสอบคัดเลือกพนักงานใหม่ และในการสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น

#### **องค์ประกอบที่ 2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)**

ด้านการประเมินความเสี่ยงระบบการควบคุมภายในของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาฮอด จังหวัดเชียงใหม่มีความคล้ายคลึงกับแนวคิดของ COSO คือ มีการดำเนินการในด้านการประเมินความเสี่ยง การระบุปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การกำหนดวิธีป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาฮอด จังหวัดเชียงใหม่ มีการประเมินการควบคุมภายในโดยแบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ การประเมิน

การควบคุมด้วยตนเอง (Control Self - Assessment: CSA) ให้ส่วนงานผู้ปฏิบัติเป็นผู้ประเมิน และการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment : IA) ให้ส่วนงานตรวจสอบภายในหรือผู้ตรวจสอบภายนอกเป็นผู้ประเมิน แต่ในด้านการมีส่วนร่วมในการระบุปัจจัยเสี่ยงของสาขาแต่ละสาขานั้น ผู้บริหารหรือหัวหน้าสาขาน หรือพนักงานผู้รับมอบหมายจะเป็นผู้ระบุปัจจัยเสี่ยง ซึ่งพนักงานระดับปฏิบัติไม่มีส่วนร่วมในการระบุปัจจัยเสี่ยงในการปฏิบัติงาน

### **องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมควบคุม (Control Activities)**

ด้านกิจกรรมควบคุมระบบการควบคุมภายในของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาฮอด จังหวัดเชียงใหม่ มีความคล้ายคลึงกับแนวคิดของ COSO โดยธนาคารมีการกำหนดนโยบาย วิธีปฏิบัติงาน โดยมีการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานและคู่มือในการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ จัดทำระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานของธนาคาร ในการปฏิบัติงานของพนักงานมีการแบ่งแยกหน้าที่และมีการสอบทานการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารและหัวหน้าส่วนงาน มีวิธีการในการป้องกันรักษาทรัพย์สินที่สำคัญ มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน ในกรณีฉุกเฉินเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า มีการจัดทำคู่มือเกี่ยวกับการบริหารและการใช้ทรัพย์สินของธนาคารเพื่อใช้เป็นวิธีปฏิบัติในการดูแลทรัพย์สินของธนาคาร การประเมินผลในธนาคารใช้เครื่องมือวัดผลทางการเงิน ได้แก่ การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน การใช้งบประมาณ และต้นทุนการดำเนินงานมาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของสาขา นอกจากนี้ธนาคารมีการนำเครื่องมือประเมินผลสมัยใหม่ได้แก่ ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน บัตรบันทึกคะแนนสมดุล มาใช้ในการประเมินผลดำเนินงานของธนาคาร ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารมีการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (PMS) มาประเมินผลการปฏิบัติงาน

### **องค์ประกอบที่ 4 ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)**

ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ระบบการควบคุมภายในของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาฮอด จังหวัดเชียงใหม่มีความคล้ายคลึงกับแนวคิดของ COSO ธนาคารได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความเชื่อถือได้ของสารสนเทศ โดยจัดให้มีระบบสารสนเทศที่ดี มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และมีการจัดทำแผนพัฒนาระบบสารสนเทศของธนาคาร ด้านการเข้าถึงข้อมูลของธนาคารมีการจัดระบบเพื่อรักษาความปลอดภัยของข้อมูลที่สำคัญโดยมีการกำหนดรหัสและกำหนดระดับของบุคคลในการเข้าถึงระบบงานต่าง ๆ ด้านการสื่อสารธนาคารมีระบบการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ข้อมูลสารสนเทศของธนาคารมีการจัดทำแฟ้มข้อมูลเผยแพร่ในส่วนงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงของสาขา และมีการรับข้อเสนอแนะจากภายนอกองค์กรเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการดำเนินงานของสาขา

### องค์ประกอบที่ 5 การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

ด้านการติดตามและประเมินผล ระบบการควบคุมภายในของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาฮอด จังหวัดเชียงใหม่มีความคล้ายคลึงกับแนวคิดของ COSO ธนาคารมีการกำหนดระยะเวลาในการติดตามผลในการปฏิบัติงานและจัดทำรายงานเปรียบเทียบแผนงานและผลการดำเนินงานรวมถึงการชี้แจงสาเหตุที่เบี่ยงเบนจากแผนและวิธีการแก้ไขการดำเนินงานของสาขาที่ไม่เป็นไปตามแผนงาน การแก้ไขและติดตามผลข้อบกพร่องธนาคารมีการกำหนดขั้นตอนในการติดตามและแก้ไขข้อบกพร่อง มีการจัดทำรายงานเกี่ยวกับข้อบกพร่องที่ตรวจพบและรายงานผลการติดตามแก้ไขข้อบกพร่องดังกล่าวตามระยะเวลาที่กำหนด มีการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยฝ่ายตรวจสอบของธนาคารซึ่งพนักงานผู้ตรวจสอบเป็นพนักงานที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่การปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน พนักงานเห็นว่าไม่สอดคล้องต่อการปฏิบัติงานประจำวันของพนักงาน

จากการศึกษาพบว่าพนักงานมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในของธนาคารเป็นอย่างดี ทราบว่าธนาคารมีวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายในและพนักงานให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามระเบียบ วินัยและวิธีปฏิบัติงานของธนาคาร

### ระบบการควบคุมภายในของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาฮอด จังหวัดเชียงใหม่

ระบบการควบคุมภายในของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาฮอด จังหวัดเชียงใหม่ นอกเหนือจากการปฏิบัติตามแนวคิดด้านการควบคุมภายในของ COSO แล้วนั้น ธนาคารยังให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง ธนาคารได้จัดตั้งคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (Asset & Liability Management Committee: ALCO) ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์และกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงของธนาคารและได้นำกรอบการกำกับตรวจสอบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันการเงินที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงของธนาคาร โดยแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน

ธ.ก.ส. มีการบริหารจัดการตามหลักบรรษัทภิบาลในรูปแบบคณะกรรมการ ได้แก่ คณะกรรมการธนาคาร คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารและกำกับดูแลองค์กรที่ดี (Good corporate governance) ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ธนาคารเน้นการปฏิบัติงานตามหลักบรรษัทภิบาล โดยกำหนดกรอบแนวคิดในทางปฏิบัติไว้ 9 ประการ ดังนี้ 1. เสมอภาคเป็นธรรม 2. ซื่อสัตย์สุจริต 3. เปิดเผยโปร่งใส 4. ร่วมคิดร่วมทำ 5.

สำเนียงรับผิดชอบ 6. สร้างสรรค์คุณภาพ 7. ประหยัด คุ่มค่า 8. รักษาสิ่งแวดล้อม 9. สนับสนุนการเรียนรู้

มีการพัฒนาระบบและเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่ออย่างต่อเนื่อง เช่น ระบบตรวจทานหนี้ (Loans Review) การจัดชั้นลูกหนี้ (Client Classification) และการวิเคราะห์สินเชื่อด้วยระบบคะแนน (Credit Scoring) และได้นำวิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้มาใช้ในการแก้ไขปัญหาหนี้ด้วยคุณภาพ ธนาคารมีมาตรการในการลดและป้องกันความเสี่ยงโดยทยอยชำระคืนเงินกู้ต่างประเทศที่มีต้นทุนสูงก่อนครบกำหนด (Prepayment) โดยใช้เครื่องมือทางการเงิน Value at Risk (VaR) ในการประเมินมูลค่าความเสียหายสูงสุดที่อาจเกิดขึ้นและซื้อสกุลเงินตราต่างประเทศเพื่อชำระหนี้ล่วงหน้า ธนาคารได้กำหนดให้สาขาทั่วประเทศจัดทำประมาณการกระแสเงินสด (Cash Flow) เป็นรายสัปดาห์และรายเดือน ทำให้ธนาคารสามารถคาดการณ์กระแสเงินสดของธนาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มีการสอบทานงบการเงินและสอบทานระบบการควบคุมภายในจากแผนการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายในของธนาคารและจากการรายงานความคืบหน้าเกี่ยวกับการวางระบบการควบคุมภายใน ซึ่งธนาคารได้ดำเนินการตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ซึ่งจะต้องมีการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self - Assessment) และให้ฝ่ายตรวจสอบของธนาคารทำหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูลทางด้านบัญชีและการเงิน และการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและวิธีปฏิบัติที่ถูกต้อง รวมทั้งทำหน้าที่ประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessments) มีการนำ Risk Based Audit Approach มาใช้เพื่อให้การตรวจสอบเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

มีการนำระบบบริหารคุณภาพ (ISO 9001: 2000) การให้บริการด้านการเงินการธนาคารทุกประเภท (Front Office Services) มาใช้เพื่อพัฒนามาตรฐานการให้บริการลูกค้าและได้นำระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS) ซึ่งเป็นระบบที่สามารถชี้วัดความสำเร็จในภารกิจของพนักงานรายบุคคล ซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จตามเป้าหมายของธนาคารในปัจจุบันและอนาคต ภายใต้หลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) และสอดคล้องกับมาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินใช้ในการตรวจสอบการบริหารหน่วยงานของรัฐ โดยมีองค์ประกอบ 4 ประการคือ การกำหนดเป้าหมาย การติดตามกำกับและแนะนำ การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน

ธนาคารได้นำ Balance Scorecard: BSC มาใช้เป็นเครื่องมือทางการจัดการในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ลงสู่ภาคปฏิบัติเพื่อให้ส่วนงานต่าง ๆ ดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสามารถกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกัน โดยอาศัยหลักการประเมินผล 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านองค์กรและการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละ



ด้านต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานให้สอดคล้องซึ่งกันและกันและใช้ข้อมูลจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPIs) เพื่อช่วยการตัดสินใจของผู้บริหารภายในองค์กร

### อภิปรายผล

จากการศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดด้านการควบคุมภายในของ COSO และระบบการควบคุมภายในของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาฮอด จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าธนาคารมีระบบการควบคุมภายในคล้ายคลึงกับแนวคิดการควบคุมภายในของ COSO แต่จะแตกต่างกันในส่วนขององค์ประกอบย่อย ซึ่งมีความสอดคล้องกันกับการศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดด้านการควบคุมภายในของ COSO และระบบการควบคุมภายในของธนาคารออมสินของนพวรรณ พุฒิตระกูล ว่าธนาคารควรส่งเสริมให้บุคลากรในธนาคารได้ตระหนักถึงคุณค่าของจรรยาบรรณ และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองจะส่งผลให้ธนาคารมีสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี และการนำเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานสมัยใหม่ที่มีการพัฒนาให้เหมาะสมกับรูปแบบของธุรกิจเช่น ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน บัตรบันทึกคะแนนสมดุล ซึ่งการกำหนดการวัดผลต้องกำหนดให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานขององค์กรซึ่งจะช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารภายในองค์กร

ในปัจจุบันนี้การประกอบธุรกิจต้องดำเนินงานภายใต้ความไม่แน่นอนและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เช่น จากภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ การแข่งขันทางด้านเทคโนโลยี ภาวะเบียดของทางราชการ และกระบวนการทำงาน เครื่องมือที่จะช่วยให้สามารถดำเนินธุรกิจให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้คือ การควบคุมภายใน เนื่องจากการควบคุมภายในที่ดีจะทำให้กิจการมีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี สามารถป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหรือบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้จะทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่กำหนดไว้

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดด้านการควบคุมภายในของ COSO และระบบการควบคุมภายในของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาฮอด จังหวัดเชียงใหม่ในแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมควบคุม ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามและประเมินผล พบว่ามีข้อเสนอแนะจากการศึกษาดังนี้

1. การฝึกอบรม การทดสอบความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน พนักงานที่ปฏิบัติงานในปัจจุบันอาจไม่เข้าใจเกี่ยวกับระบบงานของธนาคารซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบงานและวิธีการดำเนินงาน อีกทั้งพนักงานอาจขาดความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ควรจัดให้มีการฝึกอบรม การให้ความรู้เกี่ยวกับระบบงานที่เกี่ยวข้องแก่พนักงาน จัดให้มีการทดสอบความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานแก่พนักงาน

2. การประเมินความเสี่ยงของธนาคาร ควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการระบุปัจจัยเสี่ยง เนื่องจากในการประเมินความเสี่ยง การระบุปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น ผู้บริหารและหัวหน้าสายงานเป็นผู้จัดทำ ควรส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินความเสี่ยงเนื่องจากพนักงานเป็นผู้ปฏิบัติงานจะทราบถึงสาเหตุ และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ทำให้การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดทำวิธีป้องกันความเสี่ยงมีความใกล้เคียงกับความเป็นจริงมาก

#### ประเด็นที่ควรศึกษาเพิ่มเติม

เนื่องจากในปัจจุบันนี้การดำเนินธุรกิจผู้บริหารต้องการให้องค์กรหรือธุรกิจของตนเองสามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้ความไม่แน่นอนและความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น จึงได้ให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในมากขึ้น ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายในปัจจุบันนี้ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเพิ่มขึ้น

ในการดำเนินงานธนาคารต้องเผชิญกับความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ การแข่งขันทางด้านเทคโนโลยี กฎระเบียบของทางราชการ และกระบวนการทำงาน ซึ่งธนาคารได้ให้ความสำคัญกับสภาวะการณดังกล่าว ผู้ศึกษาเห็นว่า ควรจะมีการศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นต่อไปนี้

1. การศึกษาเกี่ยวกับกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของ COSO (Enterprise Risk Management Framework) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะทำธนาคารมีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี และสามารถป้องกันและทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. การศึกษาการประเมินระบบการควบคุมภายในของธนาคาร ที่ถือปฏิบัติในปัจจุบันว่าระบบการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงานมีกิจกรรมใดบ้างที่เสี่ยงต่อความผิดพลาด ความเสียหายและการทุจริต ประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงต่อธนาคาร เพื่อนำผลที่ได้มากำหนดระดับความเสี่ยงและหาวิธีหรือขั้นตอนในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงหรือความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นได้มากน้อยเพียงใด