

**แนวปฏิบัติการควบคุมภายใน  
กองกลาง สำนักงานอธิการบดี**

## ๑. การควบคุมภายในด้านการจัดการ กองกลาง สำนักงานอธิการบดี

### วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของส่วนงานมีความชัดเจน รวมทั้งมีการวางแผนการดำเนินงานที่เหมาะสมสามารถนำไปปฏิบัติได้ ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนงาน
๒. เพื่อให้การจัดโครงสร้างภายในส่วนงานเหมาะสมกับภารกิจ
๓. เพื่อให้การปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เป็นไปตามมาตรฐาน แผน และกฎระเบียบที่มหาวิทยาลัยกำหนด
๔. เพื่อให้ระบบการสื่อสารในส่วนงานมีความเหมาะสม
๕. เพื่อให้มีระบบสารสนเทศ และสามารถใช้อินโฟรเมชันที่เป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการ
๖. เพื่อให้ระบบการรายงานและติดตามประเมินผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

### ขอบเขตการควบคุม

การควบคุมภายใน ด้านการจัดการในที่นี้หมายถึง การวางแผน การจัดองค์กร การกำกับงาน การควบคุม และการจัดการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร

## แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านการจัดการ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
<p>๑. การวางแผน</p>	<p>๑. แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ นโยบายรัฐบาล เป้าหมายเชิง ยุทธศาสตร์ระดับชาติ แผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะ ๑๒ (พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)</p> <p>๒. นโยบายและภารกิจหลักของ มหาวิทยาลัย ตามกฎหมาย</p> <p>๓. ปรัชญาในการทำงานของ ผู้บริหาร</p>	<p>๑. ความไม่สอดคล้องของแผน กลยุทธ์ของส่วนงานกับนโยบาย รัฐบาล หรือแนวนโยบายพื้นฐาน แห่งรัฐ หรือเป้าหมายเชิง ยุทธศาสตร์ระดับชาติ หรือ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ หรือแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะ ๑๒ (พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)</p> <p>๒. แผนปฏิบัติงานของส่วนงาน ไม่ครอบคลุมทุกบทบาทภารกิจ และไม่ชัดเจนเพียงพอต่อการ นำไปปฏิบัติ</p>	<p>๑. ทบทวนบทบาท ภารกิจ กำหนด วัตถุประสงค์และเป้าหมายของ ส่วนงานในแต่ละช่วงเวลาให้ สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐาน แห่งรัฐ นโยบายรัฐบาล เป้าหมาย เชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ แผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมทั้งจัดทำแผนกลยุทธ์ ให้ สอดคล้องกัน</p> <p>๒. ปรับปรุงระบบและกระบวนการ วางแผนของส่วนงาน โดยให้ ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมใน การวางแผนของผู้บริหารทุกระดับ</p> <p>๓. ทบทวน ปรับปรุงสาระของแผน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตามแผนให้ทันสมัย และอยู่ใน กรอบเวลาที่ควรจะเป็นอยู่เสมอ</p>	<p>๑. จัดประชุมชี้แจง แจ้งเวียนหรือ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย และทิศทางการพัฒนาหน่วยงาน ตามบทบาท ภารกิจ และเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์แผนของส่วนงาน ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบอย่างทั่วถึง</p> <p>๒. จัดให้มีการรับฟังและ แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นระหว่าง ผู้ที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>๑. สอบทานความสอดคล้อง ของแผนปฏิบัติงานกับนโยบาย รัฐบาล แนวนโยบายพื้นฐาน แห่งรัฐ แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ และ และแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะ ๑๒ (พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)</p> <p>๒. ประเมินความเหมาะสม ของแผนและระยะเวลาใน การปฏิบัติงานตามแผน</p>

### แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านการจัดการ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
<p>๒. การจัดองค์กร</p>	<p>๑. นโยบายรัฐบาล หรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อบทบาทภารกิจของส่วนงาน</p> <p>๒. บทบาท ภารกิจ และอำนาจหน้าที่ของส่วนงาน</p> <p>๓. อัตรากำลัง และความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>๔. การมอบหมายงานและการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ</p>	<p>๑. ความไม่เข้าใจอย่างชัดเจนต่อนโยบายรัฐบาล</p> <p>๒. โครงสร้างส่วนงานและการจัดอัตรากำลังไม่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจ</p> <p>๓. โครงสร้างส่วนงานขาดความยืดหยุ่น</p> <p>๔. การมอบหมายงาน และการจัดบุคลากรตามโครงสร้างส่วนงานไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ</p> <p>๕. การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน</p>	<p>๑. มอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบศึกษาและทำความเข้าใจแนวนโยบายต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่ออำนาจหน้าที่หรือภารกิจของส่วนงาน เพื่อปรับบทบาทของส่วนงานให้เหมาะสม สามารถสนองนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>๒. กำหนดโครงสร้างส่วนงานและอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภารกิจ รวมทั้งกำหนดสายการบังคับบัญชา และการมอบหมายงานให้ชัดเจน</p> <p>๓. พัฒนาทักษะ และความรู้ความสามารถของบุคลากรให้เหมาะสมกับภารกิจที่มอบหมาย</p>	<p>๑. ประกาศโครงสร้างส่วนงาน และบุคลากรที่รับผิดชอบสายงานหลักให้ทราบทั่วกัน</p> <p>๒. เผยแพร่บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของส่วนงานต่อสาธารณะ และประชุมชี้แจงทำความเข้าใจภายในส่วนงาน</p> <p>กรณีปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือบทบาทภารกิจตามนโยบายทุกครั้ง</p>	<p>๑. สอบทาน ทบทวนความเหมาะสมของโครงสร้างและการจัดอัตรากำลังอย่างน้อยปีละครั้ง</p> <p>๒. ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในส่วนงานปีละ ๒ ครั้ง</p>

### แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านการจัดการ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
<p>๓. การกำกับงาน</p>	<p>๑. หน้าที่ความรับผิดชอบและสายการบังคับบัญชาของการบริหารงานในระดับต่าง ๆ</p> <p>๒. ระเบียบและวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง</p> <p>๓. ภาวะผู้นำและจิตสำนึกของผู้บริหาร</p> <p>๔. มาตรการจูงใจผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>๕. จิตสำนึกของผู้ปฏิบัติงาน</p>	<p>๑. ระบบการสั่งการหรือการมอบหมายงานไม่เหมาะสม</p> <p>๒. ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำ หรือขาดความรู้ และทักษะในการบริหารงาน</p> <p>๓. กฎเกณฑ์ กติกา ด้านการบริหารงานบุคคลไม่ชัดเจนหรือไม่เหมาะสม</p> <p>๔. บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน</p>	<p>๑. กำหนดสายการบังคับบัญชาและระบบการสั่งการที่ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร</p> <p>๒. พัฒนาทักษะการคิดเชิงระบบ และสร้างภาวะผู้นำ การนำเสนอ ให้กับผู้บริหาร</p> <p>๓. กำหนดกระบวนการพิจารณาประเมินผลงานที่เหมาะสมและเป็นธรรม มีการกำหนดเกณฑ์การให้รางวัลหรือบำเหน็จความชอบ หรือประกาศเกียรติคุณผู้ที่มีผลงานดีเด่น</p> <p>๔. จัดให้มีการออกแบบสอบถาม เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอในการปรับปรุงประสิทธิภาพของส่วนงานจากผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ</p> <p>๕. จัดให้มีการอบรมจริยธรรม และปลูกจิตสำนึกในการให้บริการหรือการสร้างผลงานเพื่อประโยชน์สาธารณะให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ</p>	<p>๑. ประชุมชี้แจงเพื่อซักซ้อมหรือทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทภารกิจ และหน้าที่ความรับผิดชอบ ทุกครั้งที่มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่หรือมอบหมายงานใหม่</p> <p>๒. ประกาศระบบและหลักเกณฑ์การให้รางวัลในการปฏิบัติงาน</p>	<p>๑. ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติตามแผนงาน และบทบาทภารกิจของบุคลากร</p> <p>๒. ประเมินผลสำเร็จของงานและความพึงพอใจของบุคลากรจากการใช้หลักเกณฑ์การให้รางวัล</p>

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านการจัดการ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
			๖. กำหนดกฎเกณฑ์การบริหารบุคคล โดยให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ตามรอบระยะเวลาที่เหมาะสม ๗. สอบทานระบบงานและประเมิน ความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ		

## ๒. การควบคุมภายในด้านงบประมาณ กองกลาง สำนักงานอธิการบดี

### วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้การวางแผนและกำหนดวงเงินงบประมาณประจำปี และการทำแผนงบประมาณล่วงหน้าสอดคล้องกับภารกิจ วัตถุประสงค์ และแผนงานของส่วนงาน ตลอดจนสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล
๒. เพื่อให้การใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด สามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนงาน
๓. เพื่อให้มีข้อมูลสารสนเทศด้านงบประมาณที่เพียงพอ และถูกต้อง สำหรับการบริหารงบประมาณของหน่วยงาน

### ขอบเขตการควบคุม

เป็นการวางระบบควบคุมด้านงบประมาณในทุกขั้นตอน ( การวางแผน การจัดทำ การควบคุม และการติดตาม ประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ )

### แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านงบประมาณ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
<p>๑. การขอตั้งงบประมาณ</p>	<p>๑. ภารกิจหลักของส่วนงาน</p> <p>๒. วัตถุประสงค์ของส่วนงานที่สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะ ๑๒ (พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)</p> <p>๓. เป้าหมายผลผลิตและผลลัพธ์จากการใช้งบประมาณตามแผนระยะสั้นและระยะยาวของส่วนงาน</p> <p>๔. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในส่วนงาน</p>	<p>๑. นโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของส่วนงาน</p> <p>ไม่ชัดเจน ไม่สอดคล้องกับภารกิจหลัก นโยบายอื่นที่เกี่ยวข้อง และไม่สอดคล้องกับแผนงบประมาณ</p> <p>๒. การวิเคราะห์ความคุ้มค่าและการจัดลำดับความสำคัญของงาน/โครงการที่ขอตั้งงบประมาณไม่ชัดเจน ไม่เหมาะสม</p> <p>๓. บุคลากรผู้รับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณมีคุณสมบัติไม่เหมาะสม หรือขาดบุคลากรรับผิดชอบโดยเฉพาะ</p>	<p>๑. ทบทวนภารกิจ นโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของส่วนงานและสอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะ ๑๒ (พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)</p> <p>ทุกครั้งขอตั้งงบประมาณ</p> <p>๒. จัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง และแผนงบประมาณประจำปีให้สอดคล้องกับภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของส่วนงาน และให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในส่วนงาน</p> <p>๓. ระบุลักษณะและปริมาณของผลผลิต งบประมาณที่ต้องใช้ในแต่ละผลผลิต รวมทั้งระยะเวลาที่คาดว่าจะต้องใช้ในการผลิต ผลผลิตแต่ละประเภท เพื่อประโยชน์ในการจัดทำข้อตกลงการใช้ทรัพยากร รวมทั้งวิเคราะห์ผลลัพธ์ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการใช้งบประมาณ</p>	<p>ประกาศนโยบายและเป้าหมายของส่วนงาน งบประมาณที่ตั้ง พร้อมทั้งหลักเกณฑ์การพิจารณาของผู้บริหารระดับสูงให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องรับทราบ</p>	<p>ประเมินความมีประสิทธิภาพของกระบวนการพิจารณาขอตั้งประมาณและความสมเหตุสมผลของวงเงินงบประมาณที่ตั้งเพื่อเตรียมการชี้แจงเหตุผลและความจำเป็น</p>



แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านงบประมาณ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
			<p>๔. ให้บุคลากรเจ้าของงาน/โครงการจัดทำรายละเอียดแผนงาน โครงการ การวิเคราะห์ความคุ้มค่าการใช้งบประมาณ กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และจัดลำดับความสำคัญของงาน/โครงการในภาพรวม</p> <p>๕. จัดให้มีการประชุมพิจารณาโดยผู้บริหารระดับสูงของส่วนงาน เพื่อพิจารณาทบทวน หรือยืนยันวงเงินงบประมาณที่ขอตั้ง นโยบาย/เป้าหมายของส่วนงาน รวมทั้งการปรับผลผลิต และจัดลำดับความสำคัญของงาน/โครงการ ในภาพรวมของส่วนงาน</p> <p>๖. มอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบจัดทำแนวปฏิบัติหรือคู่มือการจัดทำงบประมาณ ตลอดจนจัดให้มีการประชุมชี้แจง ทั้งก่อนและหลังการขอตั้งงบประมาณ เพื่อทำความเข้าใจและแจ้งผลการดำเนินการเพื่อประโยชน์ในการเตรียมการขอตั้งหรือขอใช้งบประมาณ</p>		

### แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านงบประมาณ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
<p>๒. การบริหารและควบคุมงบประมาณ</p>	<p>๑. วินัยในการใช้จ่ายเงินของส่วนงาน</p> <p>๒. ระเบียบ วิธีปฏิบัติ และการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ</p> <p>๓. ระบบการควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณ</p> <p>๔. จริยธรรมของผู้บริหารและปฏิบัติงาน</p>	<p>๑. ไม่มีการวางแผนการทำงาน โดยเฉพาะแผนการจัดซื้อจัดจ้าง และแผนการใช้จ่ายเงิน</p> <p>๒. การใช้จ่ายเงินล่าช้าไม่เป็นไปตามแผน</p> <p>๓. ระบบการควบคุมและบันทึกบัญชีไม่รัดกุมและไม่เป็นปัจจุบัน</p>	<p>๑. จัดทำแผนการใช้จ่ายเงินให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติงาน ประจำส่วนงาน และให้ผู้รับผิดชอบ ติดตามกำกับดูแลการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามแผน</p> <p>๒. จัดให้มีระบบควบคุมการใช้จ่ายเงิน และระบบรายงานผลการใช้จ่ายเงิน ตลอดจนระบบติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวด</p> <p>๓. จัดทำแนวปฏิบัติหรือคู่มือปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ในการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ</p> <p>๔. จัดให้ผู้รับผิดชอบในการสอบทานระบบการควบคุมทางบัญชีและรายงานให้เป็นปัจจุบัน</p> <p>๕. จัดให้มีการสอบทานเหตุผลความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงการใช้จ่ายเงินและระยะเวลาในการขอเปลี่ยนแปลงเพื่อเร่งรัดการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงิน</p>	<p>ประกาศแผนดำเนินงานและแผนการใช้จ่ายเงินและรายงานผล</p> <p>ความก้าวหน้าในการดำเนินงาน</p> <p>ผลการใช้จ่ายเงิน และปัญหาอุปสรรค ตลอดจนขบวนการแก้ไขปัญหาให้บุคลากร</p> <p>ในส่วนงานทราบ</p>	<p>๑. ติดตามผลการดำเนินงาน/การใช้จ่ายเงิน และผลการแก้ไขอุปสรรคต่าง ๆ รวมทั้งความสม่ำเสมอ ถูกต้องทันเวลาของรายงานการใช้จ่ายเงิน</p> <p>๒. วิเคราะห์เปรียบเทียบแผนและผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณ</p>

### แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านงบประมาณ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
<p>๓. การรายงานและ การติดตามผล</p>	<p>๑. ระบบการรายงาน ๒. ความต้องการใช้รายงาน ๓. ระบบการติดตามประเมินผล</p>	<p>๑. รายงานไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน และไม่ทันกาล ๒. รายงานไม่เหมาะสมต่อการ ใช้งาน ๓. ระบบการสอบทานและ การติดตามประเมินผลไม่เพียงพอ</p>	<p>๑. จัดให้มีการตรวจสอบหรือ สอบทานโดยมีผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ อย่างสม่ำเสมอ ๒. จัดให้มีการทบทวนรูปแบบ และความต้องการใช้รายงานจาก ผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นครั้งคราวตาม ความเหมาะสม ๓. จัดระบบการสอบทานและ ติดตามประเมินผลให้ครอบคลุม ทุกขั้นตอนของการบริหาร งบประมาณ</p>	<p>๑. ชี้แจงรูปแบบการรายงาน และระบบการติดตามประเมินผล ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ ๒. เผยแพร่รายงานที่เกี่ยวข้องให้ ทุกฝ่ายทราบ</p>	<p>ประเมินความเหมาะสมของ รูปแบบการรายงาน และ การใช้ประโยชน์จากรายงาน</p>

### ๓. การควบคุมภายใน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กองกลาง สำนักงานอธิการบดี

#### วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้มีการกำหนดนโยบายด้านบุคลากรที่ชัดเจน และสอดคล้องกับเจตนารมณ์การสร้างระบบการบริหารจัดการที่ดี
๒. เพื่อให้มีกระบวนการในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
๓. เพื่อให้กระบวนการในการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย
๔. เสริมสร้างให้บุคลากรในหน่วยงานมีจริยธรรม และจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานต่อส่วนงาน

#### ขอบเขตการควบคุม

กระบวนการการบริหารงานบุคคลทุกขั้นตอน ตั้งแต่การสรรหา การแต่งตั้ง และการบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ การพิจารณาเงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนและสวัสดิการ ตลอดจนแนวทางการพัฒนาบุคลากรจน

กระทั่งการพ้นจากการเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัย

แนวปฏิบัติการควบคุมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
<p>๑. การสรรหา บรรจุ และแต่งตั้ง</p>	<p>๑. นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล ๒. แผนอัตรากำลังของส่วนงาน ๓. กฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ๔. จิตสำนึกของผู้รับผิดชอบ</p>	<p>๑. การวางแผนด้านอัตรากำลังเกี่ยวกับการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งบุคลากรในส่วนงาน ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับนโยบาย ๒. ไม่มีการกำหนดแผนอัตรากำลังเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ๓. ความไม่โปร่งใสในการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งบุคลากรในส่วนงาน โดยใช้ช่องว่างของกฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>๑. วิเคราะห์แผนการบริหารทรัพยากรบุคคลกับนโยบาย รวมทั้งทบทวนและวางแผนด้านอัตรากำลังให้สอดคล้องกัน ๒. กำหนดหลักเกณฑ์และแผนอัตรากำลังสำรองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ๓. กำหนดหลักเกณฑ์และมาตรการในการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งบุคลากร ให้ชัดเจนและเปิดเผย ๔. จัดให้มีระบบสารสนเทศด้านบุคลากร</p>	<p>ประกาศนโยบายและแผนด้านอัตรากำลัง รวมทั้งหลักเกณฑ์การสรรหา และบรรจุแต่งตั้งให้ทราบทั่วกัน</p>	<p>๑. ประเมินความเหมาะสมของการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งบุคลากร ๒. ติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคคลที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง</p>

แนวปฏิบัติการควบคุมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
๒. การมอบหมายงาน	<p>๑. ระบบฐานข้อมูลด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถของ บุคลากร</p> <p>๒. นโยบายและหลักเกณฑ์การ มอบหมายอำนาจหน้าที่ความ รับผิดชอบ</p> <p>๓. ปรัชญาการทำงานและทัศนคติ ของผู้บริหาร</p>	<p>๑. นโยบายและหลักเกณฑ์การ มอบหมายอำนาจหน้าที่ความ รับผิดชอบไม่ชัดเจน</p> <p>๒. การมอบหมายงานไม่ตรงกับ ความรู้ความสามารถของบุคลากร</p> <p>๓. ไม่มีระบบฐานข้อมูลบุคลากร เพื่อวางบุคคลให้เหมาะสมกับ ตำแหน่ง</p>	<p>๑. ทบทวนนโยบายและกำหนด หลักเกณฑ์การมอบหมายอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน</p> <p>๒. จัดให้มีการนำฐานข้อมูลด้าน บุคลากร และคุณลักษณะเฉพาะ ตำแหน่งมาใช้ในการพิจารณา มอบหมายงาน</p> <p>๓. จัดให้มีการพิจารณาหรือทดสอบ ความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ ก่อนที่จะมอบหมายงาน</p> <p>๔. จัดระบบฐานข้อมูลด้านบุคลากร ภายในส่วนงาน</p>	<p>เปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ ด้านบุคลากร เช่น นโยบาย หลักเกณฑ์การ มอบหมายอำนาจหน้าที่ความ รับผิดชอบการจัดกลุ่มบุคลากร จำแนกตามลำดับอาวุโส คุณวุฒิ อายุ เพศ และอื่น ๆ ผลการ ประเมินความรู้ความสามารถ เกณฑ์การทดสอบ เป็นต้น เพื่อ ความโปร่งใสและเป็นธรรม</p>	<p>ติดตามประเมินผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากร</p>

แนวปฏิบัติการควบคุมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
<p>๓. การพัฒนาบุคลากร</p>	<p>๑. นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล</p> <p>๒. แผนพัฒนาบุคลากรของส่วนงาน</p> <p>๓. หลักสูตรฝึกอบรม / สัมมนาบุคลากรในส่วนงาน</p> <p>๔. ระบบสารสนเทศเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร</p> <p>๕. ทักษะของผู้ปฏิบัติงาน</p>	<p>๑. แผนการพัฒนาบุคลากรของส่วนงานไม่สอดคล้องกับนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล</p> <p>๒. บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง</p> <p>๓. การพัฒนาบุคลากรไม่เกิดประสิทธิภาพ</p>	<p>๑. จัดให้มีการทบทวนและวางแผนการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของส่วนงานอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>๒. จัดให้มีการจัดทำฐานข้อมูลประวัติข้อมูลบุคลากร และประวัติการได้รับการฝึกอบรมในส่วนงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ</p> <p>๓. กำหนดเป้าหมาย หลักเกณฑ์ และวิธีการในการพัฒนาบุคลากรในส่วนงานให้ชัดเจน</p> <p>๔. จัดให้มีระบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้การปฏิบัติงานในหลาย ๆ ด้าน</p> <p>๕. จัดให้มีระบบการวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงาน</p>	<p>๑. ประชาสัมพันธ์แผนพัฒนาบุคลากรของส่วนงานให้บุคลากรรับทราบ</p> <p>๒. จัดให้มีการรับฟังและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรจากบุคลากรทุกระดับในส่วนงาน</p> <p>๓. เผยแพร่ระบบสารสนเทศเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรให้บุคลากรรับทราบ</p>	<p>๑. ติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรของส่วนงาน</p> <p>๒. ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในส่วนงานภายหลังจากที่ได้รับการพัฒนาแล้ว</p>

แนวปฏิบัติการควบคุมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
<p>๔. การพิจารณาให้คำตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ</p>	<p>๑. นโยบายรัฐบาล ๒. นโยบายคำตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ภายในส่วนงาน ๓. หลักเกณฑ์การให้คำตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ</p>	<p>๑. นโยบายและหลักเกณฑ์การให้คำตอบแทนภายในส่วนงานไม่ชัดเจนและไม่สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล ๒. การต่อต้านและวิพากษ์วิจารณ์ภายในส่วนงานเกี่ยวกับความไม่เป็นธรรม และความไม่โปร่งใสในการพิจารณาความชอบหรือผลตอบแทนจากการทำงานของบุคลากร</p>	<p>๑. จัดให้มีการศึกษาทบทวนและปรับปรุงหลักเกณฑ์การให้คำตอบแทนให้เหมาะสมเป็นธรรมอยู่เสมอ รวมทั้งกำหนดดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานเพื่อประโยชน์ในการประเมินผลงานและตอบสนองความชอบในการปฏิบัติงาน หรือจัดสรรเงินรางวัลหรือผลตอบแทนพิเศษอื่น ๒. กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลและการเลื่อนขั้นเงินเดือน และประกาศหลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยเปิดเผย</p>	<p>๑. ประชุมชี้แจงนโยบายและหลักเกณฑ์หรือสิทธิประโยชน์รวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ ให้ทุกฝ่ายทราบทั่วกัน ๒. ประกาศผลการประเมินการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนในภาพรวมให้ทราบทั่วกัน</p>	<p>ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่ามีความเหมาะสมกับคำตอบแทนหรือสิทธิประโยชน์ที่ได้รับ</p>
<p>๕. การดำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ในส่วนงาน</p>	<p>๑. นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล ๒. มาตรการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร ๓. วัฒนธรรมของส่วนงานและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน</p>	<p>๑. ไม่มีนโยบายการดำรงรักษาทรัพยากรบุคคลของส่วนงาน ๒. บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ๓. บุคลากรขาดหรือลางานบ่อยครั้ง ๔. มีการลาออก โอน ย้ายของบุคลากรอยู่เสมอ</p>	<p>๑. จัดให้มีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน และกำหนดแนวทางการดำรงรักษาบุคลากรใน ส่วนงาน ๒. จัดให้มีการประกาศเกียรติคุณหรือมอบโล่รางวัลให้แก่บุคลากรอาวุโสและมีความสามารถ</p>	<p>ชี้แจงนโยบายและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในการดำรงรักษาบุคลากรให้ทุกฝ่ายรับทราบทั่วกัน</p>	<p>๑. ประเมินผลนโยบายหรือมาตรการต่าง ๆ ในการดำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ในส่วนงาน ๒. ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงหลักเกณฑ์หรือมาตรการต่าง ๆ ในการดำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ในส่วนงาน</p>



แนวปฏิบัติการควบคุมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
			๓. จัดให้มีผู้รับผิดชอบกำหนด หลักเกณฑ์และระยะเวลาในการ พิจารณาเลื่อนระดับและตำแหน่ง ๔. จัดให้มีการทำข้อตกลงหรือ สัญญาการปฏิบัติงานตามระยะเวลา และผลงาน		
๖. การประเมินผล การปฏิบัติงานของ บุคลากร	นโยบาย หลักเกณฑ์ และรูปแบบ การประเมิน - ทดลองการปฏิบัติงาน - เลื่อนขั้นเงินเดือน - เลื่อนระดับตำแหน่ง	๑. ไม่มีการชี้แจงหลักเกณฑ์ การประเมินให้บุคลากรทุกระดับ ทราบ ทำให้เกิดความไม่เข้าใจ และไม่ยอมรับผลการประเมิน ๒. การประเมินผลไม่เป็นไปตาม หลักเกณฑ์ที่กำหนด	๑. จัดให้มีระบบการประเมินผล บุคลากรในรูปของคณะกรรมการ ๒. จัดให้มีผู้รับผิดชอบในการตอบ ข้อสงสัยเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ การประเมินผลภายในส่วนงาน ๓. จัดให้มีผู้รับผิดชอบออกแบบ สอบถาม เพื่อรับฟังความคิดเห็น เกี่ยวกับการประเมินผลบุคลากร ในส่วนงาน	๑. ชี้แจงหลักเกณฑ์การประเมิน ให้บุคลากรทุกระดับทราบ ๒. จัดให้มีการรับฟังและแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง	ติดตามและประเมินความ เหมาะสมของหลักเกณฑ์การ ประเมิน