

ICQ : การควบคุมภายในฝ่ายการพนักงาน

ข้อสนเทศทั่วไป**(General Information)****ความสำคัญของ "คน"**

การเกิดขึ้นขององค์การทุกๆ องค์การ ไม่ว่าจะในภาครัฐ หรือภาคเอกชน ล้วนมาจาก "คน" ทั้งสิ้น กลไกของกระบวนการต่างๆ ภายในองค์การ ก็ต้องอาศัย "คน" เป็นผู้สร้างและผลักดันให้เคลื่อนไหว ไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลว

ผู้บริหารองค์การที่ชาญฉลาด จึงต้องให้ความสำคัญในเรื่อง "คน" มากเป็นอันดับหนึ่ง ถ้าบริหาร คนได้ดี ก็ย่อมหมายถึงโอกาสพบความสำเร็จ และในทางตรงกันข้าม ถ้าละเลยในการให้ความสำคัญใน เรื่องของคนแล้ว โอกาสจะประสบความล้มเหลวก็มีมากพอๆ กัน

องค์การสมัยใหม่ จึงถือว่า "คน" เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดอย่างหนึ่งที่จะต้องบริหารต้องควบคุม กำลัง ต้องตรวจสอบให้พฤติกรรม และกิจกรรมต่างๆ มีการใช้ "ทรัพยากรบุคคล" อย่างถูกทาง และถูกวิธี

ฝ่ายการพนักงาน

เนื่องจากเหตุผลของความสำคัญของ "คน" ดังกล่าว บริษัท หรือองค์การต่างๆ ทั้ง ภาครัฐ และ เอกชน จึงต้องมี "ฝ่ายการพนักงาน" (Personnel Department) ขึ้นเป็นหน่วยงานต่างหาก เพื่อ ดำเนินการเกี่ยวกับเรื่อง "คน" โดยเฉพาะ

บางองค์การเรียกฝ่ายการพนักงานว่า "ฝ่ายทรัพยากรบุคคล" (Human Resources) บางองค์การ อาจใช้ชื่อว่า "ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์" ก็มี ซึ่งที่จริงแล้ว ชื่อฝ่ายนี้อาจเรียกขานในชื่ออื่นๆ อีก แต่ไม่ว่าจะ เรียกในชื่อใดก็เป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร "คน" นั่นเอง

การบริหาร "คน" ของฝ่ายการพนักงาน ก็คือการเข้าไปรับผิดชอบในการช่วยฝ่ายจัดการ เกี่ยวกับการ ดำเนินการเกี่ยวกับคน ให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

กรอบบทบาทของฝ่ายการพนักงาน

การทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องบทบาทของฝ่ายการพนักงานก็คงจะต้องหวนกลับมาดูจุดเริ่มต้น ของความคิดที่ว่า "คน" มีความสำคัญมากที่สุด ซึ่งอะไรก็ตามที่สำคัญที่สุดก็ย่อมอาจมีปัญหามากที่สุด ที่ ฝ่ายจัดการจะต้องรับผิดชอบ เพราะฝ่ายจัดการจัดการจะทำงานอะไรให้สำเร็จลุล่วงลงได้ ก็โดยการใช้คน

ดังนั้น ความรับผิดชอบของบรรดาผู้บริหารสายงานต่างๆ ของฝ่ายจัดการ ก็จะหนีไม่พ้นในเรื่อง ต่อไปนี้

- การจัดรับคน
- การคัดเลือกคน

- การบริหารคน
- การพัฒนาคน
- การให้รางวัล/การลงโทษคน

แต่โดยเหตุที่ผู้บริหารฝ่ายต่างๆ ภายในองค์กรส่วนใหญ่ ต้องมีภาระหน้าที่หลักของตนที่จะต้องดำเนินงาน เช่น การจัดซื้อหา การผลิต การตลาด การขาย การเงิน การบัญชี ฯลฯ ซึ่งล้วนมีกิจกรรมให้ทำมากมาย จึงมีความจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเรื่องการบริหารงานโดยเฉพาะ เข้ามาช่วยเหลือและโดยแนวความคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารบนพื้นฐาน Centralized Basis ฝ่ายการพนักงานจึงต้องเข้ามามีบทบาท ตามกรอบหน้าที่งานดังกล่าว

บทบาทของผู้ตรวจสอบ

โดยเหตุผลของความสำคัญของ “คน” ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรได้มากมาย ผู้บริหารฝ่ายตรวจสอบภายในขององค์กรจึงควรมีการตรวจสอบการดำเนินงานของฝ่ายการพนักงานเป็นระยะ ๆ โดยควรให้ครอบคลุมเรื่องดังต่อไปนี้

- การจัดการงานและการจัดโครงการสร้างองค์กร
- นโยบายและกระบวนการวิธีปฏิบัติ
- กระบวนการคัดเลือกจัดรับพนักงาน
- การฝึกอบรมพนักงาน
- การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
- การเลื่อนตำแหน่งพนักงาน
- นโยบายการตั้งเกณฑ์การจ่ายเงินเดือนค่าจ้างแรงงาน
- การควบคุมการบริหารบุคลากรโดยทั่วไป
- การบันทึกประวัติพนักงาน
- เรื่องเครื่องอำนวยความสะดวก

ตั้งแนว ICQ ต่อไปนี้

ICQ : การควบคุมภายใน

: เรื่อง การจัดการงานและการจัดโครงสร้างองค์กร

Control Guidelines

กระบวนการควบคุมภายในที่สำคัญประการแรก ของฝ่ายการพนักงาน ก็คือการจัดโครงสร้างองค์กรที่ดี มีการแบ่งแยกหน้าที่อย่างเหมาะสม ให้สามารถปฏิบัติงานประสานสัมพันธ์กับฝ่ายงานอื่นได้อย่างเรียบร้อย การมอบอำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ได้ส่วนสัมพันธ์กันอย่างน้อย 1:1 และต้องเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ให้เข้าใจได้อย่างชัดเจน การจัดคน (Staffing)

ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง ที่เข้าใจมนุษย์ และเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี แต่ต้องมีการฝึกอบรมให้รู้หน้าที่ว่าต้องเข้มงวดเคร่งครัด เมื่อมีการฝ่าฝืนระเบียบวินัย ทั้งนี้ต้องรู้และเข้าใจถึงกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ด้วย

Questionnaires	Yes	No	W/P	Initial
1. มีการประกาศจัดตั้งฝ่ายการพนักงานเป็นลายลักษณ์อักษรที่กำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้เป็นที่เข้าใจทั่วทั้งองค์กร หรือไม่?				
2. ฝ่ายการพนักงานที่แต่งตั้งขึ้นมีอำนาจหน้าที่ (Authority) ภายใต้การยอมรับเป็นส่วนหนึ่งของ เครื่องมือบริหารของฝ่ายจัดการอย่างแท้จริง หรือไม่?				
3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ของฝ่ายการพนักงานมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน (Clearly Identified) หรือไม่?				
4. ฝ่ายการพนักงานมีอัตราค่าจ้างเพียงพอดต่อการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมายไว้ หรือไม่?				
5. โครงสร้างการจัดองค์กรของฝ่ายการพนักงาน มีการ Design ให้เกิดความเชื่อมโยงประสานสัมพันธ์เป็นอย่างดีกับโครงสร้างการจัดองค์กรของฝ่ายงานอื่นๆ ได้ทั่วทั้งองค์กร หรือไม่?				
6. ฝ่ายการพนักงานแยกต่างหากจากฝ่ายอบรม และพัฒนาพนักงาน หรือไม่?				
7. ฝ่ายพนักงานแยกต่างหากจากฝ่ายเงินเดือนค่าจ้างแรงงานหรือไม่?				
8. ฝ่ายการพนักงานมีการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Goal) ไว้หรือไม่?				
9. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของฝ่ายการพนักงานสามารถสนับสนุนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างเต็มที่ หรือไม่?				
10. ฝ่ายการพนักงานทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการจัดรับพนักงานขององค์กรทั้งระบบรวมทั้งสาขาต่างจังหวัด (ถ้ามี) ด้วย หรือไม่?				
11. ฝ่ายจัดการมีการบริหารงานตามคำแนะนำของฝ่ายการพนักงาน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร หรือไม่?				
12. ฝ่ายการพนักงานทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจทั้งหมดของฝ่ายบริหาร ที่มีผลกระทบต่อพนักงานขององค์กร หรือไม่?				

Questionnaires	Yes	No	W/P	Initial
13. มีการมอบหมายงานที่มีลักษณะพิเศษ เช่น งานที่เกี่ยวกับกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ ข้อที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายต่างๆ เป็นหน่วยงานพิเศษไว้หรือไม่?				
14. มีการมอบหมายงานให้กับบุคคลที่มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอ ต่อการปฏิบัติตามนโยบาย และกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับบุคลากร หรือไม่?				
15. มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าส่วนงานต่างๆ ภายในฝ่ายการพนักงานไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสม หรือไม่?				
16. หัวหน้าส่วนงานในฝ่ายการพนักงาน เข้าใจพันธะหน้าที่และความรับผิดชอบของตน ในการให้การฝึกอบรมและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือไม่?				
17. หัวหน้าส่วนงานแต่ละส่วนเข้าใจถึงขอบเขตของอำนาจหน้าที่ของตนเอง หรือไม่?				
18. มีหัวหน้าส่วนงานที่ให้คำแนะนำ หรือปฏิบัติการใดๆ เกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญไปโดยผลกระทบที่ฝ่ายจัดการยังไม่อนุมัติให้นำมาใช้หรือไม่ประกาศเป็นทางการ หรือไม่?				
19. หัวหน้าส่วนงานในฝ่ายการพนักงาน ได้รับการฝึกอบรมให้รู้จักวิธีติดตามและรายงานเกี่ยวกับเรื่องพนักงานไม่พอใจต่อฝ่ายจัดการ หรือไม่?				
20. หัวหน้าส่วนงานมีช่องทางที่จะสื่อความกับฝ่ายจัดการเกี่ยวกับปัญหาของพนักงานหรือตนเองที่สะดวกรวดเร็วดีพอหรือไม่?				
21. มีความพยายามให้หัวหน้าส่วนงาน ค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องหลักการของมนุษย์สัมพันธ์ และศิลปะในการกระตุ้นการปฏิบัติงานของพนักงาน หรือไม่?				
22. หัวหน้าส่วนงานของฝ่ายการพนักงาน ได้รับการฝึกฝนให้ยอมรับในการทำหน้าที่ เกี่ยวกับปัญหาการไม่ปฏิบัติตามระเบียบวินัย อย่างเคร่งครัด หรือไม่?				
23. ก่อนที่จะใช้มาตรการใดๆ ในการดำเนินการกับพนักงานคนหนึ่งคนใด หัวหน้าส่วนงานที่รับผิดชอบในสายปฏิบัติมีการเช็คสอบถามยังฝ่ายการพนักงาน หรือไม่?				

Questionnaires	Yes	No	W/P	Initial
24. ฝ่ายจัดการมีการเช็คสอบเป็นระยะ ๆ หรือไม่ว่าหัวหน้าส่วนงานในฝ่ายการพนักงาน มีการปฏิบัติกับพนักงานอย่างยุติธรรมและอย่างคงเส้นคงวา หรือไม่?				

ICQ : การควบคุมภายใน

: เรื่อง นโยบายและกระบวนการปฏิบัติ

Control Guidelines

การสื่อสารระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงานทุกระดับมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การควบคุมกำกับประสิทธิภาพของพนักงานจะต้องเริ่มที่การจัดให้มีคู่มือหรือระเบียบคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร ประกาศให้พนักงานเข้าใจอย่างทั่วถึง และต้องมีการทบทวนให้ทันสมัยทันเหตุการณ์อยู่เสมอ การจัดทำ Job Description ต้องเขียนที่เป็นจริง สามารถปฏิบัติจริงได้ และต้องมีระบบการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง แบบฟอร์มที่ต้องใช้เมื่อพนักงานละเมิดวินัย ก็ต้องจัดเตรียมให้มีไว้ให้พร้อม การจัดรับพนักงานต้องมีมาตรฐานการคัดเลือกและจัดรับที่ดี ที่มีมาตรฐานแบบฉบับเดียวกัน เมื่อใดพนักงานเกิดเดือดร้อน ก็ควรต้องจัดระบบการช่วยเหลือพนักงานไว้ตามควรแก่กรณี

Questionnaires	Yes	No	W/P	Initial
1. มีคู่มือหรือระเบียบคำสั่งการปฏิบัติงานที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรครอบคลุมงานทุกประเภท ภายในฝ่ายงานแต่ละฝ่ายไว้หรือไม่?				
2. มีคำประกาศเกี่ยวกับนโยบายการพนักงาน พร้อมด้วยกระบวนการปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษรกระจายให้พนักงานทุกคนรับทราบ หรือไม่?				
3. นโยบายเกี่ยวกับการพนักงานมีการจัดทำไว้ให้ทราบทั่วไปในคู่มือพนักงาน หรือในรูปแบบที่เป็นทางการอื่นๆ หรือไม่?				
4. นโยบายการพนักงานที่เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรนั้นมีความชัดเจนพอที่จะไม่ให้พนักงานอ่านแล้วเข้าใจผิดได้หรือไม่?				

Questionnaires	Yes	No	W/P	Initial
5. มีการซักซ้อม อธิบายด้วยการนัดประชุม ให้กลุ่มพนักงานทุก ๆ กลุ่ม ทุก ๆ คนเข้าใจความหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายพนักงาน เพื่อสร้างความชัดเจนในประกาศหรือในคำสั่งระเบียบงานเกี่ยวกับการพนักงานด้วย หรือไม่?				
6. นโยบายการพนักงาน มีการทบทวน และประกาศใช้ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ หรือไม่?				
7. รายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่การงาน (Job Description) ที่จัดทำไว้สามารถใช้ปฏิบัติได้จริงกับทุกๆ ตำแหน่งงานที่เขียนไว้หรือไม่?				
8. มีโครงการประเมินประสิทธิภาพของพนักงานที่กำหนดไว้เป็นทางการ หรือไม่?				
9. มีนโยบายเป็นทางการเกี่ยวกับการดำเนินการกับพนักงานที่ฝ่าฝืนระเบียบวินัยขององค์กรไว้ หรือไม่?				
10. มีแบบฟอร์มสำเร็จสำเร็จรูปที่จัดไว้ ใช้เป็นทางการในเรื่องที่เกี่ยวกับระเบียบวินัยต่างๆ หรือไม่?				
11. พนักงานทุกคนรู้และเข้าใจถึงนโยบายของบริษัทและกฎระเบียบวินัยต่างๆ หรือไม่?				
12. ระเบียบคำสั่งที่พนักงานจะต้องปฏิบัติให้ถูกต้อง มีการเรียนประกาศให้พนักงานที่เกี่ยวข้องเช่นรับทราบหรือไม่?				
13. มีกระบวนการปฏิบัติในการเลือกเฟ้นการจ้ดรับพนักงานและการยอมรับเข้าทำงานไว้ หรือไม่?				
14. ฝ่ายการพนักงานได้ใช้วิธีการเลือกเฟ้นผู้สมัครเข้าทำงานที่มีมาตรฐานในการคัดเลือกเป็นแบบเดียวกันทุกราย หรือไม่?				
15. มีการจัดตั้งกระบวนการปฏิบัติ เกี่ยวกับเรื่องความเดือดร้อนของพนักงานไว้ หรือไม่?				

ICQ : การควบคุมภายใน

: เรื่อง กระบวนการคัดเลือกจัดรับพนักงาน

Control Guidelines

ขั้นตอนการรับสมัคร และการจัดรับพนักงาน ควรมีคู่มือหรือระเบียบปฏิบัติ ให้ผู้รับผิดชอบในฝ่ายการพนักงานยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ กระบวนการควบคุมภายในจึงควรเริ่มตั้งแต่การประกาศรับสมัครพนักงาน การออกแบบฟอร์มใบสมัครงานที่สามารถให้รายละเอียดเกี่ยวกับประวัติและข้อมูลของผู้สมัครให้ได้มากที่สุด การสอบข้อเขียน การสอบสัมภาษณ์ การทดสอบทักษะ จำเป็นต้องกำหนดแบบมาตรฐานไว้ ปัญหาเรื่องสุขภาพของผู้สมัคร ควรต้องมีการควบคุมตรวจสอบเป็นพิเศษ เพื่อป้องกันการรับคนเจ็บป่วย หรือมีโรคภัยเรื้อรังเข้ามาทำงาน การเช็คสอบเอกสารหลักฐานที่ใช้ประกอบการสมัครงานว่าเป็นของจริง และที่ถูกต้องก็ควรมีการควบคุมตรวจสอบเป็นพิเศษด้วย

Questionnaires	Yes	No	W/P	Initial
1. การจัดรับพนักงาน การคัดเลือก การบรรจุลงในตำแหน่งงานของฝ่ายการพนักงาน มีคู่มือกำหนดวิธีปฏิบัติไว้หรือไม่?				
2. การประกาศรับสมัครพนักงาน กระทำโดยบุคคลคนเดียวหรือมอบหมายให้เอเยนต์จัดหางานแห่งเดียวหรือไม่?				
3. ในการจัดหาพนักงาน มีการใช้ความพยายามในการคัดเลือกจากบุคคลภายในองค์กรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ก่อนที่จะจัดรับจากบุคคลภายนอกหรือไม่?				
4. แบบฟอร์มสมัคร มีข้อความให้ผู้สมัครกรอกรายละเอียดเกี่ยวกับประวัติการปฏิบัติงานในอดีตไว้เพียงพอ ที่จะแสดงให้เห็นทราบถึงคุณสมบัติของผู้นั้นในอันที่จะนำมาใช้พิจารณาประกอบการคัดเลือก หรือไม่?				
5. หัวข้อหลักทั่วไปที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้สมัครมีความชัดเจนและเป็นไปได้จริง เมื่อนำไปปฏิบัติงานตามหน้าที่ซึ่งผู้สมัครจะถูกสัมภาษณ์นั้น หรือไม่?				
6. มีการใช้วิธีสอบทักษะ ในคัดเลือกและบรรจุพนักงานลงในตำแหน่งงานก่อน หรือไม่?				
7. มีการพิจารณาถึงรายละเอียดเกี่ยวกับสุขภาพของผู้สมัครและมีการทดสอบสมรรถภาพทางกาย ไว้เพียงพอเพียงพอต่อการป้องกันการรับพนักงานที่เจ็บป่วยและการต้องรับภาระของฝ่ายนายจ้าง หรือไม่?				
8. พนักงานที่เพิ่งรับเข้าใหม่ ได้รับการอบรมปฐมนิเทศเป็นทางการ เพื่อให้เข้าใจถึงหลักการทำงานในองค์กรก่อนหรือไม่?				

Questionnaires	Yes	No	W/P	Initial
9. มีการกำหนดให้พนักงานลูกจ้าง ต้องมีช่วงระยะเวลาทดลองปฏิบัติงานระยะหนึ่งก่อน (เช่น 4 เดือน) เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน ก่อนจะพิจารณาบรรจุเป็นพนักงาน หรือไม่?				
10. การกำหนดให้มีการทดลองงาน มีกระบวนการวิธีการปฏิบัติที่สามารถควบคุมกำกับให้ระบบทดลองงานมีประสิทธิภาพ (Effective) หรือไม่?				
11. มีระบบเตือนหัวหน้าส่วนงาน เมื่อจวนใกล้จะสิ้นสุดระยะเวลาของการทดลองงานไว้ หรือไม่?				
12. การรับสมัครงานทุกตำแหน่ง มีการพิจารณาเป็นอย่างดีและด้วยความสุภาพเรียบร้อย หรือไม่?				
13. ส่วนงานที่ทำหน้าที่รับสมัครงาน ได้ดำเนินการตามที่ต้องการ โดยผู้สมัครงานเองก็มีความประทับใจ หรือไม่?				
14. มีการเช็คสอบถามเอกสารหลักฐานประกอบการสมัครงานอย่างทั่วถึงโดยละเอียดพอ ก่อนที่จะตกลงรับเข้าทำงานหรือไม่?				

ICQ : การควบคุมภายใน

: เรื่อง การฝึกอบรมพนักงาน

Control Guidelines

การพัฒนาพนักงาน โดยให้การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เป็นเรื่องสำคัญอย่างหนึ่ง ที่ฝ่ายการพนักงานต้องจัดให้มี โดยการจัดหลักสูตร จัดวิธีการฝึกอบรม การติดตามประเมินผลทุกขั้นตอนว่าผู้เข้ารับการอบรมนั้น เมื่อผ่านการอบรมแล้วได้ทำอะไรที่มีประโยชน์ ที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง ในเกณฑ์ที่พอใจ เพื่อให้การลงทุน การให้การอบรมขององค์กรคุ้มค่าอย่างแท้จริง

Questionnaires	Yes	No	W/P	Initial
1. มีโปรแกรมการฝึกอบรมพนักงาน ที่ครอบคลุมพนักงานทั้งหมดขององค์กร หรือไม่?				
2. มีกระบวนการจัดการเกี่ยวกับวิธีการฝึกพนักงานให้ตรงกับความต้องการ ขององค์กร หรือไม่? (เช่นมี Steering Committee เป็นต้น)				

Questionnaires	Yes	No	W/P	Initial
3. มีการคิดค้นเทคนิคการฝึกอบรมใหม่ๆ หรือผลการวิจัยเกี่ยวกับวิธีการฝึกอบรมที่ค้นพบใหม่ๆ ซึ่งมีความเป็นไปได้ในภาคปฏิบัติไว้หรือไม่?				
4. มีการเช็คสอบผลการฝึกอบรม เช่น โดยการประเมินโดยการทดสอบพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรม เพื่อนำมาปรับปรุงการฝึกอบรมครั้งต่อไปหรือไม่?				
5. หัวหน้าส่วนงาน หรือ Supervisors ได้มีการมอบหมายให้ผู้ช่วยของตนรับผิดชอบในการฝึกการปฏิบัติงานจริง (On-the-Job training) หรือไม่?				
6. มีโปรแกรมการฝึกอบรมในลักษณะตัวเข้มเพิ่มเติมให้ด้วยหรือไม่?				
7. มีโปรแกรมการฝึกอบรมให้พนักงานผู้ที่ประสงค์จะโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน ได้มีโอกาสฝึกอบรมในหลักสูตรอื่นได้หรือไม่?				
8. มีโปรแกรมการฝึกอบรมพิเศษที่เจาะลึกสำหรับพนักงานบางกลุ่มไว้หรือไม่?				
9. พนักงานที่ได้รับการอบรมเผชิญกับ ปัญหาของการเป็นพนักงานที่มีลักษณะล้าหลัง เพราะเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาแทนที่ ใช่หรือไม่?				
10. มีการเอาใจใส่ดูแล ให้การฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรมีจำนวนพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม ในหลักสูตรหนึ่งๆ อย่างพอเพียง หรือไม่?				
11. มีการเช็คสอบถามว่าพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรมโดยทั่วไป ได้รับคำแนะนำที่ละเอียดลึก พอที่เขาสามารถจะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง ในระดับน่าพอใจได้ หรือไม่?				
12. พนักงานของบริษัท/องค์กร ได้รับการบอกกล่าวให้ทราบถึงลักษณะของการดำเนินงาน ความต้องการ และความเจริญเติบโตในวันข้างหน้าขององค์กร หรือไม่?				

ICQ : การควบคุมภายใน

: เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

Control Guidelines

การควบคุมคุณภาพบุคลากร ให้ได้ผลประการหนึ่งก็คือ การจัดทำมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีตั้งแต่ต้นนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแบบฟอร์ม การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน วิธีการประเมิน และการวิเคราะห์วิจัยผลการประเมินเพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุง

Questionnaires	Yes	No	W/P	Initial
1. บริษัทมีโปรแกรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานไว้หรือไม่?				
2. เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจัดตั้งขึ้นตาม "มาตรฐานการปฏิบัติงาน" ของแต่ละตำแหน่งงานมากกว่า "เกณฑ์บรรทัดฐานของการปฏิบัติงานของตัวบุคคล" ที่ทำงานในตำแหน่งงานนั้น หรือไม่?				
3. เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร มีโปรแกรมการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย หรือไม่?				
4. แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งงาน ได้ออกแบบไว้ครอบคลุมตัวเกณฑ์สำคัญที่ควรใช้วัดผลงานอย่างครบถ้วนเพียงพอ หรือไม่?				
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ทุกตำแหน่งงาน มีการเปิดช่องทาง หรือเปิดช่องให้ผู้ถูกประเมิน ทำการประเมินตนเอง เปรียบเทียบไว้ด้วย หรือไม่?				
6. แบบฟอร์มการประเมินตัวเองของพนักงานแต่ละตำแหน่งงาน ได้จัดแยกออกจากกันกับแบบฟอร์มการประเมินโดยหัวหน้างาน หรือไม่?				
7. ในกรณีที่พนักงานผู้ใดถูกประเมินผลงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน มีการแจ้งให้พนักงานผู้นั้นลงนามรับทราบไว้ด้วย หรือไม่?				
8. มีมาตรการรองรับกับพนักงานที่ถูกประเมินผลงานต่ำกว่ามาตรฐานติดต่อกัน 3 ปี หรือไม่?				
9. วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดทำขึ้นเพื่อการใช้เป็นเกณฑ์การป้อนข้อเสนอแนะความชอบให้พนักงานหรือไม่?				

Questionnaires	Yes	No	W/P	Initial
10. มีโปรแกรมการสรุปผล การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานประจำปี อย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อทราบถึงภาพรวมของประสิทธิภาพและคุณภาพของพนักงานสำหรับนำไปใช้ทำการพัฒนาปรับปรุงการบริหารบุคลากรต่อไป หรือไม่?				
11. หัวหน้าส่วนงานทุกๆ ส่วนได้รับการฝึกอบรมให้รู้วิธีการสัมภาษณ์พนักงานประกอบการประเมินผลงาน หรือไม่?				
12. แบบฟอร์มและวิธีการประเมินพนักงานมีการ Review และ Revise เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะ Job งานหรือเมื่อมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ หรือไม่?				

ICQ : การควบคุมภายใน

: เรื่อง การเลื่อนตำแหน่งพนักงาน

Control Guidelines

การควบคุมเกี่ยวกับระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งงาน จำเป็นต้องมีหลักเกณฑ์กติกา ให้กับผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมอย่างแท้จริง บริษัทจึงต้องมีนโยบายและกระบวนการวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งพนักงานไว้

Questionnaires	Yes	No	W/P	Initial
1. มีนโยบายเกี่ยวกับการจัดเตรียมอัตราค่าจ้างพนักงานล่วงหน้า เพื่อป้องกันการต้องจัดรับพนักงานแบบฉุกเฉินทุกไว้ หรือไม่?				
2. มีนโยบายเกี่ยวกับแผนการเลื่อนตำแหน่งพนักงานไว้อย่างเป็นทางการ หรือไม่?				
3. การเลื่อนตำแหน่งพนักงาน มีนโยบายให้จัดรับจากพนักงานภายในองค์กร โดยวิธีโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานหรือไม่?				
4. มีแผนการจัดอัตราค่าจ้างพนักงานไว้ล่วงหน้า เพื่อทดแทนพนักงานที่อาจลาออกไป (เพราะเกษียณอายุ) หรือที่อาจต้องการเพิ่มอัตราค่าจ้างใหม่ หรือไม่?				
5. มีการพยากรณ์ความต้องการอัตราค่าจ้างในอนาคตไว้ หรือไม่?				

Questionnaires	Yes	No	W/P	Initial
<p>6. มีการพิจารณาแผนอัตราค่าจ้างระยะยาว (เช่น แผนอัตราค่าจ้างห้าปี) ทุกๆ ปี เพื่อป้องกันกรณีการจ้างงานต้องหยุดชะงักลงหรือไม่?</p> <p>7. อัตราค่าจ้างสำรองสำหรับเจ้าหน้าที่บริหาร มีการจัดฝึกอบรมเตรียมไว้แล้วอย่างเพียงพอ หรือไม่?</p> <p>8. การเลื่อนตำแหน่งพนักงาน มีลักษณะการใช้ระบบพวกพ้องหรือระบบเส้นสายบ้าง หรือไม่?</p> <p>9. พนักงานที่ได้เลื่อนตำแหน่ง ได้เพราะโดยเหตุผลเป็นคุณลักษณะที่ให้กับงาน มากกว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์สูงตามที่กำหนดไว้ และเป็นที่ยอมรับกัน หรือไม่?</p> <p>10. การเลื่อนตำแหน่งให้พนักงานระดับผู้ควบคุมการปฏิบัติงานพิจารณาจากบุคคลที่มี Potential เป็นหัวหน้าควบคุมงาน และมีความเป็นผู้นำพอๆ กับการเป็นผู้มีความสามารถในการปฏิบัติงานจริงๆ ด้วย ใช่หรือไม่?</p>				

ICQ : การควบคุมภายใน

: เรื่อง นโยบายการตั้งเกณฑ์การจ่ายเงินเดือนค่าจ้างแรงงาน

Control Guidelines

การควบคุมเกี่ยวกับการตั้งอัตราเงินเดือน ค่าจ้างแรงงาน ให้เป็นอัตรามาตรฐาน ที่เหมาะสม และเป็นอัตราที่สามารถแข่งขันในตลาดแรงงานได้ ควรมีการตั้งกฎเกณฑ์กวดขันให้ฝ่ายการพนักงานยึดเป็นหลักปฏิบัติซึ่งควรต้องกำหนดให้มีขึ้นทั้งในเรื่องนโยบายและกระบวนการปฏิบัติ

Questionnaires	Yes	No	W/P	Initial
<p>1. มีการตั้งเกณฑ์การจ่ายเงินเดือน/ค่าจ้างมาตรฐานของแต่ละตำแหน่งงานไว้ หรือไม่?</p> <p>2. มีการกำหนดเงินรางวัล หรือเงินพิเศษพิเศษที่คิดจากความสามารถในการผลิตได้เกินมาตรฐาน หรือไม่?</p>				

Questionnaires	Yes	No	W/P	Initial
3. บริษัทมีการทบทวนอัตราเงินเดือน/ค่าจ้างของบริษัทโดยเปรียบเทียบกับอัตราเงินเดือน/ค่าจ้างของบริษัทอื่นที่ทำธุรกิจประเภทเดียวกัน เป็นระยะ ๆ อยู่อย่างเสมอ หรือไม่?				
4. อัตราค่าแรงงานต่อชั่วโมง และอัตราการจ่ายเงินค่าล่วงเวลา (Overtime) ของบริษัท อยู่ในแนวเดียวกันกับอัตราที่บริษัทคู่แข่งจ่าย หรือไม่?				
5. มีการกำหนดอัตราค่าจ้าง แรงงาน ตามเกณฑ์คุณภาพของฝีมือการผลิตไว้ด้วย หรือไม่?				
6. มีการทบทวนอัตราเงินเดือนของผู้บริหารระดับกลาง เป็นงวดๆ (เช่นปีละครั้ง) หรือไม่? และถ้ามีการพิจารณาดังกล่าว อัตราเงินเดือนที่ทบทวนใหม่เป็นอัตราที่เหมาะสมพอ หรือไม่?				
7. พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น พนักงานที่ปฏิบัติงานมาด้วยความซื่อสัตย์สุจริตเป็นเวลายาวนาน ได้รับการพิจารณาปูนบำเหน็จรางวัล เช่น เงินโบนัสพิเศษหรือเงินรางวัลพิเศษ หรือไม่?				
8. กรณีมีการจ่ายโบนัสตอบแทนผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทจะจ่ายเงินโบนัสให้พนักงาน ก็ต่อเมื่อบริษัทดำเนินกิจการมีผลกำไรเกิดขึ้น ใช่หรือไม่?				

ICQ : การควบคุมภายใน

: เรื่อง การควบคุมการบริหารบุคลากรโดยทั่วไป

Control Guidelines

การบริหารบุคลากร ประการที่สำคัญ คือการสื่อความให้ทั่วถึง และให้รู้เรื่อง ให้เข้าใจซึ่งกันและกัน

การควบคุมการสื่อความภายในองค์การ ให้เกิดประสิทธิผลควรใช้ระบบ two-way communication ระหว่างบริษัท/องค์การกับพนักงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องภายในหมู่พนักงานทั้งระบบ

Questionnaires	Yes	No	W/P	Initial
1. นโยบายและเป้าหมายขององค์กร มีการประกาศเป็นลายลักษณ์อักษรและสื่อความให้พนักงานทั้งองค์กรได้รับทราบและเข้าใจอย่างทั่วถึงทุกคน หรือไม่?				
2. มีการจัดทำคู่มือพนักงานอธิบายให้ทราบ ถึงนโยบายระเบียบวินัย วัตถุประสงค์งาน และผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับ โดยให้พนักงานทุกคนเข้าใจไว้ หรือไม่?				
3. มีการจัดประชุมพนักงานอย่างเป็นทางการ เพื่อซักซ้อมทำความเข้าใจระหว่างกัน ในลักษณะที่หวังผลจะให้มีการสื่อความ ในเรื่องข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง แก่ผู้บริหารส่วนงาน หรือไม่?				
4. ฝ่ายจัดการและหัวหน้างานส่วนงานมีการพิจารณาทบทวนนโยบายเกี่ยวกับการพนักงานเป็นระยะ ๆ หรือไม่?				
5. ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องนโยบายสำคัญ ๆ มีการนัดประชุมหัวหน้าส่วนงาน เพื่อให้คำชี้แจงแนะนำและอธิบายให้เข้าใจ ก่อนที่จะมีการประกาศใช้จริงอย่างเป็นทางการ หรือไม่?				
6. นโยบายการพนักงาน เน้นย้ำถึงเรื่องผลประโยชน์ร่วมกันของลูกค้า พนักงาน และสังคม รวมตลอดถึงเจ้าของกิจการเอง หรือไม่?				
7. มีการสำรวจข้อคิดเห็น หรือทัศนคติของพนักงาน ที่มีต่อองค์กรบ้าง หรือไม่?				
8. ฝ่ายการพนักงานมีนโยบายเปิดกว้าง ต่อการต้อนรับพนักงานทุก ๆ คน หรือไม่?				
9. ฝ่ายการพนักงานเปิดกว้างให้มีการสื่อความหรือมีสื่อการประสานงานกับหัวหน้าฝ่ายงานอื่นๆ หรือไม่?				
10. พนักงานโดยทั่วไป เห็นว่าฝ่ายการพนักงานเป็นศูนย์รวมข้อสนเทศทั้งหมดของตน หรือไม่?				
11. พนักงานถูกกระตุ้นให้มีการร่วมมือ ช่วยกันเสนอแนะข้อคิดเห็นในการปรับปรุงองค์กรของตน หรือไม่?				
12. ฝ่ายการพนักงานมีการประสานงานอย่างใกล้ชิดกับหน่วยจ่ายเงินเดือน หรือไม่?				
13. มีรายการอบรมปฐมนิเทศสำหรับพนักงานผู้เข้าใหม่ หรือไม่?				
14. มีข่าวสารหรือวารสารสำหรับพนักงานภายในองค์กรหรือไม่?				
15. มีบอร์ดสำหรับปิดประกาศเรื่องราวต่างๆ เพื่อสื่อความกับพนักงานทั้งระบบไว้ หรือไม่?				

ICQ : การควบคุมภายใน

: เรื่อง การบันทึกประวัติพนักงาน

Control Guidelines

ระบบการควบคุมภายในที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ในฝ่ายการพนักงานก็คือระบบการบันทึกประวัติพนักงาน ซึ่งต้องกำหนดให้มีในเรื่อง ระบบการเก็บข้อมูลประวัติพนักงานแต่ละคน รูปแบบของแฟ้มข้อมูล การจัดบันทึก และการนำออกใช้งาน รวมถึงลดทั้งการคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่าย (Cost) เกี่ยวกับการพนักงานไว้ด้วย

Questionnaires	Yes	No	W/P	Initial
1. บริษัทมีระบบบันทึกประวัติพนักงานที่ให้รายละเอียดข้อมูลของพนักงาน เช่นในเรื่องประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา ประวัติการผ่านงาน ฯลฯ ไว้อย่างมีระเบียบแบบแผนดีพอหรือไม่?				
2. บริษัทมีระบบบันทึกข้อมูล/ข้อสนเทศ เกี่ยวกับพนักงานในระบบ PIS (Personnel Information System) โดยคอมพิวเตอร์ไว้หรือไม่?				
3. บริษัทมีนโยบายการเก็บรักษาสัญญาจ้างงานของพนักงานไว้เพื่อใช้ในการบริหารบุคคลและเพื่อความจำเป็นต่อใช้ในเรื่องของกฎหมาย หรือไม่?				
4. มีการออกแบบฟอร์มการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานไว้ อย่างเหมาะสม ต่อการจัดพิมพ์/การกรอกข้อความ รายละเอียด หรือไม่?				
5. ขนาดของแบบฟอร์มบันทึกข้อมูลรายตัวพนักงานเหมาะสมกับการเก็บเข้าแฟ้ม หรือไม่?				
6. การเก็บบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานแต่ละคนทันเหตุการณ์ (Up-To-Date) อยู่ หรือไม่?				
7. ระบบการเก็บแฟ้มข้อมูลสะดวกต่อการนำออกมาใช้หรือไม่?				
8. มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่สามารถออกให้ทราบได้ทันทีหรือไม่ว่า ในขณะใดขณะหนึ่งมีตำแหน่งงานใดว่างลง?				
9. มีระบบบันทึกที่ดีพอมนการบันทึก เกี่ยวกับการบรรจุการโยกย้าย การเลื่อนขั้น หรือการลาออก การปลดออก การไล่ออก ของพนักงานแต่ละคนไว้ หรือไม่?				
10. พนักงานที่อ้างว่าเป็นผู้มีความสามารถดีเดนนั้นสามารถเช็ค สอบจากแฟ้มประวัติได้ทันที หรือไม่?				

Questionnaires	Yes	No	W/P	Initial
<p>11. ข้อมูลที่บันทึกมีรายละเอียดเกี่ยวกับต้นทุนค่าใช้จ่าย (Cost) ของอัตราการลาออก และอัตราการขาดงานเป็นประจำ ของพนักงานไว้ด้วย หรือไม่?</p> <p>12. มีการคำนวณค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอัตราการลาออกต่อหัว (Per Head) ของพนักงานไว้ด้วย หรือไม่?</p>				

ICQ : การควบคุมภายใน

: เรื่องเครื่องอำนวยความสะดวก

Control Guidelines

การดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากร โดยการรวมศูนย์กลางการบริหารงานบุคคลไว้ที่ฝ่ายการพนักงาน จำเป็นต้องมีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นอย่างพอเพียง โดยเฉพาะการวาง Lay-Out สถานที่ทำงาน การจัดพื้นที่ให้พอเพียงต่อการอำนวยความสะดวกให้กับพนักงาน หรือแม้การสัมภาษณ์ผู้มาสมัครงาน ควรจัดห้องสัมภาษณ์เป็นสัดส่วนต่างหาก การได้รับการจัดสรร งบประมาณอย่างเพียงพอ ก็มีความสำคัญ เพื่อให้สามารถบันทึกข้อมูลรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับพนักงานแต่ละคน ที่ต้องบันทึกไว้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา การได้รับอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัย (เช่นการนำระบบ PIS) มาใช้บันทึกข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานก็จะช่วยให้การควบคุมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

Questionnaires	Yes	No	W/P	Initial
<p>1. ภายในฝ่ายการพนักงาน มีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ ไว้อย่างพอเพียง หรือไม่?</p> <p>2. การวางสถานที่ทำงาน ภายในฝ่ายการพนักงานได้จัดไว้เหมาะสม และสามารถให้ทุกส่วนงานปฏิบัติงานสอดคล้องกันกับ Work Flow ได้เป็นอย่างดี หรือไม่?</p> <p>3. ที่ตั้งทำการของฝ่ายการพนักงาน อยู่ในทำเลที่พนักงานขององค์กร หรือบุคคลภายนอกสามารถติดต่อได้โดยสะดวกหรือไม่?</p> <p>4. สถานที่จัดรับสมัคร ได้จัดไว้เพียงพอต่อการรองรับปริมาณของผู้มาสมัครงาน หรือไม่?</p>				

Questionnaires	Yes	No	W/P	Initial
5. มีห้องจัดไว้ให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายพนักงาน ทำการสัมภาษณ์ผู้มาสมัครงานเป็นสัดส่วนโดยเฉพาะ หรือไม่?				
6. ฝ่ายการพนักงานได้รับจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ หรือไม่?				
7. งบประมาณเครื่องมือเครื่องใช้ หรืออุปกรณ์ต่างๆ ได้รับอนุมัติเพียงพอต่อการดำเนินงาน หรือไม่?				
8. มีพื้นที่จัดเก็บแฟ้มเอกสารข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานอย่างพอเพียง หรือไม่?				
9. มีการนำระบบคอมพิวเตอร์เกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศพนักงาน (Personnel Information System = PIS) ใช้ในฝ่ายงานหรือไม่?				
10. มีการนำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการประเมินการบันทึกความดี ความชอบ เกียรติประวัติ ฯลฯ ของพนักงานมาใช้ในการปูนบำเหน็จความดีความชอบ หรือไม่?				

สรุปจุดอ่อนของการควบคุม

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้สอบทาน

(.....)

วันที่.....