

บทที่ 4

ผลการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างแนวคิดโคโซและระบบการควบคุมภายใน ของสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

โดยทั่วไปลักษณะการดำเนินงานย่อมมีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงต่อความเสียหายได้เสมอ อาจจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับกลไกการบริหารงานภายในของแต่ละองค์กร การจัดทำให้มีระบบการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือเพื่อช่วยลดความเสี่ยงต่อความเสียหาย จึงเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องใช้ดุลยพินิจอย่างรอบคอบว่าองค์กรของตน จำเป็นต้องจัดทำให้มีระบบการควบคุมภายในลักษณะใด หรือระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่สามารถป้องกันความเสียหายหรือลดความสูญเสียลงได้

ในปัจจุบันมีการพัฒนารูปแบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับสถานการณ์สมัยใหม่ ซึ่งกลายเป็นบรรทัดฐานของการควบคุมภายในที่องค์กรต่างๆ ได้นำเอามาใช้เพื่อให้เกิดระบบการควบคุมภายในที่เชื่อถือได้ ดังที่ได้กล่าวไปแล้วในบทก่อน ในบทนี้จะได้พิจารณาเปรียบเทียบระบบการควบคุมภายในของสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ว่ามีความแตกต่างและความคล้ายคลึงกัน กับแนวการควบคุมภายในตามแนวคิดโคโซ ซึ่งจะได้พิจารณาในแต่ละองค์ประกอบดังนี้

4.1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม

ตามแนวคิดโคโซ บุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นพื้นฐานและมีอิทธิพลสำคัญต่อบรรยากาศของการควบคุมภายในองค์กรนั้นทั้งหมด การมีบุคลากรดีเป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันให้องค์กรขับเคลื่อน องค์ประกอบนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างจิตสำนึก (Control Consciousness) และบรรยากาศ (Atmosphere) ของการควบคุมในองค์กร เพื่อให้บุคลากรขององค์กรเกิดความเข้าใจและมีจิตสำนึกที่ดีในการควบคุมและการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ ซึ่งต่อไปนี่จะเป็นการเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในตามแนวคิดของโคโซและระบบการควบคุมภายในของสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

4.1.1 ความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ มีการจัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรม แนวทางที่พึงปฏิบัติ หรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน และมีการแจ้งข้อกำหนดต่างๆ ให้พนักงานทุกคนได้รับทราบ และปฏิบัติตามข้อกำหนดอย่างชัดเจน ผลการเปรียบเทียบแสดงดังตารางที่ 4-1

ตารางที่ 4-1 แสดงการเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในเกี่ยวกับความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณตามแนวคิดของโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
1. มีการจัดทำข้อกำหนดด้านจรรยาบรรณแนวทางที่พึงปฏิบัติ หรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะข้อที่พึงปฏิบัติในกรณีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กรณีใดที่ห้ามปฏิบัติอย่างเด็ดขาด	มี	คู่มือพนักงาน
2. ผู้บริหารทำตัวให้เป็นตัวอย่างอย่างสม่ำเสมอ ทั้งคำพูดและการกระทำ	มี	การสังเกตการณ์
3. มีการอบรมให้ความรู้ต่อพนักงานเกี่ยวกับจรรยาบรรณอย่างเป็นระยะ	ไม่มี	
4. พนักงานมีความเข้าใจว่าความประพฤติใดเป็นที่ยอมรับหรือไม่ยอมรับ	มี	คู่มือพนักงาน
5. ลดวิธีการหรือแรงจูงใจที่เปิดโอกาสหรือส่งเสริมให้เกิดการกระทำผิด เช่น การไม่กดดันให้พนักงานต้องปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่สูงเกินจริง การให้รางวัลผู้กระทำความดี การลงโทษผู้กระทำผิด	มี	คู่มือพนักงาน
6. มีการลงโทษทางวินัยเมื่อมีการฝ่าฝืน และวิธีการดังกล่าวเป็นเรื่องที่ทราบทั่วทั้งองค์กร	มี	คู่มือพนักงาน

จากตารางที่ 4-1 จะเห็นได้ว่าสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีสภาพแวดล้อมการควบคุมเกี่ยวกับความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณคล้ายคลึงกับแนวคิดโคโซ โดยที่มีการจัดทำคู่มือพนักงานแจกจ่ายให้กับพนักงานทุกคน โดยในคู่มือมีระบุถึงข้อกำหนดด้านจรรยาบรรณ บทลงโทษ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามจรรยาบรรณ อย่างไรก็ตาม สถาบันฯ ยังขาดการอบรมด้านจรรยาบรรณแก่พนักงานอย่างจริงจัง

4.1.2 ความรู้ความสามารถของบุคลากร มีการกำหนดระดับของความรู้ความสามารถ สำหรับการปฏิบัติงานตามลักษณะงาน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งพนักงานให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ ผลการเปรียบเทียบแสดงดังตารางที่ 4-2

ตารางที่ 4-2 แสดงการเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของบุคลากรตามแนวคิดโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
1. มีการจัดทำเอกสารกำหนดลักษณะงาน (Job Description) และคุณสมบัติที่ต้องการในแต่ละตำแหน่งงาน	มี	ทะเบียนการวิเคราะห์งาน
2. มีการวิเคราะห์ด้านพื้นฐานความรู้ทางการศึกษาและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งพนักงานให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ	มี	ทะเบียนการวิเคราะห์งาน
3. มีการทดสอบความรู้และความสามารถและทักษะที่จำเป็นของพนักงานว่าเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	ไม่มี	

จากตารางที่ 4-2 จะเห็นได้ว่าสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีสภาพแวดล้อมการควบคุมเกี่ยวกับด้านความรู้ความสามารถของบุคลากรคล้ายคลึงกับแนวคิดโคโซ กล่าวคือ มีการจัดทำเอกสารกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน และคุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาแต่งตั้งบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ แต่ทั้งนี้ สถาบันฯ ไม่มีการทดสอบความรู้ความสามารถของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ

4.1.3 คณะกรรมการการบริหารหรือคณะกรรมการการตรวจสอบ มีอิทธิพลสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของการควบคุมและแนวทางการปฏิบัติงานของผู้บริหาร รวมถึงการสร้างบรรยากาศการ

ควบคุมของกิจการ โดยเฉพาะการส่งเสริมให้การตรวจสอบเป็นไปโดยอิสระและได้มาตรฐานของการปฏิบัติงาน ผลการเปรียบเทียบแสดงดังตารางที่ 4-3

ตารางที่ 4-3 แสดงการเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในเกี่ยวกับคณะกรรมการการบริหารหรือคณะกรรมการการตรวจสอบภายในตามแนวคิดโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
1. ได้มีการกำหนดข้อบังคับหรือนโยบายเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ผู้บริหารไม่ได้ก้าวท้าวระบบการควบคุมภายใน	มี	หนังสือแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายใน ประจำปีงบประมาณ 2552
2. คณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการตรวจสอบมีบทบาทในการเสริมสร้างประสิทธิผลของการควบคุมภายใน	มี	หนังสือแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายใน ประจำปีประมาณ 2552
3. คณะกรรมการตรวจสอบเป็นผู้ดูแลและควบคุมให้บริษัทดำเนินการตามข้อกำหนดและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	มี	หนังสือแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายใน ประจำปีประมาณ 2552
4. มีการจัดทำรายงานการกำกับดูแลกิจการของตน โดยเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีขององค์กร	มี	งบการเงินประจำปี 2552
5. คณะกรรมการบริหารต้องมีความรู้อย่างเพียงพอ มีประสบการณ์ในธุรกิจ รวมทั้งมีเวลาที่จะอุทิศให้อย่างมีประสิทธิภาพ	มี	ประวัติและประสบการณ์ของผู้บริหาร
6. คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบทานขอบเขตการปฏิบัติงานและกิจกรรมของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอกเป็นประจำทุกปี	มี	งบการเงินประจำปี 2552

ตารางที่ 4-3 (ต่อ) แสดงการเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในเกี่ยวกับคณะกรรมการ การบริหารหรือคณะกรรมการการตรวจสอบตามแนวคิดโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและ พัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
7. มีการประชุมร่วมกับผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี ผู้ ตรวจสอบภายใน และผู้ตรวจสอบบัญชี เพื่อ ปรีक्षाเกี่ยวกับความเหมาะสมของกระบวนการ ทางบัญชี ระบบการควบคุมภายใน ข้อสังเกตและ ข้อเสนอแนะสำคัญ และผลการปฏิบัติงานของ ฝ่ายบริหาร	มี	งบการเงินประจำปี 2552

จากตารางที่ 4-3 จะเห็นได้ว่าคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบของ สถาบันฯ ได้ปฏิบัติงานตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบที่เหมาะสมตามแนวคิดโคโซ กล่าวคือ คณะกรรมการบริหารมีความรู้และประสบการณ์เหมาะสมกับการทำหน้าที่ และคณะกรรมการบริหาร ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในขึ้น เพื่อให้ดูแลและควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไป ตามข้อกำหนดและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเป็นผู้ตรวจทานรายงานประจำปีของสถาบันฯ ร่วมกับฝ่ายบัญชีและผู้สอบรับบัญชีอนุญาต แต่ทั้งนี้ สถาบันฯ ไม่มีการทดสอบความรู้ความสามารถ ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ

4.1.4 ปรัชญาการบริหารและรูปแบบการปฏิบัติการ แนวคิดและวิธีการทำงานของนัก บริหารมีผลสำคัญต่อการควบคุมภายในขององค์กร เพราะผู้บริหารมีหน้าที่โดยตรงในการจัดให้มี นโยบาย มาตรการ และวิธีการควบคุมภายใน ผลการเปรียบเทียบแสดงดังตารางที่ 4-4

ตารางที่ 4-4 แสดงการเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในเกี่ยวกับปรัชญาการบริหาร และรูปแบบการทำงานตามแนวคิดโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและ พัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
1. ผู้บริหารปฏิบัติงานอย่างระมัดระวังหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลตอบแทน	มี	งบการเงินประจำปี 2552
2. มีอัตราการหมุนเวียนของผู้บริหารมากเกินไป หรือมีการลาออกโดยไม่แจ้งล่วงหน้าหรือแจ้งในระยะเวลาสั้น	ไม่มี	
3. หน่วยงานบัญชีได้รับการมองว่าเป็นกลุ่มงานสำคัญหรือเป็นเครื่องมือในการควบคุมกิจกรรมต่างๆขององค์กร	มี	สัมภาษณ์หัวหน้าแผนกบัญชี
4. การเลือกหลักการบัญชีมักจะให้ผลการรายงานรายได้ที่สูงสุด	ไม่มี	
5. ผู้บริหารระดับสูงได้มีการติดตามงานกับระดับปฏิบัติการ โดยเฉพาะหน่วยงานที่อยู่ห่างไกล	มี	สัมภาษณ์ผู้บริหาร
6. มีการประชุมผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการบ่อยครั้ง	มี	สรุปการประชุมหัวหน้าส่วนงาน
7. มีการกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	มี	คำสั่งสถาบันฯแต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานด้านต่างๆ
8. มีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ของบุคลากรในฝ่ายบัญชี	มี	หนังสือแต่งตั้งเจ้าหน้าที่บัญชีเพื่อเข้าฝึกอบรม

จากตารางที่ 4-4 จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารได้พิจารณาถึงความเสี่ยงและผลตอบแทนและขับเคลื่อนองค์กรด้วยความรอบคอบ มีการจัดตั้งฝ่ายงานบัญชีเพื่อเป็นหน่วยงานหลักในการควบคุมกิจกรรมต่างๆ ของสถาบันฯ และมีการส่งเสริมพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากรในฝ่ายบัญชี อาทิ การส่งพนักงานบัญชีเข้าอบรมหลักสูตรการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินและการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น การลงบัญชีจะใช้เกณฑ์การลงบัญชีตามส่วนงานที่เสร็จเพื่อเป็นการควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานได้อีกทางหนึ่ง ยิ่งไปกว่านั้น ผู้บริหารระดับสูงยังได้ติดตามงานจากทุกหน่วยงานที่ได้มอบอำนาจลงไปแล้วด้วยตนเองผ่านการประชุมระดับหน่วยงานที่จัดขึ้นทุกเดือน

4.1.5 โครงสร้างการจัดองค์กร โครงสร้างขององค์กรที่ได้รับการจัดไว้ดียอมทำให้สามารถวางแผน และควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ผลการเปรียบเทียบแสดงดังตารางที่ 4-5

ตารางที่ 4-5 แสดงการเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในเกี่ยวกับโครงสร้างการจัดองค์กรตามแนวคิดโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและ พัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
1. การจัดโครงสร้างขององค์กร ได้จัดแบบรวมศูนย์หรือกระจายศูนย์ไว้เหมาะสมตามลักษณะของการดำเนินงานของกิจการ	มี	โครงสร้างของสถาบันฯ
2. มีการจัดโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมทำให้การไหลเวียนของระบบสารสนเทศเป็นไปอย่างทันกาลระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน	มี	ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Dashboard)
3. มีการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารในตำแหน่งสำคัญอย่างชัดเจนและทุกคนเข้าใจบทบาทความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งนั้น	มี	หนังสือแต่งตั้งหน้าที่ปฏิบัติงานของแต่ละแผนก
4. หัวหน้าหน่วยงานมีความรู้ ประสบการณ์และได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมในการปฏิบัติงานตามหน้าที่	มี	หนังสือแต่งตั้งเจ้าหน้าที่บัญชีเพื่อเข้าฝึกอบรม

ตารางที่ 4-5 (ต่อ) แสดงการเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในเกี่ยวกับโครงสร้างการ
จัดองค์กรตามแนวคิดโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและ พัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
5. มีการกำหนดสายการรายงานทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการโดยวิธีตรง หรือกระจายไป อย่างมีประสิทธิภาพ และข้อมูลเหล่านั้น เหมาะสมกับผู้รับในการปฏิบัติงานตามความ รับผิดชอบและอำนาจที่ได้รับมอบหมาย	มี	หนังสือแต่งตั้งผู้บริหารให้ รับผิดชอบดูแลโครงการต่างๆ
6. ผู้บริหารมีการประเมิน โครงสร้างของสถาบัน ฯเป็นระยะๆ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในด้านธุรกิจ และอุตสาหกรรม	ไม่มี	
7. ผู้จัดการและหัวหน้ามีเวลาเพียงพอที่จะ ปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	มี	รายงานผลการปฏิบัติงานของ หัวหน้าหน่วยงานแต่ละแผนก

จากตารางที่ 4-5 จะเห็นได้ว่า โครงสร้างการจัดองค์กรของสถาบันฯ เป็นไปตามแนวคิด
โคโซ กล่าวคือ มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ทำให้มองเห็นหน้าที่ความรับผิดชอบ การไหลเวียนของ
ระบบสารสนเทศ และการกระจายอำนาจได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ ผู้บริหารและหัวหน้าแผนกยังมีส่วนเข้า
ร่วมการประเมินโครงสร้างองค์กรเมื่อสภาพแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงไปเป็นระยะๆ เพื่อพัฒนาให้มี
ความเหมาะสมอยู่ตลอดเวลา และหัวหน้าฝ่ายสามารถจัดการงานในฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.1.6 การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติหน้าที่ต้องมีความเข้าใจ
ชัดเจนถึงขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และมอบอำนาจ
ในการอนุมัติและการกำหนดวิธีการรายงานควรมอบให้ในระดับที่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความคิดริเริ่ม
หรือสามารถแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคน ผลการเปรียบเทียบแสดง
ดังตารางที่ 4-6

ตารางที่ 4-6 แสดงการเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในเกี่ยวกับการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามแนวคิดโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
1. มีความชัดเจนในการระบุความรับผิดชอบและอำนาจในการอนุมัติให้ผู้ปฏิบัติการฝ่ายต่างๆ ในการปฏิบัติงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบในระบบการรายงานสารสนเทศและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ	มี	คำสั่งสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน ที่ 010/2552 เรื่อง มอบหมายให้พนักงานปฏิบัติงานในหน้าที่
2. มีการมอบอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบกับพนักงานทั้งองค์กร	มี	คำสั่งสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน ที่ 010/2552 เรื่อง มอบหมายให้พนักงานปฏิบัติงานในหน้าที่
3. มีการให้ข้อมูลเหมาะสมกับอำนาจหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล	มี	หนังสือแต่งตั้งหน้าที่ปฏิบัติงานของแต่ละแผนก
4. ความรับผิดชอบในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ	มี	หนังสือแต่งตั้งหน้าที่ปฏิบัติงานของแต่ละแผนก
5. มีบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านการประมวลผลข้อมูลและหน้าที่ทางการบัญชีบรรลุผลสำเร็จ	มี	ทะเบียนประวัติพนักงาน

จากตารางที่ 4-6 จะเห็นได้ว่า สถาบันฯ มีการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามแนวคิดโคโซ กล่าวคือ มีความชัดเจนในการระบุความรับผิดชอบและการกระจายอำนาจในสถาบันฯ และมีการให้ข้อมูลที่เหมาะสมตามแต่ละหน้าที่งานแก่บุคลากร นอกจากนี้ มีพนักงานบัญชีที่ทักษะและประสบการณ์อย่างเพียงพอในการประมวลผลข้อมูลและควบคุมมาตรการทางบัญชีของสถาบันฯ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ

4.1.7 นโยบายและวิธีบริหารงานด้านบุคลากร ควรกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การว่าจ้าง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ พฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน ผลการเปรียบเทียบแสดงดังตารางที่ 4-7

ตารางที่ 4-7 แสดงการเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในเกี่ยวกับนโยบายและวิธีบริหารงานด้านบุคลากรตามแนวคิดโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
1. มีนโยบายและด้านบุคลากร ซึ่งมีผลในการรับพนักงานใหม่ การพัฒนาความสามารถและความซื่อสัตย์ของบุคลากรเพื่อจะสนับสนุนระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิผล	มี	คำสั่งสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงานที่ 010/2552 เรื่อง มอบหมายให้พนักงานปฏิบัติงานในหน้าที่
2. มีการคัดเลือกผู้สมัครงานและตัดสินใจรับเข้าทำงานโดยคณะกรรมการ	มี	หนังสือแต่งตั้งคณะกรรมการการรับบุคคลเข้าทำงาน
3. มีมาตรการในการคัดเลือก สรรหาพนักงาน เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพสอดคล้องกับเนื้องาน	มี	เอกสารบรรยายลักษณะงาน และคุณสมบัติของผู้สมัครงาน
4. มีการตรวจสอบภูมิหลังของผู้สมัครงาน โดยเฉพาะการกระทำกิจกรรมที่ไม่เป็นที่ยอมรับ	มี	สัมภาษณ์ฝ่ายบุคคล
5. กำหนดอัตราค่าจ้างเริ่มต้นตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์และทบทวนให้สอดคล้องกับตลาดแรงงานอยู่เสมอ พร้อมทั้งมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการคำนวณค่าประสบการณ์	มี	ประกาศสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มช. เรื่อง โครงสร้างเงินเดือนพนักงาน
6. มีหนังสือเงื่อนไขการทดลองงาน สัญญาว่าจ้างที่เป็นมาตรฐาน	มี	ประกาศสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มช. ว่าด้วยหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และสวัสดิการพนักงาน

ตารางที่ 4-7 (ต่อ) แสดงการเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในเกี่ยวกับนโยบายและวิธีบริหารงานด้านบุคลากรตามแนวคิดโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
7. มีการกำหนดหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการประเมินผลงานและศักยภาพพนักงานแต่ละคน	มี	เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี
8. จัดทำแบบฟอร์มประเมินผลไว้เป็นมาตรฐานและกำหนดระยะเวลาในการประเมินผล	มี	แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานประจำปี
9. มีการประเมินจุดอ่อนหรือจุดแข็งของพนักงานเพื่อประโยชน์ในการดูแลและพัฒนาพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด	มี	แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานประจำปี
10. มีการจัดทำช่วงค่าจ้างและเงินเดือน (Salary Range) ในแต่ละระดับตำแหน่งงาน	มี	ประกาศสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มช. เรื่อง โครงสร้างเงินเดือนพนักงาน
11. มีการขึ้นค่าจ้างเงินเดือนเป็นไปตามหลักเกณฑ์และได้รับการอนุมัติ	มี	ระเบียบการขึ้นเงินเดือนและการประกาศจ่ายโบนัสประจำปี
12. มีการกำหนดแผนการพัฒนาและเป้าหมายการฝึกอบรมประจำปีไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและได้รับอนุมัติงบประมาณ	มี	ข้อมูลการอบรม / ประชุม / สัมมนา / คู่มือ จากหน่วยงานภายนอก (ที่สถาบันฯ ไม่ได้เป็นผู้จัด) ก.ย 52 - มิ.ย 53

ตารางที่ 4-7 (ต่อ) แสดงการเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในเกี่ยวกับนโยบายและวิธีบริหารงานด้านบุคลากรตามแนวคิดโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
13. มีการสำรวจหาความต้องการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรม ดำเนินการจัดอบรม และมีระบบติดตามผลการอบรมของพนักงานที่ผ่านการอบรม	มี	สัมภาษณ์ผู้บริหาร
14. มีการกำหนดระเบียบเกี่ยวกับสวัสดิการและเงินช่วยเหลือต่างๆพร้อมทั้งปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์อยู่เสมอ	มี	ประกาศสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มช. ว่าด้วยหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและสวัสดิการพนักงาน
15. จัดให้มีบรรยากาศของการมีส่วนร่วมจากพนักงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เช่น กลุ่มคุณภาพกีฬาภายใน การกำหนดเป้าหมายในการรณรงค์เรื่องต่างๆ	มี	กิจกรรมกีฬาประจำปี 2552
16. มีการนำเอาความซื่อสัตย์และคุณค่าทางจริยธรรมใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	มี	แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานประจำปี
17. หลักเกณฑ์ของการเลื่อนตำแหน่งที่ยึดมั่นต่อมาตรฐานทางพฤติกรรม และการขึ้นเงินเดือนมีรายละเอียดที่ชัดเจน	มี	ประกาศสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มช. เรื่อง โครงสร้างเงินเดือนพนักงาน

จากตารางที่ 4-7 จะเห็นได้ว่า สถาบันฯ มีการกำหนดนโยบายและวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดโคโซ เริ่มจากกระบวนการกำหนดคำบรรยายลักษณะงานและคุณสมบัติของผู้สมัคร การรับสมัครพนักงานที่เคร่งครัด ตั้งแต่การสอบภูมิหลังของผู้สมัครและการคัดเลือกเข้าทำงาน โดยคณะกรรมการสถาบันฯ ต่อด้วยการมีแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน

ระเบียบโครงสร้างเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ ตลอดจนการสำรวจความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากร และมีการกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร

4.2 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง เป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารนิยมใช้ใน ปัจจุบันเนื่องจากการดำเนินธุรกิจในยุคการแข่งขันเสรีที่มีความเสี่ยงสูงและต้องการเตรียมพร้อมใน ทุกสถานการณ์ เพื่อประเมินความเสี่ยงล่วงหน้าและการจัดการบริหารความเสี่ยงให้มีผลกระทบต่อ องค์กรหรือหน่วยที่รับผิดชอบในระดับที่ยอมรับได้

ต่อไปนี้จะเป็นการเปรียบเทียบแนวคิดโคโซกับระบบการควบคุมภายในของสถาบันวิจัย และพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในเรื่องการประเมินความเสี่ยง

4.2.1 วัตถุประสงค์ระดับกิจการ ผลการเปรียบเทียบแสดงดังตารางที่ 4-8

ตารางที่ 4-8 แสดงการเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ระดับกิจการตามแนวคิดโคโซและสถาบันวิจัยและ พัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและ พัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
1. มีนโยบายและวิธีปฏิบัติงานด้านบุคลากร ซึ่งมี ผลในการรับพนักงานใหม่ หรือการพัฒนา ความสามารถและความซื่อสัตย์ของบุคลากรเพื่อ จะสนับสนุนระบบการควบคุมภายในให้มี ประสิทธิภาพ	มี	ภารกิจสถาบันฯ
2. มีการคัดเลือกผู้สมัครงานและตัดสินใจรับเข้า ทำงานโดยคณะกรรมการ	มี	ภารกิจสถาบันฯ

จากตารางที่ 4-8 จะเห็นได้ว่าวัตถุประสงค์ระดับกิจการของสถาบันฯ มีความสอดคล้อง กับแนวคิดโคโซ โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของสถาบันฯ ออกมาในรูปของภารกิจสถาบันฯ และ ได้มีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจตรงกันผ่านประกาศและระบบการจัดการสารสนเทศ ของสถาบันฯ

4.2.2 วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม ผลการเปรียบเทียบแสดงดังตารางที่ 4-9

ตารางที่ 4-9 แสดงการเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมตามแนวคิดโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
1. การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมต้องสอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์กิจการและแผนกลยุทธ์	มี	โครงร่าง Center of Excellence
2. มีการกำหนดวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน ปฏิบัติได้ วัดผลได้ เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	มี	โครงร่าง Center of Excellence
3. การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปตามความสำคัญของงาน	มี	ผังลำดับแสดงความสำคัญของงาน

จากตารางที่ 4-9 จะเห็นได้ว่าวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมของสถาบันฯ มีความสอดคล้องกับแนวคิดโคโซ โดยถูกขับเคลื่อนมาจากวัตถุประสงค์ระดับกิจการของสถาบันฯ (ภารกิจสถาบันฯ) และถูกกำหนดอยู่ในรูปของแผนการดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Proposal Center of Excellence) โดยมีบุคลากรทุกฝ่ายร่วมกันกำหนดแผนงานดังกล่าวด้วย

4.2.3 การระบุปัจจัยเสี่ยง เป็นการระบุความเสี่ยงเพื่อหาวิธีลดผลเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ผลการเปรียบเทียบแสดงดังตารางที่ 4-10

ตารางที่ 4-10 แสดงการเปรียบเทียบการระบุปัจจัยเสี่ยงตามแนวคิดโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนา
พลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและ พัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
1. มีการพิจารณาถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี	มี	สัมภาษณ์ผู้บริหาร
2. มีการพิจารณาถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ วิธีการของคู่แข่ง	มี	สัมภาษณ์ผู้บริหาร
3. มีการพิจารณาถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ สภาพทางเศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย	มี	วาระการประชุมครั้งที่4/2552
4. มีการพิจารณาถึงความเสี่ยงด้านทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร เช่น การกำหนดเงื่อนไขในการ ว่าจ้าง	มี	สวัสดิการประกันชีวิต
5. มีการพิจารณาถึงความเสี่ยงด้านการเงิน เช่น การจัดหาเงินทุนสำหรับ โครงการใหม่ หรือ โครงการที่ยังทำอยู่อย่างต่อเนื่อง	มี	ผลการดำเนินงานปี 2553
6. มีการพิจารณาถึงความเสี่ยงด้านความสัมพันธ์ ด้านแรงงาน เช่น แผนการจ่ายค่าตอบแทนและ ผลประโยชน์ เพื่อแข่งขันกับกิจการอื่นใน อุตสาหกรรมนั้น	มี	เอกสารการปรับเงินเดือน
7. มีการพิจารณาถึงความเสี่ยงด้านระบบข้อมูล สารสนเทศ เช่น การเตรียมระบบการสำรอง ข้อมูล (Backup) ซึ่งเป็นผลกระทบที่สำคัญต่อ การดำเนินงาน	มี	เครื่อง SERVER

จากตารางที่ 4-10 จะเห็นได้ว่าสถาบันฯ มีการพิจารณาถึงปัจจัยเสี่ยงในด้านต่างๆ ตาม
แนวคิดโคโซ โดยคณะกรรมการบริหารมีการจัดวาระการประชุมประจำเดือนในเรื่องของการ
เปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมภายนอกสถาบันฯ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถาบันฯ

ตลอดจนการจัดเตรียมระบบการสำรองข้อมูลไว้ด้วย นอกจากนี้ คณะกรรมยังเล็งเห็นถึงความสำคัญ
ของบุคลากร จึงมีการพิจารณาถึงความเหมาะสมของโครงสร้างสวัสดิการประจำเดือนขึ้น

4.2.4 การบริหารความเปลี่ยนแปลง เป็นการกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความ
เสี่ยงของกิจการ หากประเมินพบว่าจุดใดมีความเสี่ยงสูง จะต้องหาวิธีบริหารลดความเสี่ยง เพื่อลดผล
เสียหายที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ผลการเปรียบเทียบแสดงดังตารางที่ 4-11

ตารางที่ 4-11 แสดงการเปรียบเทียบการบริหารความเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดโคโซและสถาบันวิจัยและ
พัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและ พัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
1. มีการทำวิจัยตลาด หรือข้อมูลอื่นที่แสดงถึง ความเปลี่ยนแปลงหลักในด้านประชากร รสนิยม หรือ แบบแผนการใช้จ่ายของผู้บริโภค	มี	รายงานผลการศึกษาดูงานจาก ต่างประเทศและในประเทศ
2. มีการกำหนดแบบทดสอบหรือกำหนดวิธีการ เพื่อให้ทราบว่าคุณภาพใหม่เข้าใจและปฏิบัติ ตามวัฒนธรรมของสถาบันฯ	ไม่มี	
3. มีการพิจารณาเกี่ยวกับการควบคุมกิจกรรม หลักซึ่งเคยปฏิบัติโดยบุคลากรที่ย้ายออกไป	มี	สัมภาษณ์ผู้บริหาร
4. มีการกำหนดวิธีการควบคุมที่เหมาะสมเมื่อมี การพัฒนาและนำระบบคอมพิวเตอร์ใหม่เข้ามา ใช้	มี	เอกสารการเรียนรู้จากการใช้ เครื่องจักรใหม่ หรืออุปกรณ์ ใหม่ เพื่อจะได้วางแผน กระบวนการทำงานใหม่ต่อไป
5. มีการกำหนดวิธีการประเมินผลกระทบจาก การนำระบบสารสนเทศใหม่มาใช้ในองค์กร	มี	Feedback จากการใช้ระบบการ จัดการความรู้บนเครื่อง คอมพิวเตอร์แม่ข่าย (Knowledge Management on Server)

ตารางที่ 4-11 (ต่อ) แสดงการเปรียบเทียบการบริหารความเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
6. มีการฝึกอบรมพนักงานเมื่อมีการนำระบบสารสนเทศใหม่มาใช้	มี	ตารางหรือไฟล์ที่เกี่ยวกับการอบรมระบบสารสนเทศใหม่ เช่น กำหนดการอบรมระบบครุภัณฑ์, กำหนดการอบรมการใช้ (Knowledge Management on Server) เป็นต้น
7. มีการเพิ่มกำลังความสามารถของระบบเพื่อรองรับปริมาณข้อมูลที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว	มี	สัมภาษณ์ผู้ดูแล Server
8. มีการพิจารณาอัตรากำลังของผู้ปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่บัญชีและเจ้าหน้าที่ระบบสารสนเทศให้เพียงพอต่อปริมาณข้อมูลที่เพิ่มขึ้น	ไม่มี	
9. มีการวิเคราะห์ผลกระทบที่มีต่อการดำเนินงานเมื่อมีการมอบหมายงานใหม่ หรือการลดจำนวนพนักงาน	ไม่มี	
10. มีการติดตามประเมินผลเมื่อมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานที่ถูกย้ายหรือถูกปลดให้กับพนักงานอื่น	มี	สัมภาษณ์ผู้บริหาร
11. มีการประเมินถึงผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ยังคงอยู่ หลังจากที่ได้มีการปรับโครงสร้างให้มีขนาดเล็กลงจากเดิม	ไม่มี	

จากตารางที่ 4-11 จะเห็นได้ว่าสถาบันฯ มีการบริหารความเปลี่ยนแปลงคล้ายคลึงกับแนวคิดโคโซ กล่าวคือ การทำการศึกษาวิเคราะห์แนวโน้มด้านพลังงานและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีทั้งจากการประชุมกับกระทรวงพลังงานและการศึกษาดูงานต่างประเทศเพื่อนำระบบใหม่ที่ทันสมัยเข้ามาปรับใช้ในสถาบันฯ ตลอดจนฝึกอบรมบุคลากรให้สามารถใช้งานระบบใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม สถาบันฯ ยังขาดการวางแผนอัตรากำลังใหม่ที่ต้องเข้ามารองรับการทำงานภายใต้ระบบงานใหม่และปริมาณงานที่มากขึ้น

4.3 กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุม เป็นกิจกรรมที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามนโยบาย วิธีปฏิบัติงาน และคำสั่งต่างๆที่ฝ่ายบริหารกำหนด ซึ่งเมื่อกระทำอย่างถูกต้อง ภายในเวลาที่เหมาะสมแล้ว ควรกำหนดกิจกรรมเพื่อป้องกัน ค้นพบ หรือลดความเสี่ยงที่ตะเกิดขึ้น ต่อไปนี้เป็นการเปรียบเทียบตามแนวคิดของโคโซ และกิจกรรมการควบคุมที่สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ใช้ในปัจจุบัน

4.3.1 การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และกำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนทั้งในรูปจำนวนและระยะเวลาเพื่อใช้ประโยชน์ในการติดตามและประเมินผล ผลการเปรียบเทียบแสดงดังตารางที่ 4-12

ตารางที่ 4-12 แสดงการเปรียบเทียบการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานตามแนวคิดโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
1. มีการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน รวมถึงงบประมาณและประมาณการ	มี	สรุปผลงานและประสิทธิภาพที่ผ่านมาของสถาบันฯ
2. มีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานในรายละเอียด เพื่อให้รองรับหรือเป็นไปตามนโยบายหรือแผนงานในระดับองค์กร รวมทั้งการระบุผลงานที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจนทั้งในรูปจำนวนและระยะเวลา	มี	รายงานความก้าวหน้าการประเมินผลกระทบด้านมลพิษอากาศและน้ำจากโครงการก๊าซเรือนกระจก

จากตารางที่ 4-12 จะเห็นได้ว่าสถาบันฯ มีการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดโคโซ โดยนโยบายและวิธีปฏิบัติงานถูกกำหนดมาจากแผนงานระดับกิจกรรม และถูกจัดทำในรูปของแผนการดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Proposal Center of Excellence)

4.3.2 การสอบทานโดยผู้บริหารสูงสุด เพื่อให้มองเห็นภาพรวมว่าการดำเนินงานมีปัญหาด้านใดบ้าง เพื่อสามารถวิเคราะห์หาสาเหตุซึ่งนำไปสู่การพิจารณาแนวทางแก้ไขปัญหาที่จำเป็น ผลการเปรียบเทียบแสดงดังตารางที่ 4-13

ตารางที่ 4-13 แสดงการเปรียบเทียบการสอบทานโดยผู้บริหารสูงสุดตามแนวคิดโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
1. มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนงาน งบประมาณ หรือ ประมวลการซึ่งได้จัดทำหรือกำหนดขึ้นไว้เป็นการล่วงหน้า	มี	แผนการดำเนินงาน 2553
2. มีการสอบทานโดยการเปรียบเทียบข้อมูลของกลุ่ม	มี	สัมภาษณ์ผู้บริหาร

จากตารางที่ 4-13 จะเห็นได้ว่าสถาบันฯ มีการสอบทานโดยผู้บริหารสูงสุดโดยมีการจัดทำแผนการดำเนินงานของทุกหน่วยงานเสนอตรงแก่ผู้อำนวยการสถาบันฯ เพื่อตรวจทานผลประกอบการเทียบกับแผนที่วางไว้ในมุมมองภาพกว้าง อย่างไรก็ตาม สถาบันฯ ยังไม่มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสถาบันฯ กับคู่แข่ง (Benchmarking)

4.3.3 การสอบทานโดยผู้บริหารระดับกลาง เป็นการสอบทานการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ โดยการสอบทานวิธีปฏิบัติงานจริงกับระเบียบปฏิบัติ ตัวเลขสถิติผลการดำเนินงานในอดีตและเป้าหมายของหน่วยงาน ผลการเปรียบเทียบแสดงดังตารางที่ 4-14

ตารางที่ 4-14 แสดงการเปรียบเทียบการสอบทานโดยผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
1. มีการสอบทานผลงานจริงกับแผนงานหรือเป้าหมายในด้านที่ตนรับผิดชอบ	มี	สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลาง
2. มีการสอบทานวิธีการปฏิบัติงานจริงกับระเบียบที่กำหนด	มี	สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลาง
3. มีการสอบทานผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันกับสถิติผลงานปฏิบัติงานในอดีต	มี	สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลาง

จากตารางที่ 4-14 จะเห็นได้ว่าสถาบันฯ มีการสอบทานโดยผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดโคโซ โดยผู้บริหารระดับกลางสอบทานผลงานที่เกิดขึ้นกับเป้าหมายที่วางไว้ในระดับหน่วยงาน เช่น ปริมาณการผลิตก๊าซชีวภาพ ก๊าซชีววมวลจากระบบแก๊สซิไฟเออร์ ไบโอดีเซลของปีนี้เทียบกับกำลังการผลิตของปีที่แล้ว เป็นต้น นอกจากนี้ยังใช้การสอบทานวิธีการปฏิบัติงานจริงกับระเบียบที่กำหนดเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานว่าเป็นไปตามระเบียบและระบบการควบคุมที่กำหนดไว้

4.3.4 การควบคุมการประมวลผลข้อมูล เป็นกิจกรรมเพื่อให้ได้สารสนเทศสำหรับการบริหารที่มีความถูกต้อง กะทัดรัด สมบูรณ์ ทันเวลาและให้เนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องตัดสินใจ ผลการเปรียบเทียบแสดงดังตารางที่ 4-15

ตารางที่ 4-15 แสดงการเปรียบเทียบการควบคุมการประมวลผลข้อมูลตามแนวคิดโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
1. มีการอนุมัติรายการก่อนที่จะบันทึกรายการนั้นลงในบัญชี ทะเบียนหรือเพิ่มหลักฐานอื่นใดของกิจการ	มี	รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน(แบบ ปย2-1)
2. มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้อนุมัติ ผู้บันทึกบัญชี และผู้เก็บรักษาทรัพย์สินที่สำคัญ	มี	รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน(แบบ ปย2-1)
3. มีการสอบทานหรือสอบย้อนงานระหว่างกัน เช่น การสอบทานยอดบัญชีคุมกับรายละเอียดการทำงานบัญชียอด	มี	ระบบการกระทบยอดของEOSของฝ่ายพัสดุกับฝ่ายบัญชี
4. มีการออกแบบและการใช้เอกสารที่เหมาะสม เช่น การกำหนดเลขที่เอกสารเรียงตามลำดับ การใช้สำเนาเอกสาร	มี	ขอส่งรายงานความก้าวหน้าฉบับที่ 2 และขอเบิกเงินงวดที่ 3
5. มีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมช่วยในการประมวลผลข้อมูล	มี	ใช้โปรแกรม Formula
6. มีการใช้บุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการประมวลผลข้อมูล	มี	ประกาศสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มช. เรื่องการแบ่งส่วนงานภายใน
7. มีการจัดทำนโยบายการควบคุมการใช้ระบบสารสนเทศและเผยแพร่นโยบายให้ทุกคนในองค์กรได้เข้าใจถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคน	มี	ระบบ Server

ตารางที่ 4-15 (ต่อ) แสดงการเปรียบเทียบการควบคุมการประมวลผลข้อมูลตามแนวคิดโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
8. มีการกำหนดบทลงโทษในกรณีที่ไม่ปฏิบัติตามหรือเพิกเฉยต่อนโยบายที่กำหนดขึ้น	มี	คู่มือพนักงาน สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มช.
9. มีการวางตำแหน่งของฝ่ายคอมพิวเตอร์อย่างเหมาะสมภายในองค์กร	มี	สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ
10. มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยเฉพาะหน่วยงานด้านการพัฒนา ระบบงานและหน่วยงานทางด้านปฏิบัติการและมีการกำหนดคำบรรยายลักษณะงานของแต่ละหน้าที่ข้างต้นอย่างชัดเจน	มี	รายงานการประชุมเลขานุการโครงการ สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มช.
11. มีการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติงานในหน่วยงานคอมพิวเตอร์	มี	เอกสารผังการทำงานของหน่วยงานสารสนเทศ
12. การนำเทคโนโลยีใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีเก่าหรือการเปลี่ยนแปลงโปรแกรมจะต้องได้รับการอนุมัติ	มี	ใบอนุญาตจัดซื้อของสถาบันปี 2552
13. มีการควบคุมด้านการเข้าถึงข้อมูลและโปรแกรม	มี	ระบบรักษาความปลอดภัยสารสนเทศ
14. มีการเก็บข้อมูลสำรองไว้อย่างพอเพียงในกรณีที่ระบบคอมพิวเตอร์เกิดขัดข้อง	มี	เครื่อง Server

จากตารางที่ 4-15 จะเห็นได้ว่าสถาบันฯ มีการควบคุมการประมวลผลข้อมูลตามแนวคิดโคโซ โดยมีการตรวจทานจากผู้บริหารเพื่ออนุมัติก่อนการบันทึกการขายการ และมีการแบ่งแยกหน้าที่โดยผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้อนุมัติ เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีทำหน้าที่เป็นผู้บันทึกบัญชี และเจ้าหน้าที่พัสดุทำหน้าที่เป็นผู้เก็บรักษาทรัพย์สิน ตลอดจนมีการสอบย้อนกลับบัญชีด้วยระบบการกระทบยอด EOS

นอกจากนี้ การออกเอกสารของสถาบันฯ มีการกำหนดเลขเอกสาร ทำสำเนาเอกสาร และบันทึกเลขเอกสารลงในสมุดเอกสารเข้า-ออกโดยเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

นอกจากนี้ สถาบันฯ มีการใช้โปรแกรมฟอร์มูล่า ซึ่งเป็น โปรแกรมประยุกต์สำหรับการควบคุมและประมวลผลข้อมูลด้านบัญชี และมีการกำหนดสิทธิการใช้งาน โปรแกรมเฉพาะกลุ่มเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี และใช้ระบบการเก็บข้อมูลบนเครื่องเซิร์ฟเวอร์ โดยมีเจ้าหน้าที่สารสนเทศเป็นผู้ดูแลระบบ อีกทั้งมีการพิจารณารุ่นของโปรแกรมในแต่ละปีโดยผู้บริหาร หัวหน้างานบัญชีและการเงิน และเจ้าหน้าที่สารสนเทศ เพื่อนำมาปรับใช้กับการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.3.5 การควบคุมทางกายภาพ หมายถึง การดูแลป้องกันทรัพย์สินไม่ให้มีการสูญหาย รั่วไหล หรือเสียหาย โดยใช้วิธีการควบคุมต่างๆ ผลการเปรียบเทียบแสดงดังตารางที่ 4-16

ตารางที่ 4-16 แสดงการเปรียบเทียบการควบคุมทางกายภาพตามแนวคิดโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
1. มีการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวกับการดูแลทรัพย์สินที่มีตัวตน	มี	คำบรรยายลักษณะงาน เจ้าหน้าที่พัสดุ
2. มีการตรวจนับทรัพย์สินเพื่อเปรียบเทียบจำนวนที่มีอยู่จริงกับทะเบียนหรือหลักฐานทางบัญชี	มี	ทะเบียนสินทรัพย์ (Asset Card)

จากตารางที่ 4-16 จะเห็นได้ว่าสถาบันฯ มีการควบคุมทางกายภาพตามแนวคิดโคโซ โดยกำหนดวิธีการดูแลและจัดการทรัพย์สินของสถาบันฯ ในรูปของหน้าที่งานของเจ้าหน้าที่พัสดุ ตลอดจนมีการตรวจนับทรัพย์สินของสถาบันฯ เทียบกับหลักฐานทางบัญชีผ่านทะเบียนสินทรัพย์ (Asset Card)

4.3.6 การแบ่งแยกหน้าที่ คือ การจัดแบ่งหน้าที่ระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานเพื่อให้มีการสอบย้อนความถูกต้องสมบูรณ์ระหว่างกัน เพื่อลดความเสี่ยงต่อความผิดพลาดหรือความเสียหาย ผลการเปรียบเทียบแสดงดังตารางที่ 4-17

ตารางที่ 4-17 แสดงการเปรียบเทียบการควบคุมโดยการแบ่งแยกหน้าที่ตามแนวคิดโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
1. มีการแบ่งแยกหน้าที่การอนุมัติรายการ การจดบันทึกรายการ และการรับจ่าย เก็บรักษาทรัพย์สินที่อนุมัติและจดบันทึกนั้น	มี	คำบรรยายลักษณะงานของฝ่ายพัสดุกับฝ่ายบัญชี
2. มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างการรับ จ่าย เก็บรักษาเงิน กับการลงบัญชีเงินสด	มี	คำบรรยายลักษณะงานของฝ่ายการเงินกับฝ่ายบัญชี

จากตารางที่ 4-17 จะเห็นได้ว่าสถาบันฯ มีการแบ่งแยกหน้าที่ตามแนวคิดโคโซ กล่าวคือมีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างเจ้าหน้าที่พัสดุ ผู้มีหน้าที่ดูแลทรัพย์สินของสถาบันฯ และเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ผู้มีหน้าที่ดูแลมูลค่าของทรัพย์สินของสถาบันฯ และนำไปสู่การตรวจนับยอดทรัพย์สินของสถาบันฯ เปรียบเทียบกับมูลค่าของทรัพย์สินในทะเบียนบัญชี

4.3.7 การใช้เครื่องมือในการประเมินผล เพื่อให้ทราบสถานการณ์ของธุรกิจ ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานเป็นไปในทางที่ถูกต้องและทันเวลา ผลการเปรียบเทียบแสดงดังตารางที่ 4-18

ตารางที่ 4-18 แสดงการเปรียบเทียบการใช้เครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานตามแนวคิดโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
1. มีการนำเอาเทคนิคการวัดผลการดำเนินงานสมัยใหม่มาใช้ในการวัดความสำเร็จขององค์กร	มี	มาตรฐานการประกันคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของสถาบันฯ

จากตารางที่ 4-18 จะเห็นได้ว่าสถาบันฯ มีการใช้เครื่องมือในการประเมินผล โดยมีการใช้หลักการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) มาปรับใช้ตั้งแต่การวางแผนจนถึงการประเมินผล โดยใช้หลักการเปรียบเทียบระหว่างแผนและผลผ่านตัวชี้วัดที่ได้กำหนดขึ้น

4.3.8 การจัดทำหลักฐานเอกสาร เพื่อลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น สำหรับระบบงานที่มีความสำคัญ เพื่อให้ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องสามารถค้นหาหรืออ้างอิง ได้เมื่อมีความจำเป็น ผลการเปรียบเทียบแสดงดังตารางที่ 4-19

ตารางที่ 4-19 แสดงการเปรียบเทียบการจัดทำหลักฐานเอกสารตามแนวคิดโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
1. มีการจัดทำสัญญาซื้อขายทรัพย์สินที่มีมูลค่าสูง	มี	เอกสารสัญญาเช่าสินทรัพย์
2. มีการจัดทำเอกสารระบบงานไว้ให้มีความสมบูรณ์เพียงพอสำหรับระบบงานคอมพิวเตอร์	มี	คู่มือจัดซื้อ จัดจ้าง ผ่านระบบคอมพิวเตอร์
3. มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานไว้ให้สมบูรณ์เพียงพอและเป็นปัจจุบัน สำหรับการปฏิบัติงานหลักๆที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน	มี	แบบฟอร์มการปฏิบัติงานการเดินทาง ค่าล่วงเวลา เงินยืมทดรองจ่าย เป็นต้น
4. มีการกำหนดให้ใช้เลขที่เอกสารเรียงลำดับ และการจัดพิมพ์เลขที่เอกสารล่วงหน้า	มี	หนังสือเข้าและหนังสือออก

จากตารางที่ 4-19 จะเห็นได้ว่าสถาบันฯ มีการจัดทำหลักฐานเอกสารในการปฏิบัติงานตามแนวคิดโคโซ โดยมีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่จัดซื้อ จัดจ้าง จัดหา เข้ามารับผิดชอบในการทำสัญญาซื้อขายทรัพย์สิน และบันทึกข้อมูลสัญญาดังกล่าวลงในระบบคอมพิวเตอร์ ตลอดจนมีการจัดทำคู่มือการจัดซื้อ จัดหา จัดจ้าง ขึ้นสำหรับบุคลากรทุกคนในกรณีที่ต้องมีการติดต่อประสานงานในประเด็นดังกล่าว

4.4 สารสนเทศและการสื่อสาร

การจัดให้มีระบบสารสนเทศที่ดี จะต้องจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ทางวิชาชีพ รวมถึงต้องจัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยีและระบบงานที่ดี ซึ่งประกอบด้วยระบบเอกสาร ระบบบัญชี และระบบการประมวลผลข้อมูลเพื่อการบริหารอื่นๆ ต่อไปนี้เป็นการเปรียบเทียบแนวคิดของโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

4.4.1 สารสนเทศ ผลการเปรียบเทียบแสดงดังตารางที่ 4-20

ตารางที่ 4-20 แสดงการเปรียบเทียบด้านสารสนเทศตามแนวคิดของโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
1. มีการสรรหาข้อมูลสถานะการตลาด แผนคู่แข่งขั้นการพัฒนาภาวะเบียดและสภาพเศรษฐกิจเพื่อจัดทำรายงานต่อฝ่ายบริหาร	มี	ข้อเสนอโครงการผลิตผลถั่วเหลืองป่าลาน
2. มีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน ให้ผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ	มี	งบการเงินรายไตรมาส
3. มีการให้ข้อมูลตรงตามระยะเพื่อใช้ในการติดตามผลของเหตุการณ์และกิจกรรมภายในและภายนอก เพื่อให้มีการแก้ไขอย่างรวดเร็ว	มี	รายงานการประชุมครั้งที่ 4/2551 โครงการแก๊สซิไฟเออร์ชุมชน
4. มีการกำหนดแผนพัฒนาของเทคโนโลยีสารสนเทศ	มี	สัมภาษณ์แผนกสารสนเทศ

จากตารางที่ 4-20 จะเห็นว่าสถาบันฯ ให้ความสำคัญกับสารสนเทศเพื่อการบริหาร โดยทุกหน่วยงานมีการสรรหาข้อมูลเพื่อออกเป็นข้อเสนอโครงการเพื่อการพัฒนาสถาบันและนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหาร ตลอดจนมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานรายไตรมาสเสนอต่อผู้บริหาร

4.4.2 การสื่อสาร ผลการเปรียบเทียบแสดงดังตารางที่ 4-21

ตารางที่ 4-21 แสดงการเปรียบเทียบด้านการสื่อสารตามแนวคิดของโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนา
พลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและ พัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
1. มีการกำหนดช่องทางการสื่อสารให้พนักงาน รายงานกรณีสงสัยพฤติกรรมที่ไม่สุจริต โดยตั้ง คณะกรรมการที่ทำหน้าที่รับหนังสือร้องเรียน โดยให้เสนอได้โดยตรงและไม่ต้องเสนอขึ้น ตามลำดับการบังคับบัญชา	มี	กล่องรับความคิดเห็น
2. มีการสร้างกลไกให้พนักงานเสนอความเห็น ในการปรับปรุงงาน	มี	กล่องรับความคิดเห็น
3. ผู้บริหารแสดงการยอมรับคำแนะนำจาก พนักงาน โดยให้รางวัลหรือประกาศเกียรติคุณ	ไม่มี	
4. มีการแจ้งคำแนะนำหรือข้อมูลที่ได้รับจาก บุคคลภายนอกให้พนักงานที่เกี่ยวข้องทราบ	มี	ประกาศเสียงตามสายภายใน สถาบันฯ
5. เมื่อได้รับการร้องเรียนจากบุคคลภายนอกมี การแต่งตั้งบุคลากรที่เหมาะสม และมีความเป็น อิสระเพื่อดำเนินการตรวจสอบ แก้ไข และ ติดตามผลอย่างทันเวลา	ไม่มี	
6. มีการแจ้งให้พนักงานทุกระดับทราบถึง มาตรการควบคุมภายในต่างๆ ที่ใช้อยู่ในองค์กร	มี	Knowledge Management on Server
7. มีการชี้แจงให้พนักงานทราบถึงบทบาทอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละ ตำแหน่งหน้าที่ มาตรฐานผลงานที่ต้องการจาก การปฏิบัติงาน	มี	คำบรรยายลักษณะงานของ แผนกต่างๆ
8. มีการรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบาย แผนงาน และ โครงการที่กำหนดขึ้น	มี	ตัวอย่างเอกสารสรุปรายงานผล ของแต่ละโครงการ

จากตารางที่ 4-21 จะเห็นว่าสถาบันมีกลไกที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารโดยใช้หลักการสื่อสาร 2 ทาง ผู้บริหารสามารถสื่อสารนโยบายให้บุคลากรทุกระดับได้รับทราบผ่านระบบกระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ (Dashboard) และบุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือสิทธิประโยชน์ผ่านกล่องรับความคิดเห็นเพื่อเป็นการสื่อสารทางตรงสู่ผู้บริหารระดับสูง

4.5 การติดตามและประเมินผล

การควบคุมภายในขององค์กรใดองค์กรหนึ่งจะสมบูรณ์ไม่ได้ หากขาดการติดตามผล เพราะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้มั่นใจว่า มาตรการและระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ และได้รับการปรับปรุงที่ทันสมัยตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

ต่อไปนี้เป็นารเปรียบเทียบองค์ประกอบการควบคุมภายในตามแนวคิดของโคโซ และสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ด้านการติดตามและประเมินผล

4.5.1 การติดตามและประเมินผล ผลการเปรียบเทียบแสดงดังตารางที่ 4-22

ตารางที่ 4-22 แสดงการเปรียบเทียบด้านการติดตามและประเมินผลตามแนวคิดของโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
1. มีการติดตามความคืบหน้าของผลงานโดยผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	มี	สัมภาษณ์ผู้บริหาร
2. มีการเปรียบเทียบจำนวนตามบัญชีกับจำนวนที่ตรวจนับได้จริงของสินทรัพย์	มี	ข้อมูล Asset Card
3. มีการกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานลงนามรับรองความถูกต้องของรายงานทางการเงินและรับผิดชอบเมื่อเกิดข้อผิดพลาด	ไม่มี	
4. มีวิธีการให้พนักงานรับรู้และปฏิบัติตามหลักเกณฑ์จรรยาบรรณขององค์กร	มี	คู่มือพนักงาน

ตารางที่ 4-22 (ต่อ) แสดงการเปรียบเทียบด้านการติดตามและประเมินผลตามแนวคิดของโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
5. มีการลงนามเป็นหลักฐานในการปฏิบัติงานด้านการควบคุมที่สำคัญ	มี	เอกสารค่าไฟ, ค่าน้ำมัน ยานพาหนะแต่ละเดือน
6. พนักงานตรวจสอบมีระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	มี	วุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงานของนักบัญชีและฝ่ายจัดซื้อ
7. หน่วยงานตรวจสอบภายในขององค์กรมีอำนาจสอบสวนส่วนงานต่างๆ ได้ทุกแผนก	มี	ลักษณะหน้าที่ของฝ่ายจัดซื้อมีอำนาจในการตรวจพัสดุและครุภัณฑ์
8. การปฏิบัติตรวจสอบภายในกระหนาบการปฏิบัติงานน้อยที่สุด	มี	สัมภาษณ์ฝ่ายบัญชีและฝ่ายจัดซื้อด้านความเคร่งครัดในการตรวจสอบ

จากตารางที่ 4-22 จะเห็นว่าสถาบันฯ มีการติดตามและประเมินผลตามแนวคิดโคโซ กล่าวคือ มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานรายไตรมาสแก่ผู้บริหารในรูปแบบของรายงานการประชุม เลขานุการเพื่อติดตามความคืบหน้าผลการปฏิบัติงานของสถาบันฯ ตลอดจนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในจากพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ เพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบภายในระบบการทำงานของสถาบันฯ

หลังจากการเปรียบเทียบระหว่างแนวคิดโคโซและระบบการควบคุมภายในของสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบมีว่าสถาบันฯ มีจุดแข็งของระบบการควบคุมภายในที่มีความคล้ายคลึงกับแนวคิดโคโซ ดังผลตามตารางที่ 4-23 และมีจุดอ่อนของระบบการควบคุมภายใน ดังผลตามตารางที่ 4-24

ตารางที่ 4-23 แสดงสรุปจุดแข็งตามแนวคิดของโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม 1.1 มีการจัดทำข้อกำหนดด้านจรรยาบรรณ แนวทางที่พึงปฏิบัติ หรือมาตรฐานการ ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะข้อที่พึงปฏิบัติในกรณีความ ขัดแย้งทางผลประโยชน์กรณีใดที่ห้ามปฏิบัติ อย่างเด็ดขาด	มี	คู่มือพนักงาน
1.2 ผู้บริหารทำตัวให้เป็นตัวอย่างอย่าง สม่ำเสมอทั้งคำพูดและการกระทำ	มี	การสังเกตการณ์
1.3 พนักงานมีความเข้าใจ ว่าความประพฤติใด เป็นที่ยอมรับหรือไม่ยอมรับ	มี	คู่มือพนักงาน
1.4 วิธีการหรือแรงจูงใจที่เปิดโอกาสหรือ ส่งเสริมให้เกิดการกระทำผิด เช่น การไม่กดดัน ให้พนักงานต้องปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่สูงเกิน จริง การให้รางวัลผู้กระทำความดี การลงโทษ ผู้กระทำผิด	มี	คู่มือพนักงาน
1.5 มีการลงโทษทางวินัยเมื่อมีการฝ่าฝืน และ วิธีการดังกล่าวเป็นเรื่องที่ทราบทั่วทั้งองค์กร	มี	คู่มือพนักงาน
1.6 มีการจัดทำเอกสารกำหนดลักษณะงาน(Job Description) และคุณสมบัติที่ต้องการในแต่ละ ตำแหน่งงาน	มี	ทะเบียนการวิเคราะห์งาน
1.7 มีการวิเคราะห์ด้านพื้นฐานความรู้ทาง การศึกษาและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน อย่างเพียงพอ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา บรรจุแต่งตั้งพนักงานให้เหมาะสมกับหน้าที่และ ความรับผิดชอบ	มี	ทะเบียนการวิเคราะห์งาน

ตารางที่ 4-23 (ต่อ) แสดงสรุปจุดแข็งตามแนวคิดของโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
1.8 ได้มีการกำหนดข้อบังคับหรือนโยบายเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ผู้บริหารไม่ได้ก้าวท้าวระบบการควบคุมภายใน	มี	หนังสือแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายใน ประจำปีงบประมาณ 2552
1.9 คณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการตรวจสอบมีบทบาทในการเสริมสร้างประสิทธิผลของการควบคุมภายใน	มี	หนังสือแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายใน ประจำปีงบประมาณ 2552
1.10 คณะกรรมการตรวจสอบเป็นผู้ดูแลและควบคุมให้บริษัทดำเนินตามข้อกำหนดและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	มี	หนังสือแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายใน ประจำปีงบประมาณ 2552
1.11 มีการจัดทำรายงานการกำกับดูแลกิจการของตน โดยเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีขององค์กร	มี	งบการเงินประจำปี 2552
1.12 คณะกรรมการบริหารต้องมีความรู้อย่างเพียงพอ มีประสบการณ์ในธุรกิจ รวมทั้งมีเวลาที่จะอุทิศให้อย่างมีประสิทธิภาพ	มี	ประวัติและประสบการณ์ของผู้บริหาร
1.13 คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบทานขอบเขตการปฏิบัติงานและกิจกรรมของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอกเป็นประจำทุกปี	มี	งบการเงินประจำปี 2552
1.14 มีการประชุมร่วมกับผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี ผู้ตรวจสอบภายใน และผู้ตรวจสอบบัญชี เพื่อปรึกษาเกี่ยวกับความเหมาะสมของกระบวนการทางบัญชี ระบบการควบคุมภายใน ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะสำคัญ และผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร	มี	งบการเงินประจำปี 2552
1.15 ผู้บริหารปฏิบัติงานอย่างระมัดระวังหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลตอบแทน	มี	งบการเงินประจำปี 2552

ตารางที่ 4-23 (ต่อ) แสดงสรุปจุดแข็งตามแนวคิดของโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
1.16 หน่วยงานบัญชีได้รับการมองว่าเป็นกลุ่มงานสำคัญหรือเป็นเครื่องมือในการควบคุมกิจกรรมต่างๆขององค์กร	มี	สัมภาษณ์หัวหน้าแผนกบัญชี
1.17 ผู้บริหารระดับสูงได้มีการติดตามงานกับระดับปฏิบัติการโดยเฉพาะหน่วยงานที่อยู่ห่างไกล	มี	สัมภาษณ์ผู้บริหาร
1.18 มีการประชุมผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการบ่อยครั้ง	มี	สรุปการประชุมหัวหน้าส่วนงาน
1.19 มีการกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	มี	คำสั่งสถาบันฯแต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานด้านต่างๆ
1.20 มีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ของบุคลากรในฝ่ายบัญชี	มี	หนังสือแต่งตั้งเจ้าหน้าที่บัญชีเพื่อเข้าฝึกอบรม
1.21 การจัดโครงสร้างขององค์กร ได้จัดแบบรวมศูนย์หรือกระจายศูนย์ไว้อย่างเหมาะสมตามลักษณะของการดำเนินงานของกิจการ	มี	โครงสร้างของสถาบันฯ
1.22 มีการจัดโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมทำให้การไหลเวียนของระบบสารสนเทศเป็นไปอย่างทันกาลระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน	มี	ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Dashboard)
1.23 มีการระบุน้ำที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารในตำแหน่งสำคัญอย่างชัดเจน และทุกคนเข้าใจบทบาทความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งนั้น	มี	หนังสือแต่งตั้งหน้าที่ปฏิบัติงานของแต่ละแผนก

ตารางที่ 4-23 (ต่อ) แสดงสรุปจุดแข็งตามแนวคิดของโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
1.24 หัวหน้าหน่วยงานมีความรู้ ประสบการณ์ และได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมในการปฏิบัติงานตามหน้าที่	มี	หนังสือแต่งตั้งเจ้าหน้าที่บัญชี เพื่อเข้าฝึกอบรม
1.25 มีการกำหนดสายการรายงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยวิธีตรงหรือกระจายไปอย่างมีประสิทธิภาพและข้อมูลเหล่านั้นเหมาะสมกับผู้รับในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบและอำนาจที่ได้รับมอบหมาย	มี	หนังสือแต่งตั้งผู้บริหารให้รับผิดชอบดูแลโครงการต่างๆ
1.26 ผู้จัดการและหัวหน้ามีเวลาเพียงพอที่จะปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ	มี	รายงานผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหน่วยงานแต่ละแผนก
1.27 มีความชัดเจนในการระบุความรับผิดชอบและอำนาจในการอนุมัติให้ผู้ปฏิบัติการฝ่ายต่างๆ ในการปฏิบัติงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบในระบบการรายงานสารสนเทศและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ	มี	คำสั่งสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน ที่ 010/2552 เรื่อง มอบหมายให้พนักงานปฏิบัติงานในหน้าที่
1.28 มีการมอบอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อพนักงานทั้งองค์กร	มี	คำสั่งสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน ที่ 010/2552 เรื่อง มอบหมายให้พนักงานปฏิบัติงานในหน้าที่

ตารางที่ 4-23 (ต่อ) แสดงสรุปจุดแข็งตามแนวคิดของโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
1.29 มีการให้ข้อมูลเหมาะสมกับอำนาจหน้าที่ และขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล	มี	หนังสือแต่งตั้งหน้าที่ปฏิบัติงานของแต่ละแผนก
1.30 ความรับผิดชอบในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ	มี	หนังสือแต่งตั้งหน้าที่ปฏิบัติงานของแต่ละแผนก
1.31 มีบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านการประมวลผลข้อมูลและหน้าที่ทางกรบัญชีบรรลุผลสำเร็จ	มี	ทะเบียนประวัติพนักงาน
1.32 มีนโยบายและวิธีปฏิบัติงานด้านบุคลากรซึ่งมีผลในการรับพนักงานใหม่ หรือการพัฒนาความสามารถและความซื่อสัตย์ของบุคลากรเพื่อจะสนับสนุนระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิผล	มี	คำสั่งสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงานที่ 010/2552 เรื่องมอบหมายให้พนักงานปฏิบัติงานในหน้าที่
1.33 มีการคัดเลือกผู้สมัครงานและตัดสินใจรับเข้าทำงานโดยคณะกรรมการ	มี	หนังสือแต่งตั้งคณะกรรมการรับบุคคลเข้าทำงาน
1.34 มีมาตรการในการคัดเลือก สรรหาพนักงานเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพสอดคล้องกับเนื้องาน	มี	เอกสารบรรยายลักษณะงานและคุณสมบัติของผู้สมัครงาน
1.35 มีการตรวจสอบภูมิหลังของผู้สมัครงาน โดยเฉพาะการกระทำกิจกรรมที่ไม่เป็นที่ยอมรับ	มี	สัมภาษณ์ฝ่ายบุคคล
1.36 กำหนดอัตราค่าจ้างเริ่มต้นตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์และทบทวนให้สอดคล้องกับตลาดแรงงานอยู่เสมอ พร้อมทั้งมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการคำนวณค่าประสบการณ์	มี	ประกาศสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มช. เรื่องโครงสร้างเงินเดือนพนักงาน

ตารางที่ 4-23 (ต่อ) แสดงสรุปจุดแข็งตามแนวคิดของโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
1.37 มีหนังสือเงื่อนไขการทดลองงาน สัญญาว่าจ้างที่เป็นมาตรฐาน	มี	ประกาศสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มช. ว่าด้วยหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและสวัสดิการพนักงาน
1.38 มีการกำหนดหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการประเมินผลงานและศักยภาพพนักงานแต่ละคน	มี	เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี
1.39 จัดทำแบบฟอร์มประเมินผล ไว้เป็นมาตรฐาน และกำหนดระยะเวลาในการประเมินผล	มี	แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานประจำปี
1.40 มีการประเมินจุดอ่อนหรือจุดแข็งของพนักงานเพื่อประโยชน์ในการดูแลและพัฒนาพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด	มี	แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานประจำปี
1.41 มีการจัดทำช่วงค่าจ้างและเงินเดือน (Salary Range) ในแต่ละระดับตำแหน่งงาน	มี	ประกาศสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มช. เรื่องโครงสร้างเงินเดือนพนักงาน
1.42 มีการขึ้นค่าจ้างเงินเดือนเป็นไปตามหลักเกณฑ์และได้รับการอนุมัติ	มี	ระเบียบการขึ้นเงินเดือนและการประกาศจ่ายโบนัสประจำปี
1.43 มีการกำหนดแผนการพัฒนาและเป้าหมายการฝึกอบรมประจำปีไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และได้รับอนุมัติงบประมาณ	มี	ข้อมูลการอบรม / ประชุม / สัมมนา / คู่มือ จากหน่วยงานภายนอก (ที่สถาบันฯ ไม่ได้เป็นผู้จัด) ก.ย 52 - มิ.ย 53

ตารางที่ 4-23 (ต่อ) แสดงสรุปจุดแข็งตามแนวคิดของโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
1.44 มีการสำรวจหาความต้องการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรม ดำเนินการจัดอบรม และมีระบบติดตามผลการอบรมของพนักงานที่ผ่านการอบรม	มี	สัมภาษณ์ผู้บริหาร
1.45 มีการกำหนดระเบียบเกี่ยวกับสวัสดิการและเงินช่วยเหลือต่างๆพร้อมทั้งปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์อยู่เสมอ	มี	ประกาศสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มช. ว่าด้วยหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและสวัสดิการพนักงาน
1.46 จัดให้มีบรรยากาศของการมีส่วนร่วมจากพนักงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เช่น กลุ่มคุณภาพกีฬาภายใน การกำหนดเป้าหมายในการรณรงค์เรื่องต่างๆ	มี	กิจกรรมกีฬาประจำปี 2552
1.47 มีการนำเอาความซื่อสัตย์และคุณค่าทางจริยธรรมใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	มี	แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานประจำปี
1.48 หลักเกณฑ์ของการเลื่อนตำแหน่งที่ยึดมั่นต่อมาตรฐานทางพฤติกรรม และการขึ้นเงินเดือนมีรายละเอียดที่ชัดเจน	มี	ประกาศสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มช. เรื่องโครงสร้างเงินเดือนพนักงาน
องค์ประกอบที่ 2 การประเมินความเสี่ยง 2.1 มีนโยบายและวิธีปฏิบัติงานด้านบุคลากร ซึ่งมีผลในการรับพนักงานใหม่ หรือการพัฒนาความสามารถและความซื่อสัตย์ของบุคลากรเพื่อจะสนับสนุนระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิผล	มี	ภารกิจสถาบันฯ

ตารางที่ 4-23 (ต่อ) แสดงสรุปจุดแข็งตามแนวคิดของโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
2.2 มีการคัดเลือกผู้สมัครงานและตัดสินใจรับเข้าทำงานโดยคณะกรรมการ	มี	ภารกิจสถาบันฯ
2.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมต้องสอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์ระดับกิจการและแผนกลยุทธ์	มี	โครงร่าง Center of Excellence
2.4 มีการกำหนดวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนปฏิบัติได้ วัดผลได้ เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	มี	โครงร่าง Center of Excellence
2.5 การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปตามความสำคัญของงาน	มี	ผังลำดับแสดงความสำคัญของงาน
2.6 มีการพิจารณาถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี	มี	สัมภาษณ์ผู้บริหาร
2.7 มีการพิจารณาถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวิธีการของคู่แข่ง	มี	สัมภาษณ์ผู้บริหาร
2.8 มีการพิจารณาถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสภาพทางเศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย	มี	วาระการประชุมครั้งที่4/2552
2.9 มีการพิจารณาถึงความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เช่น การกำหนดเงื่อนไขในการว่าจ้าง	มี	สวัสดิการประกันชีวิต
2.10 มีการพิจารณาถึงความเสี่ยงด้านการเงิน เช่น การจัดหาเงินทุนสำหรับโครงการใหม่ หรือโครงการที่ยังทำอยู่อย่างต่อเนื่อง	มี	ผลการดำเนินงานปี 2553

ตารางที่ 4-23 (ต่อ) แสดงสรุปจุดแข็งตามแนวคิดของโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
2.11 มีการพิจารณาถึงความเสี่ยงด้านความสัมพันธ์ด้านแรงงาน เช่น แผนการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เพื่อแข่งขันกับกิจการอื่นในอุตสาหกรรมนั้น	มี	เอกสารการปรับเงินเดือน
2.12 มีการพิจารณาถึงความเสี่ยงด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ เช่น การเตรียมระบบการสำรองข้อมูล (Backup) ซึ่งเป็นผลกระทบที่สำคัญต่อการดำเนินงาน	มี	เครื่อง SERVER
2.13 มีการทำวิจัยตลาด หรือข้อมูลอื่นที่แสดงถึงความเปลี่ยนแปลงหลักในด้านประชากร รสนิยม หรือ แบบแผนการใช้จ่ายของผู้บริโภค	มี	รายงานผลการศึกษาดูงานจากต่างประเทศและในประเทศ
2.14 มีการพิจารณาเกี่ยวกับการควบคุมกิจกรรมหลักซึ่งเคยปฏิบัติโดยบุคลากรที่ย้ายออกไป	มี	สัมภาษณ์ผู้บริหาร
2.15 มีการกำหนดวิธีการควบคุมที่เหมาะสมเมื่อมีการพัฒนาและนำระบบคอมพิวเตอร์ใหม่เข้ามาใช้	มี	เอกสารการเรียนรู้จากการใช้เครื่องจักรใหม่ หรืออุปกรณ์ใหม่ เพื่อจะได้วางแผนกระบวนการทำงานใหม่ต่อไป
2.16 มีการกำหนดวิธีการประเมินผลกระทบจากการนำระบบสารสนเทศใหม่มาใช้ในองค์กร	มี	Feedback จากการใช้ระบบการจัดการความรู้บนเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (Knowledge Management on Server)

ตารางที่ 4-23 (ต่อ) แสดงสรุปจุดแข็งตามแนวคิดของโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
2.17 มีการฝึกอบรมพนักงานเมื่อมีการนำระบบสารสนเทศใหม่มาใช้	มี	ตารางหรือไฟล์ที่เกี่ยวกับการอบรมระบบสารสนเทศใหม่ เช่น กำหนดการอบรมระบบครูภัณฑ์, กำหนดการอบรมการใช้(Knowledge Management on Server) เป็นต้น
2.18 มีการเพิ่มกำลังความสามารถของระบบ เพื่อรองรับปริมาณข้อมูลที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว	มี	สัมภาษณ์ผู้ดูแล Server
2.19 มีการติดตามประเมินผลเมื่อมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานที่ถูกย้ายหรือถูกปลดให้กับพนักงานอื่น	มี	สัมภาษณ์ผู้บริหาร
องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการควบคุม		
3.1 มีการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน ซึ่งรวมถึงงบประมาณ และประมาณการในระดับองค์กร	มี	สรุปผลงานและประสบการณ์ที่ผ่านมาของสถาบันฯ
3.2 มีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานในรายละเอียด เพื่อให้รองรับหรือเป็นไปตามนโยบายหรือแผนงานในระดับองค์กร รวมทั้งการระบุผลงานที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจนทั้งในรูปจำนวนและระยะเวลา	มี	รายงานความก้าวหน้า โครงการประเมินผลกระทบด้านมลพิษอากาศและน้ำจากโครงการลดก๊าซจากเรือนกระจก

ตารางที่ 4-23 (ต่อ) แสดงสรุปจุดแข็งตามแนวคิดของโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
3.3 มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนงาน งบประมาณ หรือ งบประมาณการซึ่ง ได้จัดทำหรือกำหนดขึ้น ไว้เป็นการล่วงหน้า	มี	แผนการดำเนินงาน 2553
3.4 มีการสอบถาม โดยการเปรียบเทียบข้อมูล ของคู่แข่ง	มี	สัมภาษณ์ผู้บริหาร
3.5 มีการสอบถามผลงานจริงกับแผนงานหรือ เป้าหมายในด้านที่ตนรับผิดชอบ	มี	สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลาง
3.6 มีการสอบถามวิธีการปฏิบัติงานจริงกับ ระเบียบที่กำหนด	มี	สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลาง
3.7 มีการสอบถามผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน กับสถิติผลงานปฏิบัติงานในอดีต	มี	สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลาง
3.8 มีการอนุมัติรายการก่อนที่จะบันทึกรายการ นั้นลงในบัญชี ทะเบียนหรือเพิ่มหลักฐานอื่นใด ของกิจการ	มี	รายงานผลการประเมิน องค์ประกอบของมาตรฐานการ ความคุมภายใน(แบบ ปย2-1)
3.9 มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้อนุมัติ ผู้บันทึก บัญชี และผู้เก็บรักษาทรัพย์สินที่สำคัญ	มี	รายงานผลการประเมิน องค์ประกอบของมาตรฐานการ ความคุมภายใน(แบบ ปย2-1)
3.10 มีการสอบถามหรือสอบย้อนงานระหว่างกัน เช่น การสอบถามยอดบัญชีคุมกับรายละเอียด การทำงานบัญชีแยก	มี	ระบบการกระทบยอดของEOS ของฝ่ายพัสดุกับฝ่ายบัญชี
3.11 มีการออกแบบและการใช้เอกสารที่ เหมาะสม เช่น การกำหนดเลขที่เอกสารเรียง ตามลำดับ การใช้สำเนาเอกสาร	มี	ขอส่งรายงานความก้าวหน้า ฉบับที่ 2 และขอเบิกเงินงวดที่ 3

ตารางที่ 4-23 (ต่อ) แสดงสรุปจุดแข็งตามแนวคิดของโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
3.12 มีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมช่วยในการประมวลผลข้อมูล	มี	ใช้โปรแกรม Formula
3.13 มีการใช้บุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการประมวลผลข้อมูล	มี	ประกาศสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มช. เรื่องการแบ่งส่วนงานภายใน
3.14 มีการจัดทำนโยบายการควบคุมการใช้ระบบสารสนเทศและเผยแพร่นโยบายให้ทุกคนในองค์กรได้เข้าใจถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคน	มี	ระบบ Server
3.15 มีการกำหนดบทลงโทษในกรณีที่ไม่ปฏิบัติตามหรือเพิกเฉยต่อนโยบายที่กำหนดขึ้น	มี	คู่มือพนักงาน สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มช.
3.16 มีการวางตำแหน่งของฝ่ายคอมพิวเตอร์อย่างเหมาะสมภายในองค์กร	มี	สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ
3.17 มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยเฉพาะหน่วยงานด้านการพัฒนาระบบงานและหน่วยงานทางด้านปฏิบัติการและมีการกำหนด Job Description ของแต่ละหน้าที่ข้างต้นอย่างชัดเจน	มี	รายงานการประชุมเลขานุการโครงการ สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มช.

ตารางที่ 4-23 (ต่อ) แสดงสรุปจุดแข็งตามแนวคิดของโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
3.18 มีการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติงานในหน่วยงานคอมพิวเตอร์	มี	เอกสารผังการทำงานของหน่วยงานสารสนเทศ
3.19 การนำเทคโนโลยีใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีเก่าหรือการเปลี่ยนแปลงโปรแกรมจะต้องได้รับการอนุมัติ	มี	ใบอนุญาตจัดซื้อของสถาบันปี 2552
3.20 มีการควบคุมด้านการเข้าถึงข้อมูลและโปรแกรม	มี	ระบบรักษาความปลอดภัยสารสนเทศ
3.21 มีการเก็บข้อมูลสำรองไว้อย่างพอเพียงในกรณีที่ระบบคอมพิวเตอร์เกิดขัดข้อง	มี	เครื่อง Server
3.22 มีการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวกับการดูแลทรัพย์สินที่มีตัวตน	มี	คำบรรยายลักษณะงานเจ้าหน้าที่พัสดุ
3.23 มีการตรวจนับทรัพย์สินเพื่อเปรียบเทียบจำนวนที่มีอยู่จริงกับทะเบียนหรือหลักฐานทางบัญชี	มี	ทะเบียนสินทรัพย์ (Asset Card)
3.24 มีการแบ่งแยกหน้าที่การอนุมัติรายการ การจัดบันทึกรายการ และการรับจ่าย เก็บรักษาทรัพย์สินที่อนุมัติและจัดบันทึกนั้น	มี	คำบรรยายลักษณะงานของฝ่ายพัสดุกับฝ่ายบัญชี
3.25 มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างการรับจ่าย เก็บรักษาเงิน กับการลงบัญชีเงินสด	มี	คำบรรยายลักษณะงานของฝ่ายการเงินกับฝ่ายบัญชี
3.26 มีการนำเอาเทคนิคการวัดผลการดำเนินงานสมัยใหม่มาใช้ในการวัดความสำเร็จขององค์กร	มี	มาตรฐานการประกันคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของสถาบันฯ

ตารางที่ 4-23 (ต่อ) แสดงสรุปจุดแข็งตามแนวคิดของโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
3.27 มีการจัดทำสัญญาซื้อขายทรัพย์สินที่มีมูลค่าสูง	มี	เอกสารสัญญาเช่าเครื่องถ่ายเอกสารและรถยนต์
3.28 มีการจัดทำเอกสารระบบงานไว้ให้มีความสมบูรณ์เพียงพอสำหรับระบบงานคอมพิวเตอร์	มี	คู่มือจัดซื้อ จัดจ้าง ผ่านระบบคอมพิวเตอร์
3.29 มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานไว้ให้สมบูรณ์เพียงพอและเป็นปัจจุบัน สำหรับการปฏิบัติงานหลักๆที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน	มี	แบบฟอร์มการปฏิบัติงานการเดินทาง ค่าล่วงเวลา เงินยืมทดรองจ่าย เป็นต้น
3.30 มีการกำหนดให้ใช้เลขที่เอกสารเรียงลำดับ และการจัดพิมพ์เลขที่เอกสารล่วงหน้า	มี	หนังสือเข้าและหนังสือออก
องค์ประกอบที่ 4 สารสนเทศและการสื่อสาร		
4.1 มีการสรรหาข้อมูล ด้านสถานะการตลาด แผนของคู่แข่ง การพัฒนากระบวนการและความเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจ เพื่อจัดทำรายงานต่อฝ่ายบริหาร	มี	ข้อเสนอโครงการผลิตผลถั่วเหลืองป่าลาน
4.2 มีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน ให้ผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ	มี	งบการเงินรายไตรมาส
4.3 มีการให้ข้อมูลตรงตามระยะเพื่อใช้ในการติดตามผลของเหตุการณ์และกิจกรรมภายในและภายนอก เพื่อให้มีการแก้ไขอย่างรวดเร็ว	มี	รายงานการประชุมครั้งที่ 4/2551 โครงการแก๊สซีพีเออร์ชุมชน
4.4 มีการกำหนดแผนพัฒนาของเทคโนโลยีสารสนเทศ	มี	สัมภาระณ์แผนสารสนเทศ

ตารางที่ 4-23 (ต่อ) แสดงสรุปจุดแข็งตามแนวคิดของโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
4.5 มีการกำหนดช่องทางการสื่อสารให้พนักงาน รายงานกรณีสงสัยพฤติกรรมที่ไม่สุจริต โดยตั้ง คณะกรรมการที่ทำหน้าที่รับหนังสือร้องเรียน โดยให้เสนอได้โดยตรงและไม่ต้องเสนอขึ้น ตามลำดับการบังคับบัญชา	มี	กล่องรับความคิดเห็น
4.6 การสร้างกลไกให้พนักงานเสนอความเห็นในการปรับปรุงงาน	มี	กล่องรับความคิดเห็น
4.7 มีการแจ้งคำแนะนำหรือข้อมูลที่ได้รับจากบุคคลภายนอกให้พนักงานที่เกี่ยวข้องทราบ	มี	ประกาศเสียงตามสายภายในสถาบันฯ
4.8 มีการแจ้งให้พนักงานทุกระดับทราบถึงมาตรการควบคุมภายในต่างๆ ที่ใช้อยู่ในองค์กร	มี	Knowledge Management on Server
4.9 มีการชี้แจงให้พนักงานทราบถึงบทบาทอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งหน้าที่มาตรฐานผลงานที่ต้องการจากการปฏิบัติงาน	มี	คำบรรยายลักษณะงานของแผนกต่างๆ
4.10 มีการรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายแผนงาน และโครงการที่กำหนดขึ้น	มี	ตัวอย่างเอกสารสรุปรายงานผลของแต่ละโครงการ
องค์ประกอบที่ 5 การติดตามและประเมินผล		
5.1 มีการติดตามความคืบหน้าของผลงานโดยผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	มี	สัมภาษณ์ผู้บริหาร
5.2 มีการเปรียบเทียบจำนวนตามบัญชีกับจำนวนที่ตรวจนับได้จริงของสินทรัพย์	มี	ข้อมูล Asset Card
5.3 มีวิธีการให้พนักงานรับรู้และปฏิบัติตามหลักเกณฑ์จรรยาบรรณขององค์กร	มี	คู่มือพนักงาน
5.4 มีการลงนามเป็นหลักฐานในการปฏิบัติงานด้านการควบคุมที่สำคัญ	มี	เอกสารค่าไฟ, ค่าน้ำมัน ยานพาหนะแต่ละเดือน

ตารางที่ 4-23 (ต่อ) แสดงสรุปจุดแข็งตามแนวคิดของโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	แหล่งข้อมูล
5.5 พนักงานตรวจสอบมีระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	มี	วุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงานของนักบัญชีและฝ่ายจัดซื้อ
5.6 หน่วยงานตรวจสอบภายในขององค์กรมีอำนาจสอบสวนส่วนงานต่างๆ ได้ทุกแผนก	มี	ลักษณะหน้าที่ของฝ่ายจัดซื้อมีอำนาจในการตรวจพัสดุและครุภัณฑ์
5.7 การปฏิบัติตรวจสอบภายในกระหนาบการปฏิบัติงานน้อยที่สุด	มี	สัมภาระฝ่ายบัญชีและฝ่ายจัดซื้อด้านความเคร่งครัดในการตรวจสอบ

จากตารางที่ 4-23 จะเห็นว่า ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมทั้งแนวคิด โคโซและระบบการควบคุมภายในของสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีความคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ สถาบันฯ มีการส่งเสริมให้เกิดความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณขึ้นในองค์กร มีการจัดโครงสร้างองค์กรและแบ่งส่วนงานได้อย่างชัดเจน ตลอดจนวางแผนพิจารณาบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน มีการพิจารณาโครงสร้างการจ่ายผลตอบแทนและสวัสดิการ นอกจากนี้ สถาบันฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระในการทำงานและส่งบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบภายในเข้ารับการอบรมจากหน่วยงานภายนอก เพื่อให้สามารถจัดทำระบบการควบคุมภายในที่มีความเป็นมาตรฐาน

ด้านการประเมินความถี่แนวคิดโคโซและระบบการควบคุมภายในของสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีความคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ สถาบันฯ มีการวางแผนเป้าหมายที่ชัดเจนทั้งระดับกิจการและระดับกิจกรรม และได้เผยแพร่ให้บุคลากรทุกคนในสถาบันฯ ได้รับทราบ นอกจากนี้ สถาบันฯ มีการพิจารณาถึงความเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสถาบันฯ สามารถบริหารความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เช่น การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมภายนอก อันได้แก่ การติดตามแนวโน้มเทคโนโลยีการผลิตพลังงานทดแทน เพื่อวางแผนการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตของสถาบันฯ การวิเคราะห์ศักยภาพของสถาบันวิจัยและพัฒนา

พลังงานของมหาวิทยาลัยอื่น เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันฯ ให้โดดเด่นเหนือคู่แข่ง อันเป็นประโยชน์ต่อการประมุลโครงการพัฒนาพลังงานจากภาครัฐและเอกชน การป้องกันข้อมูลสูญหายโดยนาระบบการสำรองข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (Server) เข้ามาใช้ในสถาบันฯ และจัดอบรมวิธีการเข้าถึงข้อมูลในคอมพิวเตอร์แม่ข่ายให้กับพนักงานทุกคน

ด้านกิจกรรมการควบคุมทั้งแนวคิดโคโซและระบบการควบคุมภายในของสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีความคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ แต่ละหน่วยงานในสถาบันฯ มีจัดทำแผนการดำเนินงานพร้อมทั้งตัวชี้วัดของแต่ละแผนเทียบกับงบประมาณของหน่วยงาน และมีการสอบทานแผนโดยผู้บริหารก่อนนำไปปฏิบัติ นอกจากนี้ สถาบันฯ มีการควบคุมแผนโดยการใช้ขั้นตอนเริ่มจากการอนุมัติการลงบัญชีโดยผู้บริหาร การตรวจสอบยอดระหว่างบัญชีและพัสดุโดยใช้การหลักการกระทบยอดทางบัญชี (Reconciliation) และบันทึกลงในบัตรทะเบียนพัสดุ (Asset Card) ยิ่งไปกว่านั้น สถาบันฯ มีการใช้วิธีการให้สิทธิ์การใช้ข้อมูลแก่พนักงานแต่ละตำแหน่ง (Authorization by Duty) ตามความเหมาะสม

ด้านข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารทั้งแนวคิดโคโซและระบบการควบคุมภายในของสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีความคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ สถาบันฯ มีการบริหารระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การเก็บข้อมูลสารสนเทศจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและสิ่งแวดล้อม ซึ่งข้อมูลสารสนเทศทั้งหมดจะถูกจัดเก็บไว้ในระบบการจัดการความรู้บนเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย ในส่วนของการสื่อสาร สถาบันฯ มีการตั้งกลองรับความคิดเห็นเพื่อให้ผู้บริหารสามารถรับข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะจากพนักงานทุกระดับได้โดยตรง และยังมีการใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Dashboard) เป็นเครื่องมือหลักในการเผยแพร่สารสนเทศในสถาบันฯ

ด้านการติดตามและประเมินผลทั้งแนวคิดโคโซและระบบการควบคุมภายในของสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีความคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ ผู้บริหารของสถาบันฯ ได้ติดตามความคืบหน้าของผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอผ่านรายงานผลการปฏิบัติงาน และมีผู้รับผิดชอบต่อความถูกต้องของรายงานเพื่อเสนอให้กับผู้บริหารในการติดตามผลการดำเนินงาน ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานได้จัดให้มีการตรวจสอบภายใน ประกอบด้วยพนักงานจากฝ่ายตรวจสอบภายในที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4-24 แสดงสรุปจุดอ่อนตามแนวคิดของโคโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโคโซ	สถาบันวิจัยและ พัฒนาพลังงาน	หมายเหตุ
องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม		
1.1 มีการอบรมให้ความรู้ต่อพนักงานเกี่ยวกับจรรยาบรรณอย่างเป็นระยะ	ไม่มี	
1.2 มีการทดสอบความรู้และความสามารถและทักษะที่จำเป็นของพนักงานว่าเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	ไม่มี	
1.3 มีอัตราการหมุนเวียนของผู้บริหารมากเกินไปหรือมีการลาออกโดยไม่แจ้งล่วงหน้าหรือแจ้งในระยะเวลาสั้น	ไม่มี	
1.4 การเลือกหลักการบัญชีมีจะให้ผลการรายงานรายได้ที่สูงสุด	ไม่มี	
1.5 ผู้บริหารมีการประเมินโครงสร้างของสถาบันฯเป็นระยะๆ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในด้านธุรกิจและอุตสาหกรรม	ไม่มี	
องค์ประกอบที่ 2 การประเมินความเสี่ยง		
2.1 มีการกำหนดแบบทดสอบหรือกำหนดวิธีการเพื่อให้ทราบว่าคุณลักษณะใหม่เข้าใจและปฏิบัติตามวัฒนธรรมของสถาบันฯ	ไม่มี	
2.2 มีการพิจารณาอัตรากำลังของผู้ปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่บัญชีและเจ้าหน้าที่ระบบสารสนเทศให้เพียงพอต่อปริมาณข้อมูลที่เพิ่มขึ้น	ไม่มี	

ตารางที่ 4-24 (ต่อ) แสดงสรุปจุดอ่อนตามแนวคิดของโลโซและสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวคิดโลโซ	สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	หมายเหตุ
2.3 มีการวิเคราะห์ผลกระทบที่มีต่อการดำเนินงานเมื่อมีการมอบหมายงานใหม่หรือการลดจำนวนพนักงาน	ไม่มี	
2.4 มีการประเมินถึงผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ยังคงอยู่หลังจากที่ได้มีการปรับโครงสร้างให้มีขนาดเล็กลงจากเดิม	ไม่มี	
องค์ประกอบที่ 4 สารสนเทศและการสื่อสาร 4.1 ผู้บริหารแสดงการยอมรับคำแนะนำจากพนักงาน โดยการให้รางวัลหรือประกาศเกียรติคุณ	ไม่มี	
4.2 เมื่อได้รับการร้องเรียนจากบุคคลภายนอกมีการแต่งตั้งบุคลากรที่เหมาะสม และมีความเป็นอิสระเพื่อดำเนินการตรวจสอบ แก้ไข และติดตามผลอย่างทันเวลา	ไม่มี	
องค์ประกอบที่ 5 การติดตามและประเมินผล 5.1 มีการกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานลงนามรับรองความถูกต้องของรายงานทางการเงินและรับผิดชอบเมื่อเกิดข้อผิดพลาด	ไม่มี	

จากตารางที่ 4-24 จะเห็นว่า ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม จากการศึกษาพบว่า สถาบันฯ ขาดการจัดอบรมชี้แจงเรื่องความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณเป็นระยะๆ

ด้านการประเมินความเสี่ยง จากการศึกษาพบว่า สถาบันฯ ขาดการวางแผนอัตราค่าจ้าง โดยเฉพาะบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตรวจสอบภายใน เช่น เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี และเจ้าหน้าที่สารสนเทศที่เพียงพอต่อปริมาณงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ด้านกิจกรรมการควบคุม จากการศึกษาพบว่า สถาบันฯ ขาดการเปรียบเทียบแผนงานของสถาบันฯ กับแผนของกลุ่มแข่งขัน

ด้านข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร จากการศึกษาพบว่า สถาบันฯ ขาดการกระตุ้นเสริมแรงทางบวกให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นเชิงพัฒนาองค์กร

ด้านการติดตามและประเมินผล จากการศึกษาพบว่า การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในด้านการติดตามและประเมินผลงานแต่ละครั้งจะมีผลกระทบกับการปฏิบัติงานประจำวันของพนักงาน เนื่องจากพนักงานมีความรู้สึกกดดันเวลาที่ถูกติดตามและประเมินงาน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved