

ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อระบบการควบคุมภายใน
กรณีศึกษา : สถาบันค้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Employee 's attitude towards Internal Audit System
Case Study : Institute of Food Research and Product Development
Kasetsart University



เสนอ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต(บริหารธุรกิจ)
ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2543

เลขหมู่.....
เลขทะเบียน 39506
วัน, เดือน, ปี 22 พ.ค. 2544

.b.....
.i.....

ไม่อนุญาติให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ต่อแปลงใบยืม และต้องวางอั้งถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีกรนำไปใช้

บทคัดย่อ

- ชื่อเรื่อง : ทักษะคติของพนักงานที่มีต่อระบบการควบคุมภายใน
กรณีศึกษา สถาบันคันคว่าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ชื่อนักศึกษา : นางสาวกมลรัตน์ มโนธิตธิ์ญ
- ระดับการศึกษา : บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
- สาขาวิชา : บริหารธุรกิจ
- อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร. อรุสา บัวตะมะ

ระบบการควบคุมภายในเป็นพื้นฐานสำคัญที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของทุกองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งนี้การกำหนดแผนปฏิบัติงานการควบคุมภายในจำเป็นต้องสนับสนุนด้วยระเบียบปฏิบัติตามหน้าที่ภายในองค์กร ซึ่งเป็นผลดีต่อการดำเนินงานของหน่วยงานในทุกกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานในองค์กร การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของระบบการควบคุมภายใน ศึกษาทัศนคติของพนักงานต่อประโยชน์ที่ได้รับและต่อแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติตามระบบการดังกล่าว และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ทัศนคติของพนักงานในการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้เก็บข้อมูลโดยการออกแบบสอบถามพนักงานของสถาบันคันคว่าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นข้าราชการพิเศษหญิง มีอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไประดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี สถานภาพทางราชการเป็นข้าราชการที่มีอายุงานมากกว่า 4 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่เป็นเจ้าของหน้าที่ปฏิบัติงานสังกัดฝ่ายบริหารและธุรการทั่วไปทัศนคติต่อประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในจะช่วยสร้างทัศนคติให้พนักงานทุกคนเห็นว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบที่ควรปฏิบัติขึ้นอยู่กับ อายุงานและ ลักษณะงานที่สังกัด ส่วนประโยชน์ด้านการปรับปรุงการประสานงานระหว่างหน่วยงานและช่วยทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้นขึ้นอยู่กับ สถานภาพทางราชการ ประโยชน์ด้านการ เปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ขึ้นอยู่กับ อายุงาน สำหรับทัศนคติต่อแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในพบว่า การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้แทนวิธีการเก็บเอกสารระบบเดิมขึ้นอยู่กับระดับการศึกษาและลักษณะงานที่สังกัด

ทั้งนี้แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายเพื่อสามารถติดตามผลได้ขึ้นอยู่กับสถานภาพทางราชการและลักษณะงานที่สังกัด ด้านปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติของพนักงานในการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในพบว่า ปัจจัยด้านปัญหาที่พนักงานพบจากการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในคือขาดการสนับสนุนที่จริงจังจากผู้บริหารไม่มีการจัดระบบงานที่ดีไว้ล่วงหน้า จึงยากในการปรับวิธีการปฏิบัติให้สอดคล้องกับระบบการควบคุมภายใน และขาดการฝึกอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้านประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในพบว่า พนักงานเห็นด้วยอย่างยิ่งกับประโยชน์ด้านการ ทำให้เจ้าหน้าที่รู้จักหน้าที่และความรับผิดชอบสามารถปฏิบัติได้อย่างเต็มความสามารถ การสร้างทัศนคติให้พนักงานทุกคนเห็นว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบที่ควรปฏิบัติและประโยชน์ด้านการทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น แต่ด้านการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ พนักงานยังไม่แน่ใจกับประโยชน์ สำหรับปัจจัยด้านแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติตามระบบดังกล่าวพบว่า พนักงานเห็นด้วยอย่างยิ่งกับแนวทางการจัดทำคู่มือหรือวิธีการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายเพื่อสามารถติดตามผลได้ และแนวทางการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้แทนวิธีการเก็บเอกสารแบบเดิมแต่พนักงานยังไม่แน่ใจกับผลสำเร็จของการเพิ่มความถี่ในการตรวจติดตาม

นอกจากนี้พนักงานได้ให้ข้อเสนอแนะ ให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติกับพนักงานทุกคนเพื่อรับทราบถึงความสำคัญของระบบการควบคุมภายใน ปัญหาด้านงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด รวมทั้งการศึกษาวางแผนในการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด อย่างไรก็ตามจากผลการศึกษานำไปสู่ข้อเสนอแนะที่อาจเป็นประโยชน์ต่อบุคคลทั่วไปที่สนใจในเรื่องนี้คือ ควรปรับปรุงช่องทางการเผยแพร่ความก้าวหน้าของโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งควรจัดทำแผนปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบของแต่ละฝ่าย ควรมีการประชุมเพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมเป็นคณะทำงานเข้าไปตรวจสอบความชัดเจนและความเข้าใจกระบวนการขั้นตอนการทำงานของผู้ที่เกี่ยวข้องและในการศึกษาครั้งต่อไปควรทำการประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในในหน่วยงานว่าแต่ละฝ่ายได้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ถูกต้องหรือไม่ และพนักงานมีความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวมากน้อยแค่ไหน เพื่อจะได้ทราบถึงปัญหาและแนวทางแก้ไขต่อไป โดยสามารถประมวลข้อมูลและใช้การวิเคราะห์ทางสถิติในการประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผลเพื่อให้ผลที่ได้มีความน่าเชื่อถือและใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ABSTRACT

Title : Employee ' s attitude towards Internal Audit System
Case Study : Institute of Food Research and Product Development
Kasetsart University

Student : Miss Kamolrat Manotititun

Level of Study : Master of Business Administration

Major : Business Administration

Advisor : Dr. Urasa Buatama

Internal Audit System is basic and important for the government and private success. The determination of Internal Audit System practic plan need support by organize function order that is profit to perform in organize all process and level of performance iorganize. The propose of this study were to study function of Internal Audit System , to study staff ' s attitude about profit that they receive and guide line of performance development system , to study factor that effect attitude of staffs ' s performance follow Internal Audit System. The instrument used for collecting the data were questionnaire by staffs of Kasetsart University Food Research and Product Development Institute .

The results were as follow : most of staffs were female official and over 48 years , education level under graduate , worked over 4 years and most of them work at Department of management and office of the Secretary .

The profit that they received by performance following Internal Audit System to take attitude about duty and responsibility that correlated work time and type of work .The profit about adjust and coordinate between organize take the good environment in work that correlated official status , profit about parallel real work with goal which correlated work time

The attitude about guide line of performance development following Internal Audit System found : to take computer to replace primary collection data that correlated education level and type of work . Guide line perform plan of the same opinion goal that followed up to correlate official status and type of work . Factors effected staff ' s attitude perform Internal Audit System that found staff ' problems : less support by Director , had not plan of good system and it was difficult to improve performance of the same opinion with Internal Audit System , less adequate train . Factor of profit that staff received by performance to follow Internal Audit System that found :staffs agreed profit about staff ' s duty and responsibility , take attitude about staff ' s duty and responsibility that to be performance but compared result of real performance with goal , staffs did not sure about profit , factor of development ' s way about performance system found : staffs agreed to make manual by letter , the way of performance plan of the same opinion goal take to follow up and used computer system to replace primary correction data but staff did not sure about success of follow up frequency

Staffs suggest that will be performance training to all staffs , the staffs will know Internal Audit System that is important . The problem about limited budget and used budget plan to be most usefull

This study suggest to adjust information ' s channel of project progress and perform assign plan. It will be meeting and collect appropriate person to be committee and will examine staffs ' work level . In further the study will assess efficiency of Internal Audit System in organize to be check each of department to perform following correct order . Staffs understand problem and the way of adjust , collect data and statistics analyse for assess efficiency , the result are reliability and most of proximate reality.

กิตติกรรมประกาศ

ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่อง ทักษะคิดของพนักงานที่มีต่อระบบการควบคุมภายในกรณีศึกษาสถาบันค้ำคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้จัดทำขอขอบพระคุณ ดร.อุรสา บัวตะมะ อาจารย์ที่ปรึกษาที่กรุณาเสียสละเวลาในการให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทาง ตลอดจนตรวจสอบเนื้อหา รวมทั้งคณะอาจารย์ที่ได้ให้ความรู้ทางวิชาการแก่ผู้ศึกษาและขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสถาบันค้ำคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารที่ได้กรุณาให้ข้อมูล เลขานุการและนักวิจัยฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์กรุณาให้ความช่วยเหลือในการประสานงาน พนักงานที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม คณะทำงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ รวมทั้งเจ้าหน้าที่โครงการปริญญาโทบริหารธุรกิจที่ได้อำนวยความสะดวกและประสานงานกับคณะอาจารย์เป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ ผู้จัดทำขอขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว ตลอดจนพี่ ๆ เพื่อน ๆ ทุกท่านที่คอยให้กำลังใจและให้การสนับสนุนด้วยดีตลอดมา

กมลรัตน์ มโนธิธัญญ์

25 มีนาคม 2544

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	(1)
สารบัญ	(2)
สารบัญตาราง	(4)
สารบัญภาพ	(6)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญและปัญหาของการศึกษา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
ขอบเขตของการศึกษา	3
นิยามศัพท์	3
การตรวจเอกสาร	4
สมมติฐานของการศึกษา	6
วิธีการศึกษา	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	11
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	11
ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์	13
ทฤษฎีการจูงใจ-ค้ำจุนของเฮอริเบอร์ก	14
ทฤษฎีการควบคุมภายใน	16
บทที่ 3 การดำเนินงานของสถาบันคั้นคว่ำและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร	36
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	
ประวัติและความเป็นมาของหน่วยงาน	36
วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน	36
การแบ่งส่วนราชการภายในของหน่วยงาน	37
ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงาน	38
การดำเนินงานด้านการควบคุมภายในของหน่วยงาน	47

บทที่ 4 ผลการศึกษา	52
ลักษณะทั่วไปตามปัจจัยทางสังคมศาสตร์	52
ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนบุคคลกับทัศนคติของพนักงานต่อประโยชน์ ที่ได้รับจากการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน	54
ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนบุคคลกับทัศนคติของพนักงานต่อ แนวทางการพัฒนาวิธีปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน	61
ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติของพนักงานจากการปฏิบัติตาม ระบบการควบคุมภายใน	62
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	70
บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะ	73
สรุป	73
ข้อเสนอแนะ	76
บรรณานุกรม	79
ภาคผนวก	81
ภาคผนวก ก	82
ภาคผนวก ข	88
ภาคผนวก ค	98
ประวัติผู้เขียน	102

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1. ลักษณะทั่วไปตามปัจจัยทางสังคมศาสตร์	55
2. ความสัมพันธ์ระหว่างเพศอายุและระดับการศึกษากับทัศนคติ ต่อประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน	57
3. ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพทางราชการและอายุงานกับทัศนคติ ต่อประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน	59
4. ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานและลักษณะงานที่สังกัดกับทัศนคติ ต่อประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน	60
5. ความสัมพันธ์ระหว่างเพศ อายุ และระดับการศึกษากับทัศนคติ ต่อแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน	63
6. ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพทางราชการและอายุงานกับทัศนคติ ต่อแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน	64
7. ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานและลักษณะงานที่สังกัดกับทัศนคติ ต่อแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน	65
8. ค่าร้อยละของปัญหาที่พนักงานพบจากการปฏิบัติตามระบบการควบคุม ภายในตามลำดับความสำคัญ	67
9. ค่าร้อยละของประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติตามระบบการควบคุม ภายในตามทัศนคติของพนักงาน	68
10. ค่าร้อยละของแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติตามระบบการควบคุม ภายในตามทัศนคติของพนักงาน	69
11. ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพทางราชการกับประโยชน์ด้าน การปรับปรุงการประสานงานระหว่างหน่วยงาน	82
12. ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพทางราชการกับประโยชน์ด้าน การทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น	82

ตารางที่

หน้า

13. ความสัมพันธ์ระหว่างอายุงานกับประโยชน์ด้านการสร้างทัศนคติ ให้พนักงานทุกคนเห็นว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบที่ควรปฏิบัติ	83
14. ความสัมพันธ์ระหว่างอายุงานกับประโยชน์ด้าน การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้	83
15. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานที่สังกัดกับประโยชน์ด้านการสร้าง ทัศนคติให้พนักงานทุกคนเห็นว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบที่ควรปฏิบัติ	84
16. ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษากับแนวทางการนำระบบคอมพิวเตอร์ มาใช้แทนวิธีการเก็บเอกสารแบบเดิม	85
17. ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพทางราชการกับแนวทางการนำระบบคอมพิวเตอร์ มาใช้แทนวิธีการเก็บเอกสารแบบเดิม	85
18. ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพทางราชการกับแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับเป้าหมายเพื่อสามารถติดตามผลได้	86
19. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานที่สังกัดกับแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับเป้าหมายเพื่อสามารถติดตามผลได้	87

สารบัญภาพ

ภาพที่

หน้า

1. กรอบแนวคิดในการศึกษา

8



ความสำคัญและปัญหาของการศึกษา

ปัจจุบันยุคแห่งข่าวสารข้อมูลสารสนเทศทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทุกองค์กรต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ เข้าใจสภาพปัจจุบันขององค์กรและเตรียมพร้อมในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากนโยบายของผู้บริหาร องค์กรหรือสภาพการแข่งขันทำให้ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกัน ในกระแสความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เสมอเช่นนี้ทำให้ฝ่ายจัดการขององค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่เชื่อถือได้ถูกต้องครบถ้วน ทันต่อเหตุการณ์และต้องมีระบบการควบคุมภายในที่เอื้อประโยชน์ต่อการจัดระบบการบริหารงานและจัดองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ระบบการควบคุมภายในเป็นพื้นฐานสำคัญของกระบวนการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) เป็นปัจจัยที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือเล็กอยู่ในภาครัฐหรือเอกชน (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2542) ซึ่งความสำเร็จขององค์กรทั้งในสภาวะปัจจุบันและในอนาคตจะเกิดขึ้นได้ถ้าผลการปฏิบัติงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ทั้งนี้การกำหนดแผนปฏิบัติงานจำเป็นต้องสนับสนุนด้วยระเบียบปฏิบัติตามที่ภายในองค์กร ได้แก่ การจัดการทางการเงิน การจัดการทั่วไป เป็นต้น นอกจากนี้องค์กรจำเป็นต้องจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่สำคัญรวมทั้งรายงานต่าง ๆ เช่น สมุดบันทึกการผลิต รายงานยอดขาย เป็นต้น เพื่อนำมาวิเคราะห์ผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติเสนอผู้บริหารระดับต่าง ๆ รับทราบถึงความสำเร็จและรวมไปถึงความสามารถในการประสานผลประโยชน์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น ยังสามารถใช้ข้อมูลนี้เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาเมื่อเห็นว่าองค์กรไม่สามารถจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

โดยภาพรวมแล้วจะเห็นว่า การควบคุมภายในเป็นระบบวิธีหรือกระบวนการปฏิบัติงานซึ่งผู้บริหารทุกระดับและพนักงานทุกคนขององค์กรมีบทบาทร่วมกันในการกำหนดขึ้น บทบาทของแต่ละคนมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับขอบเขตอำนาจหน้าที่ตามสถานภาพในองค์กร ระบบวิธีหรือกระบวนการปฏิบัติงานถูกออกแบบหรือกำหนดขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดความมั่นใจได้หรือมีความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลว่าการปฏิบัติงานจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ระบบการควบคุมภายในที่ดีมีความสำคัญต่อหน่วยงานทั้งขนาดเล็กและ

ขนาดใหญ่ หากระบบการควบคุมภายในดีโอกาสที่จะผิดพลาดซึ่งจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานจะน้อยลง ซึ่งเป็นผลดีต่อการดำเนินงานของหน่วยงานนอกจากนี้กรณีที่มีข้อมูลถูกต้อง เชื่อถือได้ก็จะนำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้อง การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วยจึงจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการควบคุมภายในที่ดีในทุกกระบวนการและขั้นตอนของการปฏิบัติงานในองค์กร

สถาบันคั้นคว่ำและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นหน่วยงานราชการที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จในการพัฒนาวิชาการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางอาหาร ซึ่งลักษณะการปฏิบัติงานของสถาบันคั้นคว่ำและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มีความสอดคล้องกับระบบการควบคุมภายในที่ดี คือมีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบก่อนทำการผลิตและตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ก่อนนำออกจำหน่าย แต่ไม่มีการรายงานผลเสนอต่อผู้บริหารเป็นลายลักษณ์อักษร ดังนั้นการศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อระบบการควบคุมภายในโดยมุ่งเน้นขั้นตอนการดำเนินการทำให้ทราบแนวทางปฏิบัติของระบบการควบคุมภายในที่ดีปัญหาในการปฏิบัติตามระบบดังกล่าวและการศึกษาทัศนคติของพนักงานต่อประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติตามระบบดังกล่าวเพื่อใช้ข้อมูลที่ได้เป็นแนวทาง สำหรับการพัฒนาระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานกรณีศึกษา รวมถึงการใช้ข้อมูลที่ได้เป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการรองรับการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลในปี พ.ศ. 2545 ซึ่งจะมีผลทำให้หน่วยงานต้องดำเนินการปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน ในปัจจุบันให้สอดคล้องกับโครงสร้างและแนวคิดการควบคุมภายใน ที่เป็นมาตรฐานสากลใหม่

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและขั้นตอนการดำเนินงานของระบบการควบคุมภายในของสถาบันคั้นคว่ำและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อประโยชน์ที่ได้รับและแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติของพนักงานในการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในของสถาบันคั้นคว่ำและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา

1. ทราบแนวทางในการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่ดี
2. ทราบถึงปัญหาของพนักงานที่พบจากการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในเพื่อใช้เป็นแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหา
3. ทราบถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน
4. เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนแนวทางสำหรับการพัฒนาวิธีการปฏิบัติตาม ระบบการควบคุมภายในของสถาบันคั้นคว่าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาค้างนี้จะทำการศึกษาระณีสถาบันคั้นคว่าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ซึ่งเป็นหน่วยงานส่วนราชการที่ทำการวิจัยและพัฒนาวิชาการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจากอาหาร ผลิตภัณฑ์และจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าทางโภชนาการที่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจโดยทำการศึกษาประชากรทั้งหมดได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวทั้งหมดมีจำนวน 197 คน ปฏิบัติงานประจำอยู่ในสถาบันคั้นคว่าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร ช่วงเวลาในการดำเนินงานเก็บรวบรวมข้อมูลอยู่ในช่วงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2543 – เดือนมกราคม พ.ศ. 2544

นิยามศัพท์

การควบคุมภายใน คือ แผนการจัดหน่วยงาน วิธีการและมาตรการต่าง ๆ ขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และการดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการป้องกันและสามารถพบข้อผิดพลาดได้โดยง่าย มีการดูแลและรักษาทรัพย์สิน รายงานการเงิน และรายงานอื่น ๆ ถูกต้อง ชัดเจน และทันเวลา

ทัศนคติ หมายถึง ความเห็น ความรู้สึกส่วนตัว หรือความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติตามและแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน

พนักงาน หมายถึง ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวที่ปฏิบัติงานประจำอยู่ในสถาบันคั้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การตรวจเอกสาร

ประพันธ์ (2533) ได้ศึกษาการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในขององค์การโทรศัพท์ (ทศท.) ศึกษาเฉพาะกรณีการตรวจสอบภายใน โดยศึกษาถึงเทคนิคต่าง ๆ ในการตรวจสอบภายใน ที่ทันสมัยเพื่อสามารถประเมินผลเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปรับปรุงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำความรู้ที่ได้รับใหม่มาประยุกต์ให้เข้ากับงาน ทศท.ซึ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในแง่ การเสริมสร้างความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน การพัฒนาเทคนิคการปรับปรุงขบวนการตรวจสอบ และคุณภาพงานให้ทันต่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย ตลอดจนสร้างทัศนคติที่ดีในการตรวจสอบภายใน และกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีวิธีดำเนินการศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ และรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาพบว่า การควบคุมภายในของ ทศท. มีประเด็นที่เป็นปัญหา ด้านการตรวจสอบการบริหารบางประการ เช่น การบริหารพัสดุ มีปัญหาเกี่วข้องค้างอยู่ในคลังเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะพัสดุที่ไม่เคลื่อนไหวเกิน 5 ปี คิดเป็นเงินจำนวนมาก ปัญหาด้านการตรวจสอบงานการเงินยังมีข้อขัดข้อง เช่น ข้อมูลทางการเงิน และทางบัญชีไม่เพียงพอ ไม่มีการบันทึกบัญชีสินทรัพย์เป็นประจำอย่างต่อเนื่องและยังไม่มี การบริหารเงินสดและเงินกู้ ตลอดจนการวางแผนทางการเงินเป็นประจำและถูกวิธี

เฉลิมขวัญ (2542) ทำการศึกษา ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารที่มีต่อการนำระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9002 มาใช้กับงานบริการของธนาคารพาณิชย์ กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาถึงสาระสำคัญของระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9000 ตามมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมโดยยึดหลักของข้อกำหนดตามมาตรฐาน ISO 9002 ซึ่งมีความสัมพันธ์กับระบบงานด้านธุรกิจและศึกษาถึงนโยบายของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในปี พ.ศ. 2542 ผลการศึกษาพบว่า ข้อกำหนดมาตรฐาน ISO 9002 ของสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมมีความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับระบบการบริหารงานด้านธุรกิจ ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นอย่างดีและความคิดเห็นของพนักงานธนาคารส่วนใหญ่ เห็นด้วยว่า ข้อกำหนดทั้ง 19 ข้อ มีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานด้านธุรกิจของสาขา ส่วนข้อกำหนดที่พนักงานในระดับอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ไม่แน่ใจได้แก่ การจัดซื้อและวิธีการทางสถิติ สำหรับผลที่เกิดขึ้นจากการนำระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9002 มาใช้กับงานบริการของ

ธนาคาร พนักงานธนาคารส่วนใหญ่เห็นด้วยว่าทำให้วิธีการทำงานเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจนขึ้น จะช่วยยกระดับภาพพจน์การบริการของธนาคาร ทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในการรับบริการและ มีการจัดทำระบบเอกสารที่เป็นมาตรฐานมากขึ้น ส่วนผลที่พนักงานธนาคารไม่แน่ใจ ได้แก่ ผลที่เกิดขึ้นด้านการลดค่าใช้จ่ายจากความผิดพลาด การเสริมสร้างโอกาสทางการตลาด การเพิ่มความพึงพอใจต่อลูกค้า และการทำให้พนักงานปฏิบัติงานง่ายขึ้น ด้านปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดทำระบบคุณภาพ ISO 9002 นั้น คือความพร้อมของบุคลากรขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญ โดยผู้บริหารขององค์กรจะต้องเป็นผู้ดูแล ฝึกอบรมและให้ความรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับระบบคุณภาพแก่พนักงานที่ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถบริการตามข้อกำหนดมาตรฐาน ISO 9002 ได้ถูกต้อง

อำไพ (2543) ทำการศึกษา การประเมินการควบคุมภายในเกี่ยวกับเงินสดและพัสดุของสถาบันราชภัฏมหาสารคาม โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อศึกษาวิธีปฏิบัติ การควบคุมภายในและเพื่อประเมินการควบคุมภายในเกี่ยวกับเงินสดและพัสดุของสถาบันราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งมีวิธีดำเนินการศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกตการณ์ การสอบถาม และการสัมภาษณ์จากรองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี รองคณบดี หัวหน้าฝ่ายการเงิน หัวหน้าฝ่ายพัสดุ อาจารย์ เจ้าหน้าที่การเงินและเจ้าหน้าที่พัสดุ นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เชิงพรรณนาตามทฤษฎีและหลักการควบคุมภายใน กฎและระเบียบ การเบิกจ่ายเงินจากคลังระเบียบการเก็บรักษาเงินและการนำเงินส่งคลังและระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ ผลการศึกษาพบว่าสถาบันมีการปฏิบัติสอดคล้องกับหลักการควบคุมภายในในด้านนโยบายการปฏิบัติงาน ด้านมาตรฐานและด้านการจัดบันทึกและรายงาน ในส่วนที่มีการปฏิบัติไม่ครบถ้วน ซึ่งถือว่าไม่สอดคล้องกับหลักการควบคุมภายในคือ ด้านโครงสร้างการจัดองค์กรและด้านการตรวจสอบ มีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับเงินสดสอดคล้องกับหลักการควบคุม ภายใน ยกเว้นบางส่วนที่ยังไม่สามารถปฏิบัติได้สอดคล้องกับหลักการควบคุมภายใน เนื่องจากอาจารย์และเจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องทางการเงินซึ่งมีผลทำให้การเบิกจ่ายเงิน การยืมเงินไปราชการ การบันทึกบัญชีเป็นไปด้วยความล่าช้า มีการควบคุมภายในเกี่ยวกับงานพัสดุ ในส่วนที่เกี่ยวกับอาคารสถานที่ได้ปฏิบัติตามกฎระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และแก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งถือว่าสอดคล้องกับหลักการควบคุมภายใน แต่สำหรับการควบคุมภายในเกี่ยวกับยานพาหนะ วัสดุ และครุภัณฑ์นั้นมีบางส่วนที่ปฏิบัติได้ไม่สอดคล้องกับหลักการควบคุมภายใน เนื่องจาก อาจารย์และเจ้าหน้าที่ขาดความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องทางด้านพัสดุ ซึ่งมี

ผลทำให้การทำเรื่องขออนุญาตซื้อหรือจ้าง ขออนุมัติเบิกจ่าย การบันทึกทะเบียนคุมวัสดุ ครุภัณฑ์ ไม่ครบถ้วนเป็นไปด้วยความล่าช้า

สมมติฐานของการศึกษา

1. ปัจจัยทางด้านสังคมศาสตร์คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพทางราชการ อายุงาน ตำแหน่งงาน และลักษณะงานที่สังกัดที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงานต่อประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในของสถาบันคั้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. ปัจจัยทางด้านสังคมศาสตร์คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพทางราชการ อายุงาน ตำแหน่งงาน และลักษณะงานที่สังกัดที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงานต่อแนวทางการพัฒนาวิธีปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในของสถาบันคั้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานสถาบันคั้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่มีต่อประโยชน์และแนวทางการพัฒนาในการปฏิบัติการหลักการควบคุมภายใน รวมถึงปัญหาของพนักงานที่พบจากการปฏิบัติตามหลักการดังกล่าว ในการศึกษาได้กำหนดแนวทางดำเนินการศึกษารวบรวมข้อมูลและระเบียบวิธีวิจัย โดยข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) อันได้แก่ เอกสารรายงานการตรวจสอบภายในของกรมบัญชีกลาง ระเบียบปฏิบัติทางราชการ หนังสือและตำราทางวิชาการเกี่ยวกับการควบคุม ภายใน เป็นต้น

2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) มีวิธีการดำเนินงานดังต่อไปนี้

กลุ่มประชากร

ในการวิจัยครั้งนี้ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามจำนวนประชากรทั้งหมด 197 คน ได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวที่ปฏิบัติงานประจำในสถาบันค้ำค้ำและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ข้าราชการจำนวน	97 คน
ลูกจ้างประจำจำนวน	87 คน
ลูกจ้างชั่วคราวจำนวน	13 คน

กรอบแนวคิดในการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ ได้เก็บรวบรวมข้อสรุปแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถนำมาเป็นกรอบและแนวคิดในการศึกษาวิจัย จึงได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาตามแผนภาพที่ 1 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่ ตัวแปรประชากรคือพนักงานสถาบันค้ำค้ำและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ประกอบด้วย เพศ อายุ ตัวแปรทางสังคมประกอบด้วย ระดับการศึกษา สถานภาพทางราชการ อายุงาน ตำแหน่งงานและลักษณะงานที่สังกัด

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ ทัศนคติของพนักงานต่อประโยชน์ที่ได้รับและต่อแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในของพนักงานสถาบันค้ำค้ำและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จากตัวแปรทั้ง 2 กลุ่มดังกล่าวพบว่า แต่ละกลุ่มมีความสัมพันธ์ต่อกันโดยตัวแปรอิสระ ได้แก่ ตัวแปรประชากรและตัวแปรทางสังคม มีอิทธิพลกำหนดทัศนคติของพนักงานต่อประโยชน์ที่ได้รับและต่อแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในซึ่งเป็นตัวแปรตามในกรอบแนวคิดครั้งนี้

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม

ตัวแปรประชากร

- เพศ
- อายุ

ทัศนคติของพนักงานต่อประโยชน์ที่ได้รับและต่อแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน

ตัวแปรทางสังคม

- ระดับการศึกษา
- สถานภาพทางราชการ
- อายุงาน
- ตำแหน่งงาน
- ลักษณะงานที่สังกัด

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

ที่มา : (Human Relations in Management, 1960)

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะทั่วไปตามปัจจัยทางสังคมศาสตร์ของประชากร คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพทางราชการ อายุงาน ตำแหน่งงาน ลักษณะงานที่สังกัด โดยคำถามใน ส่วนนี้จะเป็นคำถามที่ให้เลือกเพียงคำตอบเดียว

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่พนักงานพบจากการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติตามระบบ

การควบคุมภายใน

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติตามระบบ การควบคุมภายในและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ข้อมูลในส่วนที่ 2, 3 และ 4 เป็นข้อมูลที่รวบรวมจากรายงานผลการตรวจสอบ คณะ และหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งจัดทำโดยหน่วยตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัย เสนอต่ออธิการบดีโดยที่เนื้อหาของรายละเอียดของรายงานจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ในการเข้าตรวจสอบเขตของการตรวจสอบ ระยะเวลาของการตรวจสอบ ประเด็นที่ตรวจพบ สิ่งที่จะต้องเป็น ผลกระทบที่เกิดขึ้น สาเหตุของปัญหา และข้อเสนอแนะที่ทางหน่วยรับตรวจควรปฏิบัติตาม

ในส่วนที่ 3 และ 4 เป็นคำถามที่ให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นแบ่งเป็น 3 ระดับ หรือเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งแสดงทัศนคติ 3 ระดับดังนี้

ระดับที่ 3	หมายถึง	มากที่สุด / เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ระดับที่ 2	หมายถึง	ปานกลาง / ไม่แน่ใจ
ระดับที่ 1	หมายถึง	น้อยที่สุด / ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากแบบสอบถามมาประมวลผลดังนี้

1. ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพทางราชการ อายุงาน ตำแหน่งงานและลักษณะงานที่สังกัด โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา เพื่อนำเสนอในรูปแบบของตารางร้อยละ

2. นำข้อมูลจากส่วนที่ 1 มาจัดหมวดหมู่ทำการทดสอบความสัมพันธ์ของข้อมูล โดยค่าสถิติทดสอบที่ใช้จากการประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สำหรับการวิจัยทาง

สังคมศาสตร์ (SPSS for Windows) ใช้ Chi - Square .ในการทดสอบค่าความถี่ที่สังเกตได้ หรือความถี่ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล ว่ามีความแตกต่างจากความถี่ตามทฤษฎีหรือที่ควรจะเป็นหรือไม่ เพื่อหาความสัมพันธ์ของทัศนคติของพนักงานต่อประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน และทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมดังกล่าวว่าขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสังคมศาสตร์คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพทางราชการ อายุงาน ตำแหน่งงานและลักษณะงานที่สังกัดหรือไม่ โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะได้กล่าวถึง แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยจะกล่าวถึงความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎีการจูงใจ-ค้ำจุนของเฮอริเบอร์ก ทฤษฎีของการควบคุมภายในโดยจะกล่าวถึงความหมายของการควบคุมภายใน วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน องค์ประกอบของการควบคุมภายใน ความสำคัญของการควบคุมภายใน ประโยชน์ของการควบคุมภายใน ข้อจำกัดของการควบคุมภายในและบทบาทความรับผิดชอบในเรื่องการควบคุมภายใน

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ในการบริหารงานบุคคลขององค์กร หลักของการบริหารงานบุคคลคือ การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน และใช้บุคคลที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ ผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กร และในการที่จะทำใหบุคคลปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพก็คือ การทำให้บุคคลมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ซึ่งเราเรียกว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั่นเอง

ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติ หรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานที่ตนเองทำอยู่ ได้มีผู้ให้ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานไว้หลายประการดังนี้

(Benjamin B. Wolman, 1975) กล่าวว่า ความพึงพอใจ คือ ความรู้สึกมีความสุขเมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ความต้องการ หรือแรงจูงใจ

(Henry W. Parker and Clarkson Ortesby, 1972) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงานว่าเป็นความรู้สึกในเรื่องต่างๆของเจ้าหน้าที่ที่มีต่องาน

(Keith Davis and John Newstrom, 1985) กล่าวว่าบุคคลเข้าทำงานในองค์กรใด ๆ ก็ตาม ความต้องการ ความปรารถนา และประสบการณ์ของบุคคลจะมีอิทธิพลต่อการทำงานนั้น

ด้วยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเห็นได้จากการที่งานนั้นได้ตอบสนองของความต้องการ ความปรารถนา และประสบการณ์ของบุคคลนั้น ๆ

จากความหมายและทัศนะดังกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจหรือทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำอันเป็นผลมาจากการที่ ได้รับการตอบสนองของความต้องการของแต่ละบุคคล ทำให้เกิดความพอใจที่จะปฏิบัติงานให้ ประสิทธิภาพสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงาน นอกจากนี้ความพึงพอใจยังมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เพราะแต่ละบุคคลมีความรู้สึกส่วนตัวไม่เหมือนกันและไม่เท่ากัน ดังนั้นความแตกต่างกันของบุคคลอาจเป็นตัวกำหนดปัจจัยที่แตกต่างกันได้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน เนื่องจากเป็นเป็นเรื่องเกี่ยวกับทัศนคติ และความรู้สึกของบุคคลซึ่งมีความแตกต่างกันตามธรรมชาติดังนั้นจึงเป็นการยากที่จะตอบสนองความต้องการของบุคคลนั้นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจด้วย

(Thomas Willard Harrell, 1964) ได้กล่าวความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า นอกจากจะเกิดจากปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมของงานแล้ว ยังเกิดจากปัจจัยส่วนบุคคลได้อีก คือ

1. เพศ จากการสำรวจพบว่า เพศหญิงมีความต้องการทางการเงิน และความทะเยอทะยานทางอาชีพน้อยกว่าเพศชาย
2. อายุ จากการศึกษาในกลุ่มคนต่างกลุ่มกันจะได้ผลของความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความพึงพอใจในการทำงานต่างกัน
3. ระยะเวลาในการทำงาน จากการสำรวจพบว่า ในระยะแรกเริ่มเข้าทำงาน บุคคลจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูง และจะลดลงเรื่อย ๆ จนถึงปีที่ห้า หรือปีที่แปด จากนั้นจะเพิ่มขึ้นอีกเมื่อมีอายุการทำงานมากขึ้น และขวัญกำลังใจในการทำงานสูงสุดเมื่อทำงานมาแล้ว 20 ปี
4. ระดับการศึกษา พบว่ามีความขัดแย้งหาข้อสรุปไม่ได้ระหว่างความสัมพันธ์ของระดับการศึกษากับความพึงพอใจในการทำงาน
5. บุคลิกภาพส่วนตัว บุคลิกภาพส่วนตัวนับว่าเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

การที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้นจำเป็นจะต้องหาวิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้นให้ปฏิบัติตาม แต่พฤติกรรมดังกล่าวเกิดจากแรงจูงใจอันมีมูลเหตุสำคัญคือ ความต้องการของมนุษย์ ดังนั้นจึงจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน (วิไล, 2531)

ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์

(มาสโลว์, 1980: 17-19) ได้เสนอทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เหมาะสมสำหรับนำมาดัดแปลงใช้ในงานบริหารงานบุคคลของทุกองค์กร ทฤษฎีนี้มีว่า ความต้องการของมนุษย์นั้นเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและจะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน

มาสโลว์ยืนยันว่าลำดับชั้นของความต้องการเป็นแรงขับพื้นฐานที่จูงใจให้บุคคลแต่ละคนเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงาน ไม่คิดโยกย้าย เปลี่ยนงาน และมุ่งทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มาสโลว์ ได้แบ่งลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ชั้น คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการขั้นต่ำสุดของมนุษย์ เป็นสิ่งจำเป็นและเป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน เช่น อาหาร น้ำ และที่อยู่อาศัย หากความต้องการขั้นนี้ไม่ได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะไม่เกิดความต้องการในลำดับขั้นต่อไป และในสังคมปัจจุบันนี้มนุษย์จำเป็นต้องพึ่งพา หรือทำงานให้กับหน่วยงานเพื่อที่จะหาทางตอบสนองความต้องการทางร่างกายของตน

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Needs) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยจะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยสำหรับบางคนอาจหมายถึง การปกป้องให้พ้นจากภัยธรรมชาติ โรคภัย หรือสงครามแต่สำหรับบางคนอาจรวมถึงความมั่นคงในการทำงาน

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belonging Needs) เมื่อมนุษย์ได้รับตอบสนองในความต้องการสองขั้นดังกล่าวก็จะมีความต้องการที่สูงขึ้น คือ ความต้องการทางสังคมเป็นความต้องการให้เพื่อนร่วมงานยอมรับว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน และมีความสำคัญต่อหน่วยงานนั้น รวมทั้งความต้องการความรัก ความเป็นเจ้าของ ความรักใคร่ ความปรารถนาที่จะมี

เพื่อนฝูง ความต้องการทางด้านความรักเป็นความต้องการที่จะเป็นผู้ให้ความรัก และได้รับความรักใคร่จากคนอื่นด้วย

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem Needs) ความต้องการขั้นนี้มีความสำคัญมากต่อการบริหารงาน มาสโลว์ ได้แบ่งความต้องการประเภทนี้ออกเป็นสองชนิดคือความต้องการได้รับความนิยมนับถือ จะเกี่ยวกับความต้องการชื่อเสียง การมีสถานภาพทางสังคมที่ดี มีความรู้สึกว่าคุณเป็นบุคคลสำคัญได้รับความสนใจเอาใจใส่และระลึกจากบุคคลอื่น

5. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามความนึกคิด (Self Actualization Needs) ความต้องการขั้นสูงสุดนี้เป็นความต้องการภายหลังที่มนุษย์ได้รับการตอบสนองให้เกิดความพึงพอใจจากความต้องการทั้งสี่ขั้นดังกล่าวแล้วความต้องการขั้นนี้เป็นความปรารถนา และแรงขับเพื่อที่จะสนองความปรารถนาของตนเองดังเช่นมาสโลว์ได้กล่าวว่า "เป็นความใฝ่ฝันของบุคคลที่สูงกว่าสภาพที่แท้จริงของเขา เป็นความใฝ่ฝันปรารถนาในทุก ๆ สิ่งที่คุณสามารถจะกระทำได้"

ความต้องการของคนเรานั้นมักเป็นไปตามลำดับขั้น แต่ไม่จำเป็นว่าความต้องการขั้นต่ำจะต้องได้รับการตอบสนองให้เกิดความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์เสียก่อน ความต้องการขั้นต่อไปจึงจะเกิดขึ้นได้เพราะความต้องการของคนเราอย่างใดอย่างหนึ่งอาจยังไม่ทั้งหมดไปความต้องการอีกอย่างหนึ่งก็อาจจะเกิดขึ้นได้เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป

ทฤษฎีการจูงใจ - คำจูนของเฮอริชเบอร์ก

(เฮอริชเบอร์ก, 1976) ได้ทำการวิจัยโดยวิธีการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีจำนวนทั้งสิ้น 200 คน ซึ่งทำงานอยู่ในบริษัทต่าง ๆ 9 แห่ง เพื่อที่จะหาคำตอบว่า ประสบการณ์จากการทำงานแบบใดที่ทำให้พวกเขาเกิดความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีเป็นพิเศษ แล้วได้นำมาวิเคราะห์ และจัดเรียงลำดับโดยแบ่งออกเป็นประสบการณ์หรือเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดเจตคติดีในด้านดีและไม่ดี ซึ่งเฮอริชเบอร์กและคณะเรียกว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยคำจูน

ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) มีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงานโดยตรงเป็นสิ่งจูงใจบุคคลให้มีความตั้งใจทำงาน ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยนี้ได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงาน
2. การยอมรับนับถือ
3. ลักษณะของงาน

4. ความรับผิดชอบ

5. ความก้าวหน้า

ปัจจัยห้า (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมของงาน หรือส่วนประกอบของงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความท้อถอยไม่อยากทำงาน และป้องกันมิให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยนี้ ได้แก่

1. เงินเดือน
2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
4. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
6. สถานภาพของอาชีพ
7. การปกครองบังคับบัญชา
8. นโยบาย และการบริหารงานของบริษัท
9. สภาพการทำงาน
10. ความเป็นอยู่ส่วนตัว
11. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

สรุปได้ว่า ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนปัจจัยห้า แม้ว่าจะเป็นปัจจัยที่ป้องกันมิให้บุคคลเกิดความเบื่อหน่าย แต่ก็ไม่สามารถจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้ จะเห็นได้ว่า ปัจจัยทั้งสองจะไม่มีความสัมพันธ์ต่อกันเสมอ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานก็จะนำจิตใจของเจ้าหน้าที่ไปในทางเสริมสร้างความรู้สึที่ดีต่องานที่ทำอยู่ตรงกันข้ามปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานก็จะโน้มนำจิตใจไปในทางเสื่อมคือ เกิดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงานมากขึ้นเรื่อย ๆ

จากแนวคิดทั้ง 2 ทฤษฎีดังกล่าว ต่างก็มีพื้นฐานมาจากความต้องการของมนุษย์เช่นกัน อาจกล่าวได้ว่าความต้องการสองประเภท ประเภทแรกของมาสโลว์คือความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย และความต้องการทางสังคมนั้นอาจเปรียบได้กับความต้องการตามปัจจัยห้าของเฮิร์ชเบิร์ก ส่วนความต้องการระดับสูงของมาสโลว์ คือ ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม และความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด อาจเปรียบเทียบกับความต้องการในระดับต่ำของมาสโลว์ และปัจจัยห้าของเฮิร์ชเบิร์ก

ทฤษฎีการควบคุมภายใน

ความหมายของการควบคุมภายใน

คำจำกัดความของการควบคุมภายใน ได้มีหลายสถาบันทั้งสถาบันในประเทศและต่างประเทศกำหนดไว้ เช่น สมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย สมาคมผู้ตรวจสอบภายใน (American Institute of Internal Auditors) คณะกรรมการร่วมของสถาบันวิชาชีพที่ให้ความสนับสนุนทางการเงิน เพื่อศึกษาวิจัยและพัฒนาเกณฑ์ที่เหมาะสมเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน หรือที่เรียกกันย่อ ๆ ว่า COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ซึ่งคำจำกัดความของสถาบันต่าง ๆ เหล่านี้ มีทั้งส่วนที่เหมือนกันและต่างกัน บ้างขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละสถาบัน แต่ในที่นี้จะใช้ความหมายที่มาจากแนวคิดของ COSO (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2540) นำเสนอในหนังสือคู่มือระบบการควบคุมภายใน ให้ความหมายไว้ดังนี้

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการแผนการจัดองค์การและวิธีการซึ่งมีอยู่ภายในองค์การรวมถึงการกระทำใด ๆ โดยผู้บริหารที่มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้เกิดความมั่นใจ อย่างสมเหตุสมผลในเรื่องใดเรื่องหนึ่งดังต่อไปนี้

1. ความเชื่อถือได้และควมมีคุณภาพสมบูรณ์ของข้อมูลเสนอ
2. การปฏิบัติตามนโยบาย แผนงาน วิธีการ กฎหมายและระเบียบข้อบังคับ
3. การป้องกันระงับรักษาทรัพย์สิน
4. การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

และเป้าหมายของการดำเนินงานหรือแผนงานที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์ของกรควบคุมภายใน

เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทราบวัตถุประสงค์ ภาวะความรับผิดชอบและขอบเขตของงาน คณะกรรมการร่วมของสถาบันวิชาชีพ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2540) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในไว้ดังนี้

ด้านการดำเนินการ (Operations)

มุ่งหมายให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการกำกับการใช้ทรัพยากรทุกประเภทขององค์กรทั้ง คน เงิน เวลา ทรัพย์สิน วัสดุ เครื่องมือ เครื่องใช้ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยประหยัดได้ผลคุ้มค่าและบรรลุเป้าหมายที่ผู้บริหารขององค์กรกำหนดไว้ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรมีกำไรหรือสำหรับองค์กรที่มีได้กำไรก็ให้มี รายรับเพียงพอกับรายจ่ายที่เกิดขึ้นเท่าที่จำเป็นจริง ๆ เท่านั้น อันจะทำให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน และการดูแลป้องกันระวังรักษาทรัพยากรทุกประเภทให้อยู่ในสภาพที่พร้อมสำหรับการนำไปใช้ประโยชน์ และให้ปลอดภัยจากรั่วไหล สิ้นเปลือง สูญเปล่า หรือการกระทำทุจริตของพนักงานหรือผู้บริหาร และหากมีความเสียหายเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความสูญเปล่าอย่างหนึ่งอย่างใดหรือโดยการกระทำอันมีเจตนาทุจริตก็ช่วยให้ทราบถึงความเสียหายนั้นได้โดยเร็วที่สุด

ด้านรายงานทางการเงิน (Financial Reportings)

รายงานหรืองบการเงินไม่ว่าจะเป็นรายงานที่ใช้ภายในหรือภายนอกองค์กร ต้องมีความเชื่อถือได้และทันเวลาเพื่อให้เป็นรายงานที่น่าเสนอข้อสนเทศที่มีคุณภาพเหมาะสม สำหรับการนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาและการตัดสินใจทางธุรกิจของนักบริหาร เจ้าหนี้ ผู้ถือหุ้น และนักลงทุนโดยทั่วไป

ด้านการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎระเบียบและนโยบาย (Compliance with Applicable Laws and Regulations)

การปฏิบัติงานหรือการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องหรือเป็นไปตามบทบัญญัติ หรือข้อกำหนดของกฎหมาย นโยบาย ข้อบังคับ ระเบียบ โครงการหรือแผนงาน มติคณะกรรมการบริษัทผู้บริหารหรือองค์กรบริหารอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานหรือเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจนั้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดผลเสียหายใด ๆ จากการละเว้นการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎระเบียบเหล่านั้น (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2540)

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดมาตรการควบคุมภายในนั้น วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างหนึ่งอาจเกี่ยวเนื่องวัตถุประสงค์อื่นพร้อมกันได้ด้วย เช่น ผู้บริหารอาจกำหนดให้จัดทำรายงานฐานะการเงินและผลการดำเนินงานเป็นรายเดือนโดยต้องจัดทำให้เสร็จภายในวันที่ 5 ของเดือน

ถัดไป วัตถุประสงค์หลักอาจเพื่อให้มีข้อมูลสำหรับใช้ในการบริหารงานแต่ผลพลอยได้สำคัญ ๆ มีอีกหลายประการ เช่น ทำให้สามารถยื่นรายงานการเงินใด ๆ ที่ตลาดหลักทรัพย์กำหนดให้จัดส่ง และช่วยให้สามารถยื่นแบบแสดงรายการเพื่อเสียภาษีแก่ทางราชการกรมสรรพากรได้ทันกำหนด ทำให้ไม่ต้องเสี่ยงกับการถูกปรับโดยไม่จำเป็น

ข้อที่น่าสังเกตเกี่ยวกับการควบคุมภายในมีรายละเอียดดังนี้

1. การควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ซึ่งแทรกเข้าไปในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร หรือแฝงอยู่ในวิธีดำเนินธุรกิจของผู้บริหาร การควบคุมภายในไม่ใช่ส่วนเพิ่ม (Build on) จากการทำตามปกติแต่เป็นกระบวนการที่ต้องสร้างให้มีขึ้น (Build in) ในองค์กร

2. การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่มิชั้นได้โดยคนในองค์กร ซึ่งคนในที่นี้ หมายถึง คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนอย่างมาก ในการกำหนดทิศทางและอนุมัตินโยบายหรือรายการสำคัญ ดังนั้นคณะกรรมการบริษัทหรือผู้บริหารระดับสูงจึงเป็นส่วนสำคัญมากในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายใน

3. การควบคุมภายในไม่ว่าจะได้รับการออกแบบหรือดำเนินการอย่างไรก็ได้เพียง ความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลเท่านั้นแต่ไม่สามารถที่จะเป็นหลักประกันที่สมบูรณ์ได้ ทั้งนี้เพราะการควบคุมภายในมีข้อจำกัดและข้อจำกัดที่สำคัญที่สุดคือการทำที่ผู้บริหารสามารถที่จะฝ่าฝืน (Override) ระบบการควบคุมภายในได้

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน

องค์ประกอบของการควบคุมภายในจำแนกออกเป็น 5 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันองค์ประกอบทั้ง 5 นี้มาจากวิถีทางที่ผู้บริหารดำเนินธุรกิจและเชื่อมโยงเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับกระบวนการทางการบริหารแม้ว่าองค์ประกอบนี้จะใช้ได้กับทุกองค์กรแต่องค์กรขนาดเล็กและขนาดกลางอาจจัดให้มีขึ้นโดยต่างไปจากองค์กรขนาดใหญ่ได้ โดยการควบคุมภายในขององค์กรขนาดเล็กและขนาดกลางอาจมีรูปแบบและโครงสร้างที่ง่ายขึ้นองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 มีดังนี้

1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

สภาพแวดล้อมของการควบคุม หมายถึง หลาย ๆ ปัจจัยซึ่งร่วมกันแล้วส่งผลให้เกิดมีมาตรการหรือวิธีการควบคุมขึ้นในองค์กรหรือทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการควบคุมมากขึ้น

หรือทำให้การควบคุมที่มีอยู่นั้นได้ผลตามวัตถุประสงค์ขึ้น หรือในกรณีตรงข้ามสิ่งแวดล้อม อาจทำให้การควบคุมย่อยอ่อนลง สิ่งแวดล้อมของการควบคุมภายในสะท้อนให้เห็นทัศนคติและการระลึกรู้ถึงความสำคัญของการควบคุมภายในของบุคลากรระดับต่าง ๆ ในองค์การนับตั้งแต่ คณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร เจ้าของ และพนักงานโดยทั่วไป

สภาพแวดล้อมของการควบคุมประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 1.1 ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร
- 1.2 ความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ
- 1.3 โครงสร้างการจัดองค์กร
- 1.4 ความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานของบุคลากร
- 1.5 นโยบายและวิธีบริหารงานด้านบุคลากร
- 1.6 การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ
- 1.7 คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee)
- 1.8 การตรวจสอบภายใน

สภาพแวดล้อมของการควบคุมในองค์กรจะเป็นตัวกำหนดแนวทางขององค์กร และมีอิทธิพลเหนือจิตสำนึกเกี่ยวกับการควบคุมภายในให้กับบุคลากรในองค์กรเป็น "ฐานราก" ที่สำคัญของการควบคุมภายใน ซึ่งจะทำให้องค์ประกอบอื่น ๆ ของการควบคุมภายในสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง ทำให้เกิดโครงสร้างที่ดีของการควบคุมภายในและวินัยของบุคลากรในการยอมรับและปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของมาตรการและวิธีการควบคุมภายใน ซึ่งผู้บริหารจัดขึ้นในองค์กรนั้นโดยมีรายละเอียดของแต่ละหัวข้อดังต่อไปนี้

1.1 ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร

ทัศนคติและรูปแบบการทำงานของผู้บริหารแต่ละคนย่อมไม่เหมือนกันบางคน เป็นผู้บริหารแบบกล้าได้กล้าเสีย กล้าเสี่ยง บางคนเป็นผู้บริหารแบบที่มีความระมัดระวัง แนวอนุรักษนิยม ซึ่งไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจทางธุรกิจหรือการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาด้านการเงิน การบัญชี รายงานทางการเงิน ความแตกต่างในแนวคิดและวิธีการทำงานของนักบริหาร ย่อมมีผลสำคัญต่อการควบคุมภายในขององค์กร เพราะผู้บริหารมีหน้าที่โดยตรงในการจัดให้มี นโยบายมาตรการ และวิธีการควบคุมภายใน

1.2 ความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ

ผู้บริหารจะต้องใช้การประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรทุกรูปแบบ เพื่อให้พนักงานได้ทราบว่าผู้บริหารถือว่าการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและมีจรรยาบรรณเป็นความสำคัญอย่างยิ่ง

จะไม่ยินยอมให้มีการต่อรองหรือผ่อนปรนในเรื่องนี้อย่างเด็ดขาด ซึ่งผู้บริหารจะต้องแสดงออกอย่างสม่ำเสมอ ทั้งโดยคำพูดและการกระทำให้เป็นที่ยอมรับว่าต้องการให้องค์กรยึดมั่นในมาตรฐานทางจรรยาบรรณขั้นสูงทั้งจะต้องมั่นใจด้วยว่าพนักงานทุกคนรับทราบ และเข้าใจในหลักการนั้นเป็นอย่างดี ควรจัดทำข้อกำหนดด้านจรรยาบรรณให้ชัดเจนรวมถึงข้อกำหนดห้ามพนักงานปฏิบัติตนในลักษณะที่มีความขัดแย้งด้านผลประโยชน์กับกิจการผู้เป็นนายจ้างควมมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายในไม่สามารถเกิดขึ้นได้ หากความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณของผู้บริหารไม่เป็นไปในแนวเดียวกัน

1.3 โครงสร้างการจัดองค์กร

โครงสร้างการจัดองค์กรที่ได้รับการจัดไว้ดีย่อมเป็นพื้นฐานสำคัญ ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงานสั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โครงสร้างการจัดองค์กรรวมถึงการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรและการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลในระดับต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความรู้และความสามารถของบุคคลเหล่านั้นเป็นสำคัญ การรวมศูนย์อำนาจหรือการกระจายศูนย์อำนาจ การตัดสินใจในระดับต่าง ๆ หากองค์กรเลือกใช้การรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจแล้ว คุณสมบัติเฉพาะสำหรับผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจย่อมมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง แต่หากเลือกวิธีการกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจระบบและขั้นตอนการทำงาน รวมถึงกระบวนการในการติดตามผลย่อมมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยด้านคุณสมบัติของตัวบุคคล การจัดโครงสร้างขององค์กรขึ้นอยู่กับขนาดและลักษณะของธุรกิจเป็นสำคัญ

โดยหลักการโครงสร้างขององค์กรที่ดีควรจัดให้มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน 3 ด้านออกจากกัน คือ (1) การอนุมัติหรือให้ความเห็นชอบ (2) การจดบันทึกข้อมูล และ (3) การดูแลทรัพย์สินขององค์กร โดยจะต้องไม่ให้หน่วยงานเดียวหรือบุคคลเพียงคนเดียวทำหลายหน้าที่ เพราะจะทำให้ขาดระบบการสอบย้อนความถูกต้องระหว่างกัน ถือเป็นจุดอ่อนอย่างหนึ่งของระบบการควบคุมภายใน

1.4 ความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานของบุคลากร

ฝ่ายบริหารต้องกำหนดระดับความรู้ความสามารถที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติงานแต่ละอย่าง โดยจะต้องเป็นข้อกำหนดด้านพื้นฐานความรู้ทางการศึกษา ประสบการณ์ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งพนักงานให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบเครื่องมือที่สำคัญ คือ การจัดทำคำพรรณนาลักษณะงาน

1.5 นโยบายและวิธีบริหารงานด้านบุคลากร

ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการปฏิบัติงาน ความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายในก็เช่นเดียวกัน จะถูกกระทบอย่างมากด้วยพฤติกรรมและอุปนิสัยของบุคลากรในองค์กรนั้น ดังนั้น ในการกำหนดนโยบายในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลการประเมินผล การปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นตำแหน่งและการจ่ายค่าตอบแทน รวมทั้งประโยชน์อื่น ล้วนมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายใน ผู้บริหารพึงระลึกเสมอว่าวิธีการบริหารด้านบุคลากรที่ดีสามารถบรรเทาข้อบกพร่องที่มีในสิ่งแวดล้อมของการควบคุมภายในขององค์กร

1.6 การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ

บุคลากรทุกคนที่อยู่ในองค์กร มีความจำเป็นอยู่ซึ่งที่จะต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจนถึงขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมทั้งยังควรทราบด้วยว่างานของตนเองมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างไร สภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในที่ดีเมื่อผู้บริหารจัดให้มีคำพรรณนา ลักษณะงาน (Job Description) ของพนักงานทุกระดับไว้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางสำหรับอ้างอิงในการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันมิให้เกิดการซ้ำซ้อน หรือละเว้นการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง นอกจากนั้นองค์กรควรจัดทำคู่มือระบบงาน (System Documentation) สำหรับงานที่มีความซับซ้อนต้องใช้เทคโนโลยีสูงหรือลงทุนด้วยเงินจำนวนมาก เช่น ระบบงานคอมพิวเตอร์ เพราะหากไม่มีเอกสารคู่มือระบบงานแล้วจะทำให้มีความเสี่ยงสูงหากผู้รู้ไปทำงานที่อื่น พนักงานที่อยู่อาจไม่สามารถทำงานได้ดี

1.7 คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการบริหาร (Board of Directors) และ คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง ที่มีอิทธิพลสำคัญต่อสภาพแวดล้อมการควบคุมและแนวทางการปฏิบัติงานผู้บริหาร (Tone at the Top) สิ่งสำคัญสำหรับคณะกรรมการตรวจสอบคือ ความมีอิสระจากฝ่ายจัดการประสพการณ์คุณสมบัติเฉพาะของแต่ละบุคคล ขอบเขตของการเข้าไปเกี่ยวข้องและการพิจารณากิจกรรมต่างๆ และความเหมาะสมในการดำเนินงาน

1.8 การตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายในเป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญมีความเป็นอิสระในการติดตาม ประเมินผล การควบคุมภายในและเป็นเครื่องมือของการบริหาร เพื่อให้สภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในมีคุณภาพที่ดี โดยมีผู้ตรวจสอบภายในทำหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านการเงินการบัญชี และการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ขององค์กรผู้ตรวจสอบภายในจะรายงานผลการตรวจสอบและประเมินผลให้แก่ผู้บริหารขององค์กร รวมถึงผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการตรวจ

สอบและประเมินผลด้วย การตรวจสอบภายในที่จะช่วยให้สภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในที่ดี จะต้องกระทำอย่างถูกต้องตามหลักการวิชาชีพการตรวจสอบภายในที่มีความทันสมัยอย่างมืออาชีพ องค์กรจะต้องแต่งตั้งผู้ตรวจสอบภายในทุกระดับตำแหน่ง อย่างเหมาะสม โดยต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ประสบการณ์ และมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ผู้ตรวจสอบภายในจึงควรจะได้รับเลือกสรรและแต่งตั้งจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย ควรเป็นผู้มีความคิดริเริ่มดี และได้รับการสนับสนุนอย่างเหมาะสมจากผู้บริหาร

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ทุกองค์กรไม่ว่าขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และไม่ว่าอยู่ในธุรกิจประเภทใด ย่อมดำเนินการ อยู่ท่ามกลางความเสี่ยงทางธุรกิจรูปแบบต่าง ๆ และสาเหตุแห่งความเสี่ยงมีทั้งที่สืบเนื่องมาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก จึงมีความจำเป็นที่ทุกธุรกิจจะต้องประเมินเพื่อทราบว่ามี ความเสี่ยงอย่างไรและในเรื่องหรือขั้นตอนงานใดของงาน เพื่อกำหนดและนำมาตรการควบคุมที่ เหมาะสมและมีประสิทธิผล เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าความเสียหาย หรือความ ผิดพลาดจะไม่เกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นก็ให้อยู่ในระดับที่ไม่เป็นอันตราย หรือเป็นอุปสรรคต่อการ ดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ไม่ถึงกับทำให้รายงานการเงินและการบัญชี หรือข้อมูล ต่าง ๆ เชื่อถือไม่ได้ ไม่ถึงกับทำให้ทรัพย์สินขององค์กรไม่ได้รับการดูแลรักษา ให้อยู่ในสภาพที่ พร้อมกับการใช้งาน และไม่ถึงกับทำให้เกิดการปฏิบัติที่ผิดกฎหมาย ระเบียบ นโยบาย หรือ ข้อกำหนดใดที่องค์กรต้องปฏิบัติตาม

โดยธรรมชาติทุกองค์กรย่อมต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ต้นเหตุของการเปลี่ยนแปลง อาจเกิดจากนโยบายของผู้บริหารขององค์กรนั่นเองหรือสภาพการแข่งขัน ทำให้ต้องมีการปรับ เปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกันนอกจากนั้นยังมีปัจจัยที่มาจากสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น คำสั่งของ องค์กรการควบคุมทางราชการ เป็นต้น ในกระแสความเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้นได้เสมอเช่นนี้ทำให้ ความเสี่ยงหรือจุดเสี่ยงเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย จึงทำให้มีความจำเป็นต้องประเมินความเสี่ยง อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้บริหารได้รับทราบข้อมูลความเสี่ยงที่ถูกต้องตรงกับสภาพที่ เป็นอยู่จริงในแต่ละขณะ อันจะทำให้สามารถใช้ข้อมูลเหล่านั้น สร้างเสริมมาตรการและระบบการ ควบคุมภายในให้สัมพันธ์กันได้อย่างเหมาะสมกับความเสี่ยงที่มีอยู่

3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม หมายถึง นโยบายและมาตรการต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารนำไปใช้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า คำสั่งต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้นเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยงได้รับการตอบสนองและการปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งหมายถึง ความสำเร็จทางธุรกิจ ความถูกต้องเรียบร้อยสมบูรณ์ของรายงานทางการเงิน การระมัดระวังทรัพย์สินขององค์กรเป็นอย่างดี และไม่มี การปฏิบัติผิดกฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่ง

สิ่งสำคัญที่มีผลต่อกิจกรรมการควบคุมคือ การกำหนดนโยบายและมาตรการ หรือขั้นในการปฏิบัติตามนโยบาย ซึ่งผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทในเรื่องนี้ โดยเฉพาะผู้บริหารสูงสุดจำเป็นต้องแสดงบทบาทของผู้นำในการจัดทำนโยบาย แผนงาน รวมตลอดถึงงบประมาณ และประมาณการผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ และขั้นตอนการปฏิบัติตามนโยบายและแผนงาน ซึ่งล้วนต้องใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในต่อไป นโยบาย แผนงาน งบประมาณ การต่าง ๆ จึงควรระบุงานที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจนด้วย เพื่อให้การติดตาม และประเมินผลในขั้นตอนต่อไปทำได้โดยชัดเจนไม่คลุมเครือ

กิจกรรมการควบคุมต้องมีอยู่ในทุกหน้าที่และทุกระดับของการปฏิบัติงานในองค์กร การดำเนินงานด้านใดด้านหนึ่งล้วนมีความสำคัญต่อผลความสำเร็จขององค์กรทั้งสิ้น เปรียบเสมือนเฟืองจักรนาฬิกา ทุกเฟืองต้องทำหน้าที่อย่างสมบูรณ์เฟืองใดเฟืองหนึ่งขัดข้องก็ส่งผลให้นาฬิกาเรือนนั้นไม่อาจแสดงเวลาที่ถูกต้องแม่นยำได้ ดังนั้น ในการปฏิบัติงานทุกด้านจะต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเหมาะสมเพียงพอกับระดับความเสี่ยงต่อความผิดพลาด หรือความเสียหาย จะขาดกิจกรรมการควบคุมไม่ได้เป็นอันขาด

กิจกรรมควบคุมประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ การอนุมัติ การมอบอำนาจ การตรวจสอบ การกระหายอด การสอบทานผลการปฏิบัติงาน การป้องกันดูแลทรัพย์สินและการแบ่งแยกหน้าที่ และรวมถึงกิจกรรมควบคุมเพื่อการบริหาร การควบคุมเพื่อป้องกันการควบคุมในระบบที่ใช้คอมพิวเตอร์และการควบคุมในระบบคอมพิวเตอร์เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้สามารถแบ่งได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และสามารถนำไปใช้ได้ในระดับต่าง ๆ ขององค์กร คือ

3.1 การสอบทานโดยผู้บริหารสูงสุด

3.2 การสอบทานโดยผู้บริหารระดับกลาง

3.3 การประมวลข้อมูล

3.4 การควบคุมทางกายภาพ

3.5 การแบ่งแยกหน้าที่

3.6 ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน

ซึ่งแต่ละหัวข้อมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 การสอบทางโดยผู้บริหารสูงสุด (Top Management Review)

การสอบทางโดยผู้บริหารสูงสุด หมายถึง กิจกรรมการควบคุมที่ผู้บริหารสูงสุด เป็นผู้ใช้ การสอบทานในที่นี้ หมายถึง การใช้วิธีวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริง กับ แผนงาน งบประมาณหรือประมาณการ ซึ่งได้จัดทำหรือกำหนดไว้เป็นการล่วงหน้า ผลของการ สอบทานจะทำให้ ผู้บริหารเห็นปัญหาในการดำเนินงานในภาพรวม ทำให้สามารถวิเคราะห์หา สาเหตุ ซึ่งนำไปสู่การพิจารณาแนวทางแก้ปัญหาที่จำเป็น หากขยายการวิเคราะห์เปรียบเทียบให้ ครอบคลุมถึงข้อมูลของคู่แข่งได้ ทำให้ผู้บริหารสูงสุดทราบระดับและทิศทางการแข่งขันได้เป็นอย่างดี สามารถเตรียมรับสถานการณ์ในอนาคตได้ถูกต้องมากขึ้น

3.2 การสอบทานโดยผู้บริหารระดับกลาง (Function Management Review)

การสอบทานโดยผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง ผู้บริหารที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านใด ด้านหนึ่ง เช่น การจัดหา การผลิต การขาย การเงิน การบัญชี เป็นต้น ผู้บริหารระดับกลาง ควร สอบทานรายงานผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ อาจทำการสอบทานกับข้อมูลเป้าหมายที่จัดทำขึ้นตามแผนงาน หรือนโยบายขององค์กร นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับกลางยังต้องทำการสอบทานวิธีการปฏิบัติจริง กับระเบียบปฏิบัติ ตัวเลขสถิติผล การปฏิบัติงานในอดีตกับเป้าหมายระดับการสอบทาน โดยผู้บริหารระดับกลาง ควรเข้มงวดกระทำ บ่อยครั้งเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะของความเสี่ยงจากลักษณะธุรกิจ

3.3 การประมวลผลข้อมูล (Information Processing)

ข้อมูลทั้งหลายมีความจำเป็นสำหรับการบริหาร ข้อมูลเหล่านี้จะถูกประมวล เป็นสารสนเทศ หรือรายงานต่าง ๆ ที่ต้องนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจทางการบริหาร จึงมีความจำเป็นที่ต้องมี กิจกรรมควบคุมที่ดีในกระบวนการประมวลผลข้อมูล เพื่อให้สารสนเทศสำหรับการบริหาร มีความ ถูกต้อง สมบูรณ์ ทันเวลาและให้เนื้อหาเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการ กิจกรรมที่จำเป็น ได้แก่ การ อนุมัติรายการก่อนที่จะบันทึกรายการนั้นลงในบัญชีทะเบียน หรือเพิ่มหลักฐานการสอบยืนยันความ ถูกต้องของข้อมูลก่อนการบันทึก การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมช่วยในการประมวลผลข้อมูล รวมถึง การใช้บุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ทางวิชาชีพ

3.4 การควบคุมทางกายภาพ (Physical Control)

การควบคุมทางกายภาพ หมายถึง การดูแลป้องกันทรัพย์สิน ได้แก่ เครื่องมือเครื่องใช้ สินค้าคงเหลือ เงินสด หลักทรัพย์ เอกสารสิทธิ์และเอกสารสำคัญอื่น ๆ กิจกรรมการควบคุม คือ การตรวจนับ การจัดเวรยามรักษาการณ์ การประกันภัย การเปรียบเทียบจำนวนที่มีอยู่จริงกับทะเบียนหรือหลักฐานทางบัญชี

3.5 การแบ่งแยกหน้าที่ (Segregation of Duties)

การแบ่งแยกหน้าที่ คือ การแบ่งหน้าที่ระหว่างบุคคลหรือหน่วยงาน เพื่อให้มีการสอบยันความถูกต้องสมบูรณ์ระหว่างกัน ควรใช้ในกรณีที่งานมีลักษณะเสี่ยงต่อความผิดพลาด หรือความเสียหาย เนื่องจากการกระทำที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สุจริต หากจัดให้มีบุคคลเพียงคนเดียวหรือหน่วยงานเดียวเป็นผู้ปฏิบัติงานนั้น ตั้งแต่ต้นจนจบ เช่น การอนุมัติรายการ การจัดบันทึกรายการ และการรับจ่าย การเก็บรักษาทรัพย์สินที่อนุมัติและจัดบันทึกนั้น หน้าที่ระหว่างการรับจ่าย เก็บรักษาเงินกับการลงบัญชีเงินสด การติดต่อธนาคาร

3.6 ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Performance Indicators)

ดัชนีที่นิยมใช้เป็นเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานมักเป็นอัตราส่วนประเภทต่าง ๆ ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทางการเงินหรือการดำเนินงานกับอีกข้อมูลหนึ่ง การติดตามวิเคราะห์ความเคลื่อนไหวของอัตราส่วน หรือแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จะบอกให้ทราบอาการของธุรกิจว่าอยู่ในสภาวะอย่างไรเป็นที่น่าพอใจหรือไม่ ซึ่งนักบริหารสามารถใช้อัตราส่วนที่ผิดปกติหรือแนวโน้มที่น่าสังเกต เป็นดัชนีบ่งชี้ให้ต้องติดตามหรือให้ความสนใจ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษ เพื่อตัดสินใจสั่งการแก้ไขทั้งด้านการดำเนินงาน และด้านการจัดทำรายงานทางการเงิน

นอกจากกิจกรรมการควบคุมที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว องค์กรควรให้ความสนใจ ในการจัดทำหลักฐาน (Document) สำหรับการดำเนินงานหรือระบบงานใดที่มีความสำคัญด้วย เช่น ศูนย์คอมพิวเตอร์ควรจัดให้มีผังงาน (Flow Chart) สำหรับระบบงานและสำหรับโปรแกรมคำสั่ง เพื่อให้ทุกคนที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและสามารถค้นคว้าหรืออ้างอิงเมื่อมีความจำเป็น และมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดทำคู่มือให้มีความเป็นปัจจุบันเสมอ โดยไม่เพียงแต่ระบบคอมพิวเตอร์เพียงอย่างเดียว สำหรับระบบงานทุกระบบล้วนแต่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน เช่น งานด้านการผลิต การขาย การบัญชี การเงิน การพัสดุ ต่างก็จำเป็นต้องมีเอกสารหลักฐานคู่มือประกอบที่ชัดเจนและเป็นปัจจุบัน

4. ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารในองค์กร (Information and Communication)

4.1 ข้อมูลสารสนเทศ

ข้อมูลสารสนเทศมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งผู้บริหารและปฏิบัติทุกระดับ ข้อมูลสารสนเทศหมายความถึงทั้งส่วนที่เป็นข้อมูลข่าวสารทางการเงิน และข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ทั้งที่เป็นข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งภายในและแหล่งภายนอก ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศโดยเฉพาะข้อมูลสารสนเทศที่มีลักษณะเป็นสิ่งบอกเหตุ (Warning signals) ประกอบการพิจารณาสั่งการส่วนผู้ปฏิบัติงานมักใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ออกมาจากฝ่ายบริหารเป็นเครื่องชี้นำทิศทางการปฏิบัติหน้าที่

4.2 การสื่อสาร

กระบวนการประมวลและผลิตข้อมูลสารสนเทศที่ดีย่อมขาดประโยชน์ หากไม่มีระบบการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลประสิทธิภาพของการสื่อสาร ในที่นี้หมายถึง การจัดระบบสื่อสารให้ข้อมูลที่จัดทำไว้ดีแล้ว ส่งไปถึงผู้ที่เกี่ยวข้องหรือมีไว้พร้อมสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องใช้ข้อมูลสารสนเทศนั้น ณ สถานที่ขององค์กร ซึ่งผู้มีหน้าที่เข้าถึงได้ และสามารถเรียกมาใช้ได้ทันทีที่ต้องการ ประสิทธิภาพของการสื่อสารในที่นี้หมายถึง การที่ผู้ได้รับข้อมูลสารสนเทศได้ใช้ข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจต่าง ๆ

5. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

การควบคุมภายในขององค์กรใดองค์กรหนึ่งจะสมบูรณ์ไม่ได้หากขาดการติดตาม และประเมินผลทั้งนี้ เนื่องจากความมีประสิทธิภาพของมาตรการ และระบบการควบคุมภายในแปรเปลี่ยนได้เสมอ ๆ จึงจำเป็นต้องมีระบบการติดตามและประเมินผลเพื่อให้ผู้บริหารมีความมั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลอยู่ตลอดเวลาว่าการควบคุมภายในยังมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

การติดตามผล ใช้สำหรับมาตรการหรือระบบการควบคุมภายในที่อยู่ระหว่างการออกแบบหรืออยู่ระหว่างการนำออกสู่การปฏิบัติ

การประเมินผล ใช้สำหรับมาตรการหรือระบบการควบคุมภายในที่ได้ใช้ไปแล้วเป็นระยะเวลาพอสมควรที่จะได้รับการประเมินว่า ยังมีความเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่หรือไม่

การติดตามและประเมินผล ควรทำอย่างอิสระโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การออกแบบ มาตรการหรือวางระบบการควบคุมภายในนั้น เพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่าง

ตรงไปตรงมาชัดเจน และมีความหมายเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้ข้อสรุปที่ได้จากการติดตามและประเมินผลนั้นเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อการตัดสินใจคงไว้หรือตัดทอนหรือเพิ่มเติมมาตรการ หรือระบบการควบคุมภายในที่กำลังนำออกใช้ หรือใช้อยู่ในองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปองค์กรที่มีผู้ตรวจสอบภายในและการตรวจสอบดำเนินไปอย่างถูกต้องตามหลักการของวิชาชีพผู้ตรวจสอบภายในก็อยู่ในฐานะเหมาะที่จะทำหน้าที่ติดตามและประเมินผล แต่ในบางกรณีผู้ตรวจสอบภายใน จำเป็นต้องเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางระบบ หรือออกแบบมาตรการควบคุมภายใน เช่น ผู้บริหารสั่งการให้ทำ กรณีนี้ผู้ตรวจสอบภายในหรือผู้ชำนาญการภายนอกอาจอยู่ในฐานะที่เหมาะสมกว่าที่จะเป็นผู้ติดตามหรือผู้ประเมินผล ซึ่งย่อมต้องเกิดค่าใช้จ่ายหรือค่าธรรมเนียมขึ้นจำนวนหนึ่ง ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับฐานะความพร้อมทางการเงินขององค์กรด้วย ที่จะตัดสินใจให้ผู้ใดประเมิน (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2540)

ความสำคัญของการประเมินผลการควบคุมภายใน

การประเมินผลการควบคุมภายในเป็นองค์ประกอบสุดท้ายของการควบคุมภายใน การติดตามและการประเมินผลนี้เป็นเสมือนการให้ข้อมูลแก่ฝ่ายบริหาร เพื่อสร้างความมั่นใจว่า

1. มีการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมที่วางไว้ โดยได้ผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นหรือไม่
2. มีการปรับปรุงระบบการควบคุมให้ทันสมัยมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) อยู่เสมอ เพราะความสำคัญของการควบคุมภายในไม่ใช่อยู่ที่การกำหนดให้มีขึ้น แต่อยู่ที่จะทำให้มีการปฏิบัติตามและปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพการควบคุมภายในที่เคยมีประโยชน์ในระยะเวลาหนึ่ง อาจกลายเป็นวิธีการที่ล้าสมัยและไม่จำเป็นในเวลาต่อมาก็ได้ ดังนั้น องค์กรควรประเมินผลเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสำคัญ ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ผู้บริหาร ระบบบริหาร วิธีปฏิบัติงาน พนักงานระดับสำคัญ และพนักงานจำนวนมาก รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ก่อให้เกิดสถานการณ์ใหม่และความเสี่ยงใหม่ต่อองค์กร การติดตามประเมินผลจะทำให้ทราบว่าวิธีการควบคุมเดิมที่มีอยู่จะยังสามารถลดความเสี่ยงหรือช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ในระดับที่ต้องการอีกหรือไม่

3. งบประมาณที่เผยแพร่ต่อสาธารณชนเชื่อถือได้ ซึ่งในปัจจุบันการประเมินผลการควบคุมภายใน มิได้มีความสำคัญเพียงเพื่อการบริหารภายในขององค์กรเท่านั้น ในทางปฏิบัติสถาบันผู้กำกับดูแลบริษัทมหาชนในหลาย ๆ ประเทศได้กำหนดให้ผู้บริหารสูงสุดของบริษัทมหาชน จัดทำ

รายงานเกี่ยวกับการควบคุมภายใน (Management Report on Internal Control) เผยแพร่ต่อสาธารณชนพร้อมกับงบการเงินประจำปี เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อผู้บริหารต่อบุคคลภายนอกด้วย (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2540)

การประเมินผลการควบคุมภายในเป็นการประเมินเพื่อให้ทราบว่า องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งอาจแบ่งได้เป็นหลายประเภท เช่น

1. การประเมินผลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การควบคุม เช่น ความเชื่อถือได้ของงบการเงิน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน
2. การประเมินผลเกี่ยวกับองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (Component) เช่น สภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม ข้อมูลข่าวสาร และการสื่อสารในองค์กร และการติดตามผลและประเมินผล
3. การประเมินผลเกี่ยวกับกิจกรรมควบคุมเฉพาะด้านหรือเฉพาะงานใดงานหนึ่ง เช่น ด้านการเงิน ลูกหนี้ การจัดซื้อ การพนักงาน การตลาด ฯลฯ
4. การประเมินผลเกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุมโดยรวมขององค์กร (Entity-Wide Level) แม้ว่าผลการประเมินผลอาจมีหลายประเภท แต่โดยปกติองค์กรคงไม่ประเมินผลการควบคุมภายในทุกประเภท แต่จะเลือกประเมินผลในประเภทใดประเภทหนึ่งโดยกำหนดขอบเขตในการประเมินผลตามความจำเป็นที่เกิดขึ้นภายในองค์กร อย่างไรก็ตามการกำหนดขอบเขต การประเมินงานด้านใดด้านหนึ่ง ไม่อาจประเมินกิจกรรมควบคุมที่มีเฉพาะในงานนั้นตามลำพัง แต่จะต้องพิจารณาว่างานนั้นมีความสัมพันธ์หรือได้รับผลกระทบจากระบบการควบคุมทั้งระบบ ไม่ว่าจะเป็นองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม ด้านข้อมูลข่าวสาร ฯลฯ อย่างไรก็ตาม และจะต้องประเมินความสัมพันธ์ขององค์ประกอบด้านนั้นที่มีผลกระทบต่อสิ่งที่ต้องการประเมินด้วย

ประโยชน์ของการควบคุมภายใน

ประโยชน์ของการควบคุมภายในที่ผู้บริหารพึงคาดหวังได้มีดังต่อไปนี้

1. การควบคุมภายในที่ดีซึ่งได้รับการปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพ จะมีส่วนช่วยอย่างสำคัญให้การดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ซึ่งหมายถึงการทำกำไรได้ตามเป้าหมายที่ผู้บริหารกำหนดไว้ด้วย
2. การควบคุมภายในช่วยป้องกันไม่ให้เกิดการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างสิ้นเปลือง หรือป้องกัน

เอกสารนี้ ความสูญเสีย สูญเปล่าของทรัพยากรที่นำไปใช้ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไปว่าควรยึดข้อนี้ไว้ และต้องวางใจไว้ล่วงหน้า และต้องวางใจไว้ล่วงหน้า และต้องวางใจไว้ล่วงหน้า

3. การควบคุมภายในช่วยทำให้เกิดความมั่นใจตามที่ควรว่ารายงานทางการเงิน ทั้งรายงานที่ใช้เพื่อการภายใน และรายงานที่เสนอต่อบุคคลภายนอก มีความถูกต้องสมบูรณ์ และเชื่อถือได้

4. การควบคุมภายในที่ได้รับการออกแบบไว้ดี จะช่วยกำกับให้การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ สอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบที่ใช้บังคับกับองค์กร ซึ่งเป็นการป้องกันมิให้องค์กรเสียชื่อเสียง หรือเกิดความเสียหายด้านการเงินหรือด้านอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นหากมีการกระทำที่ผิดกฎหมาย หรือผิดระเบียบ

ประโยชน์ของการควบคุมภายในที่จะเกิดขึ้นกับแต่ละองค์กร แม้ว่าจะอยู่ในกรอบ 4 ประการข้างต้น แต่ก็แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับผู้บริหารว่าให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ใดมากกว่ากัน กล่าวคือ บางองค์กรอาจเน้นเรื่องการระงับป้องกันการทุจริต รั่วไหล บางองค์กรเน้นการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการบริหาร บางองค์กรอาจเน้นเรื่องการใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากร บางองค์กรอาจเน้นเรื่องการรายงานที่ถูกต้องซึ่งเป็นเรื่องของทั้งนโยบาย ทัศนคติ ลักษณะธุรกิจ หรือทุกเรื่องผสมผสานกัน จึงต้องพิจารณาเป็นกรณี ๆ ไป

ข้อจำกัดของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในที่ทุกองค์กรจัดให้มีขึ้นแม้ว่าจะทำขึ้นตามหลักเกณฑ์วิธีการ อย่างรอบคอบและระมัดระวังเพียงใดก็ตาม ก็ไม่สามารถให้ความมั่นใจได้สมบูรณ์ 100 เปอร์เซ็นต์ ว่า จะช่วยปกป้องไม่ให้เกิดความสูญเสียนโยบาย หรือการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพ แต่จะให้ความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลเท่านั้น เนื่องจากการควบคุมภายในมีข้อจำกัดอยู่หลายประการและการที่ระบบการควบคุมภายในจะมีประสิทธิผลต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ อีกหลายปัจจัย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของคน ซึ่งสาเหตุที่อาจทำให้ระบบหรือมาตรการควบคุมภายในล้มเหลวมีดังนี้

1. การใช้วิจรรย์ญาณ หรือดุลพินิจในการตัดสินใจทางธุรกิจมักจะส่งผลให้เกิดข้อจำกัดต่อประสิทธิผลของระบบหรือมาตรการควบคุมภายใน โดยเฉพาะเมื่อต้องตัดสินใจบ่อย ๆ ภายใต้ความกดดันบางประการทางธุรกิจ

2. ผู้บริหารเป็นเหตุแห่งความล้มเหลวของระบบการควบคุมภายในเสียเอง โดยใช้อำนาจหรืออิทธิพลสั่งการเป็นอย่างอื่น หรือให้ยกเว้นกฎเกณฑ์ในสิ่งที่ตนสั่งการให้ปฏิบัติ เช่น ผู้บริหารจัดทำรายงานแสดงผลการดำเนินงานหรือฐานะการเงินให้ผิดไปจากหลักการบัญชีและการรายงานที่ถูกต้องเพื่อปกปิดความผิดพลาดในการบริหาร หรือเพื่อทำให้ผู้อื่นเห็นว่าองค์กรมีกำไร

เพื่อช่วยให้ชายหนุ่มที่นำออกจำหน่ายใหม่ได้ง่ายเป็นต้น กรณีข้างต้นผู้บริหารอาจมีเจตนาที่ดีต่อองค์กร แต่ บางครั้งก็อาจพบว่าผู้บริหารอาจมีเจตนาที่ดีต่อองค์กร แต่บางครั้งก็อาจพบว่าผู้บริหารไม่ทำตามระบบการควบคุมภายในด้วยเหตุที่ผู้บริหารต้องการผลประโยชน์ส่วนตัวในทางไม่สุจริต

3. ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนซึ่งอยู่ภายใต้ระบบการควบคุมไม่ปฏิบัติตามมาตรการ หรือระบบการควบคุมภายในที่องค์กรได้กำหนดไว้ ทำให้การควบคุมซึ่งแม้จะได้รับการวางระบบ หรือกำหนดวิธีการไว้ดีเลิศเพียงใดก็ไม่อาจเกิดประสิทธิผลได้ การควบคุมภายในที่กำหนดไว้ย่อมไร้ผลโดยสิ้นเชิง

4. พนักงานมากกว่าหนึ่งคนร่วมมือ หรือสมคบกันลับ ๆ และโดยทุจริตกระทำการฉ้อโกงโดยไม่ปฏิบัติตามระบบงาน หรือมาตรการควบคุมภายในที่องค์กรกำหนดไว้ แล้วหาประโยชน์ร่วมกับการร่วมมือกันเช่นนั้นนอกจากเป็นเหตุให้การควบคุมภายในไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์แล้ว ยังทำให้ยากต่อการค้นพบการกระทำที่มีขอบนั้นอีกด้วย เช่น พนักงานฝ่ายขายทำรายงานการขายให้สูงกว่าที่ขายได้จริงแล้วสมคบกับพนักงานขายผู้นี้และส่งรายงานเท็จนั้นให้ผู้มีหน้าที่คิดเงิน คำนายหน้าจากการขายซึ่งทำให้ค่านายหน้าที่คิดให้สูงกว่าที่ควรได้รับแล้วแบ่งปันผลประโยชน์ส่วนเกินระหว่างสองคนนั้น

5. การควบคุมภายในที่ได้รับการออกแบบดีที่สุด บางครั้งก็อาจไม่สามารถช่วยป้องกันมิให้เกิดสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาทางการบริหารเนื่องจากผู้ปฏิบัติขาดความเข้าใจกลไกของการควบคุมที่จัดขึ้นนั้น ซึ่งอาจเป็นเพราะไม่มีคู่มือการปฏิบัติ หรือมีแต่เขียนไว้ไม่ชัดเจน หรือผู้ปฏิบัติอาจปฏิบัติผิดพลาดเพราะความสะเพร่าหรือไม่ระมัดระวังเพียง ตัวอย่างเช่น องค์กรสั่งการให้เปลี่ยนแปลงวิธีการอย่างกระทันหันจนผู้ปฏิบัติทำไม่ถูก เพราะยังไม่ได้รับการอธิบายหรืออบรมให้เข้าใจวิธีการใหม่ดีพอ ในบางกรณีผู้มีหน้าที่ตรวจสอบการปฏิบัติงานที่ผิดปกติยุติการตรวจสอบเร็วเกินไป แทนที่จะสอบหาข้อเท็จจริงบางอย่างในแนวลึกยิ่งขึ้นทำให้ไม่พบสิ่งผิดปกติกี่เกิดขึ้น เป็นต้น

6. บางครั้งการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในขึ้นทำให้เกิดต้นทุนที่สูง และอาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่ได้รับ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2540)

บทบาทและความรับผิดชอบในเรื่องการควบคุมภายใน

บุคลากรทุกคนที่ปฏิบัติงานและดำรงตำแหน่งแตกต่างกันไปในองค์กรหนึ่ง ๆ ล้วนมีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในทั้งสิ้น เพียงแต่หน้าที่และความรับผิดชอบนั้น จะ

เป็นอย่างไรย่อมขึ้นอยู่กับฐานะตำแหน่งและหน้าที่การงานซึ่งแต่ละคนดำรงตำแหน่งอยู่ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. บทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหาร

โดยทั่วไปสำหรับทุกองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทและความรับผิดชอบโดยตรงต่อ การควบคุมภายในผู้บริหารในระดับที่แตกต่างกันย่อมมีบทบาทและความรับผิดชอบต่อการควบคุมภายในระดับที่แตกต่างกันด้วยดังนี้

1.1 ผู้บริหารระดับสูง

การจัดให้มีการควบคุมภายในขึ้นในองค์กร เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารโดยผู้บริหารต้องกำหนดบทบาทในการปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความซื่อสัตย์และจริยธรรมของผู้บริหารมากกว่าใคร ๆ ในองค์กร และต้องสร้างองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ทำให้เกิดสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดีขึ้น การจัดให้มีการควบคุมภายในนี้ครอบคลุมทุกองค์ประกอบตั้งแต่การสร้างสภาพแวดล้อมการควบคุม การจัดให้มีการประเมินความเสี่ยง การจัดให้มีระบบและมาตรการควบคุมภายในตลอดจนการสื่อสารข้อมูลระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการติดตามและประเมินความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายในอีกด้วย

1.2 ผู้บริหารระดับกลาง

ผู้บริหารระดับกลางในที่นี้ หมายถึง หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการโรงงาน หัวหน้าสำนัก และผู้ที่ทำหน้าที่ในระดับเดียวกัน ผู้บริหารระดับกลางก็มีหน้าที่และความรับผิดชอบด้านต่าง ๆ เช่นเดียวกันกับผู้บริหารระดับสูง แต่เป็นขอบเขตที่แคบกว่า คือมีหน้าที่ทั้งการจัดให้มีการควบคุมภายในประเมินประสิทธิภาพปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้มีความรัดกุม อยู่เสมอ สอบทานให้มีการปฏิบัติตามระบบและมาตรการควบคุมภายในทั้งหมดที่มีผลบังคับใช้ในหน่วยงานที่ตนเป็นหัวหน้า รวมถึงการปลูกฝังให้ผู้ได้บังคับบัญชาในหน่วยวิจัยและจิตสำนึกที่ดีในส่วนที่เกี่ยวกับการควบคุมภายใน

ข้อจำกัดของผู้บริหารระดับกลาง คือ ในหน่วยงานของตนโดยทั่วไป จะไม่มีผู้ตรวจสอบภายในเพราะผู้ตรวจสอบภายในจะจัดขึ้นในระดับองค์กรเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นผู้บริหารระดับกลางจึงอาจต้องทำหน้าที่ด้วยตนเอง หรือโดยการประสานงานและใช้บริการของผู้ตรวจสอบภายในขององค์กรให้เข้ามาสอบทานตรวจสอบการควบคุมภายในให้กับหน่วยงานของผู้บริหารระดับกลางนั้น

2.3.3 แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องความหมาย และความสำคัญของตัวเลขข้อมูล และข้อความที่ให้อธิบายประกอบตัวเลขต่าง ๆ เหล่านี้

2.3.4 สอบทานรายงานผลการประเมินระบบการควบคุมภายใน ของบริษัทข้อเสนอแนะของผู้สอบบัญชีที่มีมายังผู้บริหาร และความเห็นของผู้บริหารที่จะตอบผู้สอบบัญชี

2.3.5 พิจารณาสอบทานว่ามีปัจจัยใดหรือไม่ที่อาจส่งผลกระทบต่อความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชี

โดยที่คณะกรรมการตรวจสอบ มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ ทั้งโดยผู้สอบบัญชี ภายในและผู้ตรวจสอบภายนอก ดังนั้นคณะกรรมการตรวจสอบจึงมีบทบาทที่สำคัญ ในการทำให้ การควบคุมภายในของบริษัทที่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบนั้นรัดกุมมีประสิทธิภาพ บทบาทหน้าที่ควรกระทำได้แก่การให้ความเอาใจใส่รับฟัง และพิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับการ ตรวจสอบที่ทั้งผู้สอบบัญชีภายนอกและผู้ตรวจสอบภายในเสนอให้ทราบนอกจากนั้น คณะกรรมการตรวจสอบยังสามารถให้ความสนับสนุนแก่ผู้ตรวจสอบภายในโดยเสรีด้าน ความคิดเห็นจากประสบการณ์ของกรรมการแต่ละท่านในคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งจะช่วยให้ มาตรการควบคุมภายในที่จัดให้มีขึ้นใหม่ หรือมาตรการที่พิจารณาแก้ไขปรับปรุงเป็นมาตรการที่มี ความสมบูรณ์ ตามเจตนารมณ์ของการควบคุมภายในนั้น ๆ มากยิ่งขึ้น

3. บทบาทและความรับผิดชอบของผู้ตรวจสอบภายใน

ผู้ตรวจสอบภายใน มีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในเรื่องของ การควบคุมภายใน โดยลักษณะงานตรวจสอบภายในเองก็ถือว่าเป็นมาตรการควบคุมภายในอย่างหนึ่ง ซึ่งมีความ สำคัญมากเพราะเป็นมาตรการควบคุมภายในซึ่งทำหน้าที่ตรวจสอบและประเมินความมีประสิทธิภาพ ของมาตรการควบคุมภายในอื่น ๆ อีกชั้นหนึ่ง ผู้ตรวจสอบภายในเสนอแนะต่อผู้บริหารระดับสูง และระดับกลางให้จัดมาตรการควบคุมภายในขึ้นในองค์กร

นอกจากการที่ผู้ตรวจสอบภายในต้องประเมินความมีประสิทธิภาพของระบบการควบคุม ภายในที่จัดไว้ในองค์กรแล้ว จะต้องทำการตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบที่มีอยู่นั้นรวมถึงใช้การ ประชาสัมพันธ์ และจิตวิทยาเพื่อปลุกเร้าให้ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับเห็นความสำคัญ มีวินัย ปฏิบัติให้สอดคล้องกับวิธีการควบคุมภายในอย่างเคร่งครัดอีกด้วย

ผู้ตรวจสอบภายในควรร่วมมือและประสานงานกับผู้ตรวจสอบภายนอกด้วยโดยการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการควบคุมภายในองค์กรเพื่อเสริมให้ ผู้ตรวจสอบภายนอกสามารถปฏิบัติหน้าที่ของเขาได้ตามมาตรฐานการสอบบัญชีที่รับรองทั่วไป ซึ่ง

ผลดีที่จะได้จากงานตรวจสอบภายนอกก็ตกอยู่กับองค์กรนั่นเองโดยเฉพาะในสิ่งที่จะทำให้รายงานทางการเงินขององค์กรที่จะเสนอต่อบุคคลภายนอกมีความถูกต้อง มีการเปิดเผยข้อมูลที่ตีผลจากความร่วมมือของผู้ตรวจสอบภายในที่ให้กับผู้ตรวจสอบภายนอก ก็จะทำให้ผู้ตรวจสอบภายในได้ข้อมูลเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ในมุมมองของผู้ตรวจสอบภายนอกเป็นการตอบแทนซึ่งก็จะเป็นประโยชน์แก่การตรวจสอบภายในเช่นกัน

4. บทบาทและความรับผิดชอบของพนักงานระดับปฏิบัติ

พนักงานระดับปฏิบัติมีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมภายใน โดยจะต้องสนใจศึกษาให้ทราบว่ามาตรการและระบบการควบคุมภายในในหน่วยงาน และองค์กรที่ตนปฏิบัติหน้าที่อยู่นั้นมีกำหนดไว้อย่างไรบ้าง และจะต้องเอาใจใส่ปฏิบัติตามมาตรการ และระบบเหล่านั้น เพื่อให้การควบคุมเกิดประสิทธิผลเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคน มีจิตสำนึก ตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน โดยไม่ละเลยหากทราบว่ามีขั้นตอนการปฏิบัติงานใดที่มีจุดอ่อนของระบบการควบคุมภายใน พนักงานผู้มีจิตสำนึกเมื่อพบว่ามีจุดอ่อนในขั้นตอนการปฏิบัติงานใด ควรแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบเพื่อให้พิจารณา และสั่งการแก้ไขปรับปรุงให้เกิดความรัดกุมยิ่งขึ้นต่อไป

5. บทบาทและความรับผิดชอบของผู้สอบบัญชีภายนอก

ผู้สอบบัญชีภายนอก ผู้สอบบัญชีอิสระ หรือผู้สอบบัญชีรับอนุญาต ล้วนหมายถึงบุคคลผู้มีทำหน้าที่อย่างเดียวกัน นั่นคือผู้ที่เป็นบุคคลภายนอกบริษัท และได้รับการแต่งตั้งโดยผู้ถือหุ้น เสียข้างมากของบริษัทให้ทำหน้าที่ตรวจสอบบัญชีของบริษัท และเสนอความคิดเห็นว่างบการเงินที่บริษัทจัดทำขึ้น ถูกต้องหรือไม่

การปฏิบัติหน้าที่ของผู้สอบบัญชี จะต้องเป็นไปตามมาตรฐานการสอบบัญชีที่รับรองทั่วไป ซึ่งในการนี้มาตรฐานการสอบบัญชีได้กำหนดให้ผู้สอบบัญชีต้อง "ประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในของกิจการที่จะตรวจสอบเพื่อกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานตรวจสอบให้รัดกุมและเหมาะสม" โดยที่ความรับผิดชอบหลักของผู้สอบบัญชีภายนอกคือการแสดงความเห็นต่อความถูกต้องของ งบการเงิน ดังนั้นในการประเมินประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลของการควบคุมภายในนั้น ผู้สอบบัญชีภายนอกจึงเน้นเฉพาะการควบคุมภายในที่มีวัตถุประสงค์ด้านการบัญชี การเงิน และการรายงานทางการเงินเป็นสำคัญ และโดยที่มาตรฐานการสอบบัญชีกำหนดให้ผู้สอบบัญชี

ประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน เพื่อกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานตรวจสอบให้รัดกุม และเหมาะสม ดังนั้น จึงไม่มีข้อกำหนดบังคับให้ผู้สอบบัญชีต้องแจ้งให้ผู้บริหารทราบจุดอ่อนของการควบคุมภายในทั้งหมดที่ผู้สอบบัญชีภายนอกได้ทราบจากผลของการตรวจสอบ อย่างไรก็ตาม ผู้สอบบัญชีภายนอกที่ต้องการให้บริการแก่ลูกค้าของตนเป็นปกติ มักถือเป็นภาระที่จะแจ้งให้ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทลูกค้าทราบจุดอ่อน หรือข้อบกพร่องของระบบการควบคุมภายใน พร้อมทั้งข้อเสนอแนะ แต่ในทางปฏิบัติผู้สอบบัญชีมักจำกัดกรอบหรือขอบเขตไว้ เพียงการควบคุมภายในที่มุ่งวัตถุประสงค์ทางการเงิน การบัญชี และการรายงานทางการเงิน เนื่องจากการขยายขอบเขตออกไปให้รวมถึงการควบคุมภายในเพื่อวัตถุประสงค์ทางการบริหารอื่น ๆ จะทำให้ผู้สอบบัญชีภายนอกต้องใช้เวลา และอัตราค่าจ้างเพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่ไม่อยู่ในวิสัยที่ผู้สอบบัญชีภายนอก จากกระทำได้ด้วยเหตุผลทางธุรกิจ แต่ผู้ตรวจสอบภายนอกมีภาระหน้าที่ตามมาตรฐานการสอบบัญชีที่จะต้องประเมินงานที่ผู้ตรวจสอบภายในปฏิบัติ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์การสอบบัญชีด้วยการประสานงานและความร่วมมือที่ดีระหว่างผู้ตรวจสอบภายนอกกับผู้ตรวจสอบภายใน จึงเป็นสิ่งจำเป็น



บทที่ 3

การดำเนินงานของสถาบันคั้นคว่ำและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประวัติและความเป็นมาของหน่วยงาน

สถาบันคั้นคว่ำและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารมีชื่อย่อว่า “สถาบันอาหาร” เดิมคือฝ่ายศึกษาทดลองและวิจัย ขององค์การอาหารสำเร็จรูป (อสร.) ซึ่งมีหน้าที่จัดหาเครื่องจักรอุปกรณ์การผลิต และทดลองผลิตอาหารให้แก่กองทัพ ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2498 ณ บริเวณภายในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยมี นายอมร ภูมิรัตน์ เป็นหัวหน้าฝ่ายศึกษาทดลองและวิจัยดังกล่าว ต่อมา อสร. ได้จัดตั้งโรงงานขนาดใหญ่ขึ้นที่อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรีจึงไม่มีความจำเป็นต้องใช้ฝ่ายศึกษาทดลองวิจัยอีกต่อไป คณะรัฐมนตรีจึงได้มีมติให้โอนฝ่ายศึกษาทดลองและวิจัยนี้ให้แก่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2511 ซึ่งขณะนั้น ศาสตราจารย์อินทรีย์ จันทรสติธย์ ดำรงตำแหน่ง อธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์และใช้ชื่อใหม่ว่า “สถาบันคั้นคว่ำและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร” ชื่อภาษาอังกฤษ (IFRPD) จัดตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2511 โดยมีศาสตราจารย์อมร ภูมิรัตน์ เป็นผู้อำนวยการคนแรกสถาบันอาหาร แบ่งการบริหารงานออกเป็น 7 ฝ่าย และ 1 ศูนย์ ได้แก่ ฝ่ายบริหารและธุรการทั่วไป ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ฝ่ายผลิตทดลอง ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร ฝ่ายศึกษาสาธิต ฝ่ายวิศวกรรม และศูนย์บริการประกันคุณภาพทางด้านอาหาร

วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

สถาบันคั้นคว่ำและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารดำเนินงานภายใต้วัตถุประสงค์ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ทำการวิจัยและพัฒนาวิชาการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางอาหาร เพื่อปรับปรุงเศรษฐกิจของโรงงานอาหารและการเกษตรในประเทศไทย
2. ให้บริการวิชาการเกี่ยวกับคุณภาพวัตถุดิบเทคโนโลยีการผลิต ระบบการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์อาหาร เพื่อการบริโภคทั้งภายในและเพื่อการส่งออก

3. เพื่อผลิตอาหารที่มีคุณค่าทางโภชนาการ ให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ

4. เพื่อให้ความช่วยเหลือทางด้านเทคโนโลยีทางอาหารและบริการความรู้ทางด้านนี้แก่ ผู้สนใจในทุกแขนง

5. ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานของภาครัฐและเอกชนในการวิจัย การศึกษาค้นคว้า และฝึกอบรมเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางอาหาร

6. เป็นแหล่งข้อมูลทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางอาหาร

การแบ่งส่วนราชการภายในของหน่วยงาน

สถาบันค้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร แบ่งส่วนราชการภายในเพื่อรองรับภาระหน้าที่ดังกล่าวออกเป็น 7 ฝ่าย โดยมีหน่วยงานตามแผนภูมิดังนี้

1. ฝ่ายบริหารและธุรการทั่วไป ประกอบด้วยหน่วยงานย่อยดังต่อไปนี้

1.1 งานบริหารและธุรการทั่วไป

1.1.1 หน่วยงานสารบรรณ

1.1.2 หน่วยการเจ้าหน้าที่

1.1.3 หน่วยอาคารและสถานที่

1.1.4 หน่วยนโยบายและแผน

1.2 งานคลังและพัสดุ

1.2.1 หน่วยการเงินและบัญชี

1.2.2 หน่วยเงินรายได้

1.2.3 หน่วยพัสดุ

2. ฝ่ายค้นคว้าและวิจัย ประกอบด้วยหน่วยงานย่อยดังต่อไปนี้

2.1 งานวางแผนและประเมินผลการวิจัย

2.2 งานวิจัยเคมีและกายภาพอาหาร

2.3 งานเทคโนโลยีชีวภาพ

2.4 งานเทคโนโลยีและสรีรวิทยานหลังการเก็บเกี่ยว

2.5 งานชีวภาพ

3. ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ประกอบด้วยหน่วยงานย่อยดังต่อไปนี้

3.1 งานวิเคราะห์ทางเคมีและกายภาพ

- 3.2 งานวิเคราะห์ทางจุลชีววิทยา
- 3.3 งานมาตรฐานอาหารและการกำหนดวิธีตรวจวิเคราะห์
- 3.4 งานรวบรวมสายพันธุ์จุลินทรีย์
4. ฝ่ายผลิตทดลอง ประกอบด้วยหน่วยงานย่อยดังต่อไปนี้
 - 4.1 งานอาหารกระป๋อง
 - 4.2 งานอาหารตากแห้ง
 - 4.3 งานอาหารหมักดอง
 - 4.4 งานกรรมวิธีการผลิตอาหารเฉพาะอย่าง
5. ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร ประกอบด้วยหน่วยงานย่อยดังต่อไปนี้
 - 5.1 งานสำรวจและวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์อาหาร
 - 5.2 งานพัฒนาผลิตภัณฑ์
 - 5.3 งานทดสอบตลาด
 - 5.4 งานพัฒนาตลาดและภาชนะบรรจุ
6. ฝ่ายศึกษาสาธิต ประกอบด้วยหน่วยงานย่อยดังต่อไปนี้
 - 6.1 งานส่งเสริมและเผยแพร่
 - 6.2 งานบริการข้อมูลทางวิชาการ
 - 6.3 งานบริการทางอาหารและโภชนาการ
7. ฝ่ายวิศวกรรม ประกอบด้วยหน่วยงานย่อยดังต่อไปนี้
 - 7.1 งานเครื่องจักรกลโรงงาน
 - 7.2 งานอุปกรณ์ห้องทดลอง
 - 7.3 งานวิศวกรรมอาหาร

ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงาน

สถาบันค้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มีหน่วยงานย่อยที่ทำหน้าที่ในด้านต่าง ๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ฝ่ายบริหารและธุรการทั่วไป

ภาระหน้าที่

มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลงานเอกสารต่าง ๆ และดำเนินการด้านต่าง ๆ เช่น การรับ-จ่ายเงิน การดูแลรับผิดชอบเรื่องพัสดุของหน่วยงาน งานนโยบายและการวางแผน จะเป็นฝ่ายที่ดูแลเกี่ยวกับเงินรายได้ของหน่วยงาน และประสานงานให้กับหน่วยงานย่อยอื่น ๆ

แนวทางการควบคุมภายในของงานบริหารและธุรการทั่วไป (อุษณา ภัทรมนตรี , 2542)

1. งานนโยบายและแผน มีแนวทางการควบคุมภายในดังรายละเอียดต่อไปนี้
 - 1.1 จัดองค์กรที่เหมาะสมและปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ กำหนดขอบเขตหน้าที่ และอำนาจในการดำเนินการให้ชัดเจน
 - 1.2 กำหนดนโยบายและเป้าหมายประจำปี
 - 1.3 นำแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ มาปรับใช้กับองค์กรอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง เช่น กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ฯลฯ
 - 1.4 กำหนดแผนงานต่าง ๆ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพการณ์อยู่เสมอ
 - 1.5 นำงบประมาณ คู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงานมาใช้อย่างเหมาะสมใน หน่วยงาน
 - 1.6 กำหนดระเบียบ ประกาศและคำสั่งในเรื่องต่าง ๆ ให้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน
 - 1.7 มีการรายงานผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นระยะ ๆ เพื่อวัดผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและนำมาปรับปรุงให้ดีขึ้น
2. งานการเจ้าหน้าที่ มีแนวทางควบคุมภายในดังมีรายละเอียดต่อไปนี้
 - 2.1 กำหนดผังการบริหารงานขององค์กรที่ชัดเจน และปรับปรุงให้เหมาะสมอยู่เสมอ
 - 2.2 กำหนดขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยงานและพนักงานให้เหมาะสม และไม่ซ้ำซ้อนกัน
 - 2.3 กำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติในเรื่องการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน และปรับปรุง

2.4 มีการมอบอำนาจในการดำเนินงานให้เหมาะสม เพื่อให้หน่วยงานมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน รวมทั้งดูแลปรับปรุงให้สอดคล้องกับการขยายหรือลดขอบเขต ในการปฏิบัติงาน

2.5 กำหนดหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการประเมินผลงานและศักยภาพพนักงานแต่ละคน

2.6 จัดทำแบบฟอร์มประเมินผลไว้เป็นมาตรฐาน และกำหนดระยะเวลาในการประเมิน

2.7 จัดให้มีระบบการให้คำปรึกษาหรือแก่พนักงานประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.8 กำหนดนโยบายด้านการพัฒนาพนักงาน

2.9 กำหนดแผนการพัฒนาและเป้าหมายการฝึกอบรมประจำปี

2.10 มีการจัดหาความจำเป็นในการอบรม ดำเนินการจัดอบรมและระบบติดตามผลการอบรมของพนักงานที่ผ่านการอบรม

2.11 จัดทำประวัติการฝึกอบรมพนักงานไว้เป็นรายบุคคล

2.12 มีการเก็บรักษาแฟ้มประวัติพนักงานซึ่งประกอบด้วยข้อมูลส่วนตัว รายละเอียดอาชีพที่จ่าย และทำให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

2.13 บัตรลงเวลา ใบลงเวลาทำงาน (Time Sheet) มีการควบคุมอย่างเพียงพอ และลงนามโดยพนักงานที่เกี่ยวข้อง

2.14 มีการสอบถามการคำนวณเงินเดือน ค่าจ้าง รายการหักและเงินได้สุทธิ

แนวทางการควบคุมภายในของงานคลังและพัสดุ (สมาคมนักบัญชีและผู้ตรวจสอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย , 2532)

1. เงินนอกงบประมาณ มีแนวทางการควบคุมดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 ให้หน่วยงานเข้าใจวัตถุประสงค์และวิธีทำงานงบประมาณ

1.2 ให้ทราบนโยบายเป้าหมายก่อนจัดทำ

1.3 นำตัวเลขในอดีตมาประกอบการพิจารณาและการประมาณการ

1.4 กำหนดระยะเวลามาตรฐานในการจัดทำงบประมาณประจำแต่ละปี

1.5 มีการบันทึกควบคุมงบประมาณของหน่วยงาน

2. การรับเงิน มีแนวทางการควบคุมดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 การรับและการจ่ายเงินไม่ควรเป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่คนเดียวกัน

2.2 ผู้รับเงินไม่ควรมีหน้าที่บันทึกบัญชีเกี่ยวกับการรับเงิน หรือการพิสูจน์ยอดเงินฝาก

ธนาคาร

2.3 มีหน่วยรับเงินน้อยที่สุด และแต่ละหน่วยจะต้องรวบรวมหลักฐาน สำเนาใบเสร็จรับเงินและเงินส่งแผนกคลังทุกวันทำการ

2.4 มีการบันทึกรายการในบัญชีทันทีที่ได้รับแจ้ง

2.5 การรับเงินเป็นเช็คให้ผู้จ่ายระบุชื่อส่วนราชการชัดเจนและขีดฆ่า "หรือผู้ถือ"

2.6 เงินสดที่ได้รับประจำวัน ควรนำฝากคลัง หรือธนาคารทุกวัน

2.7 มีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบยอดเงินฝากธนาคาร

2.8 มีการสับเปลี่ยนตัวบุคคลเป็นครั้งคราว

2.9 มีการควบคุมใบเสร็จรับเงิน

2.10 มีการควบคุมสมุดคู่ฝาก

3. การจ่ายเงินมีแนวทางการควบคุมภายในดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.10 การจ่ายเงินทุกครั้งต้องได้รับเอกสารแสดงการอนุมัติโดยผู้มีอำนาจและครบถ้วน

3.11 เอกสารทุกฉบับที่จ่ายเงินไปแล้วให้ขีดฆ่า หรือประทับตรา "จ่ายเงินแล้ว"

3.12 ควบคุมหลักฐานขอเบิกและรับดำเนินการจ่ายเงิน

3.13 มิให้มีการเซ็นชื่อรับเงินก่อนจ่ายเงิน หรือขอให้ออกใบเสร็จรับเงินก่อนจ่ายเงิน

3.14 มีการจ่ายเงินเป็นเช็ค ต้องระบุชื่อผู้รับโดยตรง

3.15 ให้ผู้ที่ไม่มีอำนาจสั่งจ่ายเป็นผู้ถือเช็คและควรให้มีการลงนามสั่งจ่ายเงินร่วมกัน

อย่างน้อยสองคน

3.16 เช็คที่ลงนามสั่งจ่ายเงินแล้ว ควรมีการควบคุมไว้เป็นอย่างดี

3.17 เช็คที่เสียให้ประทับตรา "ยกเลิก" และเก็บไว้ในเล่ม

3.18 มีการสับเปลี่ยนตัวบุคคลเป็นครั้งคราว

3.19 ผู้รับเงิน ผู้จ่ายเงิน และผู้ลงบัญชีควรเป็นคนละคนกัน

4. การเก็บรักษาเงิน

4.10 มีที่เก็บรักษาเงินเป็นตู้নিরภัย และตั้งอยู่ในที่ปลอดภัย

4.11 มีกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง ปฏิบัติหน้าที่ถูกต้อง

4.12 นำเงินของทางราชการเก็บรักษาไว้ถูกต้องตามระเบียบ

4.13 วงเงินเก็บรักษาของเงินทดรองราชการ เงินรายได้แผ่นดิน และเงินนอก

งบประมาณอยู่ภายในวงเงินที่กำหนด

5. เงินยืม

- 5.10 พิจารณาประมาณการยืมเงินให้เหมาะสมไม่มีเงินเหลือในมือมากเกินไป
- 5.11 พิจารณาให้ยืมจากเงินงบประมาณก่อน
- 5.12 มีการอนุมัติการจ่ายเงินยืมจากผู้มีอำนาจตามระเบียบทุกราย
- 5.13 ไม่ให้ยืมเงินงวดใหม่ในขณะที่นี้เก่ายังค้างชำระ
- 5.14 มีขั้นตอนการทวงหนี้กรณีไม่นำเงินมาชำระ
- 5.15 มีการบันทึกควบคุมลูกหนี้ เพื่อสามารถติดตามทวงถามอย่างใกล้ชิด
- 5.16 มีระบบการจัดเก็บสัญญายืมเงินที่ยังไม่ส่งใช้ให้ปลอดภัย

6. การบัญชี

- 6.10 ระบบบัญชีเป็นไปตามที่กระทรวงการคลังกำหนด
- 6.11 มีเอกสารประกอบรายการบัญชีทุกครั้ง
- 6.12 การมีระบบเก็บเอกสารที่ดี ค้นหาได้ง่าย
- 6.13 แบ่งงานการบันทึกรายการให้เหมาะสมและสอบย้อนกันได้
- 6.14 การโอนหรือแก้ไขบัญชีต้องมีผู้มีอำนาจอนุมัติ
- 6.15 ติดตาม เร่งรัด เกี่ยวกับผลัดส่งใบสำคัญ ให้เป็นไปตามกำหนด
- 6.16 ได้ทำรายงานการเงินครบถ้วนและเป็นไป ตามระยะเวลาที่กำหนด
- 6.17 ได้จัดทำงบเดือนเป็นประจำทุกเดือน

7. วัสดุ มีแนวทางการควบคุมภายใน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 7.10 เอกสารการรับ-จ่ายวัสดุมีอย่างน้อย 2 ชุด เก็บไว้ที่ผู้เบิกจ่ายและผู้ลงบัญชี
- 7.11 แยกหน้าที่รับผิดชอบระหว่างผู้รับ-จ่ายวัสดุ และผู้ลงบัญชี
- 7.12 มีการจัดทำรายงานวัสดุคงเหลือประจำงวด
- 7.13 มีการตรวจนับวัสดุอย่างน้อยปีละครั้ง โดยเจ้าหน้าที่ที่ไม่ใช่เจ้าหน้าที่พัสดุ
- 7.14 มีการวิเคราะห์รายงานด้านวัสดุ เพื่อควบคุมการเก็บรักษาและการสั่งซื้ออย่าง

เหมาะสม

- 7.15 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละคนให้ชัดเจน
- 7.16 กรณีวัสดุชำรุด เสียคุณภาพ หรือสูญหายให้มีการดำเนินการตามระเบียบ

8. ครุภัณฑ์ มีแนวทางการควบคุมภายใน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 8.10 มีการกำหนดรหัสครุภัณฑ์แต่ละประเภท

8.12 มีการดำเนินการตามระเบียบกรณีเกิดการสูญหายหรือเสียหาย

8.13 มีคณะกรรมการตรวจนับครุภัณฑ์อย่างน้อยปีละครั้ง

8.14 มีการจัดทำรายงานครุภัณฑ์ตรวจนับได้

8.15 มีการทำทะเบียนครุภัณฑ์ มีการบันทึกรายละเอียดครุภัณฑ์ อย่างเพียงพอที่จะใช้

ประโยชน์

2. ฝ่ายวิศวกรรม

ภาระหน้าที่

มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับเครื่องจักรอุปกรณ์ต่าง ๆ บำรุงรักษาและซ่อมแซม โดยเฉพาะโรงงานที่ผลิตภัณฑ์ต่างๆของหน่วยงาน

แนวทางการควบคุมภายในมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การนำเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ไปใช้ต้องมีการอนุมัติทุกครั้ง
2. มีรายงานการใช้เป็นประจำ
3. มีระบบการควบคุมเกี่ยวกับการเติมน้ำมันรถของเครื่องจักร
4. มีผู้รับผิดชอบดูแลรักษาเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพดี
5. มีการจัดทำสถิติ การใช้ น้ำมัน การรซ่อมแซมและบำรุงรักษา
6. มีทะเบียนคุมเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ จัดทำทะเบียนประวัติเก็บไว้เป็นหลักฐาน

3. ฝ่ายที่ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับงานวิจัย

ภาระหน้าที่

แยกเป็นฝ่ายค้นคว้าและวิจัย ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ฝ่ายผลิตทดลอง ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารและฝ่ายศึกษาสาริต มีหน้าที่แบ่งแยกตามประเภทงานได้ 3 งาน มีภาระหน้าที่รับผิดชอบดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 งานวิจัย

ดำเนินการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัยเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางอาหาร โดยเน้นงานวิจัยและพัฒนา เพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตรภายในประเทศ

3.2 งานบริการวิชาการ

3.2.1 ให้คำปรึกษาแนะนำในการศึกษาค้นคว้าวิจัยงานวิชาการ และพัฒนาเกี่ยวกับกระบวนการผลิตอาหาร และ/หรือการจัดตั้งโรงงานให้แก่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหาร และผู้สนใจ

3.2.2 ดำเนินการศึกษาค้นคว้าวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร ให้แก่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหาร ในรูปแบบของโครงการพัฒนาวิชาการ

3.2.3 ให้บริการตรวจวิเคราะห์

3.2.3.1 ตรวจวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์อาหาร เพื่อออกไปรับรองคุณภาพสินค้า (health certificate) เพื่อประกอบการส่งออกของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหาร

3.2.3.2 ตรวจวิเคราะห์คุณภาพของวัตถุดิบทางการเกษตร ทั้งทางด้านกายภาพ เคมีและจุลินทรีย์ ให้แก่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหาร

3.2.3.3 ตรวจวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อหาค่าปริมาณโปรตีน (protein efficiency ratio, PER)

3.2.3.4 ตรวจวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อขอขึ้นทะเบียนตำรับอาหาร จากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา

3.2.3.5 ให้บริการหาค่าเวลาที่เหมาะสมสำหรับฆ่าเชื้อจุลินทรีย์ ในอาหารกระป๋อง (ค่า heat penetration หรือ ค่า-FO) ให้แก่ผู้ประกอบการ ฌ โรงงานของผู้ประกอบการ และที่สถาบันอาหาร

3.2.4 จัดการสอนและฝึกอบรมทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางอาหารให้แก่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหาร แม่บ้านเกษตรกรและผู้สนใจทั้งจากภายในประเทศ และจากต่างประเทศ

3.2.5 จัดการฝึกอบรม สัมมนาประชุมวิชาการด้านอาหารในทุกกระดับ ทั้งระดับนานาชาติ และภายในประเทศ ให้แก่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมนักวิชาการและประชาชนทั่วไป

3.2.6 จัดการเรียนการสอน ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางอาหาร ให้แก่สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา ทั้งภาครัฐและเอกชน ที่ขอความร่วมมือ

3.2.7 จัดการฝึกงานให้แก่นิสิต นักศึกษาจากสถาบันศึกษาระดับอุดมศึกษา ทั้ง

ภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ เสริมสร้างความรู้ และทักษะทางวิชาการด้านอาหาร

3.2.8 ให้บริการเครื่องมือ เครื่องจักรอุปกรณ์รวมทั้งห้องปฏิบัติการ เพื่อดำเนินการศึกษา วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร (research and development,R&D) ให้แก่ผู้ประกอบการ อุตสาหกรรมทั้งขนาดกลางและขนาดเล็ก

3.2.9 ให้บริการ หนังสือ ตำรา วารสาร เอกสารต่าง ๆ ข้อมูล / ข้อเสนอเทศ ทางด้าน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางอาหาร โดยมีห้องสมุดและ ศูนย์สารสนเทศทางอาหาร

3.2.10 จัดทำวารสาร "อาหาร" เพื่อเผยแพร่ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ทางด้านอาหาร

3.3 งานบริการอื่น ๆ ได้แก่

3.3.1 จัดบริการจำหน่ายอาหารกลางวันในราคาประหยัด และมีคุณภาพ ณ ห้องอาหาร สหโภชนาของสถาบันอาหาร

3.3.2 ให้บริการจัดอาหารกลางวันและอาหารต่าง ๆ ในการจัดประชุม ฝึกอบรมสัมมนา ต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3.3.3 จำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารต่าง ๆ ที่มีคุณค่าและราคาถูก ผลิตโดยสถาบันอาหาร ได้แก่ โปรตีนเกษตร อาหารเสริมสำหรับเด็กอ่อน น้านมถั่วเหลือง บะหมี่เกษตร และขนมผิงเกษตร เป็นต้น

แนวทางการควบคุมภายในด้านการผลิต มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวางแผนการผลิต

1.1 วางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับแผนการขาย

1.2 กำหนดมาตรฐานต่าง ๆ ขึ้นใช้ เช่น มาตรฐานการปฏิบัติงาน ปริมาณการใช้วัตถุดิบ

1.3 ประเมินการใช้ปัจจัยการผลิตต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับแผนการผลิตและ มาตรฐานที่กำหนดไว้

1.4 วางแผนการผลิตประจำปี สัปดาห์ หรือเดือน และมีการประเมินผลอย่างมีระบบ

1.5 จัดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับแผนการผลิตและลักษณะการปฏิบัติงาน

2. การดำเนินการผลิต

2.1 กำหนดอำนาจในการสั่งผลิต

2.2 จัดทำใบเบิกวัสดุซึ่งมีการอนุมัติให้ถูกต้อง และตรงกับรายการผลิตประจำกะ วัน สัปดาห์ หรือเดือน เป็นหลักฐานและเป็นข้อมูลในการบันทึกต้นทุนการผลิต

2.3 จัดทำรายงานผลแตกต่างระหว่างต้นทุนที่แท้จริงกับต้นทุนมาตรฐาน

2.4 กำหนดมาตรฐานของสินค้า และตรวจสอบกับการผลิตอย่างสม่ำเสมอ

2.5 ตรวจสอบคุณภาพของสินค้าตามมาตรฐานก่อนรับผลผลิต

2.6 จัดทำรายงานสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน พร้อมการวิเคราะห์สาเหตุอย่างมีระบบ

2.7 ประเมินผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนการใช้เครื่องจักร แผนการซ่อมบำรุง และแผนการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นประจำทุกกะ วัน สัปดาห์หรือเดือน

2.8 จัดให้มีการบริหารสินค้าคงคลัง เช่น วัสดุดิบ อะไหล่ และวัสดุอื่นให้มีพอเหมาะ อยู่เสมอด้วยวิธีการที่เหมาะสม

2.9 มีการจัดทำใบรับผลผลิตของสินค้า สินค้าระหว่างผลิต ฯลฯ ตามระบบบัญชีที่ถูกต้องตรงตามรายงานการผลิตประจำ กะ วัน สัปดาห์หรือเดือน

3. การพัฒนาผลิตภัณฑ์

3.1 พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

3.2 ทดลองตลาดด้วยผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เป็นระยะ

3.3 ศึกษาด้านเทคโนโลยีเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการผลิตเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้น

4. การบริหารสินค้าคงคลัง

4.1 มีการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจนระหว่าง การรับสินค้า การส่งสินค้า การผลิต และหน่วยงานบัญชี

4.2 การรับจ่ายสินค้า เข้าหรือออก จากคลัง มีการอนุมัติโดยผู้มีอำนาจ

4.2.1 การรับ / จัดเก็บสินค้าเข้าคลังทำโดยกำหนดพื้นที่และให้รหัสสถานที่ ที่ กองเก็บ มีการบำรุงรักษาเครื่องมือที่ใช้ในการขนถ่ายอย่างเป็นระบบ และสม่ำเสมอมีการทดสอบเครื่องชั่ง ตวง วัด ต่าง ๆ ให้ถูกต้องเที่ยงตรงอยู่เสมอ รวมทั้งมีการตรวจรับสินค้ากับใบส่งของ หรือ รายงานการผลิต บัญชีสินค้า ทั้งชนิดและปริมาณ

4.2.2 การจ่ายสินค้าออกจากคลัง จะต้องมีเอกสารอนุมัติจากผู้มีอำนาจทุกครั้ง สินค้าที่ตัดจากบัญชีแล้วเพราะชำรุด ล้าสมัย เมื่อมีการนำออกนอกคลังต้องมีการอนุมัติ เป็นลายลักษณ์อักษรเช่นเดียวกับสินค้าปกติ

4.3 การควบคุมสินค้าคงเหลือในคลัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ 4.3.1 มีนโยบายการตรวจสินค้าคงเหลืออยู่เป็นประจำสม่ำเสมอ 3 ประโยชน์ด้านการค้า

4.3.2 มีมาตรการที่ทำให้พอใจว่าการตรวจสอบสินค้านั้นถูกต้อง.

4.3.3 มีการทำรายละเอียดกระทบยอดระหว่างผลที่ได้จากการนับกับบัญชีคุมสินค้า และมีการอนุมัติโดยผู้รับผิดชอบก่อนปรับปรุงบัญชี

4.3.4 มีมาตรการในการตรวจสอบสินค้าที่เคลื่อนไหว สินค้าล้าสมัยและสินค้าขาดบัญชี

4.3.5 จัดทำประกันภัยให้ครอบคลุมมูลค่าของสินค้าที่อยู่ในคลัง

การดำเนินงานในด้านการควบคุมภายในของหน่วยงาน

1. โครงการเทคโนโลยีสะอาดกับการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการต้นทุน (ฝ่ายธุรกิจ และสิ่งแวดล้อมสถาบันสิ่งแวดล้อมไทย , 2544)

โครงการเทคโนโลยีสะอาด (Cleaner Techonlogy) เป็นวิธีการที่ได้รับการพัฒนามาอย่างต่อเนื่องเพื่อผสมผสานการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมเข้ากับการจัดการเดิมในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี ไม่ก่อให้เกิดภาระมากเกินไป ทั้งนี้โดยอาศัยเทคนิคการตรวจประเมิน (Ardit) การวิเคราะห์ดัชนีวัดผลของการปฏิบัติงาน (Evaluation of Periomance Indicators) และการวิเคราะห์ต้นทุนที่แท้จริงของกิจกรรมรวมถึงข้อมูลต้นทุนด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Accounting) ซึ่งการเพิ่มขีดความสามารถของหน่วยงานในการจัดการต้นทุน จึงสามารถทำได้ใน 3 ด้านหลักด้วยกันคือ

1. การวิเคราะห์และจัดทำระบบงานเพื่อการจัดการต้นทุนของหน่วยงาน
2. การอบรมบุคลากรเพื่อกระตุ้นสำนึกด้านต้นทุนและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งวิธีการสำหรับการจัดการต้นทุน
3. นำเอาวิธีการเทคโนโลยีสะอาดมาปฏิบัติใช้ในหน่วยงาน

ขอบเขตการดำเนินงานจะทำการวิเคราะห์และจัดทำระบบงานเพื่อการจัดการต้นทุนของหน่วยงานย่อยต้นแบบ 2 หน่วยงานคือ ห้องอาหารสหโภชน์และโรงงานผลิต Snack Food มีการจัดสัมมนาเทคโนโลยีสะอาดและการจัดการต้นทุนให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้ข้อมูลพื้นฐานของการจัดการและการปฏิบัติงานที่ตีรวมทั้งแนวคิดวิธีการเทคโนโลยีสะอาด เพื่อกระตุ้นให้เกิดจิตสำนึกด้านต้นทุนและการปรับปรุงงานจัดตั้งทีมงานเทคโนโลยีสะอาดของหน่วยงานย่อยต้นแบบทั้งสองเพื่อดำเนินงานเทคโนโลยีสะอาดในหน่วยงานย่อยของตน จัดการอบรมทั้ง

ภาคทฤษฎีและปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานเทคโนโลยีสะอาดเพื่อการจัดการต้นทุน โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การจัดทำระบบงานเพื่อการจัดการต้นทุนโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาวิธีปฏิบัติงานและระบบข้อมูลที่เพียงพอต่อการตัดสินใจในการดำรงรักษา และปรับปรุงต้นทุนดำเนินการโดยมีการทบทวนการจัดการต้นทุนในปัจจุบัน ประเมินระดับความต้องการในการจัดการต้นทุน วิเคราะห์ระบบการจัดการต้นทุนที่เหมาะสมและจัดทำระเบียบปฏิบัติในการจัดการต้นทุน. ซึ่งมีดัชนีวัดผลสำเร็จ คือ คู่มือการจัดทำระบบงานเพื่อการจัดการต้นทุนของหน่วยงานย่อยต้นแบบ 2 หน่วยงาน

2. การอบรมเชิงสัมมนาเทคโนโลยีสะอาดและการจัดการต้นทุน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นจิตสำนึกด้านต้นทุนและสิ่งแวดล้อมและสื่อสารให้ทราบถึงกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นภายใต้โครงการ รวมทั้งชี้แนะให้เห็นประโยชน์ของการดำเนินงานเทคโนโลยีสะอาด และการจัดทำระบบการจัดการต้นทุน โดยการเตรียมการอบรมจัดทำเอกสารประกอบการอบรมและมีดัชนีวัดผลสำเร็จ คือ รายงานสรุปผลการอบรม

3. การจัดตั้งแผนงานเทคโนโลยีสะอาดโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดตั้งทีมงานเทคโนโลยีสะอาด วางแผนปฏิบัติงานเทคโนโลยีสะอาด ดำเนินการโดยการจัดตั้งทีมงานประชุมเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคพร้อมทั้งเขียนแผนปฏิบัติงาน ซึ่งดัชนีวัดผลสำเร็จคือ นโยบายเทคโนโลยีสะอาดกำหนดโดยผู้บริหารองค์กร และแผนปฏิบัติงานเทคโนโลยีสะอาด

4. การอบรมเชิงปฏิบัติการโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้คณะทำงานเข้าใจวิธีดำเนินงานเทคโนโลยีสะอาดและเข้าใจวิธีการจัดทำระบบงานเพื่อการจัดการต้นทุนโดยเตรียมการอบรมและการจัดทำเอกสารประกอบการอบรมพร้อมทั้งประเมินผลการอบรมซึ่งดัชนีวัดผลสำเร็จคือ รายงานสรุปผลการอบรม

5. การตรวจประเมินเทคโนโลยีสะอาดโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงต้นทุนและให้คณะทำงานได้เรียนรู้เทคนิคและวิธีการตรวจประเมินเทคโนโลยีสะอาดเพื่อหาข้อบกพร่องของระบบข้อมูลที่เป็นต่อการจัดการต้นทุนและกำหนดมาตรการในการแก้ไข ดำเนินการโดยการเก็บข้อมูลขั้นตอนและประเมินข้อมูลเบื้องต้นซึ่งดัชนีวัดผลสำเร็จคือ รายงานการตรวจประเมินเทคโนโลยีสะอาด 2 ฉบับ

6. การจัดทำแผนการปรับปรุงต้นทุนตามแนวทางเทคโนโลยีสะอาด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อคัดเลือกและกำหนดลำดับความสำคัญของแนวทางการปรับปรุงจากผลการตรวจประเมินเทคโนโลยีสะอาดและวางแผนการปรับปรุงการตรวจติดตามผล ทั้งนี้จะนำเสนอผลการตรวจประเมินเทคโนโลยีสะอาดและการคัดเลือกแนวทางการปรับปรุงพร้อมกับจัดทำแผนการปรับปรุง

และตรวจติดตามผล ซึ่งดัชนีวัดผลสำเร็จคือ แผนปฏิบัติงานการปรับปรุงตามแนวทางเทคโนโลยีสะอาด

7. การดำเนินการปรับปรุงตามแนวทางเทคโนโลยีสะอาดโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการปรับปรุงตามแนวทางเทคโนโลยีสะอาดตามแผน ซึ่งดัชนีวัดผลสำเร็จคือ รายงานความคืบหน้าของการปรับปรุงโดยมีรายละเอียดขึ้นกับประเภทของงานรวมสรุปได้ดังนี้

7.1 จัดเตรียม / จัดหา วัสดุ อุปกรณ์อื่น ๆ

7.2 จัดเตรียมเอกสารวิธีปฏิบัติงานและอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจ

7.3 ติดตั้ง / ดำเนินการ

7.4 การตรวจสอบความถูกต้อง

7.5 ทดลองใช้งาน

8. การตรวจประเมินติดตามผล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลกระทบเนื่องมาจากการปรับปรุงตามแนวทางเทคโนโลยีสะอาดทั้งด้านเทคนิคด้านสิ่งแวดล้อมและด้านเศรษฐศาสตร์ จะมีการเก็บข้อมูลและประเมินผลข้อมูล ซึ่งดัชนีวัดผลสำเร็จคือ รายงานการตรวจติดตามผล

9. การจัดทำงานแนวทางการจัดการที่เหมาะสมสำหรับการจัดการต้นทุนของหน่วยงานภายใน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำแนวทางการจัดการต้นทุนของหน่วยงานโดยอาศัยประสบการณ์จากกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้โครงการเป็นพื้นฐานซึ่งดัชนีวัดผลสำเร็จคือ รายงานแนวทางการจัดการที่เหมาะสมสำหรับการจัดการต้นทุนของหน่วยงาน

10. การสัมมนาผลสำเร็จของการจัดการต้นทุนด้วยเทคโนโลยีสะอาดโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอผลสำเร็จของโครงการ ฯ และกระตุ้นบุคลากรให้เห็นความสำคัญของการจัดการต้นทุนด้วยเทคโนโลยีสะอาดซึ่งดัชนีวัดผลสำเร็จคือ รายงานสรุปผลการสัมมนา

2. การฝึกอบรมการควบคุมคุณภาพและการวิเคราะห์จุดวิกฤติในกระบวนการผลิต (สถาบันค้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ , 2536)

เพื่อเพิ่มโอกาสการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ จึงต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ทัดเทียมกับผลิตภัณฑ์ของต่างประเทศ สำหรับผลิตภัณฑ์อาหารโดยเฉพาะอาหารกระป๋องประเภทอาหารทะเลและสับปะรด แม้ว่าในปัจจุบันจะยังไม่มีการผลิตที่จะทำให้ทราบว่าการผลิตมีปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้างในแต่ละขั้นตอนการผลิต ที่อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพและความปลอดภัยของผู้บริโภค และควรมีมาตรการในการระวังหรือแก้ไขปัญหาเหล่านั้น แนวทางปฏิบัติหนึ่งที่โรงงานอุตสาหกรรมทั่วโลกปัจจุบันต่างให้ความสนใจและยอมรับว่ามีหลักการที่สามารถ

นำมาใช้ในการประกันคุณภาพผลิตภัณฑ์อาหารได้อย่างมีประสิทธิภาพคือ หลักการ Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) ซึ่งเป็นระบบการวิเคราะห์หาสาเหตุของอันตราย และควบคุมจุดวิกฤตในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการผลิตอันอาจก่อให้เกิดอันตรายต่อผู้บริโภค รวมถึงการติดตามตรวจสอบว่าการควบคุมนั้นได้ผลหรือไม่อย่างไร นับว่าเป็นระบบที่เน้นถึง การป้องกันสิ่งที่จะมาจะมีผลต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์โดยแนวทางการปฏิบัติของหลักการ HACCP มี 7 ประการคือ

1. วิเคราะห์และประเมินอันตรายที่อาจเกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิต และหาวิธีป้องกัน
2. หาขั้นตอนหรือจุดวิกฤตซึ่งเป็นจุดที่เมื่อทำการควบคุมแล้วจะมีผลในทางป้องกันอันตรายที่จะเกิดขึ้น
3. กำหนดระดับค่าหรือช่วงของคุณภาพที่ยอมรับได้ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าหากควบคุม จุดวิกฤตได้จะทำให้สามารถควบคุมคุณภาพให้อยู่ในระดับหรือช่วงนั้นได้
4. จัดทำระบบการติดตามตรวจสอบว่าจุดวิกฤตอยู่ในความควบคุม
5. จัดทำมาตรการการแก้ไขหากพบว่าจุดวิกฤตไม่ได้อยู่ในความควบคุม
6. จัดทำวิธีการในเชิงปฏิบัติอย่างเป็นระบบเพื่อตรวจสอบยืนยันว่า HACCP นั้น มีประสิทธิภาพจริง
7. จัดทำระบบจัดเก็บเอกสารและข้อมูลทุกขั้นตอนเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบทบทวน

3. การให้บริการตรวจวิเคราะห์คุณภาพอาหาร (สถาบันค้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ , 2536)

เนื่องจากสถาบันค้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร ได้รับอนุญาตเป็นหน่วยงานตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์อาหาร เพื่อใช้ในการประกอบการขอขึ้นทะเบียนตำรับอาหารหรือการขออนุญาตใช้ฉลากอาหารตามข้อกำหนดในประกาศกระทรวงสาธารณสุขนั้น เนื่องจากขีดจำกัดบางประการสถาบันอาหารจึงให้บริการการตรวจวิเคราะห์ตามประกาศกระทรวงสาธารณสุขในขณะนี้ได้ 4 ฉบับ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ประกาศกระทรวงสาธารณสุข ฉบับที่ 39 (พ.ศ. 2522) และ 88 (พ.ศ. 2528) เรื่อง กำหนดอาหารกึ่งสำเร็จรูปเป็นอาหารควบคุมเฉพาะและกำหนดคุณภาพหรือมาตรฐาน
2. ประกาศกระทรวงสาธารณสุข ฉบับที่ 70 (พ.ศ. 2525) เรื่อง น้ำนมถั่วเหลืองในภาชนะ

บรรจู้ที่ปิดสนิท

3. ประกาศกระทรวงสาธารณสุข ฉบับที่ 143 (พ.ศ. 2535) เรื่องผลิตภัณฑ์ปรุงรสที่ได้จากการย่อยโปรตีนของถั่วเหลือง

4. กระทรวงสาธารณสุข ฉบับที่ 144 (พ.ศ. 2535) เรื่องอาหารในภาชนะบรรจุที่ปิดสนิท โดยมีข้อปฏิบัติในการนำส่งตัวอย่างเพื่อการวิเคราะห์ ในการขอขึ้นทะเบียนตำรับอาหาร หรือขอใช้ฉลากอาหารดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผู้ส่งวิเคราะห์นำตัวอย่างที่ต้องการขอขึ้นทะเบียนเป็นทางการ พร้อมกับแบบฟอร์ม อ.17 (เป็นแบบฟอร์มคำขอขึ้นทะเบียนตำรับอาหาร ขอได้ที่กองควบคุมอาหาร) ตามจำนวนของประกาศแต่ละฉบับ

2. ส่งตัวอย่างพร้อมแบบฟอร์ม อ.17 ได้ที่หน่วยตรวจสอบคุณภาพของสถาบัน ฯ

3. เจ้าหน้าที่กรอกใบตัวอย่างและรับตัวอย่างไว้เพื่อการวิเคราะห์

4. ผู้ส่งวิเคราะห์ชำระเงินค่าตรวจวิเคราะห์ที่งานการเงิน

5. รับผลวิเคราะห์ได้ที่งานธุรการตามวันนัดหมาย

บทที่ 4 ผลการศึกษา

ในการศึกษาคั้งนี้ผู้ศึกษาได้รับแบบสอบถามมาจากหน่วยงานกรณีศึกษา จำนวน 124 ชุด จากแบบสอบถามทั้งหมด 197 ชุด คิดเป็นร้อยละ 62.94 มีสถานภาพเป็นข้าราชการ 63 คน จากจำนวนข้าราชการทั้งหมด 97 คน เป็นลูกจ้างประจำ 53 คน จากจำนวนลูกจ้างประจำทั้งหมด 87 คน และเป็นลูกจ้างชั่วคราว 8 คน จากจำนวนลูกจ้างชั่วคราวทั้งหมด 13 คน นำเสนอผลการศึกษาแยกเป็น 4 ส่วน คือ

1. ลักษณะทั่วไปตามปัจจัยทางสังคมศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ สถานภาพทางราชการ ตำแหน่งงาน และลักษณะงานที่สังกัด
2. ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนบุคคลกับทัศนคติของพนักงานต่อ ประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน และต่อแนวทางพัฒนาวิธีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน
3. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติของพนักงาน ในการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน
4. การสรุปเสนอแนะเพิ่มเติมในส่วนของปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับระบบการควบคุมภายใน ที่องค์กรควรให้ความสำคัญและพิจารณาแก้ไข

ลักษณะทั่วไปตามปัจจัยทางสังคมศาสตร์

ลักษณะทั่วไปตามปัจจัยทางสังคมศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพทางราชการ อาชีพ และลักษณะงานที่สังกัด โดยพิจารณาจากลักษณะของประชากร ตามลำดับร้อยละของข้อมูลจากตารางที่ 1 ดังนี้

พนักงานส่วนใหญ่เมื่อจำแนกตามเพศพบว่า เป็นเพศหญิงมีจำนวน 82 คน (ร้อยละ 66.1) และ เพศชายมีจำนวน 42 คน (ร้อยละ 33.9) ส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป มีจำนวน 59 คน (ร้อยละ 47.6) รองลงมา คือมีอายุอยู่ในช่วง 36-45 ปี มีจำนวน 43 คน (ร้อยละ 34.4) และมีอายุต่ำกว่า 25-35 ปี มีจำนวน 22 คน (ร้อยละ 17.6) ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 61 คน (ร้อยละ 49.2) การศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 35 คน (ร้อยละ 28.2) และ การศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีจำนวน 28 คน (ร้อยละ 22.8) จะเห็นได้ว่าสัดส่วนของพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและระดับปริญญาตรีขึ้นไปมีสัดส่วนใกล้เคียงกันทำให้

ทราบว่า หน่วยงานนี้ต้องการพนักงานที่มีความรู้พื้นฐานการศึกษาระดับสูงสามารถเข้าใจในรายละเอียดในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องเพราะเป็นหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องกับงานเชิงวิชาการ จึงจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถ พื้นฐานการศึกษาที่เหมาะสมของพนักงานในการปฏิบัติงานและพัฒนาหน่วยงานให้ก้าวหน้าต่อไปในอนาคต รวมทั้งสามารถเข้าใจในรายละเอียดของระบบการควบคุมภายในได้อย่างถูกต้อง แม้จะไม่สามารถรับประกันได้ว่าพนักงานที่มีพื้นฐานการศึกษาระดับสูงจะปฏิบัติตามหลักการควบคุมภายในได้ดี แต่เป็นการสร้างโอกาสให้การปฏิบัติตามข้อกำหนดของระบบการควบคุมภายในประสบความสำเร็จได้ด้วยดี

สถานภาพทางราชการของเป็นข้าราชการ มีจำนวน 63 คน (ร้อยละ 50.8) ลูกจ้างประจำจำนวน 53 คน (ร้อยละ 42.7) และ ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 8 คน (ร้อยละ 6.5) ส่วนใหญ่มีอายุงาน ตั้งแต่ 4 ปีขึ้นไป มีจำนวน 114 คน (ร้อยละ 91.9) มี อายุงานต่ำกว่า 1 – 3 ปี มีจำนวน 10 คน (ร้อยละ 8.1) ซึ่งมีผลสอดคล้องกับอายุของพนักงาน และจากประวัติการก่อตั้งหน่วยงานนี้พบว่า หน่วยงานนี้เดิมเป็นขององค์การอาหารสำเร็จรูป (อสร.) ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2498 และได้รับมติจากคณะรัฐมนตรีให้โอนมาอยู่ในความ รับผิดชอบของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2511 รวมระยะเวลากว่า 30 ปีและจากการสัมภาษณ์หัวหน้างานการผลิตฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารทราบว่าพนักงานส่วนใหญ่ทำงานที่นี้มานานแล้ว แสดงว่าพนักงานส่วนใหญ่ซึ่งมีอายุ 46 ปีขึ้นไปและมีอายุงานตั้งแต่ 4 ปีขึ้นไป จะปฏิบัติงานประจำที่หน่วยงานนี้มานานแล้ว แสดงให้เห็นว่าโอกาสที่พนักงานจะเข้าใจกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างสูงรวมทั้งรู้ถึงปัญหาและอุปสรรคจากการทำงานได้เป็นอย่างดีจึงไม่เป็นการยากที่หน่วยงานจะมีการพัฒนา ปรับปรุงระบบการควบคุมภายในให้สอดคล้องกับหลักการควบคุมภายในที่ดีตามมาตรฐานสากลใหม่ ทางด้านตำแหน่งงานใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานจำนวน 114 คน (ร้อยละ 91.9) หัวหน้างานหรือผู้ควบคุมงาน จำนวน 10 คน (ร้อยละ 8.1) มีผลสอดคล้องกับระดับการศึกษาของพนักงานซึ่งส่วนใหญ่จะมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และจากข้อมูลการจัดแบ่งส่วนราชการและอัตรากำลังของหน่วยงานทำให้ทราบว่าหน่วยงานนี้มีการจัดโครงสร้างองค์กร ตามสายบังคับบัญชาแนวราบ ดังนั้นอัตราส่วนของพนักงานส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานโดยที่หัวหน้างานหรือ ผู้ควบคุมงานจะสั่งการถ่ายทอดคำสั่งปฏิบัติ ซึ่งเป็นไปด้วยความสะดวกทำให้การบริหารงานในแต่ละฝ่ายมีความคล่องตัวการปรับปรุง โครงสร้างหน่วยงานให้ขยายตัวแนวราบนี้จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะทำให้การประสานงานการควบคุมการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับหลักการควบคุมภายในที่ดี นอกจากนี้ลักษณะงานที่สังกัดพนักงานส่วนใหญ่สังกัดฝ่ายบริการและธุรการทั่วไป มีจำนวน 35 คน (ร้อยละ 28.2) ฝ่ายพัฒนา

ผลิตภัณฑ์อาหาร มีจำนวน 34 คน (ร้อยละ 27.4) ฝ่ายคั้นคว่ำและวิจัย มีจำนวน 17 คน (ร้อยละ 13.7) ฝ่ายผลิตทดลอง มีจำนวน 14 คน (ร้อยละ 11.3) ฝ่ายศึกษาสาริต มีจำนวน 13 คน (ร้อยละ 10.5) ฝ่ายวิศวกรรม มีจำนวน 7 คน (ร้อยละ 5.6) และฝ่ายควบคุมคุณภาพ มีจำนวน 4 คน (ร้อยละ 3.2) ตามลำดับ ซึ่งมีผลสอดคล้องกับเพศและตำแหน่งงานของพนักงานกล่าวคือ เนื่องจากลักษณะงานของฝ่ายบริหารและธุรการทั่วไปจะเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บเอกสารและประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ จึงมีพนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงและเป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่า กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานสังกัดฝ่ายบริหารและธุรการทั่วไป เพศหญิงมีอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป มีอายุงานตั้งแต่ 4 ปีขึ้นไป มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จากอายุงานที่มากกว่า 4 ปี ทำให้พนักงานมีความคุ้นเคยกับระบบระเบียบการทำงานของหน่วยงานเป็นอย่างดี ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้เป็นส่วนที่จะอำนวยความสะดวกต่อการปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งการที่พนักงานส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีไม่ได้เป็นปัญหาสำคัญต่อการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน ในขณะที่เดียวกันจำนวนพนักงานที่มีระดับการศึกษาดังแต่ปริญญาตรีขึ้นไปมีจำนวนใกล้เคียงกัน เนื่องจากหน่วยงานนี้เป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานเชิงวิชาการ จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีพื้นระดับความรู้และสามารถที่เหมาะสมในการเผยแพร่และพัฒนางานวิชาการให้ก้าวหน้าต่อไปในอนาคต ประกอบกับช่วงอายุของพนักงานส่วนใหญ่เป็นช่วงของวัยทำงานซึ่งกลุ่มพนักงานในช่วงอายุดังกล่าวจะมีบางส่วนเป็นหัวหน้างานหรือผู้ควบคุมงานจึงทำให้สามารถสังเกตเห็นได้อย่างชัดเจนว่า การดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงมีความถูกต้องเหมาะสมหรือไม่เพราะหัวหน้างานย่อมต้องดูแลเรื่องแผนงาน ระยะเวลา ความถี่ของการตรวจสอบรวมถึงความคืบหน้าของการดำเนินงานในการปรับปรุงระบบการทำงานอย่างใกล้ชิด

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางสังคมศาสตร์กับทัศนคติของพนักงานต่อประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน

ในการศึกษาคั้งนี้ผู้ศึกษาได้ทำการทดสอบสมมติฐานของการศึกษา โดยการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยทางด้านสังคมศาสตร์ คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพทางราชการ อายุงาน ตำแหน่งงาน และลักษณะงานที่สังกัด กับทัศนคติของพนักงานต่อประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน จะทดสอบ

ตารางที่ 1 ลักษณะทั่วไปตามปัจจัยทางสังคมศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ตัวแปรประชากร	จำนวน(คน)	ร้อยละ
เพศ		
หญิง	82	66.1
ชาย	42	33.9
อายุ		
ตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป	59	47.6
36 – 45 ปี	43	34.7
ตั้งแต่ 25 – 35 ปี	22	17.6
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	44	35.5
ปริญญาตรี	35	28.2
ปริญญาตรีขึ้นไป	28	22.6
สถานภาพทางราชการ		
ข้าราชการ	63	50.8
ลูกจ้างประจำ	53	42.7
ลูกจ้างชั่วคราว	8	6.5
อายุงาน		
ตั้งแต่ 4 ปีขึ้นไป	114	91.9
ต่ำกว่า 1 – 3 ปี	10	8.1
ตำแหน่งงาน		
เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน	114	91.9
หัวหน้าผู้ควบคุมงาน	10	8.1

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปรประชากร	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ลักษณะงานที่สังกัด		
ฝ่ายบริหารและธุรการทั่วไป	35	28.2
ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร	34	27.4
ฝ่ายค้นคว้าและวิจัย	17	13.7
ฝ่ายผลิตทดลอง	14	11.3
ฝ่ายศึกษาสาธิต	13	10.5
ฝ่ายวิศวกรรม	7	5.6
ฝ่ายควบคุมคุณภาพ	4	3.2
รวม	124	100

สมมติฐานโดยใช้วิธีทางสถิติ Chi-Square ของ Pearson ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านสังคมศาสตร์กับทัศนคติต่อประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน ไม่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางสังคมศาสตร์คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพทางราชการ อายุงาน ตำแหน่งงานและลักษณะงานที่สังกัดกับทัศนคติของพนักงานต่อประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในพบว่า ทัศนคติของพนักงานต่อประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในไม่มีความสัมพันธ์กับ เพศ อายุ ระดับการศึกษาและตำแหน่งงาน (ตารางที่ 2) แต่ทัศนคติของพนักงานต่อประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในมีความสัมพันธ์กับสถานภาพทางราชการ อายุงานและลักษณะงานที่สังกัด (ตารางที่ 3 - 4) โดยทัศนคติของพนักงานต่อประโยชน์ด้านการปรับปรุงการประสานงานระหว่างหน่วยงานและประโยชน์ด้านการทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้นอยู่กับ สถานภาพทางราชการ โดยที่พนักงานที่มีสถานภาพทางราชการเป็น ลูกจ้างประจำเห็นด้วยอย่างยิ่งกับประโยชน์ทั้ง 2 ด้าน พนักงานเห็นด้วยอย่างยิ่งกับประโยชน์ด้านการปรับปรุงการประสานงานระหว่างหน่วยงาน มีจำนวน 33 คน (ร้อยละ 62.3) (ตารางที่ 8) และพนักงานเห็นด้วยอย่างยิ่งกับประโยชน์ด้านการทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น มีจำนวน 35 คน (ร้อยละ 66.0) (ตารางที่ 9) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไป ตามปัจจัยทาง

ตารางที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางสังคมศาสตร์กับทัศนคติต่อประโยชน์ที่ได้รับจากกาปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน

ประโยชน์ที่ได้รับ	เพศ		อายุ		ระดับการศึกษา	
	Pearson	Sig	Pearson	Sig	Pearson	Sig
1. สร้างทัศนคติให้พนักงานทุกคนเห็นว่า เป็นหน้าที่และ ความรับผิดชอบที่ควรปฏิบัติ	0.667	0.171	6.488	0.166	3.821	0.431
2. สร้างสรรคการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดจน กลายเป็นวัฒนธรรมของหน่วยงาน	2.305	0.316	6.986	0.137	1.680	0.794
3. เจ้าหน้าที่รู้จักหน้าที่และความรับผิดชอบสามารถทำ งานได้อย่างเต็มความสามารถ	0.363	0.834	5.261	0.262	6.957	0.138
4. มีระบบการจัดเก็บเอกสารเป็นหมวดหมู่	2.653	0.265	7.351	0.118	3.346	0.502
5. เพิ่มแนวคิดป้องกันปัญหาและแก้ไขกรณีด่วนได้	2.218	0.330	2.919	0.571	1.357	0.852
6. ปรับปรุงการประสานงานระหว่างหน่วยงาน	0.576	0.750	8.719	0.069	7.830	0.098
7. ทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น	2.065	0.356	10.483	0.333	6.325	0.176
8. ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน	2.573	0.276	6.138	0.189	2.088	0.720
9. สามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง กับเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้	0.127	0.939	8.692	0.069	2.805	0.591

สังคมศาสตร์คือ อายุ อยุ่ งาน ตำแหน่งงานและลักษณะงานที่สังกัด พนักงานส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานสังกัดฝ่ายบริหารและธุรการทั่วไป โดยที่ลักษณะงานของฝ่ายนี้จะเกี่ยวข้องกับงานเอกสาร บันทึก รายงานต่าง ๆ อีกทั้งฝ่ายนี้ยังประกอบด้วยหน่วยงานย่อยที่เป็นศูนย์กลางประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน เช่น งานการเงิน งานพัสดุ งานสารบรรณ เป็นต้น เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เป็นหมวดหมู่ เช่น ทะเบียนคุมเงินสด เอกสารจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ เป็นต้น เพื่อที่สามารถดูข้อมูลย้อนหลังและตรวจสอบความถูกต้องได้อีก ทั้งยังทำให้การประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ดำเนินการกระชับรัดกุม รวดเร็วและทันกาล ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของงานบริการของฝ่ายนี้ จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงวิธีการและขั้นตอนการทำงานให้สอดคล้องกับระบบการควบคุมภายในที่ดี ประกอบกับพนักงานส่วนใหญ่อยู่ในวัยทำงานและมีประสบการณ์การทำงานมานานทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ทำให้บรรยากาศรอบข้างของการทำงานมีความขัดแย้งส่วนบุคคลน้อยลงส่งผลต่อประโยชน์ด้านการทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น สำหรับทัศนคติของพนักงานต่อประโยชน์ด้านการสร้างทัศนคติให้พนักงานทุกคนเห็นว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบที่ควรปฏิบัติและประโยชน์ด้านการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ขึ้นอยู่กับอายุงาน (ตารางที่ 3) พนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 4 ปีขึ้นไปเห็นด้วยอย่างยิ่งกับประโยชน์ดังกล่าวข้างต้น โดยที่พนักงานเห็นด้วยอย่างยิ่งกับประโยชน์ด้านการสร้างทัศนคติให้พนักงานทุกคนเห็นว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบที่ควรปฏิบัติ มีจำนวน 73 คน (ร้อยละ 64.02) (ตารางที่ 10) จะเห็นได้ว่าอายุงานของพนักงานที่มีมานานจะมีส่วนช่วยอำนวยความสะดวกในการปรับปรุงระบบการทำงานและเห็นประโยชน์ข้อนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่เมื่อถูกปลูกฝังให้กับพนักงานทุกคนจะทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ สำหรับประโยชน์ด้านการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ พนักงานเห็นด้วยอย่างยิ่ง มีจำนวน 40 คน (ร้อยละ 35.1) (ตาราง 11) แสดงผลสอดคล้องกับตารางที่ 6 เพื่อแสดงถึงดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานว่าได้มีการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานและสามารถแก้ปัญหาขณะทำงานได้ทันกาล มีการใช้ทรัพยากรในหน่วยงานให้เกิดผลคุ้มค่า นอกจากนี้ทัศนคติของพนักงานต่อประโยชน์ด้านการสร้างสรรคทัศนคติให้พนักงานทุกคนเห็นว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบที่ควรปฏิบัติขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่สังกัด (ตารางที่ 4) โดยพนักงานที่ปฏิบัติงานสังกัดฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารเห็นด้วยอย่างยิ่งกับประโยชน์ด้านนี้ มีจำนวน 27 คน

ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางสังคมศาสตร์กับทัศนคติต่อประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน

ประโยชน์ที่ได้รับ	สถานภาพทางราชการ		อายุงาน	
	Pearson	Sig	Pearson	Sig
1. สร้างทัศนคติให้พนักงานทุกคนเห็นว่า เป็นหน้าที่และ	1.691	0.792	11.516	0.003
ความรับผิดชอบที่ควรปฏิบัติ				
2. สร้างสรรค์การปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดจนกลายเป็น	1.960	0.743	0.127	0.938
วัฒนธรรมของหน่วยงาน				
3. เจ้าหน้าที่รู้จักหน้าที่และความรับผิดชอบสามารถทำงานได้อย่าง	6.905	0.141	1.230	0.541
เต็มความสามารถ				
4. มีระบบการจัดเก็บเอกสารเป็นหมวดหมู่	6.297	0.178	2.195	0.334
5. เพิ่มแนวคิดป้องกันปัญหาและแก้ไขกรณีด่วนได้	2.403	0.662	0.246	0.884
6. ปรับปรุงการประสานงานระหว่างหน่วยงาน	10.122	0.038	4.208	0.122
7. ทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น	11.017	0.026	1.560	0.459
8. ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน	2.002	0.735	1.147	0.564
9. สามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่	8.702	0.069	6.778	0.034
ตั้งไว้ได้				

ตารางที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางสังคมศาสตร์กับทัศนคติต่อประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน

ประโยชน์ที่ได้รับ	ตำแหน่งงาน		ลักษณะงานที่สังกัด	
	Pearson	Sig	Pearson	Sig
1. สร้างทัศนคติให้พนักงานทุกคนเห็นว่า เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบที่ควรปฏิบัติ	0.174	0.917	25.941	0.011
2. สร้างสรรคการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดจนกลายเป็นวัฒนธรรมของหน่วยงาน	1.863	0.394	10.744	0.551
3. เจ้าหน้าที่รู้จักหน้าที่และความรับผิดชอบสามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ	0.941	0.625	15.606	0.210
4. มีระบบการจัดเก็บเอกสารเป็นหมวดหมู่	0.873	0.646	7.147	0.848
5. เพิ่มแนวคิดเชิงป้องกันปัญหาและแก้ไขกรณีด่วนได้	2.369	0.306	5.557	0.937
6. ปรับปรุงการประสานงานระหว่างหน่วยงาน	0.003	0.998	7.621	0.814
7. ทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น	1.019	0.601	5.904	0.921
8. ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน	1.944	0.378	8.605	0.736
9. สามารถเปรียบเทียบผลการทำงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้	1.825	0.402	9.269	0.680

(ร้อยละ 79.4) (ตารางที่ 12) สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปตามปัจจัยทางสังคมศาสตร์ คือ อายุงานและลักษณะงานที่สังกัด พนักงานส่วนใหญ่จะมีอายุงานมากถึงแม้ส่วนใหญ่ จะปฏิบัติงานสังกัดฝ่ายบริหารและธุรการทั่วไป แต่พนักงานที่ปฏิบัติงานสังกัดฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารมีจำนวนใกล้เคียงกับฝ่ายบริหารมากมีจำนวนแตกต่างกันเพียง 1 คน เนื่องจากลักษณะงานของฝ่ายนี้จำเป็นต้องมีการปรับปรุงระบบวิธีการระบวงการปฏิบัติงานให้ทันต่อสถานการณ์การตลาดในปัจจุบันอยู่เสมอ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ของหน่วยงานให้ตอบรับกระแสดความต้องการผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ จากลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้นและเพื่อเป็นการป้องกันการแข่งขันจากคู่แข่งภาคเอกชน ทำให้ประโยชน์ด้านนี้เป็นปัจจัยสำคัญเป็นกลไกนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุด โดยใช้งบลงทุนในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพทัดเทียมกับการลงทุนการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตทดลองและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของหน่วยงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางสังคมศาสตร์กับทัศนคติของพนักงานต่อแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน

การทดสอบสมมติฐานส่วนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยทางด้านสังคมศาสตร์ คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพทางราชการ อายุงาน ตำแหน่งงาน และลักษณะงานที่สังกัด ในหน่วยงานกรณีศึกษากับทัศนคติของพนักงานต่อแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในซึ่งจากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้วิธีทางสถิติ Chi-Square ของ Pearson ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางสังคมศาสตร์กับทัศนคติต่อแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในไม่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางสังคมศาสตร์คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพทางราชการ อายุงาน ตำแหน่งงานและลักษณะงานที่สังกัดกับทัศนคติของพนักงานต่อแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในไม่มีความสัมพันธ์กับเพศ อายุงานและตำแหน่งงาน แต่ทัศนคติของพนักงานต่อแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในมีความสัมพันธ์กับระดับการศึกษา สถานภาพทางราชการและลักษณะงานที่สังกัด (ตารางที่ 5-7) นั่นคือ ทัศนคติของพนักงานต่อแนวทางการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้แทนวิธีการเก็บเอกสารแบบเดิมขึ้นอยู่กับระดับการศึกษา โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีเห็นด้วยอย่างยิ่งกับแนวทางดังกล่าว มีจำนวน 38 คน (ร้อยละ 62.3) (ตารางที่ 13) ซึ่งให้ผลสอดคล้องกับการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปตามปัจจัยทางสังคมศาสตร์ คือ

ตำแหน่งงานและลักษณะงานที่สังกัด นั่นคือ พนักงานส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานและสังกัดฝ่ายบริหารและธุรการทั่วไป เพราะการจัดเก็บเอกสารเป็นหมวดหมู่สามารถดูข้อมูลย้อนหลังได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและง่ายต่อการปฏิบัติซึ่งสอดคล้องกับแนวทางดังกล่าว เพราะเป็นแนวทางที่เหมาะสมและทันสมัยมากกว่าวิธีการจัดเก็บเอกสารแบบเดิมที่ถือปฏิบัติอยู่และทัศนคติของพนักงานต่อแนวทางดังกล่าวยังขึ้นอยู่กับสถานภาพทางราชการ โดยพนักงานที่มีสถานภาพทางราชการเป็นข้าราชการเห็นด้วยอย่างยิ่งกับแนวทางดังกล่าว มีจำนวน 52 คน (ร้อยละ 85.2) (ตารางที่ 14) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปตามปัจจัยทางสังคมศาสตร์คือ เพศ สถานภาพทางราชการ ตำแหน่งงานและลักษณะงานที่สังกัด คือ พนักงานส่วนใหญ่เป็นข้าราชการเพศหญิงที่เป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติสังกัดฝ่ายบริหารและธุรการทั่วไปซึ่งให้ผลสอดคล้องกับตารางที่ 9 ด้วย สำหรับทัศนคติของพนักงานต่อแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายเพื่อสามารถติดตามผลได้ขึ้นอยู่กับ สถานภาพทางราชการและ ลักษณะงานที่สังกัด โดยพนักงานที่มีสถานภาพทางราชการเป็นข้าราชการเห็นด้วยอย่างยิ่ง มีจำนวน 59 คน (ร้อยละ 93.7) (ตารางที่ 15) และเป็นพนักงานสังกัดฝ่ายบริหารและธุรการทั่วไปเห็นด้วยอย่างยิ่งกับแนวทางดังกล่าว มีจำนวน 29 คน (ร้อยละ 82.9) (ตารางที่ 16) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปตามปัจจัยทางสังคมศาสตร์คือ สถานภาพทางราชการและลักษณะงานที่สังกัด

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติ ของพนักงานในการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน

ในการศึกษาครั้งนี้ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติของพนักงานในการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในประกอบด้วย ปัจจัยด้านปัญหาที่พนักงานพบจากการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน ประโยชน์ที่พนักงานได้รับและแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติตามระบบดังกล่าวซึ่งปัจจัยทั้งหมดนี้ล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ถ้าพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำอันเป็นผลมาจากการที่ได้รับการตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี เกิดความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับปัญหาที่พบจากการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่เป็นปัญหาสำคัญลำดับแรกคือ ปัญหาขาดการสนับสนุนที่จริงจังกจากผู้บริหาร มีจำนวน 26 คน (ร้อยละ 20.96) ปัญหาที่สองคือ ไม่มีการจัดระบบงานที่ดีไว้ล่วงหน้า จึงยากใน

ตารางที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางสังคมศาสตร์กับทัศนคติของพนักงานต่อแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน

แนวทาง	เพศ		อายุ		ระดับการศึกษา	
	Pearson	Sig	Pearson	Sig	Pearson	Sig
1.นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้แทนวิธีการเก็บเอกสารแบบเดิม	1.224	0.542	2.690	0.611	10.323	0.035
2.จัดทำแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายเพื่อสามารถติดตามผลได้	0.003	0.958	0.584	0.747	4.493	0.106
3.จัดทำคู่มือหรือวิธีปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร	3.700	0.157	2.289	0.683	4.823	0.306
4.ระงับให้มีการทบทวนทุกๆระเบียบปฏิบัติและวิธีการทำงานไม่เกิน 2 ปีต่อครั้ง	3.402	0.183	6.263	0.180	5.458	0.243
5.เพิ่มความถี่ในการตรวจติดตามภายในจาก 2 เป็น 3 ครั้งต่อปี	1.486	0.476	6.980	0.137	8.222	0.084

ตารางที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางสังคมศาสตร์กับทัศนคติของพนักงานต่อแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน

แนวทาง	สถานภาพทางราชการ		อายุงาน	
	Pearson	Sig	Pearson	Sig
1. นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้แทนวิธีการเก็บเอกสารแบบเดิม	10.273	0.036	1.262	0.532
2. จัดทำแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายเพื่อสามารถติดตามผลได้	6.915	0.032	0.179	0.672
3. จัดทำคู่มือหรือวิธีปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร	6.320	0.177	0.281	0.869
4. ระบุให้มีการทบทวนทุการะเบียบปฏิบัติ และวิธีการทำงานไม่เกิน 2 ปีต่อครั้ง	6.946	0.139	4.806	0.090
5. เพิ่มความถี่ในการตรวจติดตามภายในจาก 2 เป็น 3 ครั้งต่อปี	6.354	0.174	0.041	0.980

ตารางที่ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางสังคมศาสตร์กับทัศนคติของพนักงานต่อแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน

แนวทาง	ตำแหน่งงาน		ลักษณะงานที่สังกัด	
	Pearson	Sig	Pearson	Sig
1.นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้แทนวิธีการเก็บเอกสารแบบเดิม	5.879	0.053	12.709	0.391
2.จัดทำแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายเพื่อสามารถติดตามผลได้	1.847	0.174	16.952	0.009
3.จัดทำคู่มือหรือวิธีปฏิบัติงานเป็นหลายลักษณะอักษร	1.384	0.500	12.205	0.429
4.รวมให้มีการทบทวนทุกระเบียบปฏิบัติ และวิธีการทำงานไม่เกิน 2 ปีต่อครั้ง	0.959	0.619	12.205	0.429
5.เพิ่มความถี่ในการตรวจติดตามภายในจาก 2 เป็น 3 ครั้งต่อปี	4.161	0.125	10.459	0.576

การปรับวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบการควบคุมภายใน มีจำนวน 25 คน (ร้อยละ 20.16) และปัญหาลำดับที่สามคือ ปัญหาขาดการฝึกอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอ มีจำนวน 32 คน (ร้อยละ 25.8) (ตารางที่ 17) การขาดการสนับสนุนที่จริงจัง จากผู้บริหารเป็นปัญหาสำคัญลำดับแรกที่พนักงานเลือกตอบเพราะการดำเนินการใด ๆ ได้นั้นจำเป็นจะต้องได้รับการอนุมัติ ให้การสนับสนุนหรือเห็นชอบจากผู้บริหารหรือจากระดับหัวหน้าก่อนจึงสามารถเดินเรื่องต่าง ๆ ได้ แสดงว่า ผู้บริหารระดับต่าง ๆ เป็นกลไกสำคัญที่จะผลักดันให้โครงการและกระบวนการต่าง ๆ ประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ สำหรับปัจจัยด้านประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในพบว่า พนักงานเห็นด้วยอย่างยิ่งกับประโยชน์ด้านการทำให้เจ้าหน้าที่รู้จักหน้าที่และความรับผิดชอบสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ มีจำนวน 84 คน (ร้อยละ 67.7) รองลงมาเป็นประโยชน์ด้านการสร้างทัศนคติให้พนักงานทุกคนเห็นว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบที่ควรปฏิบัติ มีจำนวน 79 คน (ร้อยละ 63.7) และประโยชน์ด้านทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น มีจำนวน 66 คน (ร้อยละ 53.2) (ตารางที่ 18) โดยภาพรวมจะเห็นว่าพนักงานเห็นด้วยอย่างยิ่งกับประโยชน์ที่ได้จากการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในยกเว้นประโยชน์ด้านการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้พนักงานจะไม่แน่ใจกับประโยชน์ด้านนี้ มีจำนวน 61 คน (ร้อยละ 49.2) จากการเข้าตรวจของหน่วยตรวจสอบภายในพบว่า การปฏิบัติงานของหน่วยงานย่อยในแต่ละฝ่ายภายในหน่วยงานได้แก่ งานพัสดุ งานวิเคราะห์ งานการผลิต ยังไม่มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานเป็นรูปแบบลายลักษณ์อักษรชัดเจน โดยเฉพาะงานการผลิตจะมีแต่เพียงการเขียนภาระหน้าที่ให้คนงานทราบและปฏิบัติตามในแต่ละวันเท่านั้นจึงเป็นการยากที่จะทำให้พนักงานเข้าใจถึงประโยชน์ด้านนี้ ส่วนปัจจัยด้านแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในพบว่า พนักงานเห็นด้วยอย่างยิ่งกับแนวทางการจัดทำคู่มือหรือวิธีปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร มีจำนวน 110 คน (ร้อยละ 88.7) รองลงมาคือแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายเพื่อสามารถติดตามผลได้ มีจำนวน 106 คน (ร้อยละ 85.5) และเห็นด้วยอย่างยิ่งกับแนวทางการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้แทนวิธีการเก็บเอกสารแบบเดิม มีจำนวน 90 คน (ร้อยละ 72.6) (ตารางที่ 19) จะเห็นได้ว่า การจัดทำคู่มือเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นแนวทางที่หน่วยงานควรดำเนินการเนื่องจาก จะทำให้วิธีการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนมีทิศทางและรูปแบบเดียวกัน มีมาตรฐานในการทำงาน ส่วนแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายเป็นแนวทางหนึ่งที่จะทำให้หน่วยงานทราบถึงผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นทำให้สามารถแก้ปัญหาได้ทันลดการสูญเสียการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้ลดลง

ตารางที่ 17 ค่าร้อยละของปัญหาที่พนักงานพบจากกาปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในตามลำดับความสำคัญ

ปัญหา	ความสำคัญอันดับ 1		ความสำคัญอันดับ 2		ความสำคัญอันดับ 3	
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ
1. นโยบายการบริหารไม่ชัดเจน	25	20.16	7	5.65	4	3.22
2. ขาดการสนับสนุนที่จริงจังจากผู้บริหาร	26	20.96	20	16.13	5	4.03
3. ขาดการฝึกอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอ	21	16.94	18	14.52	32	25.81
4. ความยุ่งยากซับซ้อนในการจัดการกับงานเอกสาร	3	2.42	12	9.68	9	7.26
5. ปัญหาการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน	5	4.03	16	12.90	23	18.55
6. ขาดข้อมูลที่ถูกต้องที่จะปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น	17	13.71	16	12.90	22	17.74
7. ไม่มีการจัดระบบงานที่ดีไว้ล่วงหน้าจึงยากในการปรับวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบการควบคุมภายใน	25	20.16	25	20.16	14	11.30
8. ต้องพบทวนถามการปฏิบัติงานจึงให้ถูกต้องตามระเบียบทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน	2	1.61	10	8.06	5	4.03
รวม	124	100	124	100	124	100

ตารางที่ 18 ค่าร้อยละของประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในตามทัศนคติของพนักงาน

ประโยชน์	เห็นด้วยอย่างยิ่ง		ไม่แน่ใจ		ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ
1. สร้างทัศนคติให้พนักงานทุกคนเห็นว่าเป็นหน้าที่และ ความรับผิดชอบที่ควรปฏิบัติ	79	63.7	44	35.5	1	0.8
2. สร้างสรรคิในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดของ พนักงานกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมของหน่วยงาน	59	47.6	48	38.7	17	13.7
3. เจ้าหน้าที่รู้จักหน้าที่และความรับผิดชอบสามารถปฏิบัติ งานได้อย่างเต็มความสามารถ	84	67.7	35	28.2	5	4.0
4. มีระบบการจัดเก็บเอกสารเป็นหมวดหมู่	60	48.4	59	47.6	5	4.0
5. เพิ่มแนวความคิดเชิงป้องกันปัญหาและแก้ไขกรณีเร่งด่วนได้	57	46.0	46	37.1	21	16.9
6. ปรับปรุงการประสานงานระหว่างหน่วยงาน	62	50.0	49	39.5	13	10.5
7. ทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น	66	53.2	44	5.5	14	11.3
8. ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน	56	45.2	52	41.9	16	12.9
9. สามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับ เป้าหมายที่ตั้งไว้	47	37.9	61	49.2	16	12.9

ตารางที่ 19 ค่าร้อยละของแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในตามทัศนคติของพนักงาน

แนวทาง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง		ไม่แน่ใจ		ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ
1. นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้แทนวิธีการเก็บเอกสาร แบบเดิม	90	72.6	32	25.8	2	1.6
2. จัดทำแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายเพื่อ สามารถติดตามผลได้	106	85.5	18	14.5	0	0
3. จัดทำคู่มือหรือวิธีปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร	110	88.7	11	8.9	3	2.4
4. ระบุให้มีการทบทวนทุก ๆ ระเบียบปฏิบัติและวิธีการ ทำงาน ไม่เกิน 2 ปีต่อครั้ง	86	69.4	30	24.2	8	6.5
5. เพิ่มความถี่ในการตรวจติดตามภายในจาก 2 เป็น 3 ครั้ง ต่อปี	50	40.3	52	41.9	22	7.7

ส่วนแนวทางอื่น ๆ พนักงานเห็นด้วยอย่างยิ่ง ยกเว้นแนวทางการเพิ่มความถี่ในการตรวจติดตาม ภายในจาก 2 ครั้งเป็น 3 ครั้งต่อปีพนักงานมีความเห็นระดับปานกลางแสดงว่า พนักงานยังไม่แน่ใจกับผลสำเร็จของการเพิ่มความถี่ในการตรวจติดตามเนื่องจาก โดยทั่วไปพนักงานคิดว่าการตรวจติดตามบ่อย ๆ เป็นการสร้างภาระงานเพิ่มขึ้น

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเป็นข้อมูลที่ได้จากคำถามข้อที่ 10 ในแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอชี้ประเด็นปัญหาและเสนอแนะแนวทาง ในส่วนของปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบการควบคุมภายใน สรุปได้ดังนี้

1. การให้ความสนับสนุนของผู้บริหาร

ปัญหา

1. นโยบายการบริหารงานไม่ชัดเจนขาดช่องทางการเผยแพร่ให้ทราบทั่วถึงกัน จะทราบเฉพาะบางกลุ่มเท่านั้น
2. ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการปฏิบัติตามระเบียบและข้อกำหนดที่ตั้งไว้ เช่น ผู้บริหารเบิกวัสดุอุปกรณ์เครื่องเขียนโดยไม่เขียนใบเบิก ซึ่งผิดระเบียบปฏิบัติว่าด้วยการพัสดุ
3. ผู้บริหารไม่เข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงานและการใช้อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานจะสั่งการและต้องการผลอย่างเดียว เช่น ในแต่ละวันงานการผลิตจะผลิตผลิตภัณฑ์โปรตีนเกษตรได้วันละ 1 ตัน โดยใช้เวลาในการผลิตประมาณวันละ 5 ชั่วโมง ซึ่งจะใช้พนักงานกลุ่มเดียวผลิตผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของฝ่ายดังนั้นบางวันจะไม่สามารถผลิตโปรตีนเกษตรได้ แต่จะดูความต้องการเร่งด่วนและจัดเวลาสำหรับการผลิตผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ให้เหมาะสม

ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการแจ้งผลการประชุมให้พนักงานทราบอย่างเป็นทางการและจัดทำเอกสารชี้แจง

นโยบายที่ชัดเจนและมีการปฏิบัติให้เห็นจริง

2. ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ นำมาใช้กับงาน
ในหน่วยงาน

3. ควรให้การสนับสนุนบุคลากรทุกระดับ ไม่เลือกปฏิบัติ มีความยุติธรรมโดยเล็งเห็นถึงความ
สำคัญของบุคลากรว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุด

4. ควรให้สิทธิแก่ลูกจ้างประจำหรือลูกจ้างรายเดือนมีสิทธิในการออกเสียงเพื่อเลือกผู้นำ
ของตนเอง

2. ความร่วมมือและความรู้ของพนักงาน

ปัญหา

1. พนักงานขาดความสามัคคีแบ่งพรรคแบ่งพวกในการทำงาน
2. พนักงานขาดจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน
3. พนักงานได้รับมอบหมายหน้าที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถที่มี
4. พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
5. พนักงานจะมีความรู้และทักษะการทำงาน เฉพาะหน้าที่ในฝ่ายที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น

เนื่องจากไม่มีการหมุนเวียนงาน

ข้อเสนอแนะ

1. ควรสร้างสามัคคีในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานทุกระดับชั้นและให้มีแนวคิดเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
เช่น มีการจัดอบรมหลักสูตรเพื่อพัฒนาจิตใจและอารมณ์ในการปฏิบัติงานร่วมกับคนอื่น จัด
สัมมนาสนทนาการต่างจังหวัด ทำให้พนักงานมีความเข้าใจตรงกันและรู้หน้าที่ความรับผิดชอบ
ของตัวเอง

2. ควรจัดให้มีการฝึกอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ และจัดอบรมความรู้ที่เป็น
ประโยชน์ต่องานของฝ่ายต่าง ๆ เช่น จัดส่งพนักงานฝ่ายบริหารและธุรการทั่วไปไปอบรมหลักสูตร
การใช้เครื่องใช้สำนักงานที่ถูกต้อง เพื่อเพิ่มความรู้แก่พนักงาน ในการนำความรู้มาพัฒนาหรือปรับ
ใช้ในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม

3. ควรจัดส่งพนักงานไปดูงานโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของภาคเอกชน เพื่อนำวิธีการ
ที่เป็นประโยชน์มาปรับใช้กับหน่วยงานได้อย่างเหมาะสมเป็นการเพิ่มศักยภาพการทำงานให้มาก
ขึ้น

3. ความต่อเนื่องหรือการใช้เวลาในการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน

ปัญหา

ระเบียบปฏิบัติที่เป็นข้อกำหนดใช้บังคับร่วมกันอาจมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อเปลี่ยนผู้บริหารใหม่ ภายหลังจากการเปลี่ยนแปลงมักไม่ได้รับการเอาใจใส่ติดตามผลอย่างจริงจังทำให้พนักงานหลายคนไม่ปฏิบัติตาม เกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติทำให้งานล่าช้าเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์

ข้อเสนอแนะ

ควรจัดเวลาในการทำงานแต่ละขั้นตอนให้เหมาะสมโดยสอบถามข้อมูลจากแต่ละสายงานและจัดระบบการบริหารงานให้ชัดเจน มีการติดตาม ประเมินผล และนำไปเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนในอนาคต

4. ด้านงบประมาณ

ปัญหา

ขาดการวางแผนการจัดสรรงบประมาณทำให้เกิดกรณีนำงบประมาณไปใช้ในส่วนที่ไม่จำเป็น

ข้อเสนอแนะ

ถัวงบประมาณจำกัด ควรมีการศึกษาเพื่อวางแผนการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานอย่างแท้จริง เช่น เพิ่มงบประมาณโครงการวิจัยที่จะดำเนินการวิจัยให้ผลออกมาเป็นรูปธรรมไม่ขาดตอน

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุป

การศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อระบบการควบคุมภายในกรณีศึกษา สถาบันคั้นคว่ำ และพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นการศึกษาถึงความเห็นความรู้สึกรู้สึกของพนักงานซึ่งมีความแตกต่างกันเพราะการแสดงความคิดเห็นถือเป็นบทบาทของทุกคนที่ร่วมกันกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์จึงจำเป็นต้องกำหนดกฎระเบียบปฏิบัติตามที่ภายในองค์กรด้วย จึงถือได้ว่าระบบการควบคุมภายในเป็นปัจจัยสำคัญที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นการศึกษาทัศนคติของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญ

การศึกษาคั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบและขั้นตอนการดำเนินงานของระบบการควบคุมภายใน ศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อประโยชน์ที่ได้รับและต่อแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในและศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติของพนักงานในการปฏิบัติตามระบบดังกล่าว ซึ่งการศึกษาคั้งนี้ทำให้ทราบแนวทางในการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่ดี ทราบถึงปัญหาของพนักงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไข และทราบถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน ใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติตามระบบดังกล่าว จึงได้มีการใช้แบบสอบถามและรวบรวมข้อมูลจากพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันคั้นคว่ำและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ทั้งหมด 197 คน โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และใช้วิธีทางสถิติวิเคราะห์ข้อมูลตามปัจจัยทางสังคมศาสตร์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาเพื่อนำเสนอในรูปของตารางร้อยละ หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ โดยการทดสอบค่าไคสแควร์

สำหรับผลการศึกษาได้รวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์การศึกษาและสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

ลักษณะทั่วไปตามปัจจัยทางสังคมศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะทั่วไปของพนักงานพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นข้าราชการเพศหญิง มีอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี สถานภาพทางราชการเป็นข้าราชการที่มีอายุงานมากกว่า 4 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่เป็นเจ้าของหน้าที่ปฏิบัติงานสังกัดฝ่ายบริหารและธุรการทั่วไป

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางสังคมศาสตร์กับทัศนคติของพนักงานต่อประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางสังคมศาสตร์คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพทางราชการ อายุงาน ตำแหน่งงาน และลักษณะงานที่สังกัด กับทัศนคติของพนักงานต่อประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในพบว่า ทัศนคติต่อประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในจะช่วยสร้างทัศนคติให้พนักงานทุกคนเห็นว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบที่ควรปฏิบัติขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสังคมศาสตร์คือ อายุงานและลักษณะงานที่สังกัด แต่ไม่ขึ้นอยู่กับ เพศ อายุ สถานภาพทางราชการ และตำแหน่งงาน ส่วนประโยชน์ด้านการปรับปรุงการประสานงานระหว่างหน่วยงานและช่วยทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้นขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสังคมศาสตร์คือ สถานภาพทางราชการ แต่ไม่ขึ้นอยู่กับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน และลักษณะงานที่สังกัด ประโยชน์ด้านการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสังคมศาสตร์คือ อายุงาน แต่ไม่ขึ้นอยู่กับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพทางราชการ ตำแหน่งงานและลักษณะงานที่สังกัด ส่วนประโยชน์ด้านอื่น ๆ ได้แก่ การสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดของพนักงานกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมของหน่วยงาน เจ้าหน้าที่รู้จักหน้าที่และความรับผิดชอบสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ มีระบบการจัดเก็บเอกสารเป็นหมวดหมู่ เพิ่มแนวคิดเชิงป้องกันปัญหาและแก้ไขกรณีเร่งด่วนได้และลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนจะไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยทางสังคมศาสตร์คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพทางราชการ อายุงาน ตำแหน่งงาน และลักษณะงานที่สังกัด

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางสังคมศาสตร์กับทัศนคติของพนักงานต่อแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางสังคมศาสตร์คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพทางราชการ อายุงาน ตำแหน่งงาน และลักษณะงานที่สังกัดกับทัศนคติต่อแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในพบว่า การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้แทนวิธีการเก็บเอกสารระบบเดิม ขึ้นกับอยู่กับปัจจัยทางสังคมศาสตร์คือ ระดับการศึกษาและลักษณะงานที่สังกัดแต่ไม่ขึ้นอยู่กับ เพศ อายุ สถานภาพทางราชการและตำแหน่งงาน ส่วนแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายเพื่อสามารถติดตามผลได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสังคมศาสตร์คือ สถานภาพทางราชการและลักษณะงานที่สังกัด แต่จะไม่ขึ้นอยู่กับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และตำแหน่งงาน ในส่วนของแนวทางการจัดทำคู่มือหรือวิธีปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร แนวทางการระบุให้มีการทบทวนทุกระเบียบปฏิบัติและวิธีทำงานไม่เกิน 2 ปีต่อครั้งและแนวทางการเพิ่มความถี่ในการตรวจติดตามภายในจาก 2 เป็น 3 ครั้งต่อปี ไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสังคมศาสตร์คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพทางราชการ ตำแหน่งงานและลักษณะงานที่สังกัด

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติของพนักงานในการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านปัญหาที่พนักงานพบจากการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในคือ ขาดการสนับสนุนที่จริงจังกจากผู้บริหาร ไม่มีการจัดระบบงานที่ดีไว้ล่วงหน้าจึงยากในการปรับวิธีการปฏิบัติให้สอดคล้องกับระบบการควบคุมภายใน และขาดการฝึกอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้านประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในพบว่า พนักงานเห็นด้วยอย่างยิ่งกับประโยชน์ด้านการทำให้เจ้าหน้าที่รู้จักหน้าที่และความรับผิดชอบสามารถปฏิบัติได้อย่างเต็มความสามารถ การสร้างทัศนคติให้พนักงานทุกคนเห็นว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบที่ควรปฏิบัติและประโยชน์ด้านการทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น โดยภาพรวมจะเห็นว่าพนักงานเห็นด้วยอย่างยิ่งกับประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติตามระบบดังกล่าวยกเว้นประโยชน์ด้านการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ พนักงานจะยังไม่แน่ใจกับประโยชน์ด้านนี้ สำหรับปัจจัยด้านแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติตามระบบดังกล่าวพบว่า พนักงานเห็นด้วยอย่างยิ่งกับแนวทางการจัดทำคู่มือหรือวิธีการปฏิบัติงานเป็นเอกสารเป็นเอกสารเป็นเอกสารที่ส่งมอบให้สำหรับงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการศึกษา

ลายลักษณ์อักษร แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายเพื่อสามารถติดตามผลได้ และแนวทางการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้แทนวิธีการเก็บเอกสารแบบเดิม โดยภาพรวมพนักงานเห็นด้วยอย่างยิ่งกับแนวทางต่าง ๆ ยกเว้นแนวทางการเพิ่มความถี่ในการตรวจติดตามภายใน จาก 2 เป็น 3 ครั้งต่อปี พนักงานยังไม่แน่ใจกับผลสำเร็จของการเพิ่มความถี่ในการตรวจติดตาม

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน และแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในรวมทั้งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติของพนักงานในการปฏิบัติตามระบบดังกล่าวนำไปสู่ข้อเสนอแนะที่อาจเป็นประโยชน์ต่อบุคคลทั่วไปที่สนใจในเรื่องนี้ จากผลการศึกษาพบว่า

1. ปัญหาที่พนักงานให้ความสำคัญคือ ขาดการสนับสนุนที่จริงจังจากผู้บริหาร ไม่มีการจัดระบบงานที่ดีไว้ล่วงหน้าจึงยากในการปรับวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบการควบคุมภายใน และขาดการฝึกอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอ แนวทางที่ควรพิจารณาคือควรปรับปรุงช่องทางในการเผยแพร่ความก้าวหน้าของโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การจัดให้ทุนงานวิจัย จัดอบรมสัมมนาโครงการพัฒนาวิชาการ จัดอบรมคอมพิวเตอร์สำหรับผู้ปฏิบัติงานเป็นต้น โดยให้มีการสอดแทรกรายละเอียดดังกล่าวผ่านสื่อที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น การจัดบอร์ด วารสารประจำหน่วยงาน เพื่อให้พนักงานเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหาร รวมทั้งควรจัดทำแผนปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบของแต่ละฝ่ายเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนลงมือปฏิบัติงาน และในการจัดทำแผนปฏิบัติงานพนักงานระดับปฏิบัติสามารถจัดทำและนำเสนอให้ผู้บริหารพิจารณาได้เนื่องจากพนักงานระดับปฏิบัติจะเป็นผู้คุ้นเคยและเกี่ยวข้องกับรายละเอียดของงานมากกว่า

2. ควรมีการประชุมเพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมเป็นคณะทำงานเข้าไป ตรวจสอบความชัดเจนและความเข้าใจกระบวนการขั้นตอนการทำงานของผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานในระเบียบปฏิบัติ และจัดทำขั้นตอนของการทบทวนระเบียบปฏิบัติที่ใช้ร่วมกัน

3. แนวทางการพัฒนาที่ทำได้ด้วยการตรวจติดตามภายในโดยให้มีการตรวจติดตามภายใน ตามความเหมาะสม ผลที่ได้จากการทำการศึกษา พบว่า ทัศนคติของพนักงานในหน่วยงานกรณีศึกษาเห็นด้วยกับแนวทางดังกล่าว ในระดับปานกลาง แสดงว่า ยังไม่แน่ใจกับผลสำเร็จของการตรวจติดตาม

ดังนั้นแนวทางที่ควรพิจารณาคือ ใช้ผลของการตรวจติดตามครั้งที่ผ่านมาเป็นพื้นฐานในการพิจารณาถึงผลสำเร็จและประโยชน์ของการตรวจติดตามภายใน

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ควรทำการประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในในหน่วยงาน ว่าแต่ละฝ่ายได้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ถูกต้องหรือไม่ และพนักงานมีความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวมากน้อยแค่ไหน เพื่อจะได้ทราบถึงปัญหาและแนวทางแก้ไขต่อไป โดยสามารถประมวลข้อมูลและใช้การวิเคราะห์ทางสถิติในการประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพื่อให้ผลที่ได้มีความน่าเชื่อถือและใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด



บรรณานุกรม

กรมบัญชีกลาง. 2539. คู่มือการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน.
กรุงเทพมหานคร.

กัลยา วานิชย์บัญชา. 2541. การวิเคราะห์ข้อมูลด้วย SPSS for Windows. (พิมพ์ครั้งที่ 2).
น. 213-286. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จรรยา บุญจนาถพิธ. 2524. การควบคุมทรัพย์สินของส่วนราชการ. กรุงเทพมหานคร :
วิทยานิพนธ์ปริญญาโท , จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เฉลิมขวัญ อินมารมย์. 2542. การศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารที่มีต่อการ
นำระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9002 มาใช้ก่อนงานบริการของธนาคารพาณิชย์
กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). กรุงเทพมหานคร : การศึกษาค้น
คว้าด้วยตนเอง , มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. 2540. แนวทางการจัดระบบการควบคุมภายใน.
กรุงเทพมหานคร : บริษัทบุญศิริการพิมพ์ จำกัด.

นนทพล นิมสมบุญ. 2539. คู่มือระบบการควบคุมภายใน. กรุงเทพมหานคร :
บริษัท พี.เอ.ลิฟวิ่ง จำกัด.

นิภาวัลย์ มัทวานุกุล. 2542. ระบบบัญชีและการควบคุมภายในสินทรัพย์สินถาวรของ
สถาบันราชภัฏสุรินทร์. กรุงเทพมหานคร : การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ประพันธ์ เจษฎาวิโรจน์. 2533. การปรับปรุงระบบการตรวจสอบภายในขององค์การ
โทรศัพท์แห่งประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท , สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์.

วิไล อัครดิชยา.2531. ผลการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยรามคำแหง. กรุงเทพมหานคร : วิทยานิพนธ์ปริญญา
โท, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สถาบันคั้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2536. "การฝึกอบรม
การควบคุมคุณภาพและวิเคราะห์จุดวิกฤติในกระบวนการผลิต" : น. 57-59.

สถาบันสิ่งแวดล้อมไทย.2544. "โครงการเทคโนโลยีสะอาดกับการเพิ่มขีดความสามารถใน
การจัดการต้นทุน" : น.20-24.

สมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย. 2532. การประเมินประสิทธิภาพ
ของการควบคุมภายใน.กรุงเทพมหานคร : วิศวกรรมพิมพ์.

อำไพ จันทรสว่าง.2543. การประเมินการควบคุมภายในเกี่ยวกับเงินสดและพัสดุของ
สถาบันราชภัฏสุรินทร์. กรุงเทพมหานคร : การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อุษณา ภัทรมนตรี. 2542. การตรวจสอบภายในและการควบคุมภายใน.กรุงเทพมหานคร :
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

Keith, and Newstrom. 1985. Human Behavior at Work Organization Behavior. New York.

Harrell, Thomas Willard. 1964. Industrial Psychology. Oxford & IBM.

Herzberg, Frderick. 1966. Work and the Nature of Man. New York : Word Publishing
Company.

Wolman, Benjamin B. 1975. Dictoonary of Benavioral Science. London : Macmillan.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ตารางที่ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพทางราชการกับประโยชน์ด้านการปรับปรุง
การประสานงานระหว่างหน่วยงาน.

ระดับทัศนคติ	สถานภาพทางราชการ	
	ข้าราชการ	ลูกจ้างประจำ
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	9 (14.3)	4 (7.5)
ไม่แน่ใจ	31 (49.2)	16 (30.2)
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	23 (36.6)	33 (62.3)

ตารางที่ 9 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพทางราชการกับประโยชน์ด้านการทำให้
สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น

ระดับทัศนคติ	สถานภาพทางราชการ	
	ข้าราชการ	ลูกจ้างประจำ
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	11 (17.5)	3 (5.7)
ไม่แน่ใจ	27 (42.9)	15 (28.3)
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	25 (39.7)	35 (66.0)

ตารางที่ 10 ความสัมพันธ์ระหว่างอายุงานกับประโยชน์ด้านการสร้างทัศนคติให้พนักงานทุกคน
เห็นว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบที่ควรปฏิบัติ

ระดับทัศนคติ	อายุงาน	
	ต่ำกว่า 1-3 ปี	ตั้งแต่ 4 ปีขึ้นไป
ไม่แน่ใจ	3 (33.3)	41 (36.0)ป
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	6 (66.7)	73 (64.0)

ตารางที่ 11 ความสัมพันธ์ระหว่างอายุงานกับประโยชน์ด้านการเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน
ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้

ระดับทัศนคติ	อายุงาน	
	ต่ำกว่า 1-3 ปี	ตั้งแต่ 4 ปีขึ้นไป
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2 (20.0)	14 (12.3)
ไม่แน่ใจ	1 (10.0)	60 (52.6)
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	7 (70.0)	40 (35.1)

ตารางที่ 12 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานที่สังกัดกับประโยชน์ด้านการสร้างทัศนคติให้พนักงานทุกคนเห็นว่า เป็นหน้าที่
และความรับผิดชอบที่ควรปฏิบัติ

ระดับทัศนคติ	ลักษณะงานที่สังกัด						
	ฝ่ายบริหารและ ธุรการทั่วไป	ฝ่ายค้นคว้าและ วิจัย	ฝ่ายควบคุมคุณภาพ	ฝ่ายผลิตทดลอง ภัณฑ์อาหาร	ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์	ฝ่ายศึกษาสถิติ	ฝ่ายวิศวกรรม
ไม่แน่ใจ	13 (37.1)	8 (47.1)	2 (50.0)	7 (50.0)	7 (20.6)	3 (23.1)	4 (16.7)
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	22 (62.9)	9 (52.9)	2 (50.0)	7 (50.0)	27 (79.4)	10 (76.9)	2 (33.3)

ตารางที่ 13 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษากับแนวทางด้านการนำระบบคอมพิวเตอร์
มาใช้แทนวิธีการเก็บเอกสารแบบเดิม

ระดับทัศนคติ	ระดับการศึกษา		
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาตรีขึ้นไป
ไม่แน่ใจ	23 (37.7)	5 (14.8)	4 (14.9)
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	38 (62.3)	29 (85.3)	23 (85.2)

ตารางที่ 14 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพทางราชการกับแนวทางการนำระบบคอมพิวเตอร์
มาใช้แทนวิธีการเก็บเอกสารแบบเดิม

ระดับทัศนคติ	สถานภาพทางราชการ		
	ข้าราชการ	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้างชั่วคราว
ไม่แน่ใจ	9 (14.8)	20 (37.8)	3 (37.5)
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	52 (85.2)	33 (62.3)	5 (62.5)

ตารางที่ 15 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพทางราชการกับแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายเพื่อสามารถติดตามผลได้

ระดับทัศนคติ	สถานภาพทางราชการ		
	ข้าราชการ	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้างชั่วคราว
ไม่แน่ใจ	4 (6.3)	12 (22.6)	2 (14.5)
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	59 (93.7)	41 (77.4)	106 (85.5)



ตารางที่ 16 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานที่สังกัดกับแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายเพื่อสามารถติดตามผลได้

ระดับทัศนคติ	ลักษณะงานที่สังกัด				
	ฝ่ายบริหารและธุรการ ทั่วไป	ฝ่ายควบคุมคุณภาพ	ฝ่ายผลิตทดลอง	ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ อาหาร	ฝ่ายศึกษาศาสตร์
ไม่แน่ใจ	6 (17.1)	3 (75.0)	1 (7.1)	6 (17.6)	2 (15.4)
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	29 (82.9)	1 (25.0)	13 (92.9)	28 (82.4)	11 (84.6)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก ข

ผลการดำเนินงาน

สถาบันคั้นคว่ำและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร

สถาบันคั้นคว่ำและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร เป็นหน่วยงานที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จในการพัฒนาวิชาการในด้านวิชาการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางอาหารภายใต้นโยบายการวิจัยที่ชัดเจน และผลงานโครงการวิจัยทางด้านต่าง ๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

นโยบายการวิจัย

มีการจัดทำนโยบายการวิจัยโดยกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. ทำการวิจัยและพัฒนาวิชาการด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีทางอาหาร เพื่อปรับปรุงเศรษฐกิจ
2. ดำเนินการวิจัยให้ครบวงจร และก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปพัฒนาประเทศ ด้านอุตสาหกรรมอาหาร ทั้งนี้จะเกี่ยวกับวัตถุดิบเทคโนโลยีการผลิต ระบบการควบคุมคุณภาพและการทดสอบตลาด
3. วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มมูลค่าในการส่งออก
4. ทำการวิจัยร่วมกับภาคเอกชนเพื่อแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการผลิตอาหาร
5. เผยแพร่และถ่ายทอดผลงานการวิจัยและพัฒนาสู่สาธารณชน
6. สนับสนุนการเรียน การสอน และการวิจัยในสาขาที่เกี่ยวข้อง

ประเภทของงานวิจัย

แบ่งประเภทของงานวิจัยได้ 3 ประเภท ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. งานวิจัยพื้นฐาน
2. งานวิจัยประยุกต์
3. งานวิจัยประเภทเร่งด่วนเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะกิจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวิจัยเพื่อผลิตผลทางการเกษตรที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ผักและผลไม้ ได้แก่ มะม่วง ทุเรียน ข้าวโพดอ่อน ฯลฯ
2. สัตว์และผลิตภัณฑ์จากสัตว์
3. การใช้เทคโนโลยีชีวภาพในอุตสาหกรรม ได้แก่ อาหารหมัก
4. วิจัยผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อโภชนาการ เช่น อาหารเสริมสุขภาพ
5. การพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารเพื่อสภาวะแวดล้อมที่ยั่งยืน

โครงการวิจัย

สถาบันค้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มีการจัดทำโครงการวิจัยในด้านต่าง ๆ ซึ่งได้ดำเนินงานในช่วงแผนพัฒนา ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540- พ.ศ. 2544) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. โครงการวิจัยด้านผักและผลไม้

- 1.1 การผลิตน้ำผัก และน้ำผลไม้ชนิดพร้อมดื่มและเข้มข้น
- 1.2 ศึกษากรรมวิธีการผลิตผลิตภัณฑ์อาหารผงจากผักและผลไม้
- 1.3 การสร้างแบบจำลองทางวิทยาศาสตร์ของการอบแห้งผัก และผลไม้
- 1.4 การผลิตอาหารขบเคี้ยวจากผักและผลไม้ โดยการทอดภายใต้สุญญากาศ
- 1.5 การพัฒนาผลิตภัณฑ์จากผัก และผลไม้ในระดับครัวเรือน และอุตสาหกรรมขนาดย่อม
- 1.6 ศึกษาเทคนิคการเก็บและแปรรูปน้ำมะพร้าว และผลิตภัณฑ์หมักจากมะพร้าว
- 1.7 ศึกษาเทคนิคการแปรรูปจากเนื้อมะพร้าวเพื่อเพิ่มมูลค่า

2. โครงการวิจัยด้านการใช้ประโยชน์จากธัญชาติและพืชหัว

- 2.1 ศึกษากรรมวิธีการผลิตอาหารจากธัญชาติและพืชหัวโดยกระบวนการเอ็กซ์ทราซัน
- 2.2 ศึกษากรรมวิธีการผลิตอาหารสำเร็จรูปจากธัญชาติ ในรูปแบบผลิตภัณฑ์อาหารผง
- 2.3 การผลิตอาหารเข้าจากธัญชาติที่มีองค์ประกอบหลักชาติต่าง ๆ เช่น ข้าว ข้าวโพด

แป้งสาลี ฯลฯ โดยกระบวนการอัดพอง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามเผยแพร่แบบลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงแหล่งที่มาของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.5 การพัฒนาโปรตีนเกษตรจากแป้งถั่วเหลืองสกัดไขมัน แป้งถั่วเหลืองไขมันเต็ม และ แป้งข้าวเจ้า โดยกระบวนการอัดพอง

2.6 การปรับปรุงและพัฒนาการผลิตเส้นก๋วยเตี๋ยวในอุตสาหกรรมขนาดเล็กและขนาดกลาง

2.7 การทำซूपจากข้าวเจ้า เช่น ซุปผง ซุปกระป๋อง

2.8 การใช้แป้งธรรมชาติ และแป้งดัดแปลงในอุตสาหกรรมอาหาร

2.9 ศึกษาและแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารจากธัญชาติพืชตระกูลถั่ว และพืชหัวในระดับครัวเรือน และอุตสาหกรรม

3. โครงการวิจัยด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารจากสัตว์

3.1 วิจัยเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์พื้นบ้านจากเนื้อสัตว์ เช่น แหนม กุนเชียง ไส้กรอกเปรี้ยว

3.2 พัฒนาผลิตภัณฑ์อื่น ๆ จากเนื้อสัตว์ เช่น ไส้กรอก ลูกชิ้น แยม ฯลฯ

3.3 วิจัยการใช้โปรตีนจากพืชเพื่อทดแทนโปรตีนจากสัตว์ในผลิตภัณฑ์

3.4 อาหารพัฒนาโรงงานต้นแบบโดยการถ่ายทอดเทคโนโลยีในกระบวนการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากเนื้อสัตว์

4. โครงการวิจัยการใช้เทคโนโลยีชีวภาพในอุตสาหกรรม

4.1 ศึกษาวิจัยกระบวนการผลิตและการใช้ประโยชน์จากเอ็นไซม์ในอุตสาหกรรมอาหาร

4.2 ศึกษาและปรับปรุงคุณภาพทางจุลชีววิทยาและขบวนการผลิตอาหารหมักพื้นบ้านทั่วไป

4.3 วิเคราะห์พยาธิและวิธีการทำลายในอาหารหมักพื้นบ้าน

4.4 ศึกษาเชื้อจุลินทรีย์ที่ทำให้เกิดโรคในอาหาร

4.5 วิจัยด้านพันธุวิศวกรรมของจุลินทรีย์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสารชีวภาพ

4.6 วิจัยการผลิตสารชีวภาพจากจุลินทรีย์

4.7 พัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารหมักโดยใช้เทคโนโลยีชีวภาพ

4.8 วิจัยและพัฒนาคุณภาพไวน์ และบรันดีจากกลิ่นจี้ สับปะรด องุ่น

4.9 วิจัยและพัฒนาคุณภาพไวน์ และวิจัยจากกล้วย

4.10 วิจัยและพัฒนาคุณภาพไวน์ฟองจากผลไม้ไทย

4.11 ศึกษาและปรับปรุงพันธุ์สาหร่ายที่มีศักยภาพทางอุตสาหกรรม

4.12 วิจัยและพัฒนาการเพาะเลี้ยง และการเก็บเกี่ยวสาหร่ายที่มีศักยภาพเพื่อประโยชน์ทางอุตสาหกรรม

4.13 พัฒนาวิธีการสกัดสารชีวภาพจากสาหร่าย

5. โครงการศึกษาและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อโภชนาการ

5.1 ศึกษาสภาพและปัญหาทางโภชนาการของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย แนวทางแปรเปลี่ยนพฤติกรรมการบริโภค

5.2 พัฒนาการผลิตอาหารจานเดียวรูปแบบต่าง ๆ มีคุณค่าทางโภชนาการ

5.3 ศึกษาวิจัยการผลิตอาหารเฉพาะอย่างที่เหมาะสมกับโรคเป้าหมายทางโภชนาบำบัด เช่น อาหารพลังงานต่ำ อาหารโปรตีนสูง อาหารใยโปรตีนสูง อาหารแคลเซียมสูง ฯลฯ

5.4 ศึกษาพัฒนาอาหารเสริมสุขภาพจากผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นและวิเคราะห์คุณค่าทางโภชนาการและความปลอดภัย

5.5 ศึกษาการแปรรูปวัสดุเหลือใช้จากผลิตผลทางการเกษตร เช่น กากถั่วเหลืองเมล็ดพืชต่าง ๆ เพื่อผลิตอาหารที่มีคุณค่าทางโภชนาการ

6. การพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารเพื่อสภาวะแวดล้อมที่ยั่งยืน

การจัดการสิ่งแวดล้อมในอุตสาหกรรมอาหารโดยการลดหรือเปลี่ยนของเสีย ในกระบวนการผลิตให้เพิ่มมูลค่าโดยเฉพาะอุตสาหกรรมขนาดเล็กและขนาดกลาง เช่น โรงงานก๋วยเตี๋ยว โรงงานแปรรูปผัก และผลไม้สด เป็นต้น

ความร่วมมือกับต่างประเทศ

สถาบันค้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มีการติดต่อประสานงานกับหน่วยงาน ในต่างประเทศ ร่วมมือกับนานาชาติ ในโครงการต่างๆดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. Asian Regional Center / Asian Vegetable Research and Development Center (ARC / AVRDC)

2. CIRAD – IRFA ประเทศฝรั่งเศส

3. United Nations University (UNU)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมีเหตุดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. China Meat Research Center ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

5. มหาวิทยาลัย Kagawa ประเทศญี่ปุ่น

6. Japan International Research Center for Agricultural Sciences (JIRCAS)
ประเทศญี่ปุ่น

7. The Crawford Fund for International Agricultural Research (Crawford Fund)
และกรมวิเทศสหการ

8. โครงการ Quality Assurance for Fresh and Minimally Processed Durian

9. สมาพันธ์วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางอาหารนานาชาติ International Union of
Food Science and Technology (IUFOST)

10. International Life Science Institute (ILSI)

11. โครงการร่วม ปลาผงไทย-นอร์เวย์ (Joint Project Between Thailand and Norway
on Fish Flour)

**ความร่วมมือกับ Asian Regional Center / Asian Vegetable Research and
Development Center (ARC / AVRDC)**

สถาบันค้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร ได้เข้าร่วมโครงการ Legumes Processing and Contribution of Legumes to Human Nutrition โดยมี AVRDC แห่งประเทศไทย เป็นผู้รับผิดชอบในการฝึกอบรมให้แก่ประเทศต่าง ๆ ในเขตลุ่มแม่น้ำโขง ได้แก่ เวียดนาม ลาว พม่า และ เขมร ภายใต้การสนับสนุนจากหน่วยงาน SDC (Swiss Agency for Development and Cooperation Technical Center) ระยะแรกของโครงการ นักวิจัยของสถาบันอาหาร มก. ได้เข้าร่วมการฝึกอบรม ณ AVRDC- Shanhua, Taian, Taiwan ระหว่างวันที่ 21 มีนาคม – 31 เมษายน 2541 ระยะที่ 2 มีการฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่จากประเทศลุ่มแม่น้ำโขง ณ สถาบันอาหาร มก. ระหว่างวันที่ 24 สิงหาคม – 2 กันยายน 2541 ในหัวข้อเรื่อง AVRDC Vegetable Processing โดยมีวิทยากรร่วมอีก 2 ท่านจากคณะอุตสาหกรรมเกษตรและคณะเกษตร

ความร่วมมือกับ CIRAD – IRFA ประเทศฝรั่งเศส

สถาบันค้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร ได้มีความร่วมมือทางการวิจัยร่วมกับหน่วยงาน
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
CIRAD – IRFA ประเทศฝรั่งเศส ภายใต้โครงการ Elaboration of Concentrated Aromatic
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Bases from Mango for Local Consumption and Export in Developing Countries เป็นระยะเวลา 4 ปี ตั้งแต่ปี 2537-2540 โดยได้รับงบประมาณสนับสนุนจาก EC ในวงเงินประมาณ 3 ล้านบาท นอกจากประเทศไทยแล้วมีหน่วยงานจากประเทศต่าง ๆ เข้าร่วมโครงการด้วย เช่น CJTRI (India), INRA (France) และ Nottingham University (U.K.) มีการส่งนักวิจัยจากสถาบันอาหาร และ CFTRI ไปปฏิบัติงานวิจัยโครงการ CIRAD ที่เมือง Montpellier ประเทศฝรั่งเศส เป็นเวลา 1 ปี ระหว่างเมษายน 2537-มีนาคม 2538 เพื่อนำเทคโนโลยีการใช้เครื่อง Microfiltration และ Reversr osmosis มาดำเนินการวิจัยต่อที่หน่วยงานของประเทศอินเดียและไทย

ความสัมพันธ์กับ United Nations University (UNU)

สถาบันคั้นคว่ำและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และ United Nations University (UNU) ได้มีความร่วมมือทางวิชาการนับแต่ปี พ.ศ.2536 เป็นต้นมา โดยทาง UNU ให้การสนับสนุนการทำวิจัยด้าน Food Science and Technology ณ National Food Research Institute, Tsukuba ประเทศญี่ปุ่น โดยมีระยะเวลาในการทำวิจัยหัวข้อละ 1 ปี ตั้งแต่ปี 2536 บุคลากรของสถาบันฯ ได้รับทุนทำวิจัยในหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

1. Quality Preservation of Food by Packaging Techniques.
2. Separation of Chromosomal DNA Molecules of *Candida maltosa* by Pulse Field Gel Electrophoreses (PFGE)
3. Transformation of *Kluyveromyces thermotolerans* by Plasmid Yrp7 and Cycloheximide – resistant Gene of *Candida maltosa*.
4. Protoplast Fusion of *Sacharomyces cerevesiae* Freeze – tolearant Strain and Bakers'Yeast Strain for Frozen – dough Preparations.
5. Quality Preservation of Brown Rice by Packaging Techniques.
6. Study on Chemical and NIR Measurement of Food Component for Quality Evaluation.

นอกจากนี้ ทาง UNU ยังมีการติดตามผลและให้การสนับสนุน เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับนักวิจัยผู้เคยได้รับการสนับสนุนจาก UNU ให้มีการดำเนินการวิจัยอย่างต่อเนื่อง

China Meat Research Center, ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ปี พ.ศ. 2538 สถาบันคั้นคว่ำและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร ได้เริ่มมีความสัมพันธ์กับ China Meat Research Center, (CMRC) ซึ่งเป็น National Center ของประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ในด้าน Meat Science and Technology ในแต่ละปี CMRC จะให้การสนับสนุนบุคลากรของสถาบัน จำนวน 1-2 คน เข้าฝึกอบรมในด้าน Processing of Chinese & Western Style Meat Products และ Chinese Modern Techniques for Food Analysis หลักสูตรดังกล่าวมีระยะเวลา 3 สัปดาห์ ซึ่งให้การสนับสนุนในส่วนของค่าที่พักค่าเดินทางในประเทศจีน และค่าธรรมเนียมการฝึกอบรม นับถึงปัจจุบันบุคลากรของสถาบัน ได้เข้ารับการฝึกอบรมแล้ว จำนวน 9 คน

โครงการความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัย Kagawa ประเทศญี่ปุ่น

สถาบันคั้นคว่ำและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้มีความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัย Kagawa ประเทศญี่ปุ่น ภายใต้ทุน Monbusho ตั้งแต่ปี 2536 เป็นต้นมา และจากความสัมพันธ์ต่อเนื่องทำให้มีการลงนามในข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการ (Tentative Signing Agreement) กับ Faculty of Agriculture and Graduate School of Agriculture , Kagawa University ประเทศญี่ปุ่นโดยข้อตกลงดังกล่าวทั้งสองสถาบันประสงค์ที่จะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ตลอดจนบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ของบุคลากร เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งสองสถาบัน รวมทั้งความร่วมมือในการพัฒนางานวิจัย และเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันทั้งสองอีกด้วย ซึ่ง Prof: Koichi Okutani คณบดี ของ Faculty of Agriculture and Graduate School of Agriculture ได้ลงนามร่วมกับ ดร.สายพิน มณีพันธ์ ผู้อำนวยการสถาบันอาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เมื่อวันที่ 8 ธันวาคม 2540

ความร่วมมือกับ Japan International Research Center for Agricultural Sciences (JIRCAS) ประเทศญี่ปุ่น

สถาบันคั้นคว่ำและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้มีความร่วมมือกับ Japan International Research Center for Agricultural Sciences (JIRCAS)

ประเทศญี่ปุ่น ในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอาหารตั้งแต่ปี 2539 โดย JIRCAS เป็นผู้ให้การ
 เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สาธารณูปโภคที่มอบให้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์อื่นใด
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรของ สถาบันอาหาร มก. ได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ รวมทั้ง ได้ร่วมงานวิจัยกับนักวิจัยจาก JIRCAS ตั้งแต่ปี 2539 เป็นต้นมา มีบุคลากรของสถาบันอาหารได้รับทุนสนับสนุนในงานวิจัยสาขาต่าง ๆ

โครงการร่วมมือกับ The Crawford Fund for International Agricultural Research (Crawford Fund) และกรมวิเทศสหการ

สถาบันคั้นคว่ำและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้มีความร่วมมือกับ The Crawford Fund for International Agricultural Research (Crawford Fund) ประเทศออสเตรเลีย และกรมวิเทศสหการ ในการดำเนินการจัดฝึกอบรมด้านการเกษตร และอุตสาหกรรมอาหาร ให้แก่กลุ่มประเทศอาเซียนได้แก่ เวียดนาม ลาว เขมร พม่า จีน และไทย โดยได้รับการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในส่วนของ ค่าเดินทาง ค่าที่พัก ค่าเบี้ยเลี้ยง และค่าธรรมเนียม สำหรับการอบรมประเทศละ 3-4 คน ซึ่งในปี 2540 สถาบันอาหาร มก. ได้จัดหลักสูตร HACCP for Food Industry และในปี 2542 จะจัดหลักสูตร Postharvest Handling of Fruit and Vegetables

โครงการ Quality Assurance for Fresh and Minimally Processed Durian

สถาบันคั้นคว่ำและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้มีความร่วมมือกับสถาบันวิจัยพืชสวน กรมวิชาการเกษตรและภาควิชาพืชสวน กรมวิชาการเกษตรและภาควิชาพืชสวน คณะเกษตร มก. ในโครงการ Quality Assurance for Fresh and Minimally Processed Durian ซึ่งเป็นโครงการย่อยของโครงการ Quality Assurance Systems for Asian Fruits. Fresh and Minimally Processed (QASAF) project และอยู่ภายใต้กรอบโครงการใหญ่ คือ กรอบโครงการความร่วมมือทางเศรษฐกิจอาเซียนกับออสเตรเลีย ระยะที่ 3 AAECOP Phase III (ASEAN – Australia Economic Cooperation Program Phase III) โครงการ QASAF Project มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างระบบการผลิตและประกันคุณภาพผลไม้ในกลุ่มประเทศอาเซียน ซึ่งมีโครงการย่อยจำนวน 6 โครงการ ได้แก่

1. ประเทศฟิลิปปินส์ : มะม่วง
2. ประเทศมาเลเซีย : ขนุน,ทุเรียน
3. ประเทศเวียดนาม : ลูกมังกร (Dragon fruit)

4. ประเทศอินโดนีเซีย : สละ, มะม่วง

5.ประเทศบรูไน :ทุเรียน

6.ประเทศไทย :ทุเรียน

โครงการนี้มีวัตถุประสงค์ ในการสร้างระบบการผลิตและการประกันคุณภาพทุเรียนสด และทุเรียนแกะเนื้อ ตลอดจนนำเทคโนโลยีที่ได้ถ่ายทอดสู่ภาคเอกชน มีระยะเวลาดำเนินการ 3 ปี ตั้งแต่ปลายปี 2539 ถึง 2542 โครงการนี้สนับสนุนงบประมาณในรูปของเครื่องมือวิจัยครุภัณฑ์ รวมทั้งค่าดำเนินการงานวิจัย เป็นมูลค่าประมาณ 2 ล้านบาท

สมาพันธ์วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางอาหารนานาชาติ International Union of Food Science and Technology (IUFoST)

สถาบันคั้นคว่ำและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นสมาชิกของสมาพันธ์วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางอาหารนานาชาติ ตั้งแต่วันที่ 3 พฤศจิกายน 2513 ปัจจุบันผู้อำนวยการสถาบันอาหาร มก. (น.ส.สายพิณ มณีพันธ์) ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้แทนนักวิชาการจากภูมิภาคเอเชียอาคเนย์ ในการดำรงตำแหน่งกรรมการบริหาร ของสมาพันธ์ โดยมีวาระ 4 ปี ตั้งแต่ปี 2534 ปัจจุบันได้ดำรงตำแหน่งเป็นวาระที่ 2 สมาพันธ์วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางอาหารนานาชาติ เป็นแหล่งรวมของผู้ประกอบวิชาชีพจากทั่วทุกมุมโลก เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และทรัพยากรบุคคล เป็นแหล่งที่สรรสร้างงานวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางอาหาร เพื่อสนองความต้องการ ของประเทศที่นำเข้าสินค้าอาหารต่าง ๆ รวมทั้งเป็นสื่อกลางประสานงานระหว่างสถาบัน สมาคม ในประเทศอื่น ๆ ทั่วโลก

International Life Sciences Institute (ILSI)

อิลซี ประเทศไทย เป็นสาขาหนึ่งของมูลนิธิ ซึ่งมีสำนักงานใหญ่อยู่ที่ วอชิงตัน ดีซี ได้ก่อตั้งเมื่อวันที่ 3 ธันวาคม 2535 ประกอบด้วยประเทศไทย กัมพูชา ลาว พม่า และเวียดนาม มีสำนักงานตั้งอยู่ที่ สถาบันคั้นคว่ำและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เช่นเดียวกับสาขาอื่น ๆ กล่าวคือเพื่อส่งเสริมความรู้ความเข้าใจและหาทางแก้ไข ปัญหาเกี่ยวกับ สุขภาพ ความปลอดภัยของอาหาร และสิ่งแวดล้อม โดยมีบทบาทและทำกิจกรรม เพื่อให้สมาชิก ได้รับรู้ความเคลื่อนไหวความก้าวหน้า รวมทั้งผลการศึกษาค้นคว้าทางวิทยาศาสตร์ จากที่ต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับธุรกิจของสมาชิก และคุณภาพชีวิตของผู้บริโภค โดยการจัดหรือสนับสนุนให้มีการประชุมทั้งในระดับภายในและภายนอกประเทศ

นอกจากนั้น อิลซี ประเทศไทย จะมีบทบาทในการเชื่อมโยงระหว่างสมาชิกกับสาขาต่าง ๆ และหน่วยงานอื่น ๆ ของมูลนิธิ ฯ แต่ที่สำคัญคือการเป็นเชื่อมโยงระหว่างอุตสาหกรรม นักวิทยาศาสตร์ นักวิชาการ และหน่วยงานราชการทั้งนี้เพื่อให้ทุกฝ่ายหันหน้าเข้าหากันเพื่อหาทางแก้ไขปัญหา ที่เกี่ยวกับคุณภาพชีวิตของผู้บริโภค

โครงการร่วมปลาผงไทย – นอร์เวย์

(JOINT PROJECT BETWEEN THAILAND AND NORWAY ON FISH FLOUR)

ข้อตกลงความร่วมมือโครงการปลาผงไทย-นอร์เวย์ ได้ลงนามเมื่อวันที่ 11 ธันวาคม 2539 ณ กรมประมง มีระยะเวลาดำเนินโครงการ 5 ปี หน่วยงานของไทยที่เข้าร่วมโครงการมี 3 สถาบัน วิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรมสัตว์น้ำ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยสถาบันค้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร และมหาวิทยาลัยมหิดลโดยสถาบันวิจัยโภชนาการ ประเทศนอร์เวย์ ประกอบด้วยสถาบันวิจัยน้ำมันปลาและปลาป่นจากปลาเฮอริง โดยส่งปลาผงและสนับสนุน ค่าใช้จ่ายในการศึกษาวิจัยของฝ่ายไทย

ในเบื้องต้น สถาบันอาหาร มก. เป็นหน่วยงานที่ศึกษาวิจัยระยะที่ 1 ของโครงการ มีกำหนดเวลา 2 ปี ได้เริ่มดำเนินงานในเดือนกุมภาพันธ์ 2540 โดยได้รับงบประมาณสนับสนุนการวิจัยจากทางนอร์เวย์เป็นเงินรวมทั้งสิ้น 59,000 เหรียญสหรัฐ ประกอบด้วย 2 โครงการหลัก ได้แก่ โครงการที่ 1 ศึกษาอายุการเก็บและการประกันคุณภาพปลาผงและผลิตภัณฑ์จากปลาผง คุณค่าทางโภชนาการและความปลอดภัยของผลาผง

โครงการที่ 2 การใช้ประโยชน์จากปลาผงแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อาหาร ได้แก่ เครื่องปรุงเข้มข้นบรรจุกระป๋องสำหรับการเตรียมอาหารไทย และอาหารขบเคี้ยวผสมปลาผง เพื่อเสริมคุณค่าทางอาหาร

ภาคผนวก ค

แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเองเรื่อง
ทัศนคติของพนักงานที่ต่อระบบการควบคุมภายใน
กรณีศึกษาสถาบันค้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

คำชี้แจง เพื่อประโยชน์ต่อการศึกษา จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบ
สอบถามโดยข้อมูลของท่านจะถูกเก็บไว้เป็นความลับสำหรับการวิจัยเท่านั้นผู้ศึกษาขอ
ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านกรุณาสละเวลาอันมีค่าของท่านในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

ผู้ศึกษา

นางสาวกมลรัตน์ มโนนิติธัญ

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ชื่อผู้ตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามเลขที่

โปรดใส่เครื่องหมาย / ลงใน () หรือข้อความลงในช่องว่างของคำถามต่อไปนี้

1. เพศ () 1. ชาย () 2. หญิง [] 1
2. อายุ () 1. ต่ำกว่า 25 ปี () 2. 25 - 35 ปี
() 3. 36 - 45 ปี () 4. 46 - 55 ปี [] 2
3. ตำแหน่งงานที่ทำ
() 1. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน [] 3
() 2. หัวหน้าฝ่าย/ผู้ควบคุมงาน
() 3. อื่นๆ ระบุ
4. อายุงาน
() 1. ต่ำกว่า 1 ปี [] 4
() 2. 1 - 3 ปี
() 3. ตั้งแต่ 4 ปีขึ้นไป

5. ระดับการศึกษา

- () 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี [] 5
 () 2. ปริญญาตรี
 () 3. ตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป

6. ลักษณะงานที่สังกัด

- () 1. ฝ่ายบริหารและธุรการทั่วไป [] 6
 () 2. ฝ่ายค้นคว้าและวิจัย () 5. ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร
 () 3. ฝ่ายควบคุมคุณภาพ () 6. ฝ่ายศึกษาสาธิต
 () 4. ฝ่ายผลิตทดลอง () 7. ฝ่ายวิศวกรรม

7. ท่านคิดว่าการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน ให้ประโยชน์ในแง่ต่อไปนี้เพียงใด

ประโยชน์	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7.1 สร้างทัศนคติให้พนักงานทุกคนเห็นว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบที่ควรปฏิบัติ					
7.2 สร้างสรรคในการปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดของพนักงาน กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมของหน่วยงาน					
7.3 เจ้าหน้าที่รู้จักหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ					
7.4 มีระบบการจัดเก็บเอกสารเป็นหมวดหมู่					
7.5 เพิ่มแนวคิดเชิงป้องกันปัญหาและแก้ไขกรณีเร่งด่วนได้					
7.6 ปรับปรุงการประสานงานระหว่างหน่วยงาน					
7.7 ทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น					
7.8 ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน					
7.9 สามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

8. จากประสบการณ์ในการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน ของท่านโปรดเรียงลำดับ ความสำคัญของปัญหาที่ท่านได้พบ โดยใส่หมายเลข 1 หน้าปัญหาที่ท่านคิดว่าสำคัญที่สุด และใส่ หมายเลข 2, 3 หน้าปัญหาที่สำคัญรองลงมา (3 ลำดับเท่านั้น)

- _____ นโยบายการบริหารไม่ชัดเจน [] 8.1
- _____ ขาดการสนับสนุนที่จริงจังจากผู้บริหาร [] 8.2
- _____ ขาดการฝึกอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอ [] 8.3
- _____ ความยุ่งยากซับซ้อนในการจัดการกับงานเอกสาร [] 8.4
- _____ ปัญหาการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน [] 8.5
- _____ ขาดข้อมูลที่ถูกต้องที่จะปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น [] 8.6
- _____ ไม่มีการจัดระบบงานที่ดีไว้ล่วงหน้า จึงยากในการปรับวิธีการ ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบการควบคุมภายใน [] 8.7
- _____ ต้องทบทวนการปฏิบัติงานจริงให้ถูกต้องตามระเบียบ ทำให้เกิด ความล่าช้าในการปฏิบัติงาน [] 8.8

9. ท่านคิดว่าแนวทางการพัฒนาวิธีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน ในรูปแบบใดต่อไปนี้ที่ องค์กรควรนำมาปรับปรุงวิธีการที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

แนวทาง	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
9.1 นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้แทนวิธีการ เก็บเอกสารแบบเดิม					
9.2 จัดทำแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ เป้าหมายเพื่อสามารถติดตามผลได้					
9.3 จัดทำคู่มือหรือวิธีปฏิบัติงานเป็น ลายลักษณ์อักษร					
9.4 ระบุให้มีการทบทวนทุกๆ ระเบียบ ปฏิบัติและวิธีการทำงาน ไม่เกิน 2 ปีต่อครั้ง					
9.5 เพิ่มความถี่ในการตรวจติดตาม ภายในจาก 2 เป็น 3 ครั้งต่อปี					

เอกสารนี้เป็นเอกสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

10. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ในส่วนของปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบการควบคุมภายใน ที่องค์กรควรให้ความสำคัญและพิจารณาแก้ไขอย่างเร่งด่วน

ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับ การให้ความสนับสนุนของผู้บริหาร

ข้อเสนอแนะ

ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับ การให้ความร่วมมือของพนักงาน/ความรู้ของพนักงาน

ข้อเสนอแนะ

ปัญหาและอุปสรรค เกี่ยวกับความต่อเนื่องในการปฏิบัติตามหลักการควบคุมภายใน/ระยะเวลา

ข้อเสนอแนะ

ปัญหาและอุปสรรค เกี่ยวกับงบประมาณ

ข้อเสนอแนะ

อุปสรรคอื่นๆ

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ประวัติผู้เขียน

- ชื่อ-นามสกุล : นางสาวกมลรัตน์ มโนธิธัญญ์
- วันเดือนปีเกิด : 7 มิถุนายน 2515
- สถานที่เกิด : จังหวัดลำปาง
- ประวัติการศึกษา : รัฐศาสตร์บัณฑิต
ปีการศึกษา 2537 มหาวิทยาลัยรามคำแหง
เศรษฐศาสตร์บัณฑิต
ปีการศึกษา 2538 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ประวัติการทำงาน : บริษัทชัททัก้า เอ็ม บี เอฟ การ์ด จำกัด ตำแหน่งเจ้าหน้าที่เร่งรัดหนี้สิน
(พ.ศ.2539)
: บริษัทคราวอินเตอร์เนชันแนล จำกัด ตำแหน่งเลขานุการการตลาด
(พ.ศ. 2541)
: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน
(พ.ศ. 2543)