

หลักสูตรประกาศนียบัตรผู้ตรวจสอบภายในภาครัฐ
(Certified Government Internal Auditor – CGIA)
หลักสูตร Intermediate ด้าน Performance, Operation and Management

สารบัญ

หน้า	
๑. วิชาการประเมินผลระบบการควบคุมภายใน	๑
๒. วิชาการบริหารองค์กรภาครัฐ (ยุคใหม่)	๘
๓. วิชาเทคนิคการบริหารความเสี่ยง	๑๐
๔. วิชาการบริหารพัสดุ	๑๓
๕. วิชาการบริหารทรัพยากรบุคคล	๒๓
๖. วิชาการติดตามประเมินผลการบริหารงบประมาณตามแนวทาง PART	๒๕
๗. วิชาการตรวจสอบการบริหาร (Management Audit)	๒๗
๘. วิชาการตรวจสอบการดำเนินงานและผลการปฏิบัติงาน (Operation/Performance Audit)	๒๙
๙. วิชาเทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตรวจสอบ	๓๒
๑๐. วิชาการจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ	๓๔

หลักสูตรประกาศนียบัตรผู้ตรวจสอบภายในภาครัฐ
(Certified Government Internal Auditor – CGIA)
หลักสูตร Intermediate ด้าน Performance Operation and Management
ระหว่างวันที่ ๒ - ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๓
ณ โรงแรมเดอะ ทวิน ทาวเวอร์ ถนนรองเมือง กรุงเทพมหานคร

๑. วิชา “การประเมินผลระบบการควบคุมภายใน”

๑.๑ มูลเหตุของปัญหาในการบริหารจัดการองค์กร

๑.๑.๑ ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานภาครัฐส่วนใหญ่ยังเข้าใจในเรื่องการควบคุมภายในคลาดเคลื่อน
 ๑.๑.๒ ผู้บริหารส่วนใหญ่เข้าใจว่าการควบคุมภายในมีความหมายอย่างเดียวกับการตรวจสอบภายใน
 ๑.๑.๓ ผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐส่วนใหญ่ยังให้ความสนใจ และให้ความสำคัญน้อยมากในเรื่องการควบคุมภายในและไม่มีการออกแบบการควบคุมภายในที่ดีมาใช้ อันหมายถึงระบบปฏิบัติการที่หย่อนยาน ด้อยประสิทธิภาพ และมีจุดอ่อนให้เกิดการทุจริตคอร์รัปชันได้ง่าย

๑.๒ หลักเกณฑ์/ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน

๑.๒.๑ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒

- กำหนดให้ใช้มาตรการเพื่อส่งเสริมและกำกับให้หน่วยงานของรัฐทุกแห่งกำหนดแผนการสร้างความโปร่งใสและป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบในระบบราชการและรายงานผลการดำเนินการในรอบปี

ต่อคณะรัฐมนตรี

๑.๒.๒ หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

- เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการควบคุมภายในเป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงกำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ

๑.๓ หลักกฎหมายและความสำคัญของการควบคุมภายใน

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๖๒ วรรคสาม บัญญัติให้รัฐต้องรักษาวินัยการเงิน การคลัง เพื่อให้ฐานะการเงินการคลังมีเสถียรภาพมั่นคงและยั่งยืน โดยกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลัง ต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับกรอบการดำเนินการการคลัง งบประมาณ วินัยรายได้ รายจ่าย ทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ การรับทรัพย์สินเงินคงคลังและหนี้สาธารณะ

ดังนั้นจึงได้กำหนดพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงานและการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

ซึ่งการควบคุมภายในถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจ มีประสิทธิภาพ ประหยัด และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นทุจริต

๑.๔ หลักการสำคัญของการประเมินผลระบบการควบคุมภายใน

ส่วนหนึ่งของความสำเร็จในทุกหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็หน่วยงานที่มีภารกิจประเภทใด มีขนาดใหญ่ หรือขนาดเล็ก ทั้งในภาครัฐ และเอกชน ก็คือ การมีการควบคุมภายในที่ดีภายในหน่วยงาน เนื่องจากการควบคุมภายในจะช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่จะเกิดกับการดำเนินงาน ซึ่งมีโอกาสเกิดขึ้นได้ทุกระบวนการ หรือทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน

อย่างไรก็ดี แม้ว่าหน่วยงานจะจัดให้มีระบบการควบคุมภายในขึ้นภายในหน่วยงานก็ตาม แต่การควบคุมภายในหน่วยงานจะสมบูรณ์ไม่ได้หากหน่วยงานไม่มีการประเมินผลระบบการควบคุมภายใน เนื่องจากการประเมินผลระบบการควบคุมภายในเป็นสิ่งที่สำคัญที่ทำให้ผู้บริหารทราบว่า การดำเนินงานของหน่วยงาน ประสบความสำเร็จจากการลดโอกาสความเสี่ยงได้ในระดับใด และระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันหรือไม่ โดยทั่วไปหน่วยงานจะใ้การตรวจสอบภายใน ซึ่งเป็นเครื่องมือ หรือกลไกที่สำคัญของผู้บริหารในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานตามระบบการควบคุมภายใน ที่หน่วยงานกำหนด

๑.๔ กระบวนการตรวจสอบภายใน (Internal Audit Process)

ตามมาตรฐานการตรวจสอบภายในและจริยธรรมของผู้ตรวจสอบภายในของส่วนราชการที่กำหนด โดยกรมบัญชีกลางได้กำหนดข้อปฏิบัติในการปฏิบัติงานตรวจสอบไว้ ๒ ส่วนคือ

๑) มาตรฐานด้านคุณสมบัติของงานตรวจสอบ

๒) มาตรฐานด้านการปฏิบัติงานตรวจสอบ

โดยในส่วนของมาตรฐานการปฏิบัติงานตรวจสอบ ได้กล่าวถึงการตรวจสอบภายในประกอบด้วย

๓ กระบวนการหลัก ๆ ดังนี้

๑.๔.๑ การวางแผน

๑.๔.๑.๑ การสำรวจข้อมูลเบื้องต้น

๑.๔.๑.๒ การประเมินผลระบบการควบคุมภายใน

๑.๔.๑.๓ การประเมินความเสี่ยง

๑.๔.๑.๔ การวางแผนการตรวจสอบ

๑.๔.๑.๕ การวางแผนการปฏิบัติงาน

๑.๔.๒ การปฏิบัติงาน

๑.๔.๒.๑ เริ่มการปฏิบัติงานตรวจสอบ

๑.๔.๒.๒ ปฏิบัติงานตรวจสอบ

๑.๔.๒.๓ สิ้นสุดการปฏิบัติงานตรวจสอบ

๑.๔.๓ การจัดทำรายงานและการติดตามผล

๑.๔.๓.๑ การรายงานปฏิบัติงานตรวจสอบ

๑.๔.๓.๒ การติดตามผล

๑.๕ แนวปฏิบัติการประเมินผลระบบการควบคุมภายใน

สาระสำคัญของแนวปฏิบัติการประเมินผลระบบการควบคุมภายในแบ่งออกเป็น ๓ ส่วน คือ

๑.๕.๑ ส่วนที่ ๑ หลักการประเมินผลระบบการควบคุมภายใน

๑.๕.๑.๑ การควบคุมภายในช่วยให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าภายในองค์กร :

- ๑) มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบกฎเกณฑ์ และคำสั่งของผู้บริหาร
- ๒) ช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ประหยัด มีประสิทธิผลและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย
- ๓) มีการดูแลป้องกันทรัพยากรจากการทุจริต ความเสียหาย การสูญเปล่าหรือการบริหารจัดการที่ผิดพลาด
- ๔) จัดให้มีและดำรงไว้ซึ่งข้อมูลทางการเงินและการบริหารที่เชื่อถือได้ และทันต่อ

เวลา

๑.๕.๑.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

- ๑) เป็นกลไกที่จะทำให้หน่วยงานของรัฐ บรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน
- ๒) เป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติ เป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง
- ๓) บุคลากรทุกคนในองค์กร เป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่ทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้น
- ๔) สามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ของหน่วยงานของรัฐ
- ๕) ควรกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและภารกิจของหน่วยงาน

๑.๕.๑.๓ ข้อจำกัดของการควบคุมภายใน

- ปัจจัยภายใน
 - ๑) การควบคุมส่วนใหญ่มีไว้สำหรับรายการที่เกิดขึ้นตามปกติเท่านั้น
 - ๒) ผู้รับผิดชอบหลีกเลี่ยงไม่ปฏิบัติตามระบบที่กำหนด
 - ๓) ร่วมมือกันทุจริต
 - ๔) ค่าใช้จ่ายในการควบคุมต้องไม่มากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ
 - ๕) ข้อผิดพลาดที่เกิดจากการประมาทเลินเล่อ ไม่เข้าใจคำสั่ง การใช้ดุลพินิจผิด
- ปัจจัยภายนอก : การเปลี่ยนแปลงนโยบายของภาครัฐ เศรษฐกิจ การเมือง หรือการดำเนินการจากคู่แข่ง เป็นต้น

๑.๕.๑.๔ วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

- ๑) ด้านการดำเนินงาน (Operation objectives : O)
เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล จากการใช้ทรัพย์สิน และทรัพยากรอื่น ๆ การป้องกันการรั่วไหล สูญเสีย และการทุจริต
- ๒) ด้านการรายงานทางการเงิน (Financial report objectives : F)
เพื่อให้มีระบบข้อมูลด้านการเงินและดำเนินงานที่ครบถ้วนถูกต้อง เชื่อถือได้ และเป็นปัจจุบัน ทันเหตุการณ์

๓) ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance objectives : C)

เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและข้อกำหนด

๑.๕.๑.๕ องค์ประกอบมาตรฐานการควบคุมภายใน ตามหลักของ COSO๒๐๑๓ ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการ

๑) สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment) ประกอบด้วย ๕ หลักการ

(๑) ยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม

(๒) ความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร และมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน

(๓) จัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์

(๔) ความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

(๕) บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน

๒) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ประกอบด้วย ๔ หลักการ

(๖) ระบุมูลเหตุประสงค์ของการควบคุมภายในให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยง

(๗) ระบุความเสี่ยงอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงานและวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง

(๘) พิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต

(๙) ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

*การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย ๒ ด้าน คือ โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

**ทฤษฎีการจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การยอมรับ (Take) การลด/บรรเทา (Treat) การโอน/แบ่ง (Transfer) และ การหยุด/หลีกเลี่ยง (Terminate)

๓) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) ประกอบด้วย ๓ หลักการ

(๑๐) ระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(๑๑) ระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี

(๑๒) จัดให้มีกิจกรรมการควบคุม ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

๔) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications) ประกอบด้วย ๓ หลักการ

(๑๓) จัดทำหรือจัดหา และใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ

(๑๔) มีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายใน

(๑๕) มีการสื่อสารกับบุคลากรภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

๕) การติดตามประเมินผล (Monitoring) ประกอบด้วย ๒ หลักการ

(๑๖) ดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงานหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(๑๗) ประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลา เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

๑.๕.๑.๖ ลักษณะของการควบคุมภายใน (Internal Control)

๑) การควบคุมที่เป็นลายลักษณ์อักษร (Hard Controls) เช่น กำหนดโครงสร้างองค์กร นโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติ เป็นต้น

๒) การควบคุมที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร (Soft Controls) เช่น ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส การมีผู้นำที่ดี ความมีจริยธรรม เป็นต้น

๑.๕.๑.๗ วัตถุประสงค์ของการประเมินผลระบบการควบคุมภายใน

๑) เพื่อให้ทราบว่าการควบคุมภายในที่มีอยู่สามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงได้หรือไม่

๒) เพื่อให้ทราบว่าการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุ้มค่าหรือไม่

๓) เพื่อให้มีการปรับปรุงหรือแก้ไขระบบการควบคุมภายในได้อย่างเหมาะสมทันเวลา และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

๑.๕.๑.๘ ประโยชน์ที่ได้รับจากการประเมินผลระบบการควบคุมภายใน

๑) ทำให้ผู้บริหารได้รับทราบผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของหน่วยงาน และเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเพื่อวางแผนและพัฒนาการดำเนินงานของหน่วยงาน

๒) สนับสนุนผู้บริหารเกี่ยวกับแนวทางในการวางระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานให้มีความเหมาะสม

๓) กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีการปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมภายในที่วางไว้

๔) ทำให้มีการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดและคุ้มค่า

๕) ส่งเสริมการปฏิบัติงานตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน โดยการนำผลที่ได้จากการประเมินระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานมาเป็นปัจจัยหนึ่งเพื่อประกอบการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงเพื่อวางแผนการตรวจสอบ และแนวทางการปฏิบัติงานตรวจสอบ

๑.๕.๑.๙ รูปแบบของการประเมินผลระบบการควบคุมภายใน

๑) การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment : CSA)

เป็นรูปแบบการประเมินผลในลักษณะความร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายในที่วางไว้ โดยข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการประเมินผลจะมีลักษณะของ Soft Control

ข้อดีและข้อจำกัดของการประเมินผลการควบคุมด้วยตนเอง

ข้อดี	ข้อจำกัด
๑. มีความคุ้นเคยกับระบบงานเป็นอย่างดี ๒. เข้าใจพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานและวัฒนธรรมของหน่วยงาน ๓. มีความเป็นกันเอง ๔. ยอมรับความเห็นหรือข้อเสนอแนะของการประเมินได้ง่าย ๕. เสียค่าใช้จ่ายน้อย ๖. เป็นการเสริมสร้างการเรียนรู้ ๗. สามารถประเมินผลในส่วนของ Soft Control ได้อย่างเต็มที่	๑. เกิดความลำเอียงในการประเมิน ๒. อาจเกิดความขัดแย้งทำให้ไม่ยอมรับข้อบกพร่องหรือปัญหาอุปสรรคที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ๓. ไม่ค่อยมีเวลาในการประเมินผลอย่างเต็มที่ ๔. ขาดทักษะในการประเมินผลที่ดีหรือไม่มีประสบการณ์ในการประเมินผลเท่าที่ควร

๒) การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ

เป็นรูปแบบการประเมินผลโดยผู้ไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ผู้ตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายนอก ผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาที่ได้รับมอบหมาย ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลจะมีลักษณะของ Hard Control

ข้อดีและข้อจำกัดของการประเมินผลการควบคุม

ข้อดี	ข้อจำกัด
๑. ไม่มีความลำเอียง สามารถวิจารณ์ได้ตรงไปตรงมา	๑. ต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจ
๒. ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร	๒. อาจได้ข้อมูลที่ไม่แท้จริงในการนำมาประเมินผล
๓. มีเวลาดำเนินการประเมินอย่างเต็มที่	๓. เสียค่าใช้จ่ายมาก
๔. มีความชำนาญและประสบการณ์ในการประเมินผล	๔. อาจเกิดการไม่ยอมรับผลที่ได้จากการประเมิน

๑.๕.๑.๑๐ ข้อควรคำนึงในการประเมินผลระบบการควบคุมภายใน

- ๑) ความสอดคล้องกับเป้าหมาย
- ๒) การใช้วิธีการประเมินผลที่เหมาะสม
- ๓) ผลสรุปที่เป็นสาระสำคัญ
- ๔) ความทันกาล
- ๕) ค่าใช้จ่ายที่คุ้มค่า

๑.๕.๑.๑๑ เทคนิคที่ใช้ในการประเมินผลระบบการควบคุมภายใน

- ๑) แบบสอบถาม (Questionnaire)
- ๒) การสัมภาษณ์ (Interview)
- ๓) การสังเกตการณ์ (Observation)
- ๔) การจัดทำแผนภาพ (Flowchart)
- ๕) การระดมสมองหรือการระดมความคิด (Brainstorming)
- ๖) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

๑.๕.๒ ส่วนที่ ๒ วิธีการประเมินผลระบบการควบคุมภายใน

๑.๕.๒.๑ รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

๑.๕.๒.๒ วางแผนการประเมินผล

๑) กำหนดขอบเขตในการประเมิน

๒) การจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการประเมินผล

๑.๕.๒.๓ สอบทานการปฏิบัติงาน

๑.๕.๒.๔ วิเคราะห์และประเมินผล โดยอาศัยหลักเกณฑ์ ดังนี้

๑) การปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้นหรือวิธีการควบคุมอื่นที่นำมาชดเชยสามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ผู้บริหารยอมรับได้

๒) การปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้นหรือวิธีการควบคุมอื่นที่นำมาชดเชย ช่วยให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้

๓) ความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้นหรือวิธีการควบคุมอื่นที่นำมาชดเชย โดยการพิจารณาโครงสร้างและรูปแบบของระบบการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้น ครอบคลุมภารกิจที่สำคัญที่มีอยู่

๑.๕.๒.๕ สรุปการประเมินผล

ผู้ตรวจสอบหรือผู้ประเมินผล ควรต้องแจ้งหรือขอความเห็นเกี่ยวกับผลสรุปที่ได้จากการประเมินผล เพื่อยืนยันความถูกต้องก่อนที่จะสรุปผลการประเมินพร้อมทั้งข้อเสนอแนะหรือวิธีแก้ไขที่เหมาะสมให้นำไปสู่การปฏิบัติ

๑.๕.๓ ส่วนที่ ๓ รายงานการประเมินผลระบบการควบคุมภายใน แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ดังนี้

๑.๕.๓.๑ การรายงานสำหรับผู้บริหาร เป็นการเสนอรายงานให้ผู้บริหารรับทราบถึง

๑) ความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายในว่าอยู่ในระดับใด

๒) รายงานถึงสิ่งที่ตรวจพบจากการประเมินผลที่เกี่ยวกับความเพียงพอและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน

๓) จุดอ่อนหรือปัญหาที่พบ และเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขหรือปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน เพื่อช่วยเพิ่มการป้องกันหรือลดความเสี่ยงในการทำงาน

๑.๕.๓.๒ การรายงานสำหรับบุคคลภายนอก เป็นการเสนอรายงานแบบเป็นลายลักษณ์อักษรของผู้บริหารเกี่ยวกับการควบคุมภายในต่อหน่วยงานหรือสถาบันภายนอกที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้

๒. วิชา “การบริหารองค์กรภาครัฐ (ยุคใหม่)”

๒.๑ ความสำคัญ

ในอดีตที่ผ่านมา ระบบราชการของประเทศไทยประสบปัญหาด้านการบริหารมาเป็นเวลานาน อันเนื่องมาจากการทุจริตประทุพทุฏมิชอบของข้าราชการ การขาดประสิทธิภาพในการทำงาน และการไม่รับผิดชอบของข้าราชการ ต่อมารัฐธรรมนูญไทย นับแต่ปี พ.ศ. ๒๕๔๐ ได้มีการกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ ประจวบกับประเทศต่าง ๆ เริ่มปรับแนวทางการบริหารภาครัฐเข้าสู่การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่ให้ส่วนราชการบริหารโดยคำนึงถึงความต้องการของประชาชน เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมให้อิสระหน่วยปฏิบัติมากขึ้น ลดการควบคุมจากส่วนกลาง และมีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและส่วนราชการอย่างเป็นรูปธรรม โดยเสริมระบบสนับสนุนทั้งการฝึกอบรม ค่าตอบแทน และระบบคุณธรรม

การบริหารภาครัฐต่อไปนี้จะต้องมีความร่วมมือกันทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาสังคม การให้บริการของภาครัฐแก่ประชาชน ต้องเป็นบริการที่มีคุณภาพ และรัฐไม่จำเป็นต้องทำทุกอย่าง งานบางอย่างสามารถให้ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม รับโอนไปดำเนินการเองก็ได้

ปี พ.ศ. ๒๕๔๖ มีการปฏิรูประบบราชการ และมีการตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ โดยมีเป้าหมายเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน สิ่งที่สำคัญคือ ตอนนี้นำให้ทุกส่วนราชการและทุกจังหวัด ต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อเป็นกรอบแนวทางการบริหารจัดการองค์การ ระยะเวลา ๔ ปี

แผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการต่าง ๆ แม้จะกำหนดไว้ ๔ ปี แต่ส่วนราชการจะยังต้องทำแผนปฏิบัติราชการแต่ละปีด้วย เพราะต้องเสนอสำนักงบประมาณเพื่อขอของบประมาณประจำปีเช่นเดิม ในแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการอาจกำหนดให้มีแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ที่ครอบคลุมภารกิจและระบบทั้งหมด เพื่อสร้างความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหาร

การบริหารภาครัฐแนวใหม่นี้จะกำหนดให้มีระบบการวัดผลประเมินผลที่เป็นรูปธรรม เรียกว่า Balanced Score Card โดยประเมิน ๔ มิติ คือ มิติด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ คุณภาพ และการพัฒนาองค์กร และเน้นประสิทธิผลที่พิจารณาเปรียบเทียบวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ของภารกิจนั้น ๆ

สิ่งที่ส่วนราชการต่าง ๆ ต้องพิจารณาคือ อะไรคือปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF) ในการบริหารราชการ และอะไรคือตัวชี้วัดผลของการดำเนินงาน (KPI) ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะพิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่ทำให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ และองค์การบริหารอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและนวัตกรรมใหม่ ๆ

ภาครัฐจะต้องดำเนินการจัดทำ PMQA ที่ประกอบด้วย ๗ หมวดสำคัญ เพื่อทำการตรวจสอบสภาพขององค์การเพื่อการพัฒนาองค์การทั้งปัจจุบันและอนาคต

๒.๒ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors : CSFs)

๒.๒.๑ แสดงถึงหลักที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์

๒.๒.๒ ช่วยชี้แนวทางในการปฏิบัติงานทำให้เกิดการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่มีความชัดเจนทั้งในระดับองค์กรและระดับปฏิบัติการ

๒.๒.๓ ช่วยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในระดับปฏิบัติการให้มีความชัดเจน มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และสามารถลำดับความสำคัญได้

๒.๓ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs)

๒.๓.๑ แสดงถึง ค่าที่วัดจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เพื่อแสดงความคืบหน้าของการบรรลุผลตาม CSF โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้

๒.๓.๒ เป็นเครื่องวัดผลงานที่ต้องสัมพันธ์กับ CSF และจะต้องวัดได้เป็นเชิงตัวเลข

๒.๔ เกณฑ์มาตรฐานของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

๒.๔.๑ ประสิทธิภาพ (Efficiency)

๒.๔.๒ ประสิทธิผล (Effectiveness)

๒.๔.๓ คุณภาพการให้บริการ (Quality of Service)

๒.๔.๔ การเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร (Learning and Staff Efficiency)

๒.๔.๕ นวัตกรรม (Innovation)

๒.๔.๖ การเงิน (Financial Management)

๒.๔.๗ การปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance)

๒.๕ Competency หมายถึง กลุ่มของทักษะ ความรู้ ความสามารถ รวมทั้งพฤติกรรม คุณลักษณะและทัศนคติที่บุคลากรจำเป็นต้องมีเพื่อปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

๒.๖ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)

เกณฑ์ PMQA พัฒนามาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (MBNQA) ซึ่งได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิผลที่สุด ประเทศต่าง ๆ ได้นำไปพัฒนาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

สำนักงาน ก.พ.ร. นำแนวคิดและโครงสร้างของ MBNQA ที่สอดคล้องกับวิธีปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ และได้นำมาใช้ในการส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

๓. วิชา “เทคนิคการบริหารความเสี่ยง”

๓.๑ วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงมีหลายวัตถุประสงค์ แต่สามารถแบ่งออกได้เป็น ๒ วัตถุประสงค์หลัก คือ

๓.๑.๑ วัตถุประสงค์ก่อนความสูญเสีย (Pre-Loss Objectives)

เป็นวัตถุประสงค์สำหรับการเตรียมการขององค์กรเพื่อวางแผนป้องกันความสูญเสียในด้านยุทธศาสตร์ กระบวนการ เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งเรื่องธรรมาภิบาล

๓.๑.๒ วัตถุประสงค์หลังความสูญเสีย (Post-Loss Objectives)

วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงหลังความสูญเสียครอบคลุมการวางแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อรองรับเหตุการณ์ที่เกิดจากความผิดพลาด บกพร่องหรือความสูญเสียต่อองค์กร อันรวมถึงแผนการแก้ไขข้อผิดพลาด ความสูญเสีย แผนการดำเนินงานหลังเกิดความสูญเสีย การพิจารณาถึงความมั่นคงของกระแสเงินสด หลังเกิดความสูญเสีย และโอกาสความรับผิดชอบต่อผู้อื่นและสังคมหลังเกิดความสูญเสีย

๓.๒ วัฏจักรของภัยพิบัติ

๒.๒.๑ การป้องกันและลดผลกระทบ (Prevention and Mitigation)

๒.๒.๒ การเตรียมความพร้อม (Preparedness)

๒.๒.๓ การจัดการในภาวะฉุกเฉิน (Emergency Response)

๒.๒.๔ การฟื้นฟูบูรณะ (Rehabilitation and Reconstruction)

} วัตถุประสงค์ก่อนความสูญเสีย

} วัตถุประสงค์หลังความสูญเสีย

๓.๓ ทำไมภาครัฐต้องทำการบริการความเสี่ยง

- พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

● มาตรา ๓๐ กำหนดให้กระทรวงการคลังและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องบริหารจัดการความเสี่ยงทางการเงินการคลังให้เป็นไปตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงทางการเงินการคลังที่คณะกรรมการกำหนด

● มาตรา ๓๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

๓.๔ การบริหารความเสี่ยงต้องทำอย่างไร

- หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

● ข้อ ๒ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

● ข้อ ๓ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐตามข้อ ๑ (๑) และ (๓) - (๗) ถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน

และหน่วยงานตามข้อ ๑ (๒) ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด

๓.๕ หลักการ COSO-ERM ๒๐๑๗ แบ่งออกเป็น ๕ องค์ประกอบ ๒๐ หลักการ

๓.๕.๑ การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

ประกอบด้วย ๕ หลักการ

- (๑) คณะกรรมการบริษัทกำกับดูแลความเสี่ยง
- (๒) จัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชา
- (๓) กำหนดวัฒนธรรมองค์กร
- (๔) แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมองค์กร
- (๕) จูงใจ พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถ

๓.๕.๒ กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร (Strategy and Objective Setting) ประกอบด้วย ๔ หลักการ

- (๖) วิเคราะห์โครงสร้างของธุรกิจ
- (๗) กำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
- (๘) ประเมินกลยุทธ์ในรูปแบบต่าง ๆ
- (๙) กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ

๓.๕.๓ เป้าหมายผลการดำเนินงาน (Performance) ประกอบด้วย ๕ หลักการ

- (๑๐) ระบุความเสี่ยง
- (๑๑) ประเมินความรุนแรงความเสี่ยง
- (๑๒) จัดลำดับความเสี่ยง
- (๑๓) ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง
- (๑๔) จัดทำภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร

๓.๕.๔ การทบทวนและปรับปรุง (Review and Revision) ประกอบด้วย ๓ หลักการ

- (๑๕) ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญ
- (๑๖) ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน
- (๑๗) หาแนวทางในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

๓.๕.๕ สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication and Reporting)

ประกอบด้วย ๓ หลักการ

- (๑๘) ผลักดันการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- (๑๙) สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง
- (๒๐) รายงานความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน

๓.๖ ความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (ความหมายตาม COSO-ERM ๒๐๑๗)

๓.๗ วิธีการระบุความเสี่ยงที่สำคัญ

- ๓.๗.๑ แบบสอบถาม สัมภาษณ์
- ๓.๗.๒ ใช้วิจารณ์จากประสบการณ์และข้อมูลในอดีต
- ๓.๗.๓ วิเคราะห์ทางเดินของงานและเอกสารหรือวิเคราะห์กระบวนการ
- ๓.๗.๔ การระดมสมอง
- ๓.๗.๕ การวิเคราะห์ระบบ หรือทางเลือกต่าง ๆ
- ๓.๗.๖ การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ
- ๓.๗.๗ พิจารณาจากข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจสอบ
- ๓.๗.๘ พิจารณาข้อมูลในอดีต จากการเก็บข้อมูลประวัติเหตุการณ์ความเสียหายและความสูญเสียต่าง ๆ

๓.๘ กลยุทธ์ ๔'T เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยง

๓.๘.๑ การยอมรับ (Take)

ยอมรับความเสี่ยง โดยไม่มีการดำเนินการใด ๆ เพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ หรือค่าใช้จ่ายของการจัดการความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่ากับผลที่องค์กรจะได้รับ

๓.๘.๒ การลด / บรรเทา / ควบคุม (Treat)

ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ต้องดำเนินการเพื่อลดโอกาสเกิดหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือทั้งสองอย่างโดยจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการลดความเสี่ยง

๓.๘.๓ การโอน / แบ่ง (Transfer)

การถ่ายโอนหรือแบ่งความเสี่ยงบางส่วนไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่นเพื่อลดโอกาสเกิดความเสียหายหรือลดผลกระทบ

๓.๘.๔ การหยุด / หลีกเลียง (Terminate)

ยกเลิกหรือหลีกเลียงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

๓.๙ ภาวะวิกฤต คือ เหตุการณ์อะไรก็ตาม ที่สามารถทำให้เกิดผลเสียหายอย่างรวดเร็ว และรุนแรงต่อชีวิตทรัพย์สินของบุคคล ตลอดจนผลกระทบต่อชื่อเสียง และการประกอบกิจการต่าง ๆ เช่น ภัยพิบัติจากแผ่นดินไหว อุทกภัย เป็นต้น

๓.๑๐ การบริหารจัดการในภาวะวิกฤต หมายถึง การบริหารจัดการเพื่อคลี่คลายสถานการณ์วิกฤตให้อยู่ในภาวะปกติโดยเร็วที่สุด รวมถึงการบรรเทาภัย การช่วยเหลือผู้ประสบภัย การฟื้นฟูและอื่น ๆ

๓.๑๑ แนวทางการตอบสนองต่อสภาวะวิกฤต

๓.๑๑.๑ การบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Management : BCM)

คือ องค์กรรวมของกระบวนการบริหารซึ่งขึงภัยคุกคามต่อองค์กร และผลกระทบของภัยคุกคามนั้นต่อการดำเนินธุรกิจ และให้แนวทางในการสร้างขีดความสามารถให้องค์กรมีความยืดหยุ่น เพื่อการตอบสนองและปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และกิจกรรมที่สร้างมูลค่าที่มีประสิทธิผล

๓.๑๑.๒ แผนความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP)

เป็นขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง เพื่อเตรียมความพร้อมให้หน่วยงานสามารถตอบสนองต่อสภาวะฉุกเฉินที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานต้องหยุดชะงัก หรือไม่สามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง

๓.๑๑.๓ แผนกอบกู้ระบบ IT (Disaster Recovery Plan)

เป็นกระบวนการที่ถูกจัดทำขึ้นในรูปแบบของเอกสาร หรือชุดของขั้นตอนการกู้คืนและปกป้องธุรกิจ รวมทั้งโครงสร้างพื้นฐานด้านไอที ในกรณีที่เกิดภัยพิบัติ แผนดังกล่าวจะระบุขั้นตอน การปฏิบัติตามของทีมงานในองค์กร ในกรณีเกิดภัยพิบัติ และขั้นตอนการปฏิบัติที่ถูกนำมาใช้ก่อนหรือหลังเกิดเหตุภัยพิบัติ ภายใต้แผนงานนี้ มีการกำหนดทีมงานและทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนแผนการทดสอบซ้อมรับเหตุการณ์วิกฤติ รวมทั้งวิธีการกู้คืน การจัดตั้งสถานที่ทำงานสำรอง หรือระบบสำรอง เพื่อทดแทนหรือทำงานแทนระหว่างที่เกิดเหตุวิกฤติขึ้น

๔. วิชา “การบริหารพัสดุ”

๔.๑ การจัดซื้อจัดจ้าง หมายความว่า การดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งพัสดุโดยการซื้อ จ้าง เช่า แลกเปลี่ยน หรือโดยนิติกรรมอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

๔.๒ การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุของหน่วยงานของรัฐต้องก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงานของรัฐ และต้องสอดคล้องกับหลักการ ดังต่อไปนี้

๔.๒.๑ คุ้มค่า โดยพัสดุที่จัดซื้อจัดจ้างต้องมีคุณภาพหรือคุณลักษณะที่ตอบสนองวัตถุประสงค์ในการใช้งานของหน่วยงานของรัฐ มีราคาที่เหมาะสม และมีแผนการบริหารพัสดุที่เหมาะสมและชัดเจน

๔.๒.๒ โปร่งใส โดยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุต้องกระทำโดยเปิดเผย เปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม มีการปฏิบัติต่อผู้ประกอบการทุกรายโดยเท่าเทียมกัน มีระยะเวลาที่เหมาะสม และเพียงพอต่อการยื่นข้อเสนอ มีหลักฐานการดำเนินงานชัดเจน และมีการเปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุในทุกขั้นตอน

๔.๒.๓ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยต้องมีการวางแผนการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุล่วงหน้าเพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีกำหนดเวลาที่เหมาะสม โดยมีการประเมินและเปิดเผยผลสัมฤทธิ์ของการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ

๔.๒.๔ ตรวจสอบได้ โดยมีการเก็บข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุอย่างเป็นระบบ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบ

๔.๓ พัสดุ หมายความว่า สินค้า งานบริการ งานก่อสร้าง งานที่ปรึกษาและงานจ้างออกแบบหรือควบคุมงานก่อสร้าง รวมทั้งการดำเนินการอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

๔.๔ งานบริการ หมายความว่า งานจ้างบริการ งานจ้างเหมาบริการ งานจ้างทำของและการรับขนตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์จากบุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคล แต่ไม่หมายความรวมถึงการจ้างลูกจ้างของหน่วยงานของรัฐ การรับขนในการเดินทางไปราชการหรือไปปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐ งานจ้างที่ปรึกษา งานจ้างออกแบบหรือควบคุมงานก่อสร้าง และการจ้างแรงงานตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

๔.๕ งานก่อสร้าง หมายความว่า งานก่อสร้างอาคาร งานก่อสร้างสาธารณูปโภค หรือสิ่งปลูกสร้างอื่นใด และการซ่อมแซม ต่อเติม ปรับปรุง รื้อถอน หรือการกระทำอื่นที่มีลักษณะทำนองเดียวกันต่ออาคาร สาธารณูปโภค หรือสิ่งปลูกสร้างดังกล่าว รวมทั้งงานบริการที่รวมอยู่ในงานก่อสร้างนั้นด้วย แต่มูลค่าของงานบริการต้องไม่สูงกว่ามูลค่าของงานก่อสร้างนั้น

๔.๖ ว ๒๕๕ ลงวันที่ ๔ มิถุนายน ๒๕๖๑ ข้อความเข้าใจนิยามความหมาย “งานก่อสร้าง” ตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ (พ.ร.บ.จัดซื้อจัดจ้างฯ)

๔.๖.๑ การซ่อมแซม หมายถึง การซ่อม การดำเนินการ และหรือการเปลี่ยนแปลงส่วนประกอบอันเป็นโครงสร้างของสิ่งก่อสร้างหรือสิ่งก่อสร้างทั้งหมดหรือบางส่วนให้คงสภาพและหรือใช้งานได้ตามปกติดังเดิม

๔.๖.๒ การปรับปรุง หมายถึง การแก้ไข การกระทำ และหรือการดำเนินการอื่นใด อันเป็นโครงสร้างของสิ่งก่อสร้างหรือสิ่งก่อสร้างทั้งหมดหรือบางส่วน ซึ่งได้ก่อสร้างไว้แล้วให้มีสภาพดีขึ้น

๔.๖.๓ การต่อเติม หมายถึง การดัดแปลง เปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มเติม หรือขยาย ซึ่งลักษณะขอบเขตแบบ รูปทรง สัดส่วน น้ำหนัก เนื้อที่ อันเป็นโครงสร้างของสิ่งก่อสร้างหรือสิ่งก่อสร้างทั้งหมดหรือบางส่วน ซึ่งได้ก่อสร้างไว้แล้วให้ผิดไปจากเดิม แต่มิใช่เป็นกรณีของการซ่อมแซม

๔.๖.๔ การรื้อถอน หมายถึง การรื้อหรือการดำเนินการอื่นใด เพื่อนำส่วนประกอบอันเป็นโครงสร้างของสิ่งก่อสร้างหรือสิ่งก่อสร้างทั้งหมดหรือบางส่วนออกไป

กรณีตามข้อ ๔.๖.๑ - ๔.๖.๔ ให้หน่วยงานของรัฐพิจารณาดังนี้

(๑) หากการดำเนินการดังกล่าว ไม่มีผลกระทบต่อโครงสร้างหลัก หรือไม่มีผลกระทบต่อความปลอดภัย หรือไม่มีความจำเป็นต้องมีการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตลอดระยะเวลาดำเนินการ หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการจัดจ้างในลักษณะอื่นที่มีชิ้นงานก่อสร้างได้

(๒) หากการดำเนินการดังกล่าว มีผลกระทบต่อโครงสร้างหลัก หรือมีผลกระทบต่อความปลอดภัย หรือมีความจำเป็นจะต้องมีการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตลอดระยะเวลาดำเนินการ หน่วยงานของรัฐจะต้องดำเนินการจัดจ้างในลักษณะงานก่อสร้าง

๔.๗ แนวทางการเปิดเผยราคากลาง ตาม พ.ร.บ.จัดซื้อจัดจ้างฯ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐประกาศรายละเอียดข้อมูลราคากลางและการคำนวณราคากลางในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลาง ตามวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด

๔.๗.๑ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐประกาศรายละเอียดข้อมูลราคากลางและการคำนวณราคากลางสำหรับการจัดซื้อจัดจ้างที่มีวงเงินเกิน ๕๐๐,๐๐๐ บาท ไว้ในเว็บไซต์ของหน่วยงานของรัฐและเว็บไซต์ศูนย์ข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ (www.gprocurement.go.th)

เว้นแต่ (๑) กรณีมีความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องใช้พัสดุนั้นอันเนื่องมาจากเกิดเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดหมายได้

(๒) เป็นพัสดุที่ใช้ในราชการลับ หรือเป็นงานที่ต้องปกปิดเป็นความลับของหน่วยงานของรัฐ หรือที่เกี่ยวกับความมั่นคงของประเทศ

(๓) กรณีมีความจำเป็นต้องใช้พัสดุโดยฉุกเฉิน เช่น อุบัติภัยหรือภัยธรรมชาติ หรือเกิดโรคติดต่ออันตราย

(๔) การจัดซื้อจัดจ้างพัสดุตามกฎหมายกระทรวงกำหนดกรณีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุโดยวิธีเฉพาะเจาะจง

๔.๗.๒ ระยะเวลาที่ประกาศ

๔.๗.๒.๑ กรณีการจัดหาที่มีการประกาศเชิญชวน ให้หน่วยงานของรัฐประกาศรายละเอียดข้อมูลราคากลางและการคำนวณราคากลาง ดังนี้

๑) กรณีมีการนำร่างประกาศและร่างเอกสารซื้อหรือจ้างเผยแพร่เพื่อรับฟังความคิดเห็น ให้ประกาศพร้อมทั้งร่างประกาศและร่างเอกสารซื้อหรือจ้างดังกล่าว

๒) กรณีไม่มีการนำร่างประกาศและร่างเอกสารซื้อหรือจ้างเผยแพร่เพื่อรับฟังความคิดเห็น ให้ประกาศพร้อมกับการประกาศจัดซื้อจัดจ้าง

๔.๗.๒.๒ กรณีการจัดหาที่ไม่มีประกาศเชิญชวน ให้หน่วยงานของรัฐรายละเอียดข้อมูลราคากลางและการคำนวณราคากลาง ภายใน ๓ วันทำการ นับถัดจากวันที่หัวหน้าหน่วยงานของรัฐได้ให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติรายงานขอซื้อขอจ้าง

๔.๘ ผู้มีอำนาจในการสั่งซื้อสิ่งจ้าง

- ๔.๘.๑ วิธีประกาศเชิญชวนทั่วไป : หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ไม่เกิน ๒๐๐ ล้านบาท
: ผู้มีอำนาจเหนือขึ้นไปชั้นหนึ่ง เกิน ๒๐๐ ล้านบาท
- ๔.๘.๒ วิธีคัดเลือก : หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ไม่เกิน ๑๐๐ ล้านบาท
: ผู้มีอำนาจเหนือขึ้นไปชั้นหนึ่ง เกิน ๑๐๐ ล้านบาท
- ๔.๘.๓ วิธีเฉพาะเจาะจง : หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ไม่เกิน ๕๐ ล้านบาท
: ผู้มีอำนาจเหนือขึ้นไปชั้นหนึ่ง เกิน ๕๐ ล้านบาท

๔.๙ การจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้าง

๔.๙.๑ แผนการจัดซื้อจัดจ้างประจำปีให้ประกอบด้วยรายการอย่างน้อยดังต่อไปนี้

- ๔.๙.๑.๑ ชื่อโครงการที่จัดซื้อจัดจ้าง
- ๔.๙.๑.๒ วงเงินที่จะจัดซื้อจัดจ้างโดยประมาณ
- ๔.๙.๑.๓ ระยะเวลาที่คาดว่าจะจัดซื้อจัดจ้าง
- ๔.๙.๑.๔ รายการอื่นตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด

๔.๙.๒ ต้องประกาศเผยแพร่แผนการจัดซื้อจัดจ้างในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลาง และของหน่วยงานของรัฐ ตามวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด และให้ปิดประกาศโดยเปิดเผย ณ สถานที่ปิดประกาศของหน่วยงานของรัฐนั้นด้วย

หากไม่ได้ประกาศเผยแพร่แผนการจัดซื้อจัดจ้างในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลาง จะไม่สามารถดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างในโครงการนั้นได้

เว้นแต่ (๑) การซื้อหรือจ้างโดยวิธีคัดเลือก

- กรณีมีความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องใช้พัสดุนั้นอันเนื่องมาจากเกิดเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดหมายได้ ซึ่งหากใช้วิธีประกาศเชิญชวนทั่วไปจะทำให้ไม่ทันต่อความต้องการใช้พัสดุ
- กรณีพัสดุที่ใช้ในราชการลับ หรือเป็นงานที่ต้องปกปิดเป็นความลับของหน่วยงานของรัฐหรือที่เกี่ยวกับความมั่นคงของประเทศ

(๒) การซื้อหรือจ้างโดยวิธีเฉพาะเจาะจง

- กรณีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่มีการผลิต จำหน่าย ก่อสร้าง หรือให้บริการทั่วไป และมีวงเงินในการจัดซื้อจัดจ้างครั้งหนึ่งไม่เกินวงเงินตามที่กำหนดในกฎกระทรวง (ไม่เกิน ๕ แสนบาท)
- กรณีมีความจำเป็นต้องใช้พัสดุโดยฉุกเฉิน เนื่องจากเกิดอุบัติเหตุหรือภัยธรรมชาติ หรือเกิดโรคติดต่ออันตรายตามกฎหมายว่าด้วยโรคติดต่อ และการจัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีประกาศเชิญชวนทั่วไป หรือวิธีคัดเลือกอาจก่อให้เกิดความล่าช้าและอาจทำให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรง
- กรณีเป็นพัสดุที่จะขายทอดตลาดโดยหน่วยงานของรัฐ องค์การระหว่างประเทศหรือหน่วยงานของต่างประเทศ

(๓) งานจ้างที่ปรึกษาโดยวิธีเฉพาะเจาะจง

- กรณีงานจ้างที่มีวงเงินค่าจ้างครั้งหนึ่งไม่เกินวงเงินตามที่กำหนดใน

กฎกระทรวง

- ๑) งานจ้างที่ปรึกษา วงเงินไม่เกิน ๕๐๐,๐๐๐ บาท และ
- ๒) งานจ้างที่ปรึกษาในงานที่จะจ้างนั้นมีจำนวนจำกัดและมีวงเงินไม่เกิน ๕,๐๐๐,๐๐๐ บาท

- กรณีเป็นงานที่มีความจำเป็นเร่งด่วนหรือที่เกี่ยวกับความมั่นคงของชาติ

หากล่าช้าจะเสียหายแก่หน่วยงานของรัฐหรือความมั่นคงของชาติ

(๔) งานจ้างออกแบบหรือควบคุมงานก่อสร้างโดยวิธีเฉพาะเจาะจง

- กรณีเป็นงานที่มีความจำเป็นเร่งด่วนหรือที่เกี่ยวกับความมั่นคงของชาติ

หากล่าช้าจะเสียหายแก่หน่วยงานของรัฐหรือความมั่นคงของชาติ

๔.๑๐ การแบ่งซื้อแบ่งจ้าง

๔.๑๐.๑ การแบ่งซื้อหรือแบ่งจ้างโดยลดวงเงินที่จะซื้อหรือจ้างในครั้งเดียวกันเพื่อให้วิธีการซื้อหรือจ้างหรืออำนาจในการสั่งซื้อจ้างเปลี่ยนแปลงไปจะกระทำมิได้

๔.๑๐.๒ กรณีใดจะเป็นการแบ่งซื้อหรือแบ่งจ้างให้พิจารณาถึงวัตถุประสงค์ในการซื้อหรือจ้างครั้งนั้นและความคุ้มค่าของทางราชการเป็นสำคัญ

๔.๑๐.๓ การจะพิจารณาว่าเป็นการแบ่งซื้อหรือแบ่งจ้างหรือไม่ จะต้องพิจารณาจากหลักเกณฑ์ดังนี้ กล่าวคือ มีการแบ่งวงเงินที่จะซื้อหรือจ้างในครั้งเดียวกันออกเป็นส่วน ๆ โดยไม่มีเหตุผลความจำเป็นทำให้

๔.๑๐.๓.๑ วิธีการซื้อหรือจ้างเปลี่ยนแปลงไป เช่น วงเงินที่จะซื้อหรือจ้างซึ่งจะต้องดำเนินการโดยการเชิญชวนทั่วไปแล้วไปดำเนินการโดยวิธีเฉพาะเจาะจง เป็นต้น

๔.๑๐.๓.๒ อำนาจในการซื้อหรือจ้างเปลี่ยนแปลงไป เช่น แบ่งวงเงินที่จะซื้อหรือจ้างแล้ววิธีการซื้อหรือจ้างในแต่ละครั้ง ยังคงเป็นวิธีประกาศเชิญชวนทั่วไปอยู่ แต่อำนาจสั่งซื้อหรือสั่งจ้างในแต่ละครั้งเปลี่ยนจากผู้มีอำนาจเหนือขึ้นไปชั้นหนึ่ง มาเป็นของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ เป็นต้น

ทั้งนี้ การแบ่งวงเงินในการซื้อหรือจ้างในครั้งเดียวกันออกเป็นส่วน ๆ ซึ่งมีผลทำให้การซื้อหรือจ้างเปลี่ยนแปลงไปนี้ หรือมีผลทำให้อำนาจในการสั่งซื้อหรือสั่งจ้างเปลี่ยนแปลงไปนี้ จะต้องพิจารณาในขณะที่เริ่มดำเนินการจัดซื้อหรือจัดจ้าง มิใช่พิจารณาจากผลของการดำเนินการ

๔.๑๑ การจัดทำบันทึกรายงานผลการพิจารณา

เมื่อสิ้นสุดกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างในแต่ละโครงการ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบันทึกรายงานผลการพิจารณา รายละเอียดวิธีการและขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง พร้อมทั้งเอกสารหลักฐานประกอบ โดยต้องมีรายการดังต่อไปนี้

๔.๑๑.๑ รายงานขอซื้อขอจ้าง

๔.๑๑.๒ เอกสารความคิดเห็นร่างขอบเขตของงานหรือรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุที่จะซื้อหรือจ้าง และผลการพิจารณาในเรื่องนั้น

๔.๑๑.๓ ประกาศและเอกสารเชิญชวนหรือหนังสือเชิญชวน และเอกสารอื่นที่เกี่ยวข้อง

๔.๑๑.๔ ข้อเสนอของผู้ยื่นข้อเสนอทุกราย

๔.๑๑.๕ บันทึกรายงานผลการพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอ

- ๔.๑๑.๖ ประกาศผลการพิจารณาคัดเลือกผู้ชนะการจัดซื้อจัดจ้างหรือผู้ได้รับการคัดเลือก
 ๔.๑๑.๗ สัญญาหรือข้อตกลงเป็นหนังสือ รวมทั้งการแก้ไขสัญญาหรือข้อตกลงเป็นหนังสือ (ถ้ามี)
 ๔.๑๑.๘ บันทึกรายงานผลการตรวจรับพัสดุ

๔.๑๒ การจัดทำร่างขอบเขตของงานหรือรายละเอียดคุณลักษณะของพัสดุหรือแบบรูปรายการงานก่อสร้าง

๔.๑๒.๑ ในการซื้อหรือจ้างที่ใช้การจ้างก่อสร้าง ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาคณะหนึ่ง หรือมอบหมายให้เจ้าหน้าที่หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งจัดทำร่างขอบเขตของงานหรือรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุที่จะซื้อหรือจ้าง รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอ

๔.๑๒.๒ ในการจ้างก่อสร้าง ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาคณะหนึ่ง หรือมอบหมายให้เจ้าหน้าที่หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งจัดทำแบบรูปรายการงานก่อสร้าง หรือจะดำเนินการจ้างตามความในหมวด ๔ ของระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ (ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างฯ) ก็ได้

๔.๑๓ การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุ

๔.๑๓.๑ ให้คำนึงถึงคุณภาพ เทคนิค และวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อจัดจ้าง

๔.๑๓.๒ ห้ามกำหนดคุณลักษณะเฉพาะใกล้เคียงยี่ห้อใดยี่ห้อหนึ่ง หรือของผู้ขายรายใดรายหนึ่ง โดยเฉพาะ เว้นแต่ มียี่ห้อเดียว หรือต้องใช้ชื่อของยี่ห้อใด ให้ระบุยี่ห้อนั้น

๔.๑๔ หลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอ

๔.๑๔.๑ ในการพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอโดยวิธีประกาศเชิญชวนทั่วไป หรือวิธีคัดเลือก ให้พิจารณาถึงประโยชน์สาธารณะและวัตถุประสงค์การใช้งาน โดยให้คำนึงถึงเกณฑ์ราคาและเกณฑ์อื่นประกอบด้วย ดังนี้

๔.๑๔.๑.๑ ต้นทุนของพัสดุตลอดอายุการใช้งาน

๔.๑๔.๑.๒ มาตรฐานสินค้าหรือบริการ

๔.๑๔.๑.๓ บริการหลังการขาย

๔.๑๔.๑.๔ พักที่ รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง ซึ่งอย่างน้อยต้องส่งเสริมหรือสนับสนุนพัสดุที่สร้างนวัตกรรมหรือพัสดุที่อนุรักษ์พลังงานหรือสิ่งแวดล้อม

๔.๑๔.๑.๕ การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประกอบการ

๔.๑๔.๑.๖ ข้อเสนอด้านเทคนิคหรือข้อเสนออื่น

๔.๑๔.๑.๗ เกณฑ์อื่นที่กำหนดในกฎกระทรวง

๔.๑๔.๒ หลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือก

การจัดซื้อจัดจ้าง	เกณฑ์ที่ใช้
๑) การซื้อหรือจ้างที่มีการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุที่เป็นมาตรฐาน และมีคุณภาพดีเพียงพอตามความต้องการใช้งาน และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของรัฐ	● ใช้เกณฑ์ราคา ● ผู้ที่เสนอราคาต่ำสุดเป็นผู้ชนะหรือเป็นผู้ได้รับการคัดเลือก

การจัดซื้อจัดจ้าง	เกณฑ์ที่ใช้
๒) การซื้อหรือจ้างที่มีความซับซ้อน มีเทคโนโลยีสูง หรือมีเทคนิคเฉพาะ จำเป็นต้องคัดเลือกพัสดุที่มีคุณภาพดีตามความต้องการใช้งานของหน่วยงานของรัฐ และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของรัฐมากที่สุด	● ใช้เกณฑ์ราคาประกอบเกณฑ์อื่นตามข้อ ๔.๑๔.๑ ได้ ● ผู้ยื่นข้อเสนอที่มีคุณภาพและคุณสมบัติถูกต้อง ครบถ้วน ซึ่งได้คะแนนรวมสูงสุดเป็นผู้ชนะ ● หากไม่อาจเลือกใช้เกณฑ์อื่นประกอบ จำเป็นต้องใช้เกณฑ์เดียว ให้ใช้เกณฑ์ราคา
๓) การซื้อหรือจ้างที่มีการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะที่จะต้องคำนึงถึงเทคโนโลยีของพัสดุหรือคุณสมบัติของผู้ยื่นข้อเสนอ ซึ่งอาจจะมีข้อเสนอที่ไม่อยู่ในฐานเดียวกัน เป็นเหตุให้มีปัญหาในการพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอ	● ให้กำหนดเป็นเงื่อนไขให้มีการยื่นข้อเสนอ ด้านเทคนิคหรือข้อเสนออื่นแยกมาต่างหาก ● ให้พิจารณาคัดเลือกผู้ยื่นข้อเสนอที่มีคุณสมบัติถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของรัฐ ซึ่งได้คะแนนข้อเสนอด้านเทคนิคหรือข้อเสนออื่นผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

๔.๑๕ รายงานขอซื้อหรือขอจ้าง

ให้เจ้าหน้าที่จัดทำรายงานขอซื้อหรือขอจ้างเสนอหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ โดยเสนอผ่านหัวหน้าเจ้าหน้าที่ โดยรายงานขอซื้อหรือขอจ้างต้องมีรายการอย่างน้อย ดังนี้

- ๔.๑๕.๑ เหตุผลและความจำเป็นที่ต้องซื้อหรือจ้าง
- ๔.๑๕.๒ ขอบเขตของงาน หรือรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุ หรือแบบรูปรายการงานก่อสร้างที่จะซื้อหรือจ้าง แล้วแต่กรณี
- ๔.๑๕.๓ ราคากลางของพัสดุที่จะซื้อหรือจ้าง
- ๔.๑๕.๔ วงเงินที่จะซื้อหรือจ้าง โดยให้ระบุวงเงินงบประมาณ ถ้าไม่มีวงเงินดังกล่าวให้ระบุวงเงินที่ประมาณว่าจะซื้อหรือจ้างในครั้งนั้น
- ๔.๑๕.๕ กำหนดเวลาที่ต้องการใช้พัสดุนั้นหรือให้งานนั้นแล้วเสร็จ
- ๔.๑๕.๖ วิธีที่จะซื้อหรือจ้างและเหตุผลที่ต้องซื้อหรือจ้างโดยวิธีนั้น
- ๔.๑๕.๗ หลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอ
- ๔.๑๕.๘ ข้อเสนออื่น ๆ เช่น การขออนุมัติแต่งตั้งคณะกรรมการต่าง ๆ ที่จำเป็นในการซื้อหรือจ้าง การออกประกาศและเอกสารเชิญชวน และหนังสือเชิญชวน

ข้อยกเว้น กรณีไม่อาจทำรายงานขอซื้อหรือจ้างตามปกติได้ ให้เจ้าหน้าที่หรือผู้ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานนั้นทำรายงานเฉพาะรายการที่เห็นว่าจำเป็นก็ได้ ได้แก่

- (๑) การซื้อหรือจ้างกรณีจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องใช้พัสดุนั้นอันเนื่องมาจากเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดหมายได้
- (๒) การซื้อหรือจ้างกรณีมีความจำเป็นต้องใช้พัสดุนั้นโดยฉุกเฉิน เนื่องจากเกิดอุบัติเหตุหรือภัยธรรมชาติหรือเกิดโรคติดต่ออันตรายตามกฎหมายว่าด้วยโรคติดต่อ
- (๓) การซื้อหรือจ้างที่มีวงเงินเล็กน้อยตามที่กำหนดในกฎกระทรวง (วงเงินไม่เกิน ๑๐๐,๐๐๐ บาท)

๔.๑๖ คณะกรรมการซื้อหรือจ้าง

๔.๑๖.๑ ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐแต่งตั้งคณะกรรมการซื้อหรือจ้าง พร้อมกับกำหนดระยะเวลาในการพิจารณาของคณะกรรมการ แล้วแต่กรณี คือ

๔.๑๖.๑.๑ คณะกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์

๔.๑๖.๑.๒ คณะกรรมการพิจารณาผลการสอบราคา

๔.๑๖.๑.๓ คณะกรรมการซื้อหรือจ้างโดยวิธีคัดเลือก

๔.๑๖.๑.๔ คณะกรรมการซื้อหรือจ้างโดยวิธีเฉพาะเจาะจง

๔.๑๖.๑.๕ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ

๔.๑๖.๒ ให้คณะกรรมการซื้อหรือจ้างแต่ละคณะรายงานผลการพิจารณาต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐภายในระยะเวลาที่กำหนด

ถ้ามีเหตุที่ทำให้การรายงานล่าช้า ให้เสนอหัวหน้าหน่วยงานของรัฐพิจารณาขยายเวลาให้ตามความจำเป็น

๔.๑๖.๓ องค์ประกอบของคณะกรรมการ ประกอบด้วย

๔.๑๖.๓.๑ ประธานกรรมการ ๑ คน

๔.๑๖.๓.๒ กรรมการอย่างน้อย ๒ คน

แต่งตั้งจากข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานของรัฐ พนักงานหน่วยงานของรัฐ หรือที่เรียกชื่ออย่างอื่น โดยคำนึงถึงลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ที่ได้รับแต่งตั้งเป็นสำคัญ

๔.๑๖.๔ ห้ามแต่งตั้งผู้ที่เป็นกรรมการพิจารณาผลประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ กรรมการพิจารณาผลการสอบราคา หรือกรรมการซื้อหรือจ้างโดยวิธีคัดเลือก เป็นกรรมการตรวจรับพัสดุ

๔.๑๗ วิธีการซื้อหรือจ้าง กระทำได้ ๓ วิธี ดังนี้

๔.๑๗.๑ วิธีประกาศเชิญชวนทั่วไป : เชิญชวนให้ผู้ประกอบการทั่วไป ที่มีคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไขที่กำหนดเข้ายื่นข้อเสนอ

● วิธีประกาศเชิญชวนทั่วไป กระทำได้ ๓ วิธี ดังนี้

(๑) วิธีตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Market : e - Market) ได้แก่ การจัดหาพัสดุดวงเงินเกิน ๕๐๐,๐๐๐ บาทขึ้นไป ที่เป็นสินค้าไม่ซับซ้อน มีมาตรฐานซึ่งได้กำหนดประเภทสินค้าไว้ใน e - Catalog ซึ่งสามารถกระทำได้ ๒ ลักษณะ ดังนี้

(๑.๑) การเสนอราคาโดยใบเสนอราคา ได้แก่ การจัดหาพัสดุดังหนึ่งซึ่งมีราคาเกิน ๕๐๐,๐๐๐ บาท แต่ไม่เกิน ๕,๐๐๐,๐๐๐ บาท

(๑.๒) การเสนอราคาโดยการประมูลอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ การจัดหาพัสดุดังหนึ่งซึ่งมีราคาเกิน ๕,๐๐๐,๐๐๐ บาท

(๒) วิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Bidding : e - Bidding) ได้แก่ จัดหาพัสดุดวงเงินเกิน ๕๐๐,๐๐๐ บาทขึ้นไป เป็นสินค้าที่ไม่ได้กำหนดไว้ใน e - Catalog

(๓) วิธีสอบราคา ได้แก่ จัดหาพัสดุดวงเงินเกิน ๕๐๐,๐๐๐ บาทขึ้นไป แต่ไม่เกิน ๕,๐๐๐,๐๐๐ บาท ให้กระทำได้เฉพาะกรณีหน่วยงานของรัฐที่มีที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีข้อจำกัดในการใช้สัญญาณอินเทอร์เน็ตทำให้ไม่สามารถดำเนินการด้วยวิธี e - Market / e - Bidding โดยให้ชี้แจงเหตุผลความจำเป็นไว้ด้วย

๔.๑๗.๒ วิธีคัดเลือก : เชิญชวนเฉพาะผู้ประกอบการที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนด ซึ่งต้องไม่น้อยกว่า ๓ ราย ให้เข้ายื่นข้อเสนอ เว้นแต่ มีผู้ประกอบการที่มีคุณสมบัติตรงตามกำหนดน้อยกว่า ๓ ราย

๔.๑๗.๓ วิธีเฉพาะเจาะจง : หน่วยงานของรัฐเชิญชวนผู้ประกอบการที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดรายใดรายหนึ่งให้เข้ายื่นข้อเสนอหรือให้เข้ามาเจรจาต่อรองราคากับหน่วยงานของรัฐโดยตรง

๔.๑๘ การทำสัญญา

๔.๑๘.๑ การลงนามในสัญญาเป็นอำนาจของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

๔.๑๘.๒ การลงนามในสัญญาจะกระทำได้อีกต่อเมื่อล่วงพ้นระยะเวลาอุทธรณ์และไม่มีผู้อุทธรณ์ภายใน ๗ วันทำการ นับแต่วันประกาศผลการจัดซื้อจัดจ้างในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลาง หรือในกรณีที่มีการอุทธรณ์แต่คณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ให้ดำเนินการต่อไปได้

เว้นแต่ การจัดซื้อจัดจ้างที่มีความจำเป็นเร่งด่วน หรือวิธีเฉพาะเจาะจง หรือกรณีที่มีวงเงินเล็กน้อยตามที่กำหนดในกฎกระทรวง (ไม่ต้องรอให้พ้นระยะเวลาอุทธรณ์)

๔.๑๘.๓ กรณีที่การจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่มีผู้ยื่นข้อเสนอและผ่านการพิจารณาเพียงรายเดียวและเป็นผู้ได้รับการคัดเลือกให้เข้าเป็นคู่สัญญากับหน่วยงานของรัฐแล้ว ให้หน่วยงานของรัฐสามารถลงนามในสัญญาได้โดยไม่ต้องรอให้ล่วงพ้นระยะเวลาอุทธรณ์

๔.๑๘.๔ การทำสัญญาต้องทำตามแบบที่คณะกรรมการนโยบายกำหนด โดยได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานอัยการสูงสุด

๔.๑๘.๕ การทำสัญญารายใดถ้าจำเป็นต้องมีข้อความหรือรายการแตกต่างไปจากแบบสัญญาที่กำหนด และไม่ทำให้หน่วยงานของรัฐเสียเปรียบให้กระทำได้ เว้นแต่ เห็นว่าจะเสียเปรียบหรือไม่รัดกุมพอให้ส่งสำนักงานอัยการสูงสุดพิจารณาก่อน

๔.๑๘.๖ กรณีที่ไม่อาจทำสัญญาตามแบบที่กำหนดและจำเป็นต้องร่างใหม่ ให้ส่งสำนักงานอัยการสูงสุดพิจารณาก่อน เว้นแต่ การทำสัญญาตามแบบที่เคยผ่านการพิจารณาของสำนักงานอัยการสูงสุดมาแล้ว

๔.๑๘.๗ กรณีจำเป็นต้องทำสัญญาเป็นภาษาต่างประเทศ ให้ทำเป็นภาษาอังกฤษและต้องจัดทำสรุปสาระสำคัญเป็นภาษาไทย เว้นแต่ ทำสัญญาตามแบบที่คณะกรรมการนโยบายกำหนด

๔.๑๘.๘ ข้อสรุปสาระสำคัญของสัญญาเป็นภาษาไทย มีดังนี้

- (๑) ชื่อสัญญาหรือข้อตกลง
- (๒) ข้อตกลงซื้อ/จ้าง
- (๓) วงเงินที่ซื้อหรือจ้างและการชำระเงิน
- (๔) กำหนดการส่งมอบ/ระยะเวลาของสัญญา
- (๕) ค่าปรับ (ถ้ามี)
- (๖) หลักประกันการปฏิบัติตามสัญญา (ถ้ามี)
- (๗) การรับประกันความชำรุดบกพร่อง (ถ้ามี)
- (๘) การบอกเลิกสัญญา
- (๙) การระงับข้อพิพาท (ถ้ามี)
- (๑๐) สิทธิและหน้าที่ระหว่างคู่สัญญา

๔.๑๙ การทำข้อตกลงเป็นหนังสือ (ใบสั่งซื้อสั่งจ้าง) เฉพาะในกรณีดังต่อไปนี้

๔.๑๙.๑ การจัดซื้อจัดจ้างโดย

(๑) วิธีคัดเลือก กรณีมีความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องใช้พัสดุนั้นอันเนื่องมาจากเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดหมายได้

(๒) วิธีเฉพาะเจาะจง

● กรณีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่มีการผลิต จำหน่าย ก่อสร้าง หรือให้บริการทั่วไป และมีวงเงินในการจัดซื้อจัดจ้างครั้งหนึ่งไม่เกิน ๕๐๐,๐๐๐ บาท

- กรณีมีความจำเป็นต้องใช้พัสดุนั้นโดยฉุกเฉิน
- เป็นพัสดุที่จะขายทอดตลาดโดยหน่วยงานของรัฐ องค์การระหว่างประเทศ หรือหน่วยงานของต่างประเทศ

(๓) การจ้างที่ปรึกษาโดยวิธีเฉพาะเจาะจง ที่มีวงเงินค่าจ้างครั้งหนึ่งไม่เกิน ๕๐๐,๐๐๐ บาท และงานจ้างที่ปรึกษาในงานที่จะจ้างจำนวนจำกัดและมีวงเงินค่าจ้างครั้งหนึ่งไม่เกิน ๕,๐๐๐,๐๐๐ บาท

๔.๑๘.๒ การจัดซื้อจัดจ้างจากหน่วยงานภาครัฐ

๔.๑๘.๓ คู่สัญญาส่งมอบพัสดุได้ครบถ้วนภายใน ๕ วันทำการ นับถัดจากวันทำข้อตกลง

๔.๑๘.๔ การเช่าซึ่งผู้เช่าไม่ต้องเสียเงินอื่นใดนอกจากค่าเช่า

๔.๑๘.๕ กรณีอื่นตามที่คณะกรรมการนโยบายกำหนด

*กรณีการจัดซื้อจัดจ้างวงเงินเล็กน้อย (ไม่เกิน ๑๐๐,๐๐๐ บาท) จะไม่ทำข้อตกลงเป็นหนังสือไว้ต่อกันก็ได้ แต่ต้องมีหลักฐานการจัดซื้อจัดจ้าง

๔.๒๐ การกำหนดอัตราค่าปรับในสัญญา

๔.๒๐.๑ การซื้อ/จ้าง ไม่ต้องการผลสำเร็จพร้อมกัน กำหนดค่าปรับเป็นรายวัน ในอัตรายัตยตัวระหว่างร้อยละ ๐.๐๑ - ๐.๒ ของราคาพัสดุที่ยังไม่ได้รับมอบ

๔.๒๐.๒ การจ้างซึ่งต้องการผลสำเร็จของงานทั้งหมดพร้อมกัน กำหนดค่าปรับเป็นรายวันเป็นจำนวนเงินตายตัว ในอัตราร้อยละ ๐.๐๑ - ๐.๑๐ ของราคางานจ้างนั้น แต่จะต้องไม่ต่ำกว่าวันละ ๑๐๐ บาท

๔.๒๐.๓ งานก่อสร้างที่มีผลกระทบต่อการจราจร กำหนดค่าปรับเป็นรายวัน ในอัตราร้อยละ ๐.๒๕ ของราคางานจ้างนั้น

๔.๒๑ หลักประกันสัญญา

๔.๒๑.๑ ให้ใช้หลักประกันอย่างหนึ่งอย่างใด ดังนี้

(๑) เงินสด

(๒) เช็คหรือตราพท์ที่ธนาคารเซ็นสั่งจ่าย ซึ่งเป็นเช็คหรือตราพท์ลงวันที่ที่ใช้เช็คหรือตราพท์นั้นชำระต่อเจ้าหนี้ที่ หรือก่อนวันนั้นไม่เกิน ๓ วันทำการ

(๓) หนังสือค้ำประกันของธนาคารในประเทศ

(๔) หนังสือค้ำประกันของบริษัทเงินทุน

(๕) พันธบัตรรัฐบาลไทย

๔.๒๑.๒ มูลค่าหลักประกันสัญญา คือ ร้อยละ ๕ ของราคาพัสดุที่จัดซื้อจัดจ้างในครั้งนั้น

เว้นแต่ การจัดหาที่สำคัญพิเศษ กำหนดสูงกว่าร้อยละ ๕ แต่ไม่เกินร้อยละ ๑๐ ก็ได้

๔.๒๑.๓ กรณีหน่วยงานของรัฐเป็นผู้ยื่นข้อเสนอหรือเป็นคู่สัญญา ไม่ต้องวางหลักประกัน

๔.๒๑.๔ การคืนหลักประกันสัญญา ให้คืนแก่คู่สัญญาหรือผู้ค้ำประกันโดยเร็ว และอย่างช้าต้องไม่เกิน ๑๕ วัน นับถัดจากวันที่คู่สัญญาพ้นข้อผูกพันตามสัญญาแล้ว

๔.๒๒ การแก้ไขสัญญาหรือข้อตกลง

๔.๒๒.๑ สัญญาที่ลงนามแล้วจะแก้ไขไม่ได้ เว้นแต่

(๑) แก้ไขตามความเห็นของสำนักงานอัยการสูงสุด

(๒) มีความจำเป็นต้องแก้ไข และไม่ทำให้หน่วยงานของรัฐเสียประโยชน์

(๓) แก้ไขเพื่อประโยชน์แก่หน่วยงานหรือประโยชน์สาธารณะ

(๔) กรณีอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

๔.๒๒.๒ การแก้ไขสัญญาที่เห็นว่าจะมีปัญหาในทางเสียประโยชน์หรือไม่รัดกุมเพียงพอให้ส่งสำนักงานอัยการสูงสุดพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อน

๔.๒๒.๓ การแก้ไขสัญญาหรือข้อตกลงต้องปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณหรือกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

๔.๒๒.๔ หากจำเป็นต้องเพิ่มหรือลดวงเงิน หรือเพิ่มหรือลดระยะเวลาการส่งมอบหรือขยายเวลาในการทำงานให้ตกลงไปพร้อมกัน

๔.๒๒.๕ การแก้ไขสัญญาหรือข้อตกลงเพื่อเพิ่มวงเงิน เป็นผลให้ผู้มีอำนาจอนุมัติสั่งซื้อสั่งจ้างเปลี่ยนไป ต้องให้ผู้ผู้นั้นอนุมัติด้วย

๔.๒๒.๖ การแก้ไขสัญญาหรือข้อตกลงเพื่อลดวงเงิน ผู้มีอำนาจอนุมัติสั่งซื้อสั่งจ้างเดิมเป็นผู้อนุมัติ

๔.๒๓ การบริหารสัญญาและการตรวจรับพัสดุ

การดำเนินการตามสัญญาหรือข้อตกลง ให้ผู้มีอำนาจแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุเพื่อรับผิดชอบในการบริหารสัญญาหรือข้อตกลงและการตรวจรับพัสดุ

๔.๒๔ หน้าที่ของคณะกรรมการตรวจรับพัสดุในงานซื้อหรือจ้าง

๔.๒๔.๑ ตรวจรับพัสดุ

- ณ ที่ทำการของผู้ใช้พัสดุนั้น หรือสถานที่ซึ่งกำหนดไว้ในสัญญาหรือข้อตกลง
- ณ สถานที่อื่น ในกรณีที่ไม่มีสัญญาหรือข้อตกลง จะต้องได้รับอนุมัติจากหัวหน้า

หน่วยงานของรัฐก่อน

๔.๒๔.๒ ตรวจรับพัสดุให้ถูกต้องครบถ้วนตามหลักฐานที่ตกลงกันไว้

๔.๒๔.๓ ให้ตรวจรับพัสดุในวันที่ผู้ขายหรือผู้รับจ้างนำพัสดุมาส่งและให้ดำเนินการให้เสร็จสิ้นโดยเร็วที่สุด

๔.๒๔.๔ เมื่อตรวจถูกต้องครบถ้วนแล้วให้รับพัสดุไว้ และถือว่าผู้ขายหรือผู้รับจ้างได้ส่งมอบพัสดุถูกต้องครบถ้วนตั้งแต่วันที่ผู้ขายหรือผู้รับจ้างนำพัสดุนั้นมาส่ง

๔.๒๔.๕ ในกรณีที่ผู้ขายหรือผู้รับจ้างส่งมอบพัสดุถูกต้องแต่ไม่ครบจำนวน หรือส่งมอบครบจำนวนแต่ไม่ถูกต้องทั้งหมด ถ้าสัญญาหรือข้อตกลงมิได้กำหนดไว้เป็นอย่างอื่น ให้ตรวจรับไว้เฉพาะจำนวนที่ถูกต้องและให้รับรายงานหัวหน้าหน่วยงานของรับผ่านหัวหน้าเจ้าหน้าที่เพื่อแจ้งให้ผู้ขายหรือผู้รับจ้างทราบภายใน ๓ วันทำการ นับถัดจากวันตรวจพบ

๔.๒๔.๖ การตรวจรับพัสดุที่ประกอบกันเป็นชุดหรือหน่วย ถ้าขาดส่วนประกอบอย่างใดอย่างหนึ่งไปแล้วจะไม่สามารถใช้การได้โดยสมบูรณ์ ให้ถือว่าผู้ขายหรือผู้รับจ้างยังมีได้ส่งมอบพัสดุนั้น และโดยปกติให้รับรายงานหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อแจ้งให้ผู้ขายหรือผู้รับจ้างทราบภายใน ๓ วันทำการ นับถัดจากวันที่ตรวจพบ

๔.๒๔.๗ ถ้ากรรมการตรวจรับพัสดุบางคนไม่ยอมรับพัสดุโดยทำความเห็นแย้งไว้ ให้เสนอหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาสั่งการ ถ้าหัวหน้าหน่วยงานของรัฐสั่งการให้รับพัสดุนั้นไว้ จึงดำเนินการตามข้อ ๔.๒๔.๔ หรือ ๔.๒๔.๕ แล้วแต่กรณี

๕. วิชา “การบริหารทรัพยากรบุคคล”

๕.๑ POSDCORB MODEL

- ๕.๑.๑ P : Planning - การวางแผน
- ๕.๑.๒ O : Organizing - การจัดองค์การ
- ๕.๑.๓ S : Staffing - การจัดบุคลากร
- ๕.๑.๔ D : Directing - การอำนวยการ / สั่งการ
- ๕.๑.๕ Co : Coordinating - การประสานงาน
- ๕.๑.๖ R : Reporting - การรายงาน
- ๕.๑.๗ B : Budgeting - การงบประมาณ

๕.๒ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี ๒ ระบบ คือ

๕.๒.๑ ระบบคุณธรรม (Merit System)

- (๑) หลักความเสมอภาค
- (๒) หลักความสามารถ
- (๓) หลักความมั่นคง
- (๔) หลักความเป็นกลางทางการเมือง

๕.๒.๒ ระบบอุปถัมภ์ (Spoil / Patronage System)

- (๑) การพิจารณาเลือกสรร เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ไม่คำนึงถึงคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ
- (๒) การเลือกสรรมักไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกัน
- (๓) บุคลากรขาดความสามารถ งานไม่ก้าวหน้า
- (๔) ผู้ปฏิบัติงานมุ่งเอาใจผู้มีอำนาจมากกว่าปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ
- (๕) บุคลากรขาดหลักประกันความมั่นคง ถูกแทรกแซงทางการเมือง

๕.๓ เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เป้าหมาย	วิธีการสู่เป้าหมาย
๑) ใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	๑) ต้องได้คนดี คนเก่ง คนมีสุขภาพสมบูรณ์ มาร่วมงาน
๒) ส่งเสริมความเจริญเติบโตและก้าวหน้าของพนักงาน	๒) ต้องรู้จักใช้คนให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
๓) สร้างสรรค์บรรยากาศและสัมพันธภาพในการทำงานที่ดีระหว่างพนักงาน	๓) ต้องสามารถธำรงรักษาพนักงาน เสริมสร้างขวัญกำลังใจ ให้ทุ่มเททำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

๕.๔ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบในช่วงระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเพิ่มโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะ (Competency) สูงขึ้น สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี ซึ่งส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและองค์กร

๕.๔.๑ ด้านการศึกษา : เน้นที่ตัวบุคคล เป็นการเตรียมการสำหรับชีวิต ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเติมความรู้ปลูกฝังค่านิยม

๕.๔.๒ ด้านการฝึกอบรม : เน้นที่งาน กระบวนการปรับเปลี่ยนความรู้ ความสามารถและทัศนคติ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

๖. วิชา “การติดตามประเมินผลการบริหารงบประมาณตามแนวทางของเครื่องมือวิเคราะห์ความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ (Performance Assessment Rating Tool : PART)”

๖.๑ แนวคิดของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

การจัดสรรงบประมาณที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด คือ การจัดสรรงบประมาณให้กับองค์กรที่มีศักยภาพ และประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการที่ดีและทำให้เกิดผลงานตามยุทธศาสตร์ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ได้

๖.๒ ผลผลิต (Output) : สิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรม รับรู้ได้ จัดทำหรือดำเนินงานโดยหน่วยงานของรัฐเพื่อให้บุคคล / องค์กรภายนอกใช้ประโยชน์

๖.๓ ผลลัพธ์ (Outcome) : กลุ่มเป้าหมายคือใคร ผลประโยชน์ที่ได้รับคืออะไร เกิดหลังจากผลผลิตระยะเวลาหนึ่ง

๖.๔ ผลสัมฤทธิ์ (Final outcome) : ผลประโยชน์ที่กลุ่มประชาชนของประเทศได้รับจากการดำเนินการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณ

๖.๕ การตั้งค่าเป้าหมาย

๖.๕.๑ เพิ่มขึ้นเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา

๖.๕.๒ เปรียบเทียบว่าคนอื่นเขาทำอะไรกันบ้าง

๖.๕.๓ สิ่งที่ถูกค่าหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรคาดหวัง

๖.๕.๔ ผลการดำเนินงานที่เป็นไปได้จากกระบวนการ ความสามารถและทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน

๖.๕.๕ สิ่งที่ต้องทำหรือพัฒนา เพื่อให้บรรลุต่อเป้าหมายในระดับที่สูงกว่า

๖.๖ ประเด็นในการติดตามและประเมินผล

๖.๖.๑ การกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร

๖.๖.๒ แผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

๖.๖.๓ ความเชื่อมโยงงบประมาณ

๖.๖.๔ การบริหารจัดการ

๖.๖.๕ ผลการดำเนินงาน

๖.๗ การติดตามและประเมินผลแผนงานบูรณาการ

๖.๗.๑ แผนบูรณาการ หมายถึง แผนงานที่ได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี ประกอบด้วยหน่วยรับงบประมาณตั้งแต่สองหน่วยขึ้นไป มีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ร่วมกัน ระยะเวลาดำเนินงานชัดเจน สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ได้ และมีเจ้าภาพหลักรับผิดชอบ

๖.๗.๒ การติดตามประเมินผล ก่อน ระหว่าง หลัง การดำเนินงาน

(๑) ประเมินการถ่ายภารกิจจากแผนลำดับต่าง ๆ

(๒) ประเมินห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน

(๓) ติดตามผลการดำเนินงานแผนบูรณาการ

(๔) ประเมินผลการดำเนินงานแผนบูรณาการหลังจากดำเนินงานมาระยะหนึ่ง

๖.๘ เครื่องมือ PART (Performance Assessment Rating Tool)

เป็นเครื่องมือเพื่อวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้ปัจจัยงบประมาณที่ส่วนราชการใช้ในการประเมินตนเอง เพื่อควบคุมการบริหารงบประมาณให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้งการวางแผนกลยุทธ์ ความเชื่อมโยงงบประมาณการบริหารจัดการและการประเมินผลผลิต/ผลลัพธ์ ให้บรรลุผลสำเร็จในการจัดการงบประมาณในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและเอื้อให้การบริหารราชการเกิดประโยชน์สูงสุดของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ตลอดจนเป็นเครื่องมือให้ส่วนราชการได้ใช้ในการตรวจสอบตนเองว่าได้ปฏิบัติงานโดยใช้ปัจจัยงบประมาณให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๕๖ ซึ่งชุดคำถามของ PART ประกอบด้วย ๕ หมวดคำถาม ดังนี้

๖.๘.๑ ชุด ก) จุดมุ่งหมายและรูปแบบ

ชุดคำถามนี้ ต้องการให้ผู้ถูกประเมินชี้แจงความเข้าใจเป้าหมายหลักของประเทศ และเป้าหมายของหน่วยงานที่กำลังดูแล พร้อมทั้งอธิบายความรับผิดชอบของส่วนราชการต่อเป้าหมายนั้น ๆ อย่างชัดเจน

๖.๘.๒ ชุด ข) การวางแผนกลยุทธ์

ชุดคำถามนี้ต้องการให้ผู้ถูกประเมินอธิบายการวางแผนกลยุทธ์ เป้าหมายและตัวชี้วัดของหน่วยงาน

๖.๘.๓ ชุด ค) การเชื่อมโยงงบประมาณกับผลผลิต

ชุดคำถามนี้ต้องการให้ผู้ถูกประเมินแสดงความเชื่อมโยงระหว่างงบประมาณรายจ่ายกับกิจกรรม และเป้าหมายทุกระดับของส่วนราชการ

๖.๘.๔ ชุด ง) การบริหารจัดการ

ชุดคำถามนี้ ต้องการให้ผู้ถูกประเมินอธิบายการบริหารจัดการแผนของหน่วยงาน การดำเนินงานตามแผน และการติดตามการดำเนินงานของหน่วยงานเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น หรือแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดระหว่างดำเนินงาน

๖.๘.๕ ชุด จ) ผลผลิต/ผลลัพธ์

ชุดคำถามนี้ต้องการให้ผู้ถูกประเมินเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับแผนตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ และแสดงผลการประเมินของผู้ประเมินอิสระอื่น ๆ

๗. วิชา “การตรวจสอบการบริหาร (Management Audit)”

๗.๑ วัตถุประสงค์ของ Management Audit

๗.๑.๑ เพื่อพัฒนาระบบการบริหารในเรื่องดังต่อไปนี้

- (๑) กระบวนการจัดตั้งวัตถุประสงค์
- (๒) กระบวนการวางแผนปฏิบัติงาน
- (๓) กระบวนการจัดโครงสร้างการบริหารงาน
- (๔) กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม
- (๕) กระบวนการติดตามแก้ไขและปรับปรุง

๗.๑.๒ เพื่อให้องค์กรใช้ทรัพยากรโดยเฉพาะบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๗.๒ ลักษณะเฉพาะของการตรวจสอบการบริหาร

๗.๒.๑ เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการบริหาร

๗.๒.๒ เน้นการบรรลุเป้าหมาย

๗.๒.๓ เน้นข้อบกพร่องหรือความเสี่ยงของการบริหารที่กรรมการหรือผู้บริหารเห็นว่าควรมีการแก้ไขปรับปรุง

๗.๒.๔ ผู้บริหารเห็นว่าควรมีการแก้ไขปรับปรุง

๗.๒.๕ ครอบคลุมกิจกรรมและระบบต่าง ๆ ทั่วองค์กร

๗.๒.๖ ผู้ตรวจสอบต้องมีความรู้และประสบการณ์รอบด้าน

๗.๒.๗ ผู้ตรวจสอบอาจจำเป็นต้องใช้ทีมวิจัยเพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหาร

๗.๓ การวางแผนปฏิบัติงาน

๗.๓.๑ การวางแผนระยะยาว (Long Term Plan)

๗.๓.๒ การวางแผนประจำปี (Annual Plan)

๗.๓.๓ การวางแผนในระดับต่าง ๆ (Department Plan)

๗.๓.๔ การวางแผนในระดับตัวบุคคล (Individual Plan)

๗.๔ การพัฒนาการวางแผนปฏิบัติงาน

๗.๔.๑ แผนควรมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์

๗.๔.๒ แผนควรมีทั้งระยะสั้นและระยะยาว

๗.๔.๓ ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ควรมีส่วนร่วมในการวางแผน

๗.๔.๔ แผนการปฏิบัติงานควรเป็นพื้นฐานของแผนงบประมาณ

๗.๔.๕ แผนควรมีการสอบทานในเชิงลึกก่อนนำไปใช้ในการปฏิบัติ

๗.๔.๖ แผนส่งมอบงบประมาณควรให้ทันเวลา

๗.๔.๗ แผนควรมีลักษณะที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจ

๗.๕ การวางโครงสร้างบริหารงาน

๗.๕.๑ การกำหนดสายการบังคับบัญชาให้สอดคล้องกันนโยบาย

๗.๕.๒ การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในระดับต่าง ๆ

๗.๕.๓ การแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบให้เหมาะสม

๗.๕.๔ การกำหนดหน่วยงานและบุคลากรให้เพียงพอ

๗.๖ การพัฒนาโครงสร้างบริหารงาน

- ๗.๖.๑ โครงสร้างกำหนดผู้รับผิดชอบและหน้าที่ที่มอบหมาย
- ๗.๖.๒ โครงสร้างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
- ๗.๖.๓ โครงสร้างระบุสายการบังคับบัญชาให้ชัดเจน
- ๗.๖.๔ โครงสร้างสนับสนุนให้เกิดการประสานงานทุกระดับ
- ๗.๖.๕ โครงสร้างแสดงให้เห็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจและออกคำสั่ง
- ๗.๖.๖ โครงสร้างแสดงให้เห็นแรงจูงใจของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง

๗.๗ การพัฒนาการติดตามแก้ไขและปรับปรุง

- ๗.๗.๑ ระบบควบคุมควรได้รับการยอมรับทุกระดับ
- ๗.๗.๒ การควบคุมควรเชื่อมต่อการให้รางวัลและการลงโทษ
- ๗.๗.๓ มาตรฐานที่ใช้วัดควรมีทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ ต้นทุนและอื่น ๆ
- ๗.๗.๔ มาตรฐานที่ใช้วัดมีความสมเหตุสมผลและบรรลุได้ในทางปฏิบัติ
- ๗.๗.๕ ระบบการรายงานแสดงข้อมูลที่เพียงพอต่อการประเมินผล
- ๗.๗.๖ ความแตกต่างระหว่างแผนและการปฏิบัติจริงมีสาเหตุที่ชัดเจน
- ๗.๗.๗ การแก้ไขปรับปรุงกระทำภายในเวลาที่สมเหตุสมผล

๘. วิชา “การตรวจสอบการดำเนินงานและผลการปฏิบัติงาน”

๘.๑ การตรวจสอบการดำเนินงาน (Operation Audit) หมายถึง การประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความประหยัดของการปฏิบัติงาน และระเบียบปฏิบัติ

๘.๑.๑ วัตถุประสงค์ของ Operation Audit

(๑) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การจัดระบบงานที่ใช้ทรัพยากรต่ำแต่สามารถเพิ่มผลผลิต ลดต้นทุนการดำเนิน และทำให้องค์กรได้รับผลประโยชน์คุ้มค่า

(๒) ความประหยัด (Economy) คือ การใช้จ่ายเงินและทรัพยากรอย่างระมัดระวัง ไม่ฟุ่มเฟือย และใช้ต่ำกว่าประมาณการที่กำหนดไว้

(๓) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ มีระบบงานและวิธีปฏิบัติงานที่ทำให้มั่นใจว่าผลการดำเนินงานจะเป็นไปตามเป้าหมาย และบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานที่กำหนด

๘.๑.๒ กรอบแนวคิดเกี่ยวกับ Operation Audit

ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องมีระบบเตือนภัยล่วงหน้าเพื่อ

(๑) ตรวจสอบ ค้นหาสาเหตุแห่งความเสียหายก่อนจะเกิดเหตุ

(๒) เป็นช่องทางเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ต่อองค์กร

๘.๑.๓ หลักการตรวจสอบ Operation Audit

(๑) การตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

(๒) การตรวจสอบระบบงาน วิธีปฏิบัติงานแต่ละกิจกรรม

โดยเทียบเคียงกับแผนงาน มาตรฐาน Best Practices ผลงานในอดีต หรือหน่วยงานอื่น

๘.๑.๔ วิธีการตรวจสอบ

ใช้เทคนิคการตรวจสอบผสมกับวิธีปฏิบัติและวิธีการดำเนินงานขององค์กร โดยการสอบทาน (Review) วิเคราะห์ (Analysis) และวิจัย (Research) เพื่อประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน ประเมินคุณภาพของการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรมั่นใจว่าแต่ละหน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในที่ดี และการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

๘.๑.๕ ลักษณะงานและการวิเคราะห์ในกระบวนการตรวจสอบ จำแนกได้เป็น ๓ ประเภท ดังนี้

(๑) Organization Audit เป็นกระบวนการตรวจสอบโครงสร้างหน่วยงาน การจัดคน และการจัดสถานที่

(๒) System Audit เป็นการตรวจสอบเกี่ยวกับนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งรวมถึงขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Step) กรรมวิธีในการปฏิบัติ (Process) และวิธีการที่ใช้ (Method)

(๓) Quality Audit เป็นการวิเคราะห์และประเมินระบบคุณภาพขององค์กร การปฏิบัติตามระบบคุณภาพ และประสิทธิผลของระบบคุณภาพ

๘.๒ การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Audit) หมายถึง การทดสอบการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร แผนงาน กิจกรรม และการปฏิบัติการใดภารกิจหนึ่ง

๘.๒.๑ วัตถุประสงค์ของ Performance Audit : เพื่อการพัฒนาการให้บริการของรัฐ เพื่อ

- (๑) ตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการ / สังคมได้ดีขึ้น
- (๒) ช่วยเป็นข้อมูลในการตัดสินใจขององค์กร / ผู้กำกับดูแล
- (๓) ผลักดันให้เกิดการแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง

๘.๒.๒ ประเภทการตรวจสอบเกี่ยวกับ Performance Audit

- (๑) Management Audit : ตรวจสอบกระบวนการบริหาร
- (๒) Value - for Money Audit : ตรวจสอบความคุ้มค่า
- (๓) Comprehensive Audit : การตรวจรอบยอด ตรวจทุกเรื่อง ตรวจทุกมิติ
- (๔) Broad - scope Audit : การตรวจสอบให้ครบวงจรในการปฏิบัติงาน
- (๕) Operational Audit
- (๖) Economy and Efficiency Audit : วิเคราะห์ความประหยัดและประสิทธิภาพ
- (๗) Program Audit : วิเคราะห์ความสำเร็จตามเป้าหมาย

๘.๒.๓ แนวทางการตรวจสอบพื้นฐาน (Basic Approach) มี ๒ แนวทาง คือ

(๑) Process - Based Approach คือ การดูว่าในกระบวนการปฏิบัติงานมีระบบการควบคุมที่ดี เหมาะสม เพียงพอเพื่อช่วยให้มั่นใจว่าผลการปฏิบัติงานจะบรรลุเป้าหมาย ซึ่งใช้ตรวจสอบเรื่องที่ไม่มีผลกระทบในวงกว้าง

(๒) Measurement - Base Approach (การวัดผล/การประเมินค่า)

- (๒.๑) ใช้ในกรณีที่หน่วยรับตรวจไม่ได้กำหนดเกณฑ์การวัดผลงานไว้
- (๒.๒) เกณฑ์การวัดผลงานที่กำหนดไว้อาจไม่สมบูรณ์หรือไม่น่าเชื่อถือ
- (๒.๓) สามารถใช้ได้อย่างกว้างขวางและหลากหลาย ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

๘.๒.๔ การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measuring Performance) หมายถึง การพิจารณาว่ามิจานใดบ้างที่บรรลุผลตามเป้าหมาย

● วิธีการที่ใช้

(๑) ใช้เทียบเคียงกับเกณฑ์ที่กำหนด (Criteria) ทั้งในประเด็น Economy, Efficiency และ Effectiveness

(๒) ผู้ตรวจสอบภายในอาจกำหนดเกณฑ์การวัดผลงานด้วยตนเองหรือใช้เกณฑ์ที่ฝ่ายจัดการกำหนดไว้ก็ได้

(๓) เกณฑ์การวัดผลงาน ต้องสอดคล้องสัมพันธ์โดยตรงกับภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของเรื่องที่จะตรวจสอบ

ข้อควรระวัง : กรณีไม่สามารถหาเกณฑ์การวัดผลงานที่เหมาะสมได้ ผู้ตรวจสอบภายในต้องหารือร่วมกับผู้บริหารของหน่วยรับตรวจและกำหนดนโยบายขององค์กร เพื่อกำหนดเกณฑ์การวัดผลงานที่ทุกฝ่ายยอมรับ

๘.๒.๕ เทคนิคและวิธีการตรวจสอบ Performance Audit

(๑) วิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบ Performance Audit

- (๑.๑) การสังเกตการณ์การปฏิบัติงาน
- (๑.๒) การสอบทานข้อมูล รายงาน และเอกสารที่เกี่ยวข้อง
- (๑.๓) กรณีไม่มีข้อมูล จำเป็นต้องพัฒนาวิธีการจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อน
- (๑.๔) อาจใช้วิธีการอื่น ๆ ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

(๒) ประเด็นการตรวจสอบ Performance Audit จำแนกได้เป็น ๒ ประเภท คือ

(๒.๑) Economy and Efficiency Audit

ประเด็นการตรวจสอบ ประกอบด้วย

- Economy มีการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมทั้งในแง่ปริมาณและเวลาและใช้
- Efficiency ได้ผลผลิตสูงสุดโดยใช้ปัจจัยนำเข้าเท่าเดิม
- สาเหตุที่ทำให้ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่ประหยัด
- มีการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ รวมทั้งมาตรการที่เกี่ยวข้องกับประเด็น

ต้นทุนต่ำที่สุด

Economy หรือ Efficiency หรือไม่

(๒.๒) Program Audit เป็นการประเมินว่า แผนงาน กิจกรรมหรือการปฏิบัติการกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

ประเด็นการตรวจสอบ คือ Effectiveness เช่น แผนงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ องค์กรมีการวางแผน การบริหารจัดการ และการกำกับติดตามงานที่เหมาะสมเพียงพอต่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือไม่

๘.๒.๖ การรายงานผลการตรวจสอบ

(๑) องค์ประกอบของรายงานผลการตรวจสอบ

- (๑.๑) การปฏิบัติงานตรวจสอบ
- (๑.๒) สรุปผลการตรวจสอบ
- (๑.๓) ข้อเสนอแนะจากการตรวจสอบ

(๒) ลักษณะของรายงานที่ดี

- (๒.๑) สาระสำคัญครบถ้วน สมบูรณ์
- (๒.๒) ถูกต้อง ทั้งประเด็นและเนื้อหา
- (๒.๓) ชัดเจน กระชับ ตรงประเด็น
- (๒.๔) โน้มนำสู่จุดประสงค์
- (๒.๕) ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

๙. วิชา “เทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตรวจสอบ”

๙.๑ การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ

๙.๑.๑ สถิติ (Statistics) คือ วิธีการทางคณิตศาสตร์ หรือกระบวนการของการรวบรวม การบรรยาย การจัดระเบียบ การวิเคราะห์ การนำเสนอ และการตีความหมายของข้อมูลที่เป็นตัวเลข

๙.๑.๒ ขั้นตอนสถิติ

(๑) การรวบรวมข้อมูล (Data Collection) : เก็บข้อมูลข้อเท็จจริงที่เป็นตัวเลขหรือสามารถแปลงค่าให้เป็นตัวเลข

(๒) การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) : แจกแจง จัดหมวดหมู่ คำนวณค่าสถิติ เพื่อให้มีความหมาย

(๓) การนำเสนอข้อมูล (Data Presentation) : จัดให้อยู่ในรูปที่เหมาะสม เช่น ตาราง กราฟ หรือรูปภาพ

(๔) การตีความข้อมูล (Data Interpretation) : ตีความเป็นภาษาความหมายที่ผู้อื่นเข้าใจ เพื่อนำไปสู่ข้อสรุป

๙.๑.๓ สถิติ ตามลักษณะของข้อมูลแบ่งได้ ๒ ประเภท คือ

(๑) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) หมายถึง สถิติที่ใช้จัดกระทำกับข้อมูลที่ได้มาเพียงบางส่วนของข้อมูลทั้งหมด

(๒) สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) หมายถึง สถิติที่ใช้จัดกระทำกับข้อมูลที่ได้มาเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

(๒.๑) Measures of central tendency : การวัดแนวโน้มเข้าสู่ศูนย์กลาง

- Mean : ค่าเฉลี่ย
- Median : มัธยฐาน
- Mode : ค่าฐานนิยม

(๒.๒) Measure of variation : การกระจาย

- Variance : ค่าความแปรปรวน
- Standard deviation : ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

๙.๑.๔ ขั้นตอนการใช้สถิติในงาน IA

- (๑) ระบุวัตถุประสงค์
- (๒) ระบุลักษณะที่ต้องการวัด
- (๓) ระบุประชากร
- (๔) กำหนดแผนการเลือกตัวอย่าง
- (๕) ระบุหน่วยตัวอย่าง
- (๖) กำหนดขนาดตัวอย่าง
- (๗) เลือกตัวอย่าง
- (๘) ทำการตรวจสอบ
- (๙) วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบ

๙.๑.๕ เทคนิคการเลือกตัวอย่าง

- (๑) การเลือกตัวอย่างสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling)
- (๒) การเลือกตัวอย่างแบบเป็นระบบ (Systematic Sampling)
- (๓) การเลือกตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling)
- (๔) การเลือกตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Sampling)
- (๕) การเลือกตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling)
- (๖) การเลือกตัวอย่างแบบตามลำดับ (Sequential Sampling)

๙.๒ การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

๙.๒.๑ การเก็บข้อมูลโดยวิธีการเชิงคุณภาพ แตกต่างจากการเก็บข้อมูลโดยวิธีการเชิงปริมาณ คือ กระบวนการจัดเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญ และความสามารถเฉพาะตัวของบุคลากร

๙.๒.๒ วิธีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้รับความนิยม คือ

- (๑) การใช้แบบสอบถาม (Questionnaires)
 - (๑.๑) ระบุวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน
 - (๑.๒) เลือกวิธีการสอบถาม
 - (๑.๓) เลือกกลุ่มตัวอย่างทดลองก่อนส่งแบบสอบถามจริง
 - (๑.๔) กำหนดวิธีการติดตามแบบสอบถามที่ไม่ได้รับการตอบกลับ
 - (๑.๕) ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้รู้สึกอยากตอบ
 - (๑.๖) ความปลอดภัย/ความลับ
 - (๑.๗) จัดลำดับคำถาม โดยเริ่มจากคำถามทั่วไป เพื่อจูงใจให้ตอบก่อนจะถามคำถามที่

ยากขึ้น

- (๒) การสัมภาษณ์ (Interviews)
 - (๒.๑) กำหนดวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน
 - (๒.๒) จัดลำดับก่อนหลัง
 - (๒.๓) ใช้คำสุภาพอย่างมีอาชีพ
 - (๒.๔) อาจใช้ ๑ ทีม ๒ คน ถามและจดบันทึก
 - (๒.๕) เขียนคำตอบ จดบันทึกทันที หรือในโอกาสแรก (กันลืม)

(๓) การใช้แผนผัง/รูปภาพ (Flowcharting)

หลักทั่วไปในการทำแผนผัง/รูปภาพ ต้องทำจากบนลงล่าง และซ้ายไปขวา

(๔) การเปรียบเทียบกับวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Benchmarking) เป็นเครื่องมือ/กลไกในการพัฒนา และนำไปสู่การจัดการบริหารองค์กร หรือหน่วยงานหรือกระบวนการ เพื่อวัด/เปรียบเทียบสมรรถนะของตนเองกับผู้เก่งกว่าหรือเก่งที่สุด และเรียนรู้วิธีการเพื่อก้าวสู่ความเป็นที่สุด หรือเหนือกว่าในด้านนั้น ๆ

๑๐. วิชา “การจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ”

๑๐.๑ มาตรฐาน ๒๔๐๐

- ๑๐.๑.๑ ควรศึกษากฎหมายที่อาจเกี่ยวข้องกับการรายงานผลการตรวจสอบ
- ๑๐.๑.๒ ต้องวางแผนการสื่อสารที่ผู้รับการตรวจเห็นชอบ
- ๑๐.๑.๓ ผลการตรวจสอบต้องมีข้อสรุปและความเห็นเมื่ออยู่ในสถานะที่เหมาะสม
- ๑๐.๑.๔ ต้องมีคุณภาพคือ ถูกต้อง ชัดเจน กระชับ สร้างสรรค์ ครบถ้วนและทันเวลา
- ๑๐.๑.๕ ความเห็นภาพรวมต้องสนับสนุนโดยข้อมูลที่เพียงพอ เชื่อถือได้ อยู่ในประเด็น และมี

ประโยชน์ต่อองค์กร

๑๐.๒ หลักเกณฑ์ของรายงาน

- ๑๐.๒.๑ เกณฑ์ขั้นต่ำสำหรับรายงานคือ แสดงจุดประสงค์ ขอบเขตและผลการตรวจสอบ
- ๑๐.๒.๒ ตัวสนับสนุนข้อสังเกตและข้อเสนอแนะคือ ข้อเท็จจริง (Criteria) / หลักเกณฑ์ (Condition) / สาเหตุ (Cause) / ผลกระทบ (Effect)
- ๑๐.๒.๓ รายงานต้องมีลายเซ็นของผู้ตรวจสอบที่ได้รับการอนุมัติจาก Chief Audit Executive (CAE)
- ๑๐.๒.๔ การไม่ทำรายงานเนื่องจากหยุดการตรวจสอบ ให้บันทึกผลการทำงานและสาเหตุไว้ในกระดาษทำการ

- ๑๐.๒.๕ ต้องรายงานเมื่อมีหลักฐานเพียงพอว่าเกิดหรือจะเกิดเรื่องต่อไปนี้
 - (๑) การทุจริต
 - (๒) การทำผิดกฎหมาย
 - (๓) การละเมิดสัญญาหรือข้อตกลงที่มีสาระสำคัญโดยมิชอบ
 โดยรายงานต่อหน่วยงานภายนอกตามนโยบาย ระเบียบหรือกฎหมายกำหนดไว้

๑๐.๓ คุณภาพของรายงาน สร้างสรรค์ มีสาระ มีประโยชน์และช่วยสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร

๑๐.๔ ลักษณะของรายงานที่สำคัญ

- ๑๐.๔.๑ รายงานการตรวจสอบ
 - (๑) รายงานหนึ่งหน้าถึงผู้บริหารระดับสูง
 - (๒) รายงานการแก้ไขปรับปรุงถึงผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง
 - (๓) รายงานเฉพาะเรื่อง (Special Report) ถึงผู้บริหารระดับสูง
- ๑๐.๔.๒ รายงานการติดตาม
 - (๑) ประเด็นการตรวจสอบที่มีสาระสำคัญ
 - (๒) ระดับความพยายามและต้นทุนในการแก้ไข
 - (๓) ผลกระทบถ้าการแก้ไขล้มเหลว
 - (๔) ระดับความซับซ้อนของการแก้ไข
 - (๕) ระยะเวลาในการแก้ไข
 - (๖) กรณีพบความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ตรวจสอบ

ภายใน ให้พิจารณาร่วมกับฝ่ายบริหาร

๑๐.๔.๓ รายงานด้วยปากเปล่า

- (๑) ทันเวลา
- (๒) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ตรวจสอบภายในและผู้รับการตรวจ
- (๓) ได้รับข้อมูลเพิ่มเติม

๑๐.๕ จุดประสงค์ของรายงาน

- ๑๐.๕.๑ เพื่อแนะนำการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้มีการควบคุมดีขึ้น
- ๑๐.๕.๒ เพื่อเปลี่ยนการเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายในให้เป็นการปฏิบัติจริง
- ๑๐.๕.๓ เพื่อป้องกันตัวผู้ตรวจสอบภายใน

๑๐.๖ สาระสำคัญ (Core) ของรายงาน คือ การสังเกต (Observation) หรือ สิ่งที่ต้องแก้ไข (Finding)

- ๑๐.๖.๑ Condition : ประเด็นสำคัญที่ IA พิจารณาที่วัดได้และสังเกตได้
- ๑๐.๖.๒ Criteria : มาตรฐาน ตัวชี้วัด หรือความคาดหวัง
 - : เกณฑ์ที่เหมาะสมอาจรวมถึงนโยบาย ระเบียบ กฎหมายและการปฏิบัติที่ยอมรับทั่วไป
- ๑๐.๖.๓ Cause : ระบุว่า Condition เกิดได้อย่างไรและทำไมจึงเกิดขึ้น
- ๑๐.๖.๔ Effect : Existing Effect ความจริงหรือสิ่งที่เห็นได้จากผลของ Condition
 - : Potential Effect เป็น Condition ที่อาจมีความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น
- ๑๐.๖.๕ Rating : ใช้จัดลำดับความสำคัญของผู้รับการตรวจและ IA
 - : ควร Clearly Define และ Consistently Apply

๑๐.๗ โครงสร้างของรายงาน ประกอบด้วย

- ๑๐.๗.๑ เรื่องที่ตรวจ วัตถุประสงค์และขอบเขต
- ๑๐.๗.๒ แผนการตรวจสอบและการปฏิบัติจริง
- ๑๐.๗.๓ ประเด็นที่ตรวจพบหรือข้อบกพร่อง
- ๑๐.๗.๔ สาเหตุ
- ๑๐.๗.๕ ผลกระทบ / ความเสียหาย
- ๑๐.๗.๖ แนวทางการแก้ไขปรับปรุง
- ๑๐.๗.๗ แผนในทางปฏิบัติที่จะทำการแก้ไขปรับปรุงมีผลสำเร็จ

๑๐.๘ การสอบทานครั้งสุดท้าย

- ๑๐.๘.๑ สิ่งที่พบและคำแนะนำต้องเชื่อมต่อน้อย่างมีเหตุผล
- ๑๐.๘.๒ การแสดงประเด็นที่พบในการตรวจสอบต้องไม่ขึ้นกับอารมณ์ความรู้สึก
- ๑๐.๘.๓ คำศัพท์ที่ใช้ในรายงานต้องไม่ซับซ้อนหรือยากเกินไปสำหรับผู้อ่าน

๑๐.๙ ลักษณะของรายงานที่ดี

- ๑๐.๙.๑ ร่างรายงานควรทำอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาที่เข้าตรวจสอบ
- ๑๐.๙.๒ แสดงการขอบคุณในความร่วมมือของผู้รับตรวจ
- ๑๐.๙.๓ พยายามหลีกเลี่ยงการระบุชื่อตัวบุคคลในรายงาน
- ๑๐.๙.๔ สร้างความสมดุลระหว่างสิ่งที่พบในการตรวจสอบทั้งที่ดีและไม่ดี
- ๑๐.๙.๕ ควรระบุความคิดเห็นของผู้รับการตรวจในรายงานหรือในภาคผนวก
- ๑๐.๙.๖ ลักษณะของรายงานเพิ่มมูลค่า ไม่ใช่ระบุเฉพาะข้อบกพร่อง
- ๑๐.๙.๗ อย่าใช้การแสดงหรือคำศัพท์ที่ยากต่อความเข้าใจของผู้อ่าน
