

บทที่ ๕

ข้อเสนอแนะ เพื่อพัฒนาบทบาทการตรวจสอบภายในภาครัฐสมัยใหม่

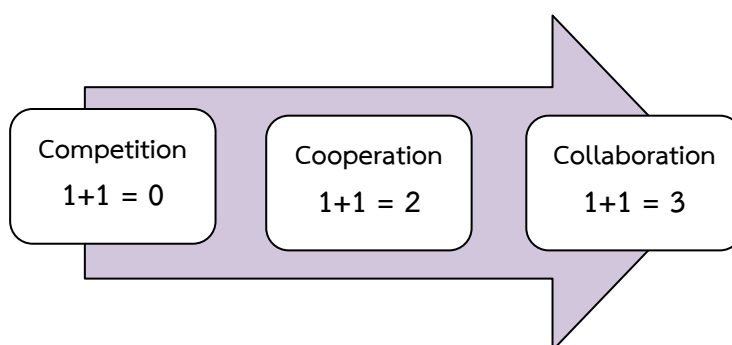
สิ่งหนึ่งที่ส่วนราชการทั่วไปไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ในการดำเนินงาน คือ ความไม่แน่นอน ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความเสียหายที่อาจส่งผลกระทบต่อเนื่องแก่องค์กร การบริหารจัดการภายใต้การกำกับดูแลที่ดี รวมถึงการมีหน่วยงานตรวจสอบภายในอาจไม่เพียงพอต่อการบริหารงาน จึงเป็นหน้าที่อันสำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหาร ที่จำเป็นต้องบริหารจัดการภายใต้ความไม่แน่นอนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการประสานงานกับหน่วยงานตรวจสอบภายใน เพื่อการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อมีเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น ถ้าไม่ได้รับการจัดการที่เหมาะสมจะทำให้เกิดผลกระทบที่เรียกว่า Domino Effect คือ อาจนำไปสู่ความเสี่ยงหรือความเสียหายและต่อเนื่องไปจนทำให้เผชิญกับความสูญเสียที่ยิ่งใหญ่ที่เกินการแก้ไขได้ แต่ส่วนราชการสามารถป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ด้วยการกำหนดให้มีระบบการบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารที่มีประสบการณ์จะให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอ ความเสี่ยงในการดำเนินงานเป็นสิ่งใกล้ตัว และจะเกิดผลกระทบทันทีหากผู้บริหารไม่สามารถเข้าใจถึงเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและไม่สามารถดำเนินการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งไม่ได้กำหนดแนวทางการควบคุมภายในอย่างเพียงพอที่จะป้องกัน ค้นหา และแก้ไข การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดจากความเสี่ยง ถ้ามูลเหตุแห่งความเสี่ยงอยู่ในขั้นที่ส่งผลต่อความสูญเสียอย่างรุนแรง อาจทำให้ส่วนราชการได้รับความเสียหายในที่สุด ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจถึงระบบการตรวจสอบและการควบคุมภายในเพื่อการวางแผนการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมด้านต่างๆ ทั้งเรื่องการเงิน การบริหารความเสี่ยง และการจัดการทั่วไปที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาล ควรต้องกำหนดให้มีการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพราะการบริหารความเสี่ยงถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการกำกับดูแลที่ดี องค์กรอาจไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หากปราศจากการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมายที่สำคัญของงานตรวจสอบภายในอย่างหนึ่ง คือ การให้ความเห็นต่อผู้บริหารว่า ระบบการควบคุมภายใน การกำกับดูแล รวมถึงระบบการบริหารความเสี่ยง มีความเพียงพอและเหมาะสมที่จะทำให้อยู่ใจได้ว่าจะสามารถบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรอย่างสมเหตุสมผล ขอบเขตของงานตรวจสอบภายใน ต้องกำหนดวัตถุประสงค์การวางแผน การปฏิบัติตามแผนรวมถึงการควบคุมและติดตามเพื่อการประเมินผลงาน ผู้ตรวจสอบภายในต้องแสดงให้เห็นว่าได้ปฏิบัติงานตามมาตรฐานสากลที่ยอมรับทั่วไป เพื่อสร้างความมั่นใจแก่องค์กรว่า งานที่ปฏิบัติอยู่นั้นจะสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อผู้ตรวจสอบภายในได้กำหนดแผนงานตรวจสอบ (Audit Plan) แล้ว

เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้ตรวจสอบภายในต้องกำหนดแผนภายใต้วิธีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม ซึ่งการประเมินความเสี่ยงต้องทำให้ครอบคลุมทุกกระบวนการของงานตรวจสอบภายใน ตั้งแต่เริ่มต้นกำหนดเป้าหมายจนถึงการติดตามผลการตรวจสอบ หากผู้ตรวจสอบภายในทำงานโดยไม่คำนึงถึงหลักการบริหารความเสี่ยง อาจส่งผลให้งานตรวจสอบภายในไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริหาร และไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียในทุกระดับขององค์กรได้ แต่จะกลายเป็นเพียงผู้ติดตาม และแจ้งความบกพร่องของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งถือเป็นการติดตามเพื่อจับผิด สร้างผลงานให้ตัวเองเท่านั้น ผู้ตรวจสอบภายในต้องเข้าใจว่างานตรวจสอบภายในไม่เพียงมุ่งเน้นที่การตรวจสอบเอกสารว่ามีการอนุมัติถูกต้อง มีการจัดเก็บเอกสารที่สมบูรณ์ครบถ้วน แต่ต้องมุ่งเน้นไปที่การประเมินระบบงานว่า มีความเหมาะสมต่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหรือไม่ รวมทั้งการค้นหาลู่ทางอุปสรรคหรือปัญหาสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กร ซึ่งหมายถึงการเข้าถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นภายในองค์กร และการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อการบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร และเพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีประสิทธิภาพต่อไป เพื่อตอบสนองสิ่งดังกล่าวจึงต้องทำการประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบว่ามีปัจจัยหรือเหตุการณ์ใดบ้างที่จะส่งผลกระทบต่อให้งานตรวจสอบภายในไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. การตรวจสอบภายในสมัยใหม่



Competition : เป็นยุคเริ่มแรก เป็นแนวทางที่แสดงถึง ความพยายามต่อสู้กันและการปกป้องระหว่างผู้ตรวจสอบ และผู้รับการตรวจ ต่อสู้กันเพื่อชัยชนะของตนเองเป็นหลัก ไม่ได้คำนึงถึงความต้องการขององค์กร (Striving Together) เป็นการแข่งขันกันเอง มีผู้แพ้ ผู้ชนะ มีผู้เปรียบเทียบกับเห็นว่าแนวทางนี้ เหมือนกับ $1+1 = 0$ (0 คือ ผลลัพธ์ที่องค์กรได้รับ)

Cooperation : เป็นแนวทางที่ผู้ตรวจสอบภายในและผู้รับการตรวจ ตระหนักถึงภาระหน้าที่ซึ่งกันและกัน ให้ความร่วมมือซึ่งกัน แต่ก็ยังให้ความสำคัญต่อภาระตนเองเป็นหลัก ต่างฝ่ายต่างมีภาระหน้าที่ของตนเองไม่ปะปนกัน แต่สามารถทำงานร่วมกันได้ (Working Together) เป็นการยืนคนละจุด มีการ “ยอม” กันมากขึ้น รู้จักให้เหตุผล รับฟังกันมากขึ้น เพื่อประโยชน์ร่วมกัน เป็นลักษณะ $1+1 = 2$

Collaboration : เป็นลักษณะของการสร้างสรรค์ร่วมกัน (Creating Together) ทำงานเป็นทีมเดียวกัน เข้าใจเป้าหมายตรงกันเนื่องจากกำหนดร่วมกัน อย่างไรก็ตาม แนวทางนี้อาจเป็นอุปสรรคต่อความเป็นอิสระของผู้ตรวจสอบ แต่ผลการตรวจสอบจะเป็นที่ยอมรับและนำไปสู่การปรับปรุงงานต่างกับแนวทางที่สอง ตรงที่ เป็นการสร้างทีมตรวจสอบที่เป็นทีมเดียวกันระหว่างผู้ตรวจสอบและผู้รับการตรวจ เป็นลักษณะ $1+1 = 3$ คือ องค์กรได้ประโยชน์จากการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบ

ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการใช้แนวทาง Collaboration คือ การสร้างความไว้วางใจ และขจัดความหวาดระแวงซึ่งกันและกัน โดยการทำงานตรวจสอบแบบเปิดเผย บอกให้รู้อย่างตรงไปตรงมา พร้อมทั้งอธิบายวัตถุประสงค์ ประโยชน์ของการตรวจสอบให้เข้าใจ และร่วมกันวางแผนร่วมกัน เช่น ประเมินความเสี่ยง การควบคุม อธิบายวิธีการตรวจสอบ สรุปลักษณะด้วยกัน แจ้งผลการทดสอบอย่างต่อเนื่อง รวมถึงใช้ทักษะในการเป็นผู้ฟังที่ดี เป็นพื้นฐานในการทำงานเป็นทีมเดียวกัน

๒. บทบาทสำคัญของผู้ตรวจสอบภายในสมัยใหม่

บทบาทของผู้ตรวจสอบภายในสมัยใหม่ คือ การเป็นที่ปรึกษา (Consultant) โดยระบุปัญหา เป้าหมายและข้อจำกัด รวมถึงวิเคราะห์ปัญหา เพื่อหาแนวทางแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาข้อบกพร่อง ให้ข้อเสนอแนะ และการรายงาน

การปฏิบัติงานตรวจสอบให้ความร่วมมือกันระหว่างผู้ตรวจสอบภายในกับผู้รับการตรวจ

๑. การวางแผน Planning Phase

- ช่วยในการสนับสนุนข้อมูล เพื่อการวางแผน
- ช่วยในการค้นหาความเสี่ยง และประเมินความเสี่ยงที่มีอยู่
- ให้ความเห็น ด้านความเสี่ยงที่ผู้ตรวจสอบประเมิน
- ช่วยในการให้ข้อมูลด้านการควบคุม และประเมินการควบคุมที่มีอยู่
- ให้ความเห็นในเรื่องกำหนดเวลาในการทดสอบ

๒. ขั้นตอนการปฏิบัติงานตรวจสอบ Testing Phase

- จัดเตรียมข้อมูล หรือหลักฐาน ในการทดสอบ
- ให้ข้อมูล ชี้แจงรายละเอียด ให้ความสะดวกกับผู้ตรวจสอบ
- ช่วยค้นหาสาเหตุ “ข้อบกพร่องด้านการควบคุม” ที่ผู้ตรวจสอบตรวจพบ
- ช่วยให้ข้อเสนอแนะวิธีการปรับปรุง ข้อบกพร่อง ที่มีการตรวจพบ
- ช่วยยืนยันข้อเท็จจริงต่อผลการทดสอบ ของผู้ตรวจสอบ

๓. ขั้นตอนการรายงานผล Reporting Phase

- ช่วยยืนยันร่างรายงาน (Draft Report) ที่ผู้ตรวจสอบส่งมาให้ ว่าถูกต้องตรงกันหรือไม่ และเป็นไปตามข้อตกลงหรือเปล่า
- ช่วยสอบถาม “สาระสำคัญ” ที่นำเสนอข้อมูลในรายงานผลการตรวจสอบ ให้ความเข้าใจตรงกัน

๓. การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response Auditing)

การตรวจสอบภายในนับว่าเป็นงานให้บริการขององค์กรที่มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนและกระตุ้นการปฏิบัติงานขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย โดยการทำหน้าที่เป็นเครื่องมือของผู้บริหารและการให้บริการความเชื่อมั่น รวมทั้งการเป็นที่ปรึกษาแก่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง การตรวจสอบภายในจึงต้องตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรในทุกระดับ นับตั้งแต่ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน หน่วยรับตรวจหรือหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร และบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องที่ต้องการใช้สารสนเทศของงานตรวจสอบภายใน การที่งานตรวจสอบภายในจะสามารถตอบสนองต่อผู้รับบริการได้อย่างมีคุณภาพ จึงต้องมีการพิจารณาถึงแนวทางการดำเนินงานในการเสริมการปฏิบัติงานดังกล่าว โดยผู้เสนอผลงานขอเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว (Quick Response)

“การตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว” เป็นเครื่องมือหรือกลไกชนิดหนึ่งซึ่งช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีประเด็นสำคัญ ได้แก่

๑. การควบคุมคุณภาพ

เนื่องจากการสนองตอบต่อความต้องการของผู้รับบริการโดยเร็ว หรือ การทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน เบื้องต้นต้องกำหนดในเรื่องการควบคุมคุณภาพ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดให้มีการควบคุมคุณภาพในเรื่องต่างๆ โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ เช่น

- การวางแผนการดำเนินงาน หรือจัดทำแผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน (Strategic Plan) ให้มีประสิทธิภาพ
- การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีระเบียบ
- การกำหนดหรือการจัดให้มีระบบฐานข้อมูล (Date based) อย่างเพียงพอ
- การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการพัฒนากระบวนการดำเนินงาน

๒. การสื่อสาร

การสื่อสารถือเป็นหัวใจสำคัญในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการโดยเร็ว ความสำเร็จในการตอบสนองจำเป็นต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการเรียนรู้หรือการนำเทคนิคใหม่มาใช้ในการดำเนินงาน การสื่อสารที่สำคัญทำให้เกิดการส่งผ่านและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารถึงผู้รับบริการ ได้ตรงตามความต้องการและรวดเร็ว รวมทั้งตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่แท้จริง

๓. ความมีส่วนร่วมหรือการประสานความร่วมมือ

สิ่งสำคัญอีกประการ เพื่อให้การตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันความต้องการ นอกจากการพิจารณาในเรื่องคุณภาพและการสื่อสารแล้ว ต้องมีการประสานความร่วมมือให้เกิดมีการทำงานร่วมกัน มีความเห็นและการตัดสินใจร่วมกัน มีการเชื่อใจและเชื่อมั่นระหว่างผู้ร่วมงาน ทั้งผู้ให้ข้อมูลและผู้รับข้อมูล รวมถึงการต้องร่วมแบ่งปันการให้ความรู้ซึ่งกันและกัน

๓.๑ การประยุกต์แนวคิด

งานตรวจสอบภายในมีส่วนสำคัญและมีกระบวนการดำเนินงานที่ส่งผลต่อการตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรในหลายระดับขององค์กร การสามารถประยุกต์แนวคิดการตอบสนองอย่างรวดเร็วมาใช้ในการปฏิบัติงาน จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานตรวจสอบภายในสามารถตอบสนอง ต่อผู้เกี่ยวข้องได้โดยเร็ว (Quick Response Auditing) แนวคิดดังกล่าวประกอบด้วย

๑. การให้ความสำคัญกับลูกค้าของงานตรวจสอบภายใน
๒. การกำหนดแผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน
๓. การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน
๔. การทำให้โครงสร้างองค์กรการตรวจสอบภายใน มีลักษณะคล่องตัว กระชับ
๕. การปรับหรือรวบกระบวนการ ขั้นตอนการตรวจสอบภายในให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร
๖. การนำเสนอการให้บริการใหม่ๆ ของการตรวจสอบภายใน เช่น การเป็นที่ปรึกษา การเผยแพร่องค์ความรู้ การให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

จากแนวคิดข้างต้นในการให้บริการด้านการตรวจสอบภายใน จึงต้องมุ่งเน้นถึงความ ต้องการของผู้รับบริการที่ต้องสนองตอบให้ทันเวลา ด้วยระบบงานที่มีความน่าเชื่อถือ และผู้ปฏิบัติงานที่มีความรับผิดชอบ รวมทั้งสามารถดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายของการตรวจสอบภายในสมัยใหม่ หรือตามภาพลักษณ์ใหม่ของงานตรวจสอบภายใน และการปฏิบัติทำหน้าที่ในการเชื่อมโยงข้อมูลใน ภาพรวมขององค์กรและนำเสนอผลการตรวจสอบได้อย่างรวดเร็ว ตรงประเด็น มีคุณภาพ มีความยืดหยุ่น ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการตรวจสอบและการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ

๓.๒ แนวทางการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม

การสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการด้านการตรวจสอบภายในได้อย่างรวดเร็ว โดยอาจพิจารณาตามกระบวนการดำเนินงานตรวจสอบภายใน นับแต่ขั้นตอนการเตรียมการ อันได้แก่ การสำรวจ รวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น การวางแผน และขั้นตอนการดำเนินงานตรวจสอบ (Audit Finding) รวมทั้งขั้นตอนเมื่อตรวจสอบแล้วเสร็จโดยการรายงานติดตามผล ซึ่งมีแนวทางในการปฏิบัติงาน ดังนี้

๑. การตรวจสอบในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ จากการสอบถามความต้องการของผู้บริหาร หน่วยรับตรวจที่จะให้การตรวจสอบภายในให้บริการตรวจสอบในเรื่อง ประเด็น หรือวัตถุประสงค์ใด ซึ่งสามารถดำเนินการได้ก่อนการวางแผนการตรวจสอบ เพื่อให้รายงานผลและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ โดยแนวทางดังกล่าวยังสอดคล้องกับหลักการมีส่วนร่วมตามแนวทางการบริหารจัดการที่ดี

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ของงานตรวจสอบภายในที่ชัดเจน เพื่อให้มีแนวการปฏิบัติงาน ตรวจสอบภายในที่เหมาะสม เพียงพอ รวมทั้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบวัตถุประสงค์ อันก่อให้เกิดความเข้าใจและการเข้าถึงข้อมูลของผู้ตรวจสอบภายในได้อย่างรวดเร็ว

๓. การตรวจสอบในสิ่งที่จะเป็นปัญหา อุปสรรค หรือคาดว่าอาจจะเกิดปัญหาอุปสรรค ต่อผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน หรือการพิจารณาถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลให้การปฏิบัติงาน ไม่สำเร็จตาม เป้าหมายขององค์กร ในมุมมองของงานตรวจสอบภายในที่ต้องวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงหรือปัจจัยต่างๆ ที่จะส่งผลให้การดำเนินงานในแต่ละหน่วยงานหรือกิจกรรมไม่ประสบผลสำเร็จ เพื่อให้สามารถวางแผนการ ตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้เกิดการป้องกันที่ตรงประเด็น ทันต่อเวลา และช่วยลด ทรัพยากรทางด้านตรวจสอบ รวมทั้งตอบสนองต่อผู้บริหารได้อย่างรวดเร็ว

๔. การตรวจสอบให้เป็นไปตามมาตรฐาน เนื่องจากมาตรฐานเป็นหลักการสากลที่ควรต้อง ปฏิบัติและเป็นที่ยอมรับ การดำเนินตามหลักการสากลที่ถือปฏิบัติอยู่โดยทั่วไปช่วยให้การปฏิบัติงาน มี ขั้นตอน เป็นระบบมีความเหมาะสม และตรงตามความต้องการของผู้บริหารในระดับหนึ่ง

๕. การใช้วิธีการตรวจสอบการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการตรวจสอบถึงผลสัมฤทธิ์ของการ ดำเนินงานว่าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและคุ้มค่าหรือไม่ จากการพิจารณาผลผลิตและ ผลลัพธ์ของงาน โครงการ หรือกิจกรรมตามภาระความรับผิดชอบขององค์กร ซึ่งจะเป็นการดำเนินงาน ตรวจสอบที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริหารได้อย่างมีคุณภาพ แทนการตรวจสอบด้านการเงินหรือ การปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ที่จะให้ข้อเสนอแนะเพียงประเด็นเล็กน้อย ในด้านเดียว และอาจไม่มี ผลกระทบต่อการปรับปรุงการดำเนินงานตามภารกิจหลัก และภาพโดยรวมขององค์กร อย่างแท้จริง

๖. การรายงานผลการตรวจสอบ ซึ่งถือเป็นผลผลิต (Output) ของการปฏิบัติงานตรวจสอบ ซึ่งหากตรวจสอบแล้วพบว่า มีปัญหาหรือข้อขัดข้องที่สำคัญอันส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือเป้าหมาย ขององค์กรแล้ว ผู้ตรวจสอบภายในสามารถรายงานผลการตรวจสอบในขั้นต้นในทันที โดยไม่จำเป็นต้อง คำนึงถึงรายงานที่ต้องเป็นไปตามรูปแบบ เพียงแต่รายงานอาจกล่าวถึงประเด็นสำคัญของสิ่งที่ตรวจพบ สาเหตุผลกระทบ และแนวทางการแก้ไขในขั้นต้น นอกจากนี้ในการจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ จะต้องศึกษา ว่าผู้บริหารให้ความสนใจรายงานในรูปแบบใด เพื่อให้รายงานผลเป็นที่น่าสนใจ หรือตรงตามความต้องการ เช่น สรุปเฉพาะข้อตรวจพบและข้อเสนอแนะ หรือต้องการการวิเคราะห์เปรียบเทียบ หรือการนำเสนอ ภายในหน้ากระดาษเดียว

๓.๓ การพัฒนาศักยภาพผู้ตรวจสอบภายใน

การดำเนินการเพื่อให้การตรวจสอบภายในสามารถตอบสนองต่อผู้รับบริการได้โดยเร็ว นอกจากการพิจารณาในมุมมองความต้องการของผู้รับบริการแล้ว จะต้องพิจารณาถึงผู้ให้บริการด้านการ ตรวจสอบภายในหรือผู้ตรวจสอบภายในที่ต้องปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่

๑. การมีความรู้ และความเข้าใจในมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะมาตรฐานด้านการตรวจสอบภายใน และจริยธรรมของผู้ตรวจสอบภายใน
๒. การที่มีทักษะ ประสบการณ์ และความชำนาญในด้านการตรวจสอบภายใน
๓. การปฏิบัติงานตามขั้นตอนการดำเนินงานด้านการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมต่อองค์กรของตนเอง และกำหนดการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมที่สามารถปฏิบัติการตรวจสอบได้จริง
๔. การประเมินผล และคุณภาพของการดำเนินงานด้านการตรวจสอบภายในอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง ทั้งจากการประเมินผลด้วยตนเอง และการประเมินผลโดยบุคคลภายนอก
๕. การนำเสนอผลผลิตและผลลัพธ์ของงานตรวจสอบภายใน ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรภายใต้หลักวิชาการและทรัพยากรที่มีอยู่
๖. การมีความรอบรู้ไม่เพียงพอเฉพาะกระบวนการขององค์กรตนเองอย่างดีเท่านั้น จะต้องมีความใฝ่รู้ในวิทยาการใหม่ๆ และมีคุณสมบัติที่สามารถประสานความร่วมมือกับทุกฝ่ายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๔ เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน (Methodology)

เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อผู้รับบริการ หรือลูกค้าของงานตรวจสอบภายในได้อย่างรวดเร็ว ได้นำเทคนิคหรือวิธีการที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยในการดำเนินงาน ซึ่งวิธีการหรือเทคนิคต่างๆ จะมีอยู่มากมาย ผู้ตรวจสอบภายในสามารถเลือกวิธีการมาใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม และสถานการณ์ขององค์กร โดยต้องรู้จักในการเลือกมาประยุกต์ใช้และติดตามวิธีการใหม่ๆ ที่ทันสมัย ไม่ว่าจะ เป็นวิธีการทางสถิติ คณิตศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ แนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็น ศาสตร์ในเชิงการวิเคราะห์และการตัดสินใจ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานอย่างมาก ได้แก่

๑. การใช้วิธีการทดสอบทางสถิติ จากการวิเคราะห์แนวโน้มหรือการวิเคราะห์ ในเชิง อัตราส่วน จากการประเมินผลของข้อมูลด้วยวิธีการและเครื่องมือต่างๆ เช่น กราฟ ฮิสโตแกรม ผังพาเรโต
๒. การใช้วิธีการเปรียบเทียบหรือการให้น้ำหนัก จากเก็บรวบรวมข้อมูล และการใช้ดุลยพินิจ จากประสบการณ์รวมทั้งหลักการที่ถือปฏิบัติอยู่โดยทั่วไป
๓. การใช้ Flow Chart เช่น ผังขั้นตอน ผังกระบวนการดำเนินงาน ผังความเชื่อมโยง เพื่อช่วยในการมองภาพโดยรวมขององค์กรให้ชัดเจนยิ่งขึ้น
๔. การใช้ Audit Sample เพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน โดยเป็นการ Sample ประเด็นที่ได้ จากการประเมินความเสี่ยงเพื่อใช้ในการตรวจสอบ ซึ่งจะช่วยให้การตรวจสอบประเด็นสำคัญหรือมีความเสี่ยงสูง การดำเนินงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

๕. การพิจารณาแนวคิด Creative thinking หรือการคิดนอกกรอบในเชิงสร้างสรรค์ (Think out of block) เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ให้มีการพยายามล้างกรอบแนวคิดเดิมๆ ที่มีอยู่ เช่น การไม่รับรู้ต่อสถานการณ์ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป การยึดอยู่ในกรอบหรือกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด โดยไม่พิจารณาถึงการดำเนินงานอยู่บนกรอบที่จะสามารถทำงานให้มีความยืดหยุ่นเพิ่มมากขึ้น การไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงหรือการใช้เทคโนโลยีใหม่ มาช่วยในการปฏิบัติงาน แนวคิดของ Creative Thinking สามารถใช้เครื่องมือช่วยในการดำเนินงาน เช่น

- การใช้วิธีการ Brainstorming หรือการระดมสมอง
- การคิดที่แตกต่างกัน Think Opposite
- การใช้ Road Map
- การสร้าง Action Plan
- การบริหารโดยการกำหนดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives)

๖. การใช้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณาประเด็นสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรจะไม่บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจากแนวทางของการบริหารเชิงคุณภาพแล้ว การลดความผิดพลาดโดยการบริหารความเสี่ยงย่อมก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้อาจใช้เครื่องมือคุณภาพต่างๆ ที่มีอยู่มาช่วยในการพิจารณา เช่น Decision Tree ผังก้างปลา Six Sigma การกำหนดดัชนีตัวชี้วัดการประเมินผล นอกจากการประเมินความเสี่ยง

๗. การนำแนวคิด TQM (Total Quality Management) มาประยุกต์ใช้ เนื่องจาก TQM เป็นการบริหารจัดการในภาพรวมขององค์กรที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่าย และที่สำคัญต้องเป็นความต้องการจากผู้บริหาร หรือเป็นเรื่องที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ ดังนั้น แนวคิดนี้จะช่วยให้งานตรวจสอบภายในมีทิศทางการทำงานที่แน่นอน ตรงประเด็น รวมทั้งการได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายอันจะทำให้การดำเนินงานตรวจสอบได้อย่างรวดเร็วและทันเวลา

๘. แนวคิด Just in Time เป็นการศึกษถึงกระบวนการปฏิบัติงาน และการไหลของงาน (Work Flow) ในการพิจารณาว่าการทำงานหรือกระบวนการใดมีความล่าช้า หรือไม่คล่องตัว แนวคิดนี้สามารถนำมาใช้กับงานบริการ เช่น การลดเวลาในการให้บริการเพื่อให้ได้บริการที่รวดเร็ว

๓.๕ ประโยชน์จากการตอบสนองงานตรวจสอบภายในอย่างรวดเร็ว

ประโยชน์ที่องค์กร หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะได้รับจากการตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว ได้แก่

๑. ทำให้เห็นผลสัมฤทธิ์ของงานได้โดยเร็ว ทันกาล
๒. สร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้รับบริการทั้งภายใน และภายนอกอันก่อให้เกิดผลตอบแทนสูงสุดแก่องค์กร
๓. ช่วยลดความสูญเสียเปล่าหรือความเสียหายที่เกิดจากความล่าช้า
๔. เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

๔. การพัฒนางานตรวจสอบให้เกิดมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืนและต่อเนื่อง (High Value Services)

การปฏิบัติงานของกลุ่มตรวจสอบภายใน ให้มีความเป็นอิสระ เที่ยงธรรม มีจริยธรรม และมีความเชี่ยวชาญเยี่ยงมืออาชีพ ตามมาตรฐานวิชาชีพการตรวจสอบภายในที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล โดยมีกฎบัตรของกลุ่มตรวจสอบภายใน ซึ่งได้กำหนดภารกิจ ขอบเขตการปฏิบัติงาน อำนาจและหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนแนวทางการปฏิบัติงานตรวจสอบไว้อย่างชัดเจน และมีการทบทวนเป็นประจำทุกปีให้เหมาะสมอยู่เสมอ เพื่อเสริมสร้างให้หน่วยงานต่างๆ ในกรมวิชาการเกษตร มีแนวทางปฏิบัติงานครอบคลุมทั้งด้านการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่ดี ผู้เสนอผลงานมีข้อเสนอให้ดำเนินการ ดังนี้

๑. ติดตามการปฏิบัติงานในการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยนำเครื่องมือแบบประเมินตนเอง (Control Self Assessment: CSA) ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมตามความพร้อมกับหน่วยงานต่างๆ ภายในกรมวิชาการเกษตร

๒. เสริมสร้างและพัฒนาระบบงานตรวจสอบเชิงป้องกัน (Proactive Preventive Audit) โดยผู้ตรวจสอบภายในร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ของกรมวิชาการเกษตรพิจารณากระบวนการปฏิบัติงานสำคัญที่มีความเสี่ยงสูง กำหนดจุดควบคุมหรือแผนการตอบสนองความเสี่ยง (Mitigation Plan) และระบบติดตามสัญญาณความผิดปกติ (Monitoring System/Warning Signal) นอกจากนี้ให้นำข้อบกพร่องที่เกิดจากการปฏิบัติงานมาพัฒนาเป็นระบบที่เหมาะสม เพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ รวมทั้งนำไปเป็นบทเรียนให้หน่วยงานอื่น

๓. เน้นการให้คำปรึกษากับหน่วยงาน โดยทุกครั้งที่เข้าตรวจสอบหรือประเมินระบบการควบคุมภายในกับผู้เกี่ยวข้อง และพบว่าหน่วยงานมีจุดที่ต้องปรับปรุง ผู้ตรวจสอบจะให้ความรู้ และให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนปฏิบัติงานที่ถูกต้อง และการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับหน่วยงานทั้งกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงผู้รับบริการโดยใช้หลักการสายโซ่คุณค่า (Value Chain) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน รวมทั้งติดตามผลการปฏิบัติงานหลังจากให้คำปรึกษา เพื่อให้เกิดแนวทางการป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก

๔. กำหนดให้มีการประเมินผลความพึงพอใจจากผู้รับบริการตรวจสอบ เพื่อให้การวัดผลการปฏิบัติงานมีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับนโยบายและแผนงานและใช้เป็นข้อมูลสำหรับปรับปรุงการปฏิบัติงานของกลุ่มตรวจสอบภายใน

๕. กลุ่มตรวจสอบภายใน มีการจัดทำและปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบ (Audit Guideline) ให้มีความทันสมัยเป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและกระบวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ให้ผู้ตรวจสอบภายในใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานตรวจสอบ และการประเมินความเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญในแต่ละกระบวนการปฏิบัติงาน ครอบคลุมจุดอ่อน ลดความเสี่ยงและป้องกันการทุจริตที่อาจเกิดขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน สร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลให้กับฝ่ายบริหาร

๕. บทสรุปการพัฒนาบทบาทการตรวจสอบภายในภาครัฐสมัยใหม่

การตรวจสอบภายใน เป็นกิจกรรมการให้หลักประกันอย่างเที่ยงธรรม และการให้คำปรึกษาอย่างเป็นอิสระ ช่วยให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ ด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแล ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามระบบถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ผู้ตรวจสอบภายในจะมีส่วนช่วยในการวิเคราะห์หาความเสี่ยงเพื่อให้ข้อมูลกับฝ่ายบริหารในการกำหนดแนวทางแก้ไขหรือป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหาย ต้องมีความรู้เรื่องการตรวจสอบภายในอย่างมืออาชีพแล้ว ต้องมีความรู้ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร เพื่อช่วยให้งานตรวจสอบภายในรวมถึงการควบคุมภายในประสบผลสำเร็จและส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การตรวจสอบภายในสมัยใหม่ จะให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง ๓ ด้านที่ยอมรับกันแล้วว่าสามารถผลักดันให้ทุกองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานตามเป้าหมาย ได้แก่

- การบริหารจัดการกับความเสี่ยง
- กระบวนการควบคุมภายใน ที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- มีการกำกับดูแลที่ดี

บทบาทการตรวจสอบภายในสมัยใหม่ ของกรมวิชาการเกษตร จึงต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติใหม่ในการปฏิบัติงานให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กรมวิชาการเกษตร การตรวจสอบภายในแบบเก่าที่มุ่งเน้นการตรวจสอบด้านการเงิน การบัญชี และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง อาจเป็นวิธีการที่ไม่เพียงพอ หรือไม่เหมาะสมกับการจัดการความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบันได้ ดังนั้น ผู้ตรวจสอบภายในจึงให้ความสำคัญเรื่องการบริหารความเสี่ยงของกรมวิชาการเกษตร และการประเมินความรวดเร็วในการตอบสนอง (Quick Respond) ต่อผู้รับบริการ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นอกจากการปฏิบัติงานตามมาตรฐานและจริยธรรมของผู้ตรวจสอบภายในแล้ว ยังต้องพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความรู้ที่หลากหลาย และเข้าใจในภารกิจหลักของกรมวิชาการเกษตร ได้อย่างลึกซึ้ง มีทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ ในการทำให้มั่นใจได้ว่าความเสี่ยงต่างๆ ได้รับการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม มีการพัฒนาความรู้ด้านข้อมูลทางเทคโนโลยี (Information Technology : IT) และมีการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจในสาระสำคัญอย่างชัดเจน การปรับเปลี่ยนบทบาทการตรวจสอบภายในจากการเป็น “ตำรวจลับ” สู่การเป็นที่ปรึกษาอย่างมีคุณค่า จะสนับสนุนให้กรมวิชาการเกษตรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ

