

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างแนวคิดโคโซและระบบการควบคุมภายในของสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่ใช้ปฏิบัติอยู่เกี่ยวกับองค์ประกอบของการควบคุมภายใน อันได้แก่ สภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามและประเมินผล พบว่ามีความคล้ายคลึงและแตกต่างกันดังต่อไปนี้

องค์ประกอบแรก คือ สภาพแวดล้อมของการควบคุม จากการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมของการควบคุมทั้งแนวคิดโคโซและระบบการควบคุมภายในของสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีความคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ สถาบันฯ มีการส่งเสริมให้เกิดความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณขึ้นในองค์กร โดยมีการจัดทำคู่มือพนักงานแจกจ่ายแก่พนักงานทุกระดับเพื่อเป็นแนวทางการควบคุมความประพฤติ ขาดเพียงแต่การจัดอบรมชี้แจงเรื่องความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณเป็นระยะๆ นอกจากนี้ สถาบันฯ มีการจัด โครงสร้างองค์กรและแบ่งส่วนงาน ได้อย่างชัดเจน ตลอดจนวางแผนพิจารณาบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานเพื่อเข้ามาดำรงตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งมีการพิจารณา โครงสร้างการจ่ายผลตอบแทนและสวัสดิการให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ และมีการประเมินผลการทำงานของพนักงานโดยอิงจากคู่มือพนักงานด้วย นอกจากนี้ สถาบันฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระในการทำงานและส่งบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบภายในเข้ารับการอบรมจากหน่วยงานภายนอก เพื่อให้สามารถจัดทำระบบการควบคุมภายในที่มีความเป็นมาตรฐาน อันซึ่งผู้บริหารสามารถประเมินผลประกอบการของสถาบันฯ ได้ และผู้ตรวจสอบบัญชีรับอนุญาตสามารถลงความเห็นได้

องค์ประกอบที่สอง คือ การประเมินความเสี่ยง จากการศึกษาพบว่า การประเมินความเสี่ยงทั้งแนวคิดโคโซและระบบการควบคุมภายในของสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีความคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ สถาบันฯ มีการวางแผนเป้าหมายที่ชัดเจน โดยเริ่มจากการวางแผนเป้าหมายระดับกิจการซึ่งอยู่ในรูปของภารกิจสถาบันฯ เพื่อเป็นแนวทางมุกกว้าง จากนั้นได้

กำหนดเป้าหมายระดับกิจกรรมซึ่งอยู่ในรูปของวัตถุประสงค์หน่วยงาน (Proposal Center of Excellence) และได้เผยแพร่ให้บุคลากรทุกคนในสถาบันฯ ได้รับทราบ นอกจากนี้ สถาบันฯ มีการพิจารณาถึงความเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสถาบันฯ สามารถบริหารความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เช่น การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมภายนอก อันได้แก่ การติดตามแนวโน้มเทคโนโลยีการผลิตพลังงานทดแทน เพื่อวางแผนการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตของสถาบันฯ การวิเคราะห์ศักยภาพของสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงานของมหาวิทยาลัยอื่น เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันฯ ให้โดดเด่นเหนือคู่แข่ง อันเป็นประโยชน์ต่อการประมวลโครงการพัฒนาพลังงานจากภาครัฐและเอกชน การป้องกันข้อมูลสูญหายโดยนาระบบการสำรองข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (Server) เข้ามาใช้ในสถาบันฯ และจัดอบรมวิธีการเข้าถึงข้อมูลในคอมพิวเตอร์แม่ข่ายให้กับพนักงานทุกคน อย่างไรก็ตาม สถาบันฯ ยังขาดการวางแผนอัตรากำลัง โดยเฉพาะบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตรวจสอบภายใน เช่น เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี และเจ้าหน้าที่สารสนเทศที่เพียงพอต่อปริมาณงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน

องค์ประกอบที่สาม คือ กิจกรรมการควบคุม จากการศึกษาพบว่า กิจกรรมการควบคุมทั้งแนวคิดโคโซและระบบการควบคุมภายในของสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีความคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ แต่ละหน่วยงานในสถาบันฯ มีจัดทำแผนการดำเนินงานพร้อมทั้งตัวชี้วัดของแต่ละแผนเทียบกับงบประมาณของหน่วยงาน และมีการสอบทานแผน โดยผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงก่อนที่จะนำแผนไปปฏิบัติ ขาดเพียงแต่การเปรียบเทียบแผนงานของสถาบันฯ กับแผนของคู่แข่งอื่น นอกจากนี้ สถาบันฯ มีการควบคุมแผนโดยการใช้ขั้นตอนเริ่มจากการอนุมัติการลงบัญชีโดยผู้บริหาร การตรวจสอบยอดระหว่างบัญชีและพัสดุโดยใช้การหักการกระทบยอดทางบัญชี (Reconciliation) และบันทึกลงในบัตรทะเบียนพัสดุ (Asset Card) โดยความร่วมมือระหว่างเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี และเจ้าหน้าที่พัสดุ ซึ่งเป็นคณะกรรมการตรวจสอบภายใน ส่วนเจ้าหน้าที่สารสนเทศจะเป็นผู้ดูแลควบคุมการรับส่งสารสนเทศในองค์กร โดยวิธีการให้สิทธิ์การใช้ข้อมูลแก่พนักงานแต่ละตำแหน่ง (Authorization by Duty) ตามความเหมาะสม ดังนั้นจะเห็นว่า สถาบันฯ ได้ใช้หลักการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) เข้ามาเป็นเครื่องมือในการควบคุมทุกกิจกรรมการทำงาน of สถาบันฯ

องค์ประกอบที่สี่ คือ ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร จากการศึกษาพบว่า กิจกรรมการควบคุมทั้งแนวคิดโคโซและระบบการควบคุมภายในของสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีความคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ สถาบันฯ มีการบริหารระบบสารสนเทศที่มี

ประสิทธิภาพ ตั้งแต่การเก็บข้อมูลสารสนเทศจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ได้แก่ภาวะตลาด กฎหมายและเศรษฐกิจ อีกทั้งมีการเก็บข้อมูลสารสนเทศจากสิ่งแวดล้อมภายใน อันได้แก่ องค์ความรู้ที่บุคลากรได้ร่วมกันสร้างและจัดเก็บในสารานุกรมอิเล็กทรอนิกส์ของสถาบัน (ERDI Pedia) ซึ่งข้อมูลสารสนเทศทั้งหมดจะถูกจัดเก็บไว้ในระบบจัดการความรู้บนเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (Knowledge Management on Server) ในส่วนของการสื่อสาร สถาบันฯ มีการตั้งกล่อรับความคิดเห็นเพื่อให้ผู้บริหารสามารถรับข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะจากพนักงานทุกระดับได้โดยตรง และยังมีการใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Dashboard) เป็นเครื่องมือหลักในการเผยแพร่สารสนเทศในสถาบันฯ แต่ยังคงขาดการกระตุ้นเสริมแรงทางบวกให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นเชิงพัฒนาองค์กร

องค์ประกอบที่ห้า คือ การติดตามและประเมินผล จากการศึกษาพบว่า การติดตามและประเมินผลทั้งแนวคิด โคโซและระบบการควบคุมภายในของสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีความคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ ผู้บริหารของสถาบันฯ ได้ติดตามความคืบหน้าของผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอผ่านรายงานผลการปฏิบัติงานและมีผู้รับผิดชอบต่อความถูกต้องของรายงานเพื่อเสนอให้กับผู้บริหารในการติดตามผลการดำเนินงาน ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานได้จัดให้มีการตรวจสอบภายใน ประกอบด้วยพนักงานจากฝ่ายตรวจสอบภายในที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน แต่การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในแต่ละครั้งจะมีผลกระทบกับการปฏิบัติงานประจำวัน

5.2 อภิปรายผล

จากการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างแนวคิดโคโซและระบบการควบคุมภายในของสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า สถาบันฯ มีระบบการควบคุมภายในคล้ายคลึงกับแนวคิดการควบคุมภายในโคโซทั้ง 5 องค์ประกอบ อันได้แก่ สภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามและประเมินผล เพียงแต่จะแตกต่างกันในส่วนขององค์ประกอบย่อยบางองค์ประกอบเท่านั้น ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีระบบการควบคุมภายในที่ดี สามารถป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหรือบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ส่งผลให้สถาบันฯ สามารถดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่กำหนดไว้

การอภิปรายผลครั้งนี้ได้สรุปผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องในอดีตอีกด้วย ซึ่งเป็นการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างการควบคุมภายในตามแนวคิดโคโซและระบบการควบคุมภายในขององค์กรต่างๆ

อันได้แก่ ธนาคารออมสิน บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ พบว่า ระบบการควบคุมภายในของสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และระบบการควบคุมภายในของ 4 องค์กรข้างต้นที่ได้ศึกษามาแล้วในอดีต มีความคล้ายคลึงกับการควบคุมภายในตามแนวคิด โคโซ ถึงแม้ว่าแต่ละองค์กรจะมีข้อแตกต่างเพียงเล็กน้อยตามแต่ละองค์ประกอบก็ตาม อย่างไรก็ตาม บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรเดียวในการอภิปรายผลครั้งนี้ที่มีระบบการควบคุมภายในเป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายในตามแนวคิด โคโซทุกประการ ดังแสดงตามตารางที่ 5-1

The logo of Chiang Mai University is a circular emblem. In the center is a detailed illustration of an elephant standing and facing left. Above the elephant's head is a traditional Thai decorative element, possibly a crown or a ceremonial object. The elephant is surrounded by a circular border containing the text 'CHIANG MAI UNIVERSITY 1964'. On either side of the elephant, there are stylized floral or sunburst-like symbols. The entire logo is rendered in a light gray color.

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 5-1 สรุปผลการศึกษาเปรียบเทียบกับการศึกษาที่เกี่ยวข้องในอดีต

| องค์กร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น | สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน | ธนาคารออมสิน | ปตท. ดำรงและ ผลิตปิโตรเลียม | ธนาคารเพื่อ การเกษตรและ สหกรณ์การเกษตร | มหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงใหม่ |
|------------------------------------|--|---|--------------------------------|---|---|
| สิ่งแวดล้อมของ การควบคุม | คล้ายคลึงกับแนวคิดโคโซ เขต เพียงการจัดอบรมชี้แจงเรื่องความ ข้อดีและจะรวบรวม | คล้ายคลึงกับแนวคิดโคโซ แต่ขาดการสร้างบรรยากาศ ในการควบคุม | คล้ายคลึงกับ แนวคิดโคโซ | คล้ายคลึงกับแนวคิด โคโซ แต่ขาดวิธีการ สร้างสภาพแวดล้อม การควบคุม | คล้ายคลึงกับแนวคิดโคโซ แต่ขาดการชี้แจงถึง จริยธรรมอย่างแท้จริง |
| การประเมินความ เสี่ยง | คล้ายคลึงกับแนวคิดโคโซ เขต อัตราค่าเสี่ยงเกี่ยวกับการตรวจสอบ ภายใน | คล้ายคลึงกับแนวคิดโคโซ แต่ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ด้านบัญชี | คล้ายคลึงกับ แนวคิดโคโซ | คล้ายคลึงกับแนวคิด โคโซ | คล้ายคลึงกับแนวคิดโคโซ แต่ขาดการมีส่วนร่วมระบุ ปัจจัยเสี่ยงจากบุคลากร |
| กิจกรรมการ ควบคุม | คล้ายคลึงกับแนวคิดโคโซ เขต ขาดการเปรียบเทียบแผนงานกับ คู่แข่ง | คล้ายคลึงกับแนวคิดโคโซ เขต | คล้ายคลึงกับ แนวคิดโคโซ | คล้ายคลึงกับแนวคิด โคโซ | คล้ายคลึงกับแนวคิดโคโซ แต่ไม่มีการเปรียบเทียบผล กับองค์กรอื่น |
| ข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสาร | คล้ายคลึงกับแนวคิดโคโซ เขต ขาดการกระตุ้นให้บุคลากรแสดง ความคิดเห็น | คล้ายคลึงกับแนวคิดโคโซ เขต แต่ขาดการนำเครื่องมือ ประมวลผลสมัยใหม่มาใช้ ในองค์กร | คล้ายคลึงกับ แนวคิดโคโซ | คล้ายคลึงกับแนวคิด โคโซ | คล้ายคลึงกับแนวคิดโคโซ แต่การประมวลผลข้อมูลใน บางเรื่องยังไม่ทันสมัย |
| การติดตามและ การประเมินผล | คล้ายคลึงกับแนวคิดโคโซ เขต ประเมินผลกระทบท่อการทำงาน | คล้ายคลึงกับแนวคิดโคโซ เขต | คล้ายคลึงกับ แนวคิดโคโซ | คล้ายคลึงกับแนวคิด โคโซ | คล้ายคลึงกับแนวคิดโคโซ |

หมายเหตุ: ธนาคารออมสิน (โดย พงษ์พรหม พุทธิตระกูล 2544), ปตท. สท. (2547), มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ (โดย สุทธิกาญจน์ ไชยมิ่งงค์ 2548), สทศ. (โดย ทิพย์สุดา มาฆะฉาย 2550), สถาบันวิจัย
และพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (โดย วิมลสิทธิ์ บัวกล้า, 2553)

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างแนวคิดโคโซและระบบการควบคุมภายในของสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในแต่ละองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามและประเมินผล พบว่ามีข้อเสนอแนะจากการศึกษาดังนี้

5.3.1 สถาบันฯ ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้ตระหนักถึงความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณอย่างต่อเนื่อง การจัดทำคู่มือพนักงานที่ระบุบทบาท หน้าที่ และจรรยาบรรณของพนักงานนั้นไม่เพียงพอต่อการสร้างจิตสำนึกให้กับบุคลากรเนื่องจากบุคลากรสามารถเลือกที่จะไม่รับข้อมูลในส่วนนี้ได้เพราะคู่มือพนักงานเป็นสื่อการเรียนรู้ที่อยู่ในรูปของการเรียนรู้ด้วยตัวเอง ดังนั้น สถาบันฯ ควรมีการจัดอบรมเรื่องความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรทุกคนได้ตระหนักถึงความสำคัญของความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ อีกทั้งยังเป็นการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากรใหม่ได้รับรู้ เข้าใจ และปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม อันนำไปสู่การเสริมสร้างคนเก่งให้เป็นคนดี ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานของการสร้างระบบการควบคุมภายในขึ้นในสถาบันฯ

5.3.2 สถาบันฯ ควรพิจารณาวางแผนอัตรากำลังในตำแหน่งที่มีหน้าที่ตรวจสอบภายในใหม่ เนื่องจากในปัจจุบัน สถาบันฯ มีจำนวนบุคลากรที่ทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการตรวจสอบภายใน อาทิ เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี และเจ้าหน้าที่สารสนเทศ ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน วิธีการหนึ่งที่สามารถหลีกเลี่ยงการรับพนักงานเพิ่ม คือ การโยกย้ายพนักงานจากหน้าที่งานอื่นที่มีปริมาณงานน้อยให้เข้ามาปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายในแทน ซึ่งจะทำให้สถาบันฯ มีระบบการควบคุมภายในที่ดียิ่งขึ้น

5.3.3 สถาบันฯ ควรศึกษาแผนงานขององค์กรคู่แข่งชั้นนำเพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการสร้างกลยุทธ์ระดับกิจกรรมของสถาบันฯ การสร้างกลยุทธ์ที่น่าสนใจและแตกต่างจากคู่แข่งชั้นนำจะสามารถสร้างแรงดึงดูดโครงการวิจัยและพัฒนาพลังงานจากภาครัฐ ตลอดจนการรับปรึกษาด้านพลังงานให้กับภาคเอกชนได้มากขึ้น ส่งผลให้สถาบันฯ มีผลประกอบการที่ดีขึ้น และเป็นการลดความเสี่ยงจากคู่แข่งชั้นนำที่กระทบต่อการดำเนินงานของสถาบันฯ

5.3.4 นอกจากการมีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อการสื่อสารและมีการใช้กล่องรับความคิดเห็นแล้ว ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรให้คำแนะนำหรือแสดงความคิดเห็นให้มากขึ้น โดยให้รางวัลหรือคำชมเชยแก่พนักงานที่ให้คำแนะนำหรือแสดงความคิดเห็นในเชิงพัฒนาสถาบันฯ

ตลอดจนการรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลภายนอกสถาบันฯ เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และสามารถพัฒนาตนเองได้

5.3.5 ผู้บริหารและคณะกรรมการตรวจสอบภายในของสถาบันฯ ควรชี้แจงแก่บุคลากรทุกระดับว่า การติดตามและประเมินผลเป็นเพียงเครื่องมือในการเข้าใจถึงสถานการณ์การทำงานขององค์กร เพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดการพัฒนากระบวนการทำงานในภาพรวมขององค์กรมากกว่าการประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากรแต่ละคน

The logo of Chiang Mai University is a circular emblem. In the center is a stylized elephant facing left, with a traditional Thai decorative element on its head. Above the elephant is a five-pointed star. The emblem is surrounded by a circular border containing the university's name in Thai script at the top and 'CHIANG MAI UNIVERSITY 1964' in English at the bottom. There are also decorative floral motifs on the sides.

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved