



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาระบบให้บริการความรู้ด้านบัญชีสหกรณ์
และการควบคุมภายใน เพื่อให้สหกรณ์เข้มแข็งอย่างยั่งยืน

จัดทำโดย นางสาวบุญรัตน์ อัจหาญรณฤทธิ์

รหัส 9725

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 97

วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

ประจำปี 2566

ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาระบบการให้บริการความรู้ด้านบัญชีสหกรณ์และการควบคุมภายใน
เพื่อให้สหกรณ์เข้มแข็งอย่างยั่งยืน

จัดทำโดย นางสาวบุญรัตน์ อัจหาญรณฤทธิ์
รหัส 9725

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 97
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
ประจำปี 2566

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



สำนักงาน ก.พ.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหาร
ระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรมของสำนักงาน ก.พ.

ปีพมา เขียววิศิษฐ์สกุล
อาจารย์ที่ปรึกษา

เชิดศักดิ์ สันติวรวุฒิ
อาจารย์ที่ปรึกษา

อารักษ์ พรหมณี
อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

ในปัจจุบันสหกรณ์ถือสถาบันสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศไทย ทั้งในประเด็นของมูลค่าทางเศรษฐกิจและจำนวนสมาชิก โดยมีสหกรณ์จำนวน 9,359 แห่ง บริหารจัดการภายใต้ทุนดำเนินงาน 3.73 ล้านล้านบาท ดำเนินธุรกิจสร้างมูลค่าทั้งสิ้น 2.16 ล้านล้านบาท หรือประมาณร้อยละ 20.28 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP) และมีสมาชิกสหกรณ์ทั้งสิ้นถึง 12.05 ล้านคน ถือเป็นเศรษฐกิจฐานรากที่สำคัญของประเทศในการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ในฐานะหน่วยงานที่มีบทบาทสนับสนุนในการสร้างความเข้มแข็งโปร่งใสให้แก่สถาบันสหกรณ์ ผ่านการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร รวมทั้งสอนแนะนำการจัดทำบัญชีให้แก่สหกรณ์และเกษตรกร ซึ่งมีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์เกษตรและสหกรณ์ แผนปฏิบัติการของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ รวมถึงสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว **สิ่งที่สำคัญและท้าทาย**ในการขับเคลื่อนงานของกรมฯ เพื่อให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมายทันต่อยุคสมัยด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และสอดคล้องกับสภาพปัญหาในสหกรณ์เร่งด่วนที่ต้องแก้ไขคือปัญหาการทุจริตในสหกรณ์ ที่ผ่านมารกรมตรวจบัญชีสหกรณ์บูรณาการร่วมกับกรมส่งเสริมสหกรณ์ ในฐานะหน่วยงานกำกับดูแล เพื่อขับเคลื่อนแก้ไขปัญหาในหลากหลายแนวทางอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งการตั้งคณะทำงานแก้ไขปัญหาการทุจริตในสหกรณ์ ยกระดับมาตรการตรวจสอบบัญชีให้เข้มข้น เพิ่มประสิทธิภาพการส่งเสริมและกำกับดูแลสหกรณ์ รวมไปถึงมาตรการทางกฎหมาย มีการแก้ไขกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง **รวมทั้ง**เน้นย้ำการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์เพื่อการปฏิบัติงานโปร่งใส โดยกำหนดไว้ในแผนพัฒนาการสหกรณ์ นอกจากนี้ยังบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น กรมสืบสวนสอบสวนคดีพิเศษ และสำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน เพื่อเร่งรัดดำเนินการกับผู้กระทำความผิดและยึดทรัพย์คืน

นอกจากนี้ ในอีกมิติหนึ่งที่สำคัญในการป้องกันสถานการณ์การทุจริตในองค์กร คือการสร้างกลไกพัฒนาศักยภาพคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ รวมถึงสมาชิก ให้มีความรู้ด้านการเงินการบัญชี และการควบคุมภายในที่ดี ถือเป็น การเตรียมความพร้อมให้บุคคลในองค์กรมีความรู้ ลดโอกาสที่จะเกิดข้อผิดพลาด รู้เท่าทันสถานการณ์ทุจริต และสามารถวางแผนแก้ไขปัญหาได้เร็วทันต่อสถานการณ์ ผู้ศึกษาจึงเล็งเห็นความจำเป็นอย่างยิ่งยวดในการ “การพัฒนากระบวนการให้บริการความรู้ด้านบัญชีและการควบคุมภายใน” เพื่อเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ข้อมูลด้านบัญชีสหกรณ์ ระบบบัญชีของแต่ละธุรกิจ การควบคุมภายในที่ดี รวมถึงข้อมูลถอดบทเรียนสถานการณ์การทุจริต รวมถึงเพิ่มช่องทางในการให้คำปรึกษาแนะนำผ่านรูปแบบแพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อรองรับสถานการณ์ปัจจุบัน เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สามารถให้บริการได้อย่างรวดเร็ว และผู้รับบริการสามารถเข้าถึงได้ได้อย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน และเรียนรู้ได้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนากระบวนการให้บริการความรู้ด้านบัญชีและการควบคุมภายใน ที่มีคุณค่า เพื่อให้สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรมีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน คำนึงถึงความเป็นไปได้ที่จะทำให้ข้อเสนอสำเร็จโดยนำแนวคิดเรื่องการพัฒนากระบวนการและออกแบบระบบ มาใช้ในการวางกรอบแนวทางในการพัฒนาตั้งแต่การกำหนดปัญหาและความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนา การวิเคราะห์ การออกแบบ การพัฒนา การทดสอบ การติดตั้ง และการบำรุงรักษาระบบ ประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis) มาใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ของกรมฯ เกี่ยวกับการให้บริการความรู้ และสามารถนำผลการวิเคราะห์มากำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนพัฒนาระบบเป็น 4 กลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) พัฒนาการให้บริการด้านบัญชีและการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ 2) พัฒนาสมรรถนะบุคลากรกรมฯ เพื่อพร้อมให้บริการอย่างมีคุณภาพ 3) พัฒนาความสามารถด้านบัญชีสหกรณ์และการควบคุมภายใน ให้แก่สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร 4) สร้างความเข้มแข็งด้านบัญชีและการควบคุมภายในอย่างยั่งยืน โดยปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การพัฒนาระบบให้บริการแนะนำด้านบัญชีสหกรณ์และการควบคุมภายในสำเร็จได้คือ บุคลากรภายในองค์กร ตั้งแต่ระดับผู้บริหารที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย จนถึงเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ ที่จะต้องตระหนักถึงความสำคัญกับการให้บริการด้วยนวัตกรรม มีความรู้ ความเข้าใจ และพร้อมที่จะร่วมมือกันขับเคลื่อนการพัฒนา ทั้งนี้ ภาวะผู้นำที่สำคัญในการขับเคลื่อนข้อเสนอให้สำเร็จได้นั้นต้องเป็นผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถนำการเปลี่ยนแปลงกล้าตัดสินใจ ในขณะที่เดียวกันต้องสามารถสร้างแรงจูงใจ และสื่อสาร บูรณาการร่วมกับผู้อื่นได้ และที่สำคัญคือ ต้องยึดมั่นในจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ

โดยสรุป ผู้ศึกษาได้เสนอแนวทางในการพัฒนาระบบให้บริการแนะนำด้านการบัญชีสหกรณ์และการควบคุมภายใน เพื่อเป็นอีกแนวทางหนึ่งในป้องกันและป้องปรามการทุจริต ผ่านกลไกการพัฒนาศักยภาพ ให้แก่คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิก มีความรู้ความเข้าใจ เกิดการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบข้อมูลทางการเงินการบัญชีขององค์กรตนเอง และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วทันต่อสถานการณ์ สร้างภูมิคุ้มกันให้แก่องค์กรตนเอง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมายที่กำหนดไว้คือ “ระบบการให้บริการความรู้ด้านบัญชีและการควบคุมภายในที่มีคุณค่า เพื่อสร้างความเข้มแข็ง โปร่งใส ให้แก่สหกรณ์และเกษตรกรอย่างยั่งยืน”

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ (Individual Study) สำเร็จลุล่วงสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาช่วยเหลือ แนะนำ ให้คำปรึกษาตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษาปัทมา เขียววิศิษฐ์สกุล ตลอดจนอาจารย์เชิดศักดิ์ สันติวรุฒิ และ อาจารย์อารักษ์ พรหมณี ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณด้วยความเคารพอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ ขอขอบคุณอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ นางสาว อัญมณี ธีรสุทธิ และ รองอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ นางรพีพร กลั่นเนียนม ที่ให้การสนับสนุนผู้เขียนให้ได้มีโอกาสเข้ารับการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงเพื่อพัฒนาตนเองไปสู่ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม

นอกจากนี้ ขอขอบพระคุณสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ที่จัดหลักสูตรที่เหมาะสมต่อการพัฒนาในตำแหน่งนักบริหารระดับสูง ขอบคุณเพื่อน นบส.1 รุ่นที่ 97 ทุกท่านที่ได้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดระยะเวลาการศึกษาอบรม และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้มีโอกาสทำงานร่วมบูรณาการให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนในอนาคตต่อไป และที่สำคัญคือขอขอบคุณครอบครัวที่ให้กำลังใจเสมอมา นอกจากนี้ยังมีผู้ที่ให้ความร่วมมือช่วยเหลืออีกหลายท่าน ซึ่งผู้เขียนไม่สามารถกล่าวนามในที่นี้ได้หมด จึงขอขอบคุณทุกท่านเหล่านั้นไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง-จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
สารบัญแผนภูมิ	ญ
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	1
1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	1
1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย	3
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	6
2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	8
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา	8
2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย	13
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	20
3. แผนพัฒนาตนเอง	
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	22
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	23
3.3 ผลการพัฒนาตนเอง	27
บรรณานุกรม	28
ภาคผนวก	29
ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	44

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 ผลการประเมินชั้นคุณภาพการควบคุมภายใน ปี 2561-2565

13

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 ความเชื่อมโยงแผนงาน/โครงการ กับยุทธศาสตร์ชาติและ แผนแม่บทภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติ	2
ภาพที่ 2 แสดงข้อบกพร่องจากการทุจริตสหกรณ์	8
ภาพที่ 3 การตรวจพบการทุจริต	9
ภาพที่ 4 สาเหตุของการเกิดการทุจริตและการแก้ไข	11
ภาพที่ 5 ผลการประเมินชั้นคุณภาพการควบคุมภายในปี 2565	11
ภาพที่ 6 วงจรการพัฒนาระบบ	14

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 1 ผลการประเมินชั้นคุณภาพการควบคุมภายในปี 2565	10
แผนภูมิที่ 2 การจัดชั้นคุณภาพการควบคุมภายในปี 2561-2565	11

1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา

เพื่อการพัฒนากรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ให้เป็นหน่วยงานต้นแบบที่นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้บริการความรู้ด้านการบัญชีและการควบคุมภายในให้แก่สหกรณ์คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ฝ่ายจัดการ สมาชิก รวมถึงประชาชนผู้สนใจ และรองรับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตที่มีความผันผวนและไม่แน่นอน รวมทั้งยกระดับให้กลุ่มเป้าหมายสหกรณ์ มีความรู้ความสามารถในการบริหารทางการเงิน มีระบบการควบคุมภายในที่ดี มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน ผู้ศึกษาจึงสนใจการพัฒนาระบบการให้บริการความรู้ที่เป็นรูปธรรม เรียนรู้ได้ตลอดเวลา และสามารถขอคำแนะนำผ่านช่องทางออนไลน์ได้ โดยกำหนดหัวข้อศึกษา “การพัฒนาระบบให้บริการแนะนำด้านบัญชีสหกรณ์และการควบคุมภายใน เพื่อให้สหกรณ์เข้มแข็งอย่างยั่งยืน”

2.1.1 ปัญหา ความท้าทาย

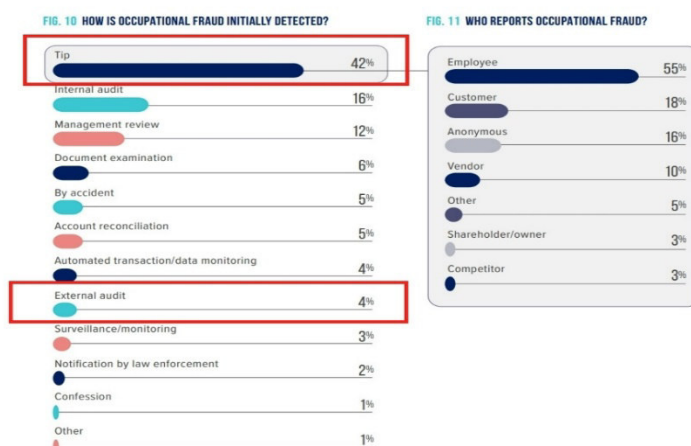
สหกรณ์มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทยทั้งในแง่จำนวนสมาชิกและสินทรัพย์ โดยข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2565 มีสมาชิกจำนวน 12.05 ล้านคน และมีทุนดำเนินงานสูงถึง 3.73 ล้านล้านบาท สามารถดำเนินธุรกิจสร้างมูลค่าทั้งสิ้น 2.16 ล้านล้านบาท หรือประมาณร้อยละ 20.28 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP) การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์อยู่ในวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ และกฎ ระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2565) อย่างไรก็ตามที่ผ่านมาพบปัญหาการทุจริตในภาคสหกรณ์อยู่เป็นระยะ โดยข้อมูลข้อบกพร่องจากการทุจริตของกรมส่งเสริมสหกรณ์ในปี 2565 พบว่ามีสหกรณ์ที่เกิดปัญหาการทุจริตจำนวน 252 สหกรณ์ ความเสียหายรวมมูลค่ากว่า 18,000 ล้านบาท แยกเป็นสหกรณ์การเกษตรจำนวน 140 แห่ง สหกรณ์ประมง 2 แห่ง สหกรณ์นิคม 6 แห่ง สหกรณ์ออมทรัพย์ จำนวน 40 แห่ง และสหกรณ์เครดิตยูเนียน 37 แห่ง (เนชั่นทีวี, 2565)



ภาพที่ 2 แสดงข้อบกพร่องจากการทุจริตสหกรณ์

ที่มา: เนชั่นทีวี, 2565

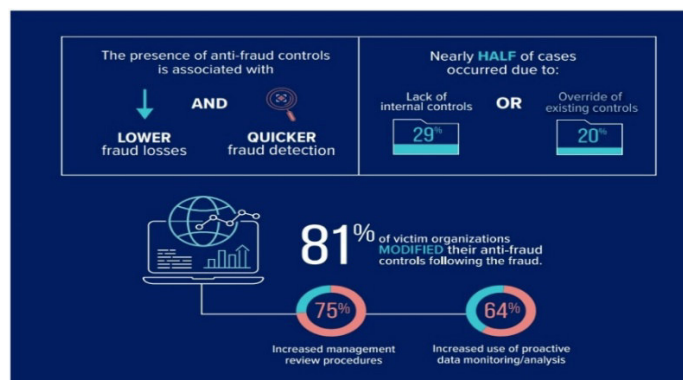
โดยสาเหตุส่วนใหญ่มักเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ รวมถึงขาดการควบคุมภายในที่ดี และมักเกิดในระดับฝ่ายจัดการและระดับกรรมการบริหารสหกรณ์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของสมาชิกและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งปัญหาการทุจริตมิใช่เกิดขึ้นเฉพาะในระบบสหกรณ์ จากผลการสำรวจอาชญากรรมทางเศรษฐกิจและการทุจริตประจำปี 2565 โดยบริษัทไพร์สวอเตอร์เฮ้าส์ คูเปอร์ ประเทศไทย จำกัด พบว่าองค์กรในประเทศไทยร้อยละ 22 ประสบเหตุทุจริต คอร์รัปชัน หรืออาชญากรรมทางเศรษฐกิจและการเงินในช่วงเวลา 24 เดือนที่ผ่านมา โดยการทุจริต 3 อันดับแรก ได้แก่ อาชญากรรมทางอินเทอร์เน็ตร้อยละ 24 การทุจริตการจัดซื้อจัดจ้างร้อยละ 24 และการยกยอกทรัพย์ร้อยละ 13 (PWC, 2022) สอดคล้องกับรายงานผลจาก A Report to the Nation ที่ศึกษาการทุจริตในตำแหน่งหน้าที่จาก 2,110 เคส ใน 133 ประเทศ พบว่าการทุจริตเกิดจากการยกยอกทรัพย์ถึงร้อยละ 86 รองลงมาเป็นการตกแต่งรายงานทางการเงิน ร้อยละ 9 ซึ่งการตรวจพบการทุจริตนั้นส่วนใหญ่จะตรวจพบหรือทราบได้โดยการแจ้งเบาะแสเป็นหลักถึงร้อยละ 42 และเป็นการให้เบาะแสโดยบุคคลในองค์กรเป็นหลัก แต่ตรวจพบโดยผู้ตรวจสอบบัญชีเพียงร้อยละ 4 เท่านั้น ตามภาพที่ 3 เนื่องจากในกระบวนการตรวจสอบอาจมีการตกแต่งเอกสารหลักฐานเรียบร้อยแล้ว จึงเป็นการยากต่อการตรวจพบ



ภาพที่ 3 การตรวจพบการทุจริต

ที่มา: ACFE, 2023

โดยสาเหตุการทุจริตเกือบครึ่งหนึ่งของกรณีทั้งหมดเกิดจากการขาดการควบคุมภายในหรือการขาดการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่วางไว้ ร้อยละ 29 และ 20 ตามที่ปรากฏในภาพที่ 4 นอกจากนี้ ยังพบว่าองค์กรที่ตกเป็นเหยื่อการทุจริตมีวิธีการรับมือหรือปรับปรุงวิธีการในป้องกันการทุจริตในองค์กรโดยให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในมากขึ้น โดยมีการเพิ่มมาตรการสอบทานในแต่ละกระบวนการทำงาน และการเพิ่มระบบการติดตามและการวิเคราะห์เพิ่มขึ้น (ACFC, 2023)

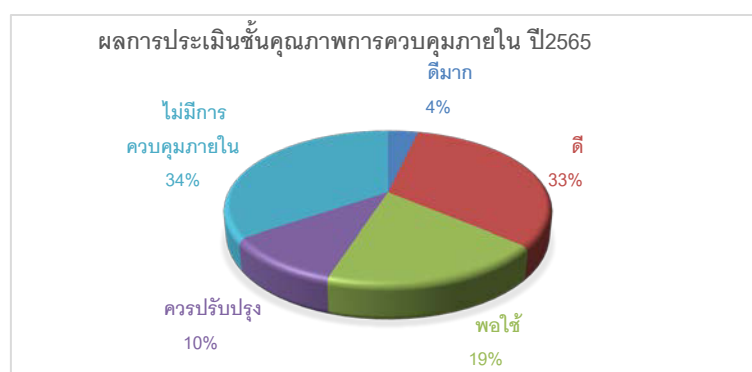


ภาพที่ 4 สาเหตุของการเกิดการทุจริตและการแก้ไข

ที่มา: ACFE, 2023

ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า วิธีการปรับปรุงเพื่อป้องกันการทุจริตในองค์กรที่ดีที่สุด คือการให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในรวมทั้งมีการติดตามให้ต้องปฏิบัติตามการประบบการควบคุมภายในที่วางไว้ ซึ่งจะเป็นการลดโอกาสของผู้ที่จะกระทำความผิดที่จะสามารถกระทำการทุจริตโดยง่ายได้ เนื่องจากมีการวางระบบที่ดีและมีการติดตามการปฏิบัติตามระบบอย่างสม่ำเสมอ

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุมภายในของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร โดยวิเคราะห์จากผลการประเมินชั้นคุณภาพการควบคุมภายในของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรในปี 2565 ที่ประเมินโดยผู้สอบบัญชีสหกรณ์ จำนวน 8,618 แห่ง ตามที่ปรากฏในแผนภูมิที่ 1 พบว่า สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรไม่มีการควบคุมภายในถึง 2,976 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 34 ของจำนวนสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ในขณะที่มีการควบคุมภายในที่ควรปรับปรุงจำนวน 899 แห่ง (ร้อยละ 10) และมีการควบคุมภายในพอใช้จำนวน 1,625 แห่ง (ร้อยละ 19) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าภาคสหกรณ์ไทยยังมีความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่ยังขาดการควบคุมภายใน หรือมีแต่ขาดการปฏิบัติตามหลักการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการทุจริตได้ในองค์กรได้โดยง่าย

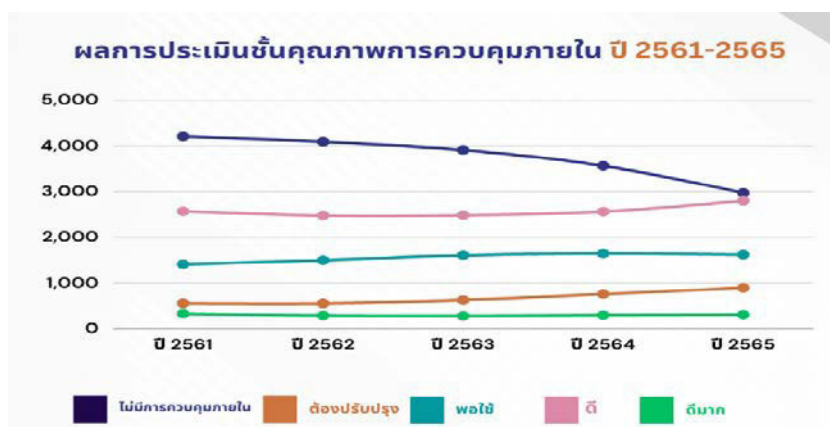


แผนภูมิที่ 1 ผลการประเมินชั้นคุณภาพการควบคุมภายในปี 2565

ปัญหาการทุจริตในภาคสหกรณ์จึงถือเป็นความท้าทายสำหรับที่ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องต้องมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนแก้ไข โดยเฉพาะอย่างยิ่งความร่วมมือที่สำคัญจากสหกรณ์ ที่ผู้บริหาร ฝ่ายจัดการ ตลอดจนสมาชิก ต้องให้ความสำคัญกับการวางระบบบัญชีและการควบคุมภายในที่ดี มีความรู้ด้านการเงิน การบัญชี เพื่อให้เป็นภูมิคุ้มกันทางการเงินและลดโอกาสที่จะเกิดข้อผิดพลาดหรือความเสี่ยงที่อาจเกิดการทุจริตในองค์กรได้

2.1.2 แนวโน้มของปัญหาในอนาคตและผลกระทบที่เกิดขึ้น

จากปัญหาสถานการณ์การทุจริตในสหกรณ์ที่กล่าวข้างต้น จะเห็นว่าสาเหตุของการทุจริตส่วนใหญ่เกิดจากปัญหาเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่ยังขาดการควบคุมภายใน หรือมีการควบคุมภายในแต่ขาดการปฏิบัติตามหลักการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งทำให้เกิดช่องทางหรือโอกาสที่บุคคลที่จะกระทำการทุจริตสามารถกระทำการได้ง่ายขึ้น



แผนภูมิที่ 2 การจัดชั้นคุณภาพการควบคุมภายในปี 2561-2565

ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการประเมินชั้นคุณภาพการควบคุมภายในของสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร ในช่วง 5 ปี ตั้งแต่ปี 2561 ถึง 2565 ตามแผนภูมิที่ 2 พบว่า สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรยังประสบปัญหาไม่มีการควบคุมภายในในองค์กร ซึ่งหมายถึงการไม่มีการแบ่งแยกผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเงินการบัญชีออกจากกัน หรือไม่มีการกำหนดระเบียบหรือแนวทางในการปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร หรือไม่ได้จัดให้มีผู้ทำบัญชี โดยตั้งแต่ปี 2561 สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรที่ไม่มีการควบคุมภายในมีจำนวน 4,209 แห่ง แต่มีแนวโน้มลดลงลงจำนวนลงเรื่อย ๆ ในแต่ละปี โดยในปี 2565 ยังคงมีสหกรณ์ที่ไม่มีการควบคุมภายในจำนวน 2,976 แห่ง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัจจุบันยังมีสหกรณ์ที่ควรต้องได้รับการพัฒนาให้มีการควบคุมภายในที่ดีอีกจำนวนมาก นอกจากนี้ผลการประเมินชั้นคุณภาพการควบคุมภายในต้องปรับปรุง หรือพอใช้ มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากปี 2561 เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องถึงปี 2565

โดยสรุปจะเห็นว่ากรควบคุมภายในของสหกรณ์ในช่วงที่ผ่านมายังมีจุดอ่อนที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไข ทั้งที่เป็นสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรที่ไม่มีการควบคุมภายใน หรือมีแต่ผลการประเมินคุณภาพการควบคุมภายในอยู่ในระดับต้องปรับปรุงหรือพอใช้ ซึ่งหากสหกรณ์ยังไม่แก้ไขอย่างจริงจังอาจส่งผลกระทบต่อสหกรณ์มีการปฏิบัติไม่เป็นไปตามหลักการควบคุมภายในที่ดี และเป็นช่องทางที่อาจเกิดการกระทำผิดได้ทั้งโดยเจตนาและไม่เจตนา ส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ และสมาชิกสหกรณ์ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากความเสียหายที่เกิดขึ้น

2.1.3 ความจำเป็นในการดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนา

ที่ผ่านมาหน่วยงานภาครัฐทั้งกรมส่งเสริมสหกรณ์ ในฐานะหน่วยงานกำกับดูแล กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ในฐานะหน่วยงานตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ รวมถึงกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้มีการขับเคลื่อนแก้ไขปัญหาในหลากหลายแนวทางอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งการตั้งศูนย์ปฏิบัติการแก้ไขปัญหาการทุจริตในสหกรณ์ เพื่อดำเนินการแก้ไขปฏิบัติการด้านทุจริตสหกรณ์ การกำหนดมาตรการสร้างและพัฒนาส่งเสริมสนับสนุนและกำกับดูแลสหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการกำหนดมาตรการแก้ไขกฎหมาย ระเบียบ โดยเฉพาะเรื่องธรรมาภิบาลในสหกรณ์เพื่อการปฏิบัติงานที่โปร่งใส โดยกำหนดไว้ในแผนพัฒนาการสหกรณ์ ระยะ 5 ปี อีกทั้งยังยกระดับมาตรการดำเนินการกับผู้กระทำความผิด โดยบูรณาการร่วมกับกรมสืบสวนสอบสวนคดีพิเศษ และสำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน เพื่อเร่งรัดยึดทรัพย์สินจากผู้กระทำความผิด ตลอดจนการเยียวยาผู้เสียหายและบรรเทาความรุนแรงของปัญหา แต่ก็ยังพบสถานการณ์การทุจริตในสหกรณ์อยู่เป็นระยะๆ การแก้ไขปัญหาการทุจริตในองค์กรให้ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน จึงต้องสร้างความร่วมมือจากสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ในฐานะองค์กรที่ได้รับผลกระทบโดยตรงและสามารถป้องกันและป้องปรามการทุจริตได้ โดยให้ความสำคัญกับการเงินการบัญชี รวมถึงการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งถือเป็นกลไกพื้นฐานสำคัญของความเข้มแข็งโปร่งใสในองค์กร เป็นแนวทางให้สหกรณ์ดำเนินกิจการเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม และโดยเฉพาะในยุคดิจิทัลก็อาจยังมีความเสี่ยงมากขึ้นเนื่องจากสหกรณ์มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้อย่างครบวงจรซึ่งอาจยากต่อการตรวจจับมากขึ้น

ดังนั้น มาตรการสำคัญอีกมิติหนึ่งในการขับเคลื่อนแก้ไขปัญหาคือ บุคลากรสหกรณ์ อันประกอบด้วยคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิก ที่จะมีส่วนร่วมในการดูแลองค์กรของตนเอง โดยการเสริมสร้างความรู้ด้านการเงินการบัญชีและการควบคุมภายในให้แก่คนในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ผู้ศึกษาเห็นว่า กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ในฐานะหน่วยงานหลักด้านการตรวจสอบ แต่ก็มีภารกิจในการให้คำปรึกษาแนะนำด้านบัญชี รวมถึงระบบการควบคุมภายใน เล็งเห็นว่าหากสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจด้านบัญชีสหกรณ์ และการควบคุมภายในที่ดี โดยเฉพาะคณะกรรมการดำเนินการในฐานะผู้ที่ทำหน้าที่บริหารกิจการของสหกรณ์ และฝ่ายจัดการซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรง จะทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างเหมาะสม เป็นการป้องกันและป้องปรามการทุจริตโดยตนเองอย่างยั่งยืน มีส่วนร่วมในการตรวจสอบข้อมูลทางการเงินการบัญชี ติดตามการ

ปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องว่าได้ปฏิบัติตามหลักการที่ออกแบบไว้หรือไม่ ก็จะทำให้เกิดการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วทันต่อสถานการณ์

ปัจจุบันกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ มีการให้บริการแนะนำด้านบัญชีสหกรณ์ และการควบคุมภายในให้แก่สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร โดยมีกลุ่มเป้าหมายหลักที่สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรที่มีปัญหาไม่สามารถจัดทำบัญชีได้ และสหกรณ์อื่นๆ ที่มีความประสงค์ขอรับบริการ โดยช่องทางการให้บริการของกรมฯ ประกอบด้วย 5 ช่องทางหลัก คือ 1) การให้คำปรึกษาแนะนำ ณ ที่ทำการสหกรณ์ 2) การขอคำแนะนำเป็นหนังสือ ทั้งผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ และทางไปรษณีย์ 3) สหกรณ์เดินทางมาพบ ณ สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัด 4) การขอรับคำปรึกษาทางโทรศัพท์ และ 5) การให้คำแนะนำผ่านการจัดฝึกอบรมทั้งในรูปแบบออนไลน์ (Online) และออนไซต์ (Onsite) ซึ่งทั้งหมดใช้ระบบ Manual ยังไม่มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการให้บริการอย่างเป็นระบบ ทำให้ยังมีปัญหาและอุปสรรคคือไม่มีฐานข้อมูลในการให้บริการความรู้ การให้บริการให้คำแนะนำในแต่ละจังหวัดไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โอกาสในการเข้าถึงการเรียนรู้ของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรมีจำนวนจำกัด ขึ้นอยู่กับงบประมาณที่ได้รับในแต่ละปี อีกทั้งการเรียนรู้ด้านบัญชีสหกรณ์และการควบคุมภายใน ต้องมีการทบทวนอย่างต่อเนื่องการเรียนรู้เพียงไม่กี่ครั้งอาจยังไม่สามารถปฏิบัติได้ และอาจเกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติ และไม่มีระบบการให้ความรู้แนะนำแบบออนไลน์

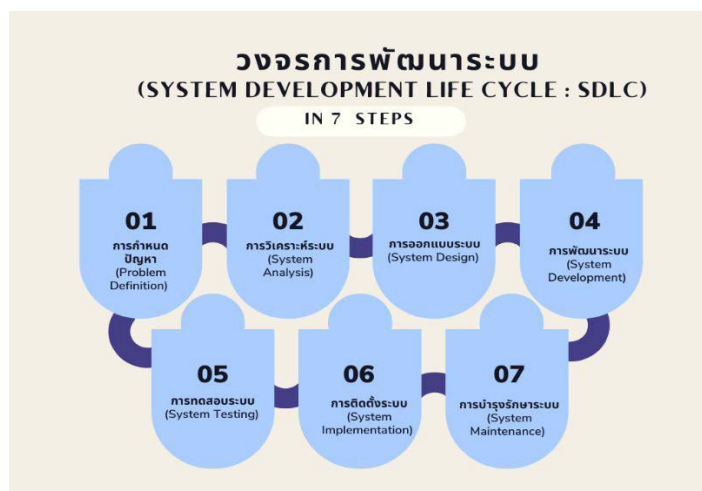
ผู้ศึกษาจึงมีแนวคิดปรับกลยุทธ์ในการให้บริการด้านการให้คำปรึกษาด้านการบัญชีและการควบคุมภายในแก่สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เพื่อเป็นศูนย์กลางการให้บริการความรู้ด้านบัญชีสหกรณ์และการควบคุมภายในที่ได้อย่างครบวงจร เพื่อให้สหกรณ์สามารถเข้าถึงบริการได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว สามารถนำข้อเสนอแนะไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติได้ทันต่อสถานการณ์และลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งการพัฒนากระบวนการให้คำแนะนำด้านบัญชีและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพถือเป็นกลไกสำคัญที่จะป้องกันการกระทำทุจริตได้ โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการให้บริการ

2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

จากสภาพปัญหา ความท้าทาย และความจำเป็นที่ควรดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนา ผู้ศึกษาจึงมีแนวคิดที่จะพัฒนาระบบการให้บริการแนะนำด้านบัญชีสหกรณ์และการควบคุมภายใน เพื่อสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้แก่สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร โดยให้ความสำคัญกับการสร้างพื้นที่ในการเรียนรู้เพื่อให้คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ สมาชิก หรือประชาชนที่สนใจมีองค์ความรู้ด้านบัญชีสหกรณ์ สามารถจัดทำบัญชีได้ ใช้บัญชีในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น และทราบถึงหลักการควบคุมภายในที่ดีที่องค์กรควรมี นำไปประยุกต์ใช้กับสหกรณ์ของตนเอง รู้เท่าทันต่อสถานการณ์และสามารถแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องต่างๆ ได้ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งทำให้ทุกส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการป้องปรามการทุจริตในองค์กรได้ โดยมีกรอบแนวคิดที่ใช้ในการกำหนดข้อเสนอ ดังนี้

2.2.1 แนวคิดการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย

แนวคิดเรื่อง “การพัฒนาาระบบและออกแบบระบบ” ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ระบบงาน โดยการศึกษาระบบงานปัจจุบัน (Current System) เพื่อออกแบบระบบการทำงานใหม่ (New system) ซึ่งนอกจากออกแบบสร้างระบบงานใหม่แล้ว เป้าหมายในการวิเคราะห์ระบบเพื่อต้องการปรับปรุงและแก้ไขระบบงานเดิมให้มีทิศทางที่ดีขึ้น โดยวงจรการพัฒนาาระบบ (System Development life Cycle : SDLC) มีอยู่ 7 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 6 วงจรการพัฒนาาระบบ

2.1.1.1 การกำหนดปัญหา (Problem Definition)

ขั้นตอนการกำหนดปัญหาหรือขั้นตอนของการศึกษาปัญหา สรุปหาสาเหตุของปัญหาจากการดำเนินงานในปัจจุบัน ศึกษาความเป็นไปได้กับการสร้างระบบใหม่ กำหนดความต้องการระหว่างนักวิเคราะห์ระบบกับผู้ใช้งาน ด้วยวิธีการรวบรวมข้อมูลจากการดำเนินงาน การสัมภาษณ์ การสังเกต และการสอบถาม เพื่อทำการสรุปเป็นข้อกำหนดที่ชัดเจน รวมถึงฐานข้อมูลที่มีในปัจจุบัน และมอบหมายหน่วยงานที่ต้องรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง โดยข้อมูลสำคัญเพื่อให้ระบบงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ได้แก่

2.1.1.1.1 ทฤษฎี Fraud Triangle หรือสาเหตุการทุจริต เป็นการให้ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการทุจริตและสถานการณ์การทุจริต เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันและเป็นกลไกในการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์อย่างเป็นระบบ โดยสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดการทุจริตในองค์กร ได้แก่ ความกดดัน โอกาส และการหาเหตุผลเข้าข้างตนเอง

2.1.1.1.2 การควบคุมภายในของ COSO ประกอบด้วยนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นในองค์กร เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่ากิจการจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ในเรื่องการทำงาน (Operation) ด้านการรายงานทางการเงิน (Financial Reporting) ด้านการปฏิบัติให้เป็นไปตาม กฎ ระเบียบ และนโยบาย(Compliance with Application Laws and Regulations) ซึ่งเป็น

หน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องตัดสินใจว่า จะกำหนดมาตรการการควบคุมภายในเพื่อวัตถุประสงค์อะไรต้องการ เน้นชัดว่าเพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งเพียงอย่างเดียว หรือต้องการจัดให้มีระบบการควบคุมภายใน เพื่อวัตถุประสงค์หลายประการที่สัมพันธ์กัน โดยมีองค์ประกอบทั้ง 5 มีดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) 2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) 4) ข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสารในองค์กร (Information and Communication) และ 5) การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

2.1.1.1.3 กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบัญชีสหกรณ์ ได้แก่ พระราชบัญญัติ สหกรณ์ ระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ว่าด้วยการบัญชีของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เป็นต้น

2.1.1.2 การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis)

ขั้นตอนการวิเคราะห์ เป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์การดำเนินงานของระบบ งานในปัจจุบัน โดยการนำข้อสรุปที่ได้จากขั้นตอนการกำหนดปัญหาวิเคราะห์ในรายละเอียด เพื่อกำหนดความต้องการของระบบงานใหม่ หลังจากนั้นทำการพัฒนาสร้างแบบจำลองลอจิกัล (Logical Model) ซึ่งประกอบด้วยแผนภาพกระแสข้อมูล (Data Flow Diagram) คำอธิบาย การประมวลผลข้อมูล (Process Description) และแบบจำลองข้อมูล (Data Model) ทำให้ทราบถึง รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานในระบบ

2.1.1.3 การออกแบบระบบ (System Design)

ขั้นตอนการออกแบบเป็นขั้นตอนการนำผลลัพธ์ที่ได้ จากการวิเคราะห์ทาง Logical มาพัฒนาเป็นแบบจำลองทางกายภาพ (Physical Model) ให้สอดคล้องกันโดยการออกแบบจะเริ่มจากส่วนของอุปกรณ์และเทคโนโลยีต่างๆ และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่นำมาพัฒนา การออกแบบจำลองข้อมูล (Data Model) การออกแบบรายงานและจอภาพ (Input & Output Design) การออกแบบผังระบบ (System Flowchart) การออกแบบฐานข้อมูล (Database Design) และการ ออกแบบจอภาพในการติดต่อกับผู้ใช้งาน

2.1.1.4 การพัฒนาระบบ (System Development)

ขั้นตอนการพัฒนาเป็นขั้นตอนของการพัฒนาโปรแกรมที่ได้ทำการวิเคราะห์ และ ออกแบบไว้ ด้วยการสร้างชุดคำสั่งหรือเขียนโปรแกรมเพื่อการสร้างระบบงาน โดยโปรแกรมที่ใช้จะต้อง พิจารณาใช้ภาษาที่เหมาะสม และสามารถพัฒนาต่อได้ ในขั้นตอนการพัฒนานี้อาจพิจารณาใช้ Computer Aided Software Engineering ต่างๆ ในการพิจารณาเพื่อเพิ่มความสะดวก ตรวจสอบหรือแก้ไขให้รวดเร็วขึ้น และเป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน

2.1.1.5 การทดสอบระบบ (System Testing)

ขั้นตอนการทดสอบระบบ เป็นขั้นตอนของการทดสอบระบบก่อนจะนำไปปฏิบัติการ ใช้งานจริง ด้วยการสร้างข้อมูลจำลองเพื่อตรวจสอบการทำงานของระบบ โดยจะทำการตรวจสอบความถูกต้อง หลังจากยอมรับในรายละเอียดของระบบ (Verification) และตรวจสอบความถูกต้องจากความต้องการของ

ผู้ใช้งาน (Validation) ด้วยกัน 2 ส่วน ได้แก่ การตรวจสอบรูปแบบภาษาเขียน (Syntax) และการตรวจสอบวัตถุประสงค์ของงานตรงกับความต้องการหรือไม่

2.1.1.6 การติดตั้งระบบ (System Implementation)

ขั้นตอนการติดตั้ง เป็นขั้นตอนการติดตั้งระบบเพื่อใช้งานจริงภายหลังที่ได้ผ่านการทดสอบจนมีความมั่นใจแล้วระบบสามารถทำงานได้จริงและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ระบบ

2.1.1.7 การบำรุงรักษาระบบ (System Maintenance)

ขั้นตอนการบำรุงรักษา เป็นขั้นตอนของการปรับปรุงแก้ไขระบบหลังจากที่ได้มีการติดตั้งและใช้งานแล้ว ซึ่งอาจเกิดจากปัญหาของโปรแกรม (Bug) หรือเกิดจากความต้องการ ของผู้ใช้งานที่ต้องการเพิ่มโมดูล (Module) ในการทำงานอื่น (โอภาส เอี่ยมสิริวงศ์, 2548)

2.2.2 การวิเคราะห์สภาพปัญหาเพื่อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ในการจัดทำข้อเสนอผลงานการพัฒนาระบบให้บริการแนะนำด้านการเงินการบัญชีสหกรณ์ และการควบคุมภายในที่มีคุณค่า เพื่อให้สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรมีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน คำนี้ถึงความเป็นไปได้ที่จะทำให้ข้อเสนอสำเร็จ มีกระบวนการคิดที่เป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ จึงใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis) มาใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เกี่ยวกับการให้บริการความรู้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังนี้

สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง)

- 1) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์มีข้อมูลที่มีความรู้ด้านบัญชีสหกรณ์และการควบคุมภายในที่จำเป็นต่อการพัฒนาระบบ ได้แก่ การทุจริตและสาเหตุ การควบคุมภายในที่ดี ระบบบัญชีของแต่ละธุรกิจ ทั้งในรูปแบบตำราทางวิชาการ และข้อมูลที่อยู่บนระบบเว็บไซต์ของกรมฯ
- 2) ผู้บริหารระดับสูงของกรมฯ เปิดกว้าง และให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมเพื่อให้บริการ
- 3) บุคลากรกรมฯ มีความรู้และประสบการณ์ ในให้บริการแนะนำด้านบัญชีและการควบคุมภายใน โดยมีประจำอยู่ในทุกจังหวัด

สภาพแวดล้อมภายใน (จุดอ่อน)

- 1) ไม่มีระบบที่รวบรวมข้อมูลความรู้เกี่ยวกับบัญชีและการควบคุมภายในอย่างเป็นรูปธรรม การให้บริการเป็นการใช้ Manual กับการลงพื้นที่จริง ซึ่งมีข้อจำกัดทั้งในด้านงบประมาณ เวลา และความต่อเนื่อง
- 2) มีบุคลากรของกรมฯ ขาดความพร้อมด้านเทคโนโลยี และขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจำเป็นต่อการพัฒนาระบบ

3) มาตรฐานของทักษะการสื่อสาร การให้บริการให้คำแนะนำของบุคลากรกรมฯ ในแต่ละพื้นที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงปัญหาเรื่องเดียวกันแต่ให้คำแนะนำที่ต่างกันในแต่ละจังหวัด

สภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส)

1) สหกรณ์และเกษตรกร มีความต้องการรับบริการขอคำแนะนำด้านบัญชีและระบบการควบคุมภายใน อยู่เสมอโดยเฉพาะสหกรณ์ที่ตั้งใหม่และสหกรณ์ที่มีบุคลากรเข้าใหม่ลาออก

2) การใช้เทคโนโลยีในการให้บริการจะเพิ่มความสะดวกรวดเร็วได้ ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ในยุคใหม่ เป็นการยกระดับมาตรฐานการให้บริการแนะนำด้านบัญชีและการควบคุมภายในที่สะดวกรวดเร็ว

3) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนปฏิบัติการ และนโยบายรัฐบาล ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้และนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการทำงาน ซึ่งสามารถผลักดันให้กรมฯ สามารถพัฒนาระบบได้อย่างเป็นรูปธรรม

สภาพแวดล้อมภายนอก (อุปสรรค)

1) สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรบางแห่งไม่มีพนักงานบัญชี หรือมีแต่ลาออกบ่อย จึงอาจขาดความสนใจในการใช้บริการ

2) บุคลากรสหกรณ์ขาดองค์ความรู้ในด้านเทคโนโลยี อาจถูกจำกัดการเข้าถึงการให้บริการ

3) คณะกรรมการสหกรณ์ไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน

4) เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงเร็วอาจไม่สามารถตอบสนองความต้องการผู้รับบริการได้

2.2.3 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

เมื่อพิจารณาตามกรอบแนวคิดในข้อ 2.2.1 ประกอบกับผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis) ในข้อ 2.2.2 และนำมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการให้คำแนะนำด้านบัญชีและการควบคุมภายในของกรมฯ แล้ว ผู้ศึกษาเห็นว่า กลยุทธ์ที่จำเป็นในการขับเคลื่อนให้พัฒนาระบบการให้บริการให้คำแนะนำสำเร็จ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ดังนี้

2.2.3.1 กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบการให้บริการด้านบัญชีและการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์พัฒนาระบบการให้บริการฯ มีดังนี้

2.2.3.1.1 จัดตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษารูปแบบ ระบบที่จะนำมาใช้ รวมถึง Application ที่จำเป็นเพื่อการขับเคลื่อน ตลอดจนออกแบบลักษณะระบบ และวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นในการให้บริการ โดยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องในทุกสำนักกรมระดมความคิดเห็น

2.2.3.1.2 จัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อร่วมออกแบบวิเคราะห์กระบวนการ และลักษณะของ Platform ที่มีรูปแบบการให้บริการให้คำแนะนำเสมือนจริง ช่องทางและรูปแบบการให้ความรู้ และการให้คำแนะนำปรึกษาหารือ โดยทำเทคโนโลยี AI Chat bot มาใช้ตอบคำถามเบื้องต้นที่ไม่ซับซ้อน

2.2.3.1.3 จัดทำระบบฐานข้อมูลความรู้ด้านบัญชีและการควบคุมภายใน โดยรวบรวมข้อมูลที่เป็นความรู้ด้านบัญชีและการควบคุมภายในที่ตีมารวมไว้จุดเดียวกัน เพื่อเป็นฐานความรู้ให้แก่สหกรณ์และเกษตรกร การวางระบบบัญชีแต่ละธุรกิจและประเภทของสหกรณ์ และการทุจริต สาเหตุสถานการณ์ และแนวทางในการแก้ไข

2.2.3.1.4 พัฒนามาตรฐานข้อมูลการให้บริการหรือให้คำปรึกษาระหว่างผู้รับบริการและผู้ให้บริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาเสถียรภาพและความมั่นคงปลอดภัยของระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศที่ใช้ และการปรับปรุงฐานข้อมูลความรู้อย่างต่อเนื่อง

2.2.3.1.5 พัฒนาปรับปรุงระบบการให้บริการตามความต้องการของผู้รับบริการ และสอดคล้องกับสถานการณ์และข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ให้ข้อมูลทันสมัยและช่องทางการให้บริการที่สอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไป

2.2.3.2 กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรกรมนา เพื่อพร้อมให้บริการอย่างมีคุณภาพ โดยมีแนวทางการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรของกรมนา มีดังนี้

2.2.3.2.1 พัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยี โดยการจัดทำโครงการฝึกอบรมให้ความรู้ และให้บุคลากรจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลด้านเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาความรู้ด้านไอทีอย่างต่อเนื่อง

2.2.3.2.2 พัฒนาความรู้ให้แก่ผู้เชี่ยวชาญที่ให้บริการปรึกษาหารือ ให้มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านระบบบัญชีสหกรณ์และการควบคุมภายในที่ดี โดยให้เข้ารับการอบรมในหลักสูตรเฉพาะด้าน

2.2.3.2.3 ยกระดับบุคลากรผู้ให้บริการแนะนำ ผ่านโครงการพี่สอนน้อง โดยให้ผู้เชี่ยวชาญในด้านการระบบบัญชีสหกรณ์ เป็นทีมพี่เลี้ยงและสร้างเครือข่ายผู้บริการให้ครอบคลุม 77 จังหวัด เพื่อให้การให้คำปรึกษาแนะนำเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.2.3.2.4 เสริมสร้างความรู้และความสามารถด้านการให้คำปรึกษาแนะนำ โดยจัดโครงการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ บุคลิกภาพ การใช้ถ้อยคำ รวมถึงหลักและวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

2.2.3.2.5 ติดตามการให้บริการแนะนำด้านบัญชีและการควบคุมภายใน และการประเมินผลความพึงพอใจของผู้รับบริการ เพื่อนำมาปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการ และวางแผนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรกรมนา

2.2.3.3 กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาความสามารถด้านบัญชีสหกรณ์และการควบคุมภายใน ให้แก่สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร โดยแนวทางการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์พัฒนาความสามารถของคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ สมาชิก ของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร มีดังนี้

2.2.3.3.1 ผลักดันและส่งเสริม ประชาสัมพันธ์ให้สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร สามารถเข้าถึงและใช้บริการระบบการให้บริการแนะนำด้านบัญชีและการควบคุมภายใน โดยจัดโครงการอบรมให้

ความรู้การใช้งานระบบ และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ระบบผ่านสื่อโซเชียลของกรมฯ และของสำนักงานทั่วประเทศ

2.2.3.3.2 พัฒนาความรู้ด้านบัญชีและการควบคุมภายในที่ดี ให้แก่คณะกรรมการดำเนินการ เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการ สมาชิก รวมถึงประชาชนผู้สนใจ ผ่านห้องเรียนเสมือนจริงและห้องเรียนออนไลน์ ในระบบให้บริการที่พัฒนาขึ้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการจัดทำบัญชีสหกรณ์ เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในที่ดี

2.2.3.3.3 เสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการเงินการบัญชีให้สหกรณ์ โดยพัฒนาศักยภาพคณะกรรมการดำเนินการให้สามารถอ่านงบการเงินและวิเคราะห์ข้อมูลได้ ผ่านระบบการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้น เพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลทางบัญชีไปใช้ในการบริหารได้ สามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือรายการผิดปกติในงบการเงิน และวางแผนแก้ไขได้อย่างทันสถานการณ์

2.2.3.3.4 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทุจริต สถานการณ์ทุจริตและสาเหตุของการทุจริต รวมถึงถอดบทเรียนสถานการณ์ทุจริต

2.2.3.4 กลยุทธ์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งด้านบัญชีและการควบคุมภายในอย่างยั่งยืน

บูรณาการการสร้างมีส่วนร่วมของกลไกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ในฐานะหน่วยงานกำกับดูแล กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ในฐานะหน่วยงานตรวจสอบและให้คำแนะนำสหกรณ์ในฐานะองค์กรหลักในการพัฒนาความเข้มแข็ง รวมไปถึงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนองค์ความรู้ให้แก่สหกรณ์ รวมทั้งบูรณาการร่วมกันสถานศึกษาหลักสูตรด้านสหกรณ์ ในการเพิ่มเป็นวิชาทางเลือกให้แก่ผู้สนใจ

2.2.4 ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จและแนวทางการบริหารจัดการ

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การพัฒนาระบบให้บริการแนะนำด้านบัญชีสหกรณ์และการควบคุมภายในสำเร็จได้คือ บุคลากรภายในองค์กร ตั้งแต่ระดับผู้บริหารที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย จนถึงเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ ที่จะต้องตระหนักถึงความสำคัญกับการให้บริการด้วยนวัตกรรม มีความรู้ ความเข้าใจ และพร้อมที่จะร่วมมือกันขับเคลื่อนการพัฒนา ที่ต้องออกแบบและพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการ โดยประเด็นที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอ ได้แก่

2.2.4.1 บุคลากรของกรมฯ บางส่วนยังไม่ให้ความสำคัญกับการให้บริการแนะนำ เนื่องจากมีภารกิจงานหลักคือการตรวจสอบบัญชีมาอยู่แล้ว โดยกรมฯ ต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารและทำความเข้าใจให้กับผู้ปฏิบัติ เพื่อปรับกระบวนการความคิดของผู้ปฏิบัติให้เข้าใจและเห็นคุณค่าของผลของการให้บริการที่จะช่วยสร้างความเข้มแข็งให้แก่สถาบันสหกรณ์อย่างยั่งยืน พร้อมไปกับการฝึกอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ และพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการ

2.2.4.2 การพัฒนาระบบงานในการให้บริการแนะนำด้านบัญชีและการควบคุมภายใน ต้องใช้ความรู้ความสามารถ และงบประมาณ การพัฒนาระบบ ซึ่งหน่วยงานมักจะไม่สามารถได้รับงบประมาณในการพัฒนา ดังนั้น กรมฯ ควรบูรณาการเครือข่ายร่วมกับหน่วยงานอื่น ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ที่มีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ และบูรณาการพัฒนาระบบร่วมกัน

2.2.4.3 การพัฒนาระบบให้บริการแนะนำด้านบัญชีและการควบคุมภายใน เป็นการสร้างระบบในการให้ความรู้แก่คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิก เพื่อให้สามารถรู้เท่าทันสถานการณ์ รู้ความเสี่ยงที่เกิดจากจุดอ่อนจากการควบคุมภายใน และนำไปปรับปรุงแก้ไข สร้างมาตรการเพื่อป้องกันและติดตามการปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักการควบคุมภายในที่ดี แต่อย่างไรก็ตามหากคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ ขาดจริยธรรมหรือขาดธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร ก็อาจใช้โอกาสเหล่านี้สร้างช่องทางให้ตนเองหาผลประโยชน์หรือกระทำการทุจริตได้ ดังนั้น หน่วยงานกำกับดูแลจำเป็นต้องยกระดับกฎหมายและพิจารณาบทลงโทษควบคู่กันไป เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้มีธรรมาภิบาลที่ดีซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการป้องกันการทุจริตในองค์กร

2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ “ระบบการพัฒนาระบบให้บริการแนะนำด้านบัญชีสหกรณ์ และการควบคุมภายใน เพื่อให้สหกรณ์เข้มแข็งอย่างยั่งยืน” ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ควรต้องประกอบไปด้วยภาวะผู้นำตามรายละเอียดดังนี้

2.3.1 การสร้างวิสัยทัศน์ แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นสร้างสิ่งที่ท้าทาย มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีจุดยืน ยึดมั่น และนำองค์กรไปสู่องค์กรที่สามารถสร้างความเข้มแข็งให้แก่สถาบันสหกรณ์ได้ สามารถบอกถึงสิ่งที่คาดหวังและผลลัพธ์ที่จะได้ในอนาคต และวางกลยุทธ์องค์กรได้ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

2.3.2 การนำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลประพุดิตนเป็นแบบอย่าง มีค่านิยมสร้างสรรค์ สร้างแรงบันดาลใจให้สามารถขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาระบบให้บริการให้เกิดขึ้นได้ และสะท้อนให้เห็นถึงความพร้อมในการเผชิญสถานการณ์ หรือรองรับต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ กระตุ้นผู้ตามให้เกิดการสร้างสรรค์ ร่วมคิด และนำเสนอสิ่งใหม่และแก้ไขปัญหาได้

2.3.3 การตัดสินใจ เป็นผู้นำที่สามารถตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพ แสดงออกถึงความมั่นใจในการตัดสินใจที่มาจากกระบวนการสร้างทางเลือกในการดำเนินงาน การพิจารณาทางเลือก รวมถึงการประเมินทางเลือกให้เหมาะสมกับเวลา โอกาส ศักยภาพ ทรัพยากร ความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และตัดสินใจเชิงคุณธรรมและจริยธรรม คือการให้คุณค่าแก่สิ่งที่เราตัดสินใจ ทำความเข้าใจคุณค่าและทำให้คุณค่านั้นกระจ่าง

2.3.4 การสร้างแรงจูงใจ สามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นได้ มีความกระตือรือร้นที่จะลงมือทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จ แสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเองว่าโครงการที่นำเสนอมีความเป็นไปได้ที่จะสำเร็จ และมั่นใจในทีมงานโดยแสดงออกและสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทราบว่ามีความคาดหวังในการปฏิบัติงาน และเชื่อมั่นในความสามารถในการดำเนินงาน ช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงาน ให้การสนับสนุน

2.3.5 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำต้องสื่อสารอย่างเฉพาะเจาะจงและตรงไปตรงมา กำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการในการดำเนินงานให้ชัดเจน หรือมีความคิดริเริ่มเชิงกลยุทธ์ รวมไปถึงสิ่งที่คาดหวังเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานนั้น หากไม่เป็นไปตามเป้าหมายผู้นำต้องปรับวิธีการสื่อสารใหม่ให้เข้าใจง่ายและมีความชัดเจนมากขึ้น รวมทั้งสร้างความมั่นใจและไว้วางใจถึงเป้าหมายร่วมกันว่าจะสำเร็จได้อย่างไร

2.3.6 ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ เป็นผู้นำที่ตระหนักถึงระบบการบริหารจัดการที่ช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานและการใช้เหตุผลในการนำ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรและพัฒนาระบบภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ต้องเป็นมิตร อ่อนน้อม มีเมตตา ตระหนักถึงความสำคัญของบุคคลอื่นโดยสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กรและภายนอกองค์กรเพื่อให้การพัฒนาต่างๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์

2.3.7 ยึดมั่นในจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ การมีคุณธรรม เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม สร้างบรรยากาศทางจริยธรรม การบริหารงาน และการจัดการ ประพฤติตรงไปตรงมา พูดจริงทำจริง การรักษาความลับ ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน การเป็นผู้มีเหตุมีผล ไม่เอาเปรียบ เคารพ มีความเมตตา กรุณา ความโปร่งใจจริงใจ

โดยสรุป ภาวะผู้นำที่สำคัญในการขับเคลื่อนข้อเสนอให้สำเร็จ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถนำการเปลี่ยนแปลง กล้าตัดสินใจ สามารถสร้างแรงจูงใจ มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ บูรณาการร่วมกับผู้อื่นได้ และที่สำคัญคือยึดมั่นในจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ

3. แผนพัฒนาตนเอง

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

บรรณานุกรม

Association fo Certified Fraud Examiners (ACFE). 2023. Occupational Fraud 2022: A report to the nation.

PWC, 2023. รายงานผลสำรวจอาชญากรรมทางเศรษฐกิจและการทุจริตประจำปี 2565 ฉบับประเทศไทย. เนชั่นทีวี, 2565. ข้อมูลข้อบกพร่องจากการทุจริต.

ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, 2565. รายงานภาวะเศรษฐกิจทางการเงินภาคสหกรณ์ ปี 2565.

ภาคผนวก

ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล
นางสาวบุญรัตน์ อัจหาญรณฤทธิ์

ประวัติการศึกษา

- ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
(ประสานมิตร) พ.ศ. 2544
- ปริญญาโท - เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ.2548
- บัญชีมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรังสิต พ.ศ.2552
- Master of Forensic Audit and Accounting,
University of South Wales, 2019

ประสบการณ์การรับราชการ

- 2564-ปัจจุบัน ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการบัญชีและการสอบบัญชี
- 2563 ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์กรุงเทพมหานคร
- 2558 ผู้อำนวยการกลุ่มกำกับผู้สอบบัญชี สำนักมาตรฐานการบัญชีและการสอบบัญชี
- 2560 ผู้อำนวยการกลุ่มมาตรฐานการสอบบัญชี สำนักมาตรฐานการบัญชีและการสอบบัญชี

ผลงานทางวิชาการ

- คู่มือการวางแผนงานสอบบัญชี เรื่อง การประเมินความเสี่ยงในการสอบบัญชี
- คู่มือการวางแผนงานสอบบัญชี เรื่อง การจัดทำแผนการสอบบัญชีโดยรวม
- คู่มือการวางแผนงานสอบบัญชี เรื่อง การจัดทำแนวการสอบบัญชี

รางวัลหรือทุนการศึกษา

- นักเรียนทุนรัฐบาลไทย (ก.พ.)
ผู้สอบบัญชีดีเด่นระดับประเทศ ปี 2556

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

- ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการบัญชีและการสอบบัญชี กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
เลขที่ 12 ถนนกรุงเกษม แขวงวัดสามพระยา เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10210