

ชื่อเรื่อง

แนวทางปฏิบัติในการตรวจสอบภายในของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

โดย นางนฤมล สุขปิยังค์

นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการพิเศษ

งานตรวจสอบภายในเป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหารในการตรวจสอบ ติดตามและ ประเมินผลการดำเนินงานภายในส่วนราชการเพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย บทบาทที่สำคัญ คือการสนับสนุนส่งเสริมให้การปฏิบัติงานในทุกระดับของหน่วยรับตรวจบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าภายใต้การบริหารความเสี่ยง การควบคุมและการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเสริมสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับส่วนราชการ มุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์ของงานโดยให้ความสำคัญกับความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ความประหยัดของการดำเนินงาน การวัดและประเมินผลงานเพื่อให้เกิดการแข่งขันและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ดังนั้น คู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ซึ่งหมายรวมถึงเทคนิคการตรวจสอบภายในจึงเป็นเรื่องสำคัญและ จำเป็นสำหรับงานตรวจสอบภายในที่มีคุณภาพซึ่งจะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้ส่วนราชการมีผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งการตรวจสอบภายในมีส่วนผลักดันความสำเร็จดังกล่าว ดังนี้

1. ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) และความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน (Transparency) ป้องกันการประพฤติมิชอบหรือการทุจริต และเป็นการลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจนทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์
 2. ส่งเสริมให้เกิดการบันทึกบัญชีและรายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability and Responsibility) ทำให้องค์กรได้ข้อมูลหรือรายงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ และเป็นพื้นฐานของหลักความโปร่งใส (Transparency) และความสามารถตรวจสอบได้ (Audit ability)
 3. ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (Efficiency and Effectiveness of Performance) ขององค์กร เนื่องจากการตรวจสอบภายในเป็นการประเมิน วิเคราะห์ เปรียบเทียบข้อมูลทุกด้านในการปฏิบัติงาน จึงเป็นข้อมูลที่สำคัญที่ช่วยปรับปรุงระบบงานให้สะดวกรัดกุม ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน และให้เหมาะสมกับสถานการณ์ตลอดเวลา ช่วยลดเวลาและค่าใช้จ่าย เป็นสื่อกลางระหว่างผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงานในการประสานและลดปัญหาความไม่เข้าใจนโยบาย
 4. เป็นมาตรการถ่วงดุลแห่งอำนาจ (Check and Balance) ส่งเสริมให้เกิดการใช้ทรัพยากรของ องค์กรเป็นไปอย่างเหมาะสมตามลำดับความสำคัญ เพื่อให้ได้ผลงานที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
 5. ให้สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Warning Signals) ของการประพฤติมิชอบหรือการทุจริตใน องค์กร ลดโอกาสความร้ายแรงและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งเพื่อเพิ่มโอกาสของความสำเร็จของงาน
- วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบภายใน คือ การให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรม และเป็นอิสระเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการให้ดีขึ้น โดยการประเมินและ ปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานตามแนวทางการตรวจสอบภายในได้ 3 แนวทาง คือ

1. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ลักษณะงานตรวจสอบภายในประเภทการบริหารความเสี่ยงมี 2 อย่าง คือ

1.1 การติดตามดูแลและประเมินประสิทธิภาพของระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรว่าเหมาะสมและเพียงพอหรือไม่

1.2 การประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการกำกับดูแลด้านการดำเนินงาน และด้านระบบสารสนเทศ โดยคำนึงถึงเรื่องสำคัญ 4 เรื่อง คือ 1) ความเชื่อถือได้และความถูกต้องครบถ้วน 2) ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน 3) การป้องกันและรักษาทรัพย์สิน และ 4) การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับและสัญญาข้อตกลงต่าง ๆ

2. การควบคุม (Control) มี 2 ประเภท คือ

2.1 การประเมินความเพียงพอและควมมีประสิทธิภาพของข้อมูล

2.2 การตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่า ฝ่ายจัดการได้กำหนดหลักเกณฑ์อย่างเพียงพอ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. การกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ (Governance) มี 2 ประเภท คือ

3.1 การทบทวนการดำเนินงานและแผนงานต่าง ๆ เพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานหรือแผนงานนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายโดยรวมและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

3.2 การมีส่วนช่วยให้เกิดกระบวนการกำกับดูแลใน

ขั้นตอนของการปฏิบัติงานตรวจสอบที่สำคัญ ประกอบด้วย

1. การวางแผนการตรวจสอบ (Audit Plan) แผนการตรวจสอบ คือ แผนการปฏิบัติงานที่หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในจัดทำขึ้นล่วงหน้าเกี่ยวกับเรื่องที่จะตรวจสอบ จำนวนหน่วยรับตรวจ ระยะเวลาในการตรวจสอบแต่ละเรื่อง ผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบ งบประมาณที่ใช้ในการปฏิบัติงานตรวจสอบ รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และขอบเขตการปฏิบัติงานตรวจสอบอย่างกว้าง ๆ แผนการตรวจสอบแบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่ 1) แผนการตรวจสอบระยะยาว เป็นแผนที่จัดทำไว้ล่วงหน้ามีระยะเวลาตั้งแต่ 1ปีขึ้นไป โดยทั่วไป มีระยะเวลา 3 – 5 ปี และ 2) แผนการตรวจสอบประจำปี เป็นแผนที่จัดทำไว้ล่วงหน้ามีรอบระยะเวลา 1 ปี และต้องจัดทำให้สอดคล้องกับแผนการตรวจสอบระยะยาวที่กำหนด

ขั้นตอนการวางแผนการตรวจสอบ ดังนี้

1. การสำรวจข้อมูลเบื้องต้น เพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในประเมินความเสี่ยงในขั้นต้นก่อนตรวจสอบ โดยอาจทำแบบสอบถามโดยแยกเป็นหัวข้อต่าง ๆ เช่น การดำเนินการจัดแบ่งส่วนงาน นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ งบประมาณที่ได้รับเพียงพอเหมาะสม มีการแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน การปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น หรือทำโดยการสัมภาษณ์หัวหน้าหน่วยรับตรวจและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง สังเกตการณ์ปฏิบัติงานจริง เป็นต้น รวมทั้งควรศึกษาข้อมูลจากกระตาศทำการและรายงานผลการปฏิบัติงานในครั้งก่อนประกอบด้วย

2. การประเมินผลระบบการควบคุมภายใน เพื่อประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจว่าได้นำระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติและบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร การประเมินผลการควบคุมภายในแบ่งได้หลายประเภท เช่น การประเมินผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุม ประเมินผลตามองค์ประกอบการควบคุมภายใน ประเมินผลตามกิจกรรมการควบคุมเฉพาะด้านหรือเฉพาะงานใดงานหนึ่งการประเมินผลตามกิจกรรมการควบคุมโดยรวมขององค์กร เป็นต้น

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ผู้ตรวจสอบภายในต้องประเมินความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานตรวจสอบ เพื่อพิจารณาความน่าจะเป็นที่อาจเกิดขึ้นและเป็นผลทำให้การทำงาน ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หากพิจารณาแล้วเห็นว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง ผู้ตรวจสอบภายในควรวางแผนการตรวจสอบทันทีหรือวางแผนการตรวจสอบในปีแรก ๆ

การปฏิบัติเมื่อเสร็จสิ้นงานตรวจสอบ

หลังจากเสร็จสิ้นการปฏิบัติงานตรวจสอบในหน่วยรับตรวจแล้ว หัวหน้าทีมตรวจสอบควรสอบทานให้แน่ใจว่าทีมตรวจสอบได้ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ เสร็จสมบูรณ์และเป็นไปตามแผนการตรวจสอบที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ หัวหน้าทีมตรวจสอบต้องสอบทานกระดาษทำการ เอกสารหลักฐานที่รวบรวมไว้จากการตรวจสอบ และสรุปข้อตรวจพบ สอบทานร่างรายงานผลการปฏิบัติงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในแต่ละคน โดยประเมินจากความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การปฏิบัติงานเมื่อเสร็จสิ้นงานตรวจสอบ ทีมผู้ตรวจสอบภายในจะรวบรวมหลักฐานและจัดทำกระดาษทำการและสรุปผลการตรวจสอบให้หัวหน้าส่วนราชการทราบข้อตรวจพบและข้อเสนอแนะ และเมื่อผู้ตรวจสอบเสนอรายงานผลต่อผู้บริหารแล้ว ผู้ตรวจสอบภายในต้องติดตามว่าผู้บริหารฯ ได้สั่งการหรือไม่ เพื่อให้แน่ใจว่าข้อบกพร่องได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ หากผู้บริหารรับทราบแล้วแต่ไม่ได้สั่งการแก้ไขตามข้อเสนอแนะแสดงว่าผู้บริหารยอมรับภาระความเสี่ยงหากเกิดความเสียหายขึ้นในอนาคต

ชื่อเรื่อง แนวทางการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

โดย นางนงนุช สุขปิยงค์
นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการพิเศษ

หลักการและเหตุผล

รัฐบาลมุ่งส่งเสริมการพัฒนาคนเพื่อรองรับนโยบายไทยแลนด์ 4.0 หรือการปฏิรูปโครงสร้างทางเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนประเทศด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีโดยการสร้างคนไทย 4.0 ให้สอดคล้องกับโลกในทศวรรษที่ ๒๑ ทำให้ทุกหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ราชการและรัฐวิสาหกิจต้องมีการปรับตัวและกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานใหม่หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ งานตรวจสอบภายในก็เช่นเดียวกันจำเป็นต้องตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในทุกระดับภายในองค์กรและบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องที่ต้องการใช้สารสนเทศของงานตรวจสอบภายใน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามวัตถุประสงค์ การตรวจสอบภายในจึงเป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญของฝ่ายบริหารซึ่งไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะการตรวจสอบเกี่ยวกับการเงินและการบัญชีเท่านั้น แต่การตรวจสอบภายในเป็นกิจกรรมการให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรและช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมและการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบและเป็นระเบียบ ดังนั้น การมีระบบการควบคุมภายในที่ดีเป็นเครื่องมือช่วยป้องกันรักษาทรัพย์สินของหน่วยงานให้ใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นเครื่องมือที่สำคัญของนักบริหารที่จะช่วยมองเห็นปัญหาอุปสรรค สามารถที่จะป้องกันและแก้ไขได้ทันกาล ลดความสูญเสียและความเสียหายที่ไม่ควรเกิดขึ้น ขณะเดียวกันยังสามารถมองเห็นโอกาสที่จะช่วยผู้บริหารบริหารองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายและแผนงานเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและต่อเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ

วัตถุประสงค์ เพื่อให้กรมตรวจบัญชีสหกรณ์มีแนวทางการปฏิบัติงานการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนหรือไม่จำเป็น ลดความเสี่ยงหรือผลเสียหายที่จะเกิดขึ้นแก่หน่วยงานและมีรายงานทางการเงินที่ถูกต้องครบถ้วนและเชื่อถือได้สร้างความมั่นใจแก่ผู้บริหารในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงาน

ขอบเขตและวิธีการศึกษา ศึกษา สังเคราะห์และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการรวบรวมกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติ รวมทั้งองค์ความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานตรวจสอบภายใน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ทุกระดับมีเครื่องมือช่วยในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานและสามารถนำผลผลิตของงานตรวจสอบภายในไปใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งช่วยกำกับให้การปฏิบัติการด้านต่างๆ สอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบ
2. บุคลากรกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนหรือไม่จำเป็น ลดความเสี่ยงหรือผลเสียหายที่จะเกิดขึ้นแก่หน่วยงานและมีรายงานทางการเงินมีความถูกต้องสมบูรณ์และเชื่อถือได้

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการที่มีผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแล ผู้บริหาร และบุคคลอื่น ได้ออกแบบนำไปปฏิบัติและดูแลให้เหมาะสมอยู่เสมอ เพื่อให้ได้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือได้ของการรายงานทางการเงิน ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน และการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง คำว่า “การควบคุม” หมายถึง องค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือหลายองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งจะมีผลกระทบทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เกิดความเสียหาย ความผิดพลาด ทั้งในแง่ของผลกระทบที่เป็นตัวเงิน หรือผลกระทบที่มีต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง

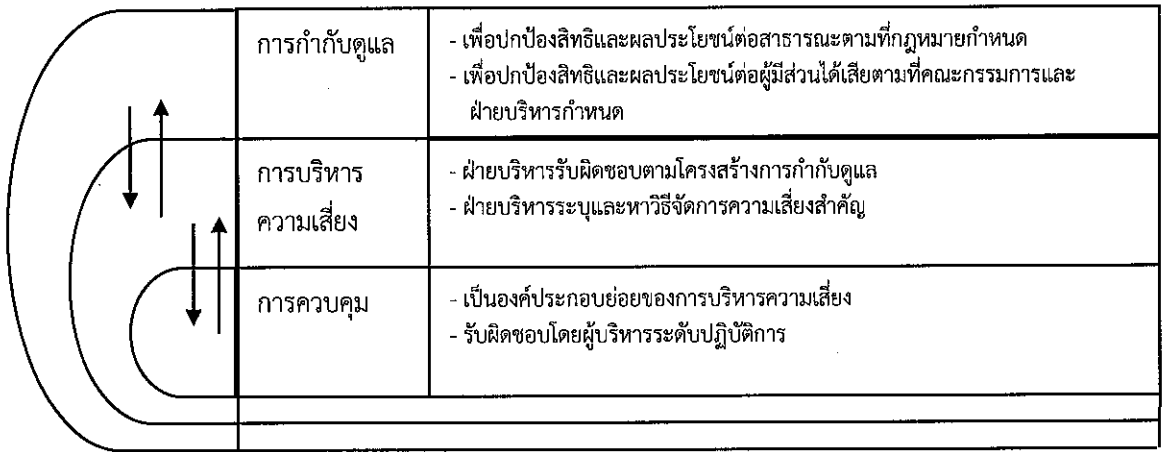
การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ความเสี่ยง เมื่อทำการประเมินแล้วทำให้ทราบระดับความเสี่ยง (ระดับความเสี่ยง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง)

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติโดยฝ่ายบริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ได้โดยมีประสิทธิภาพมากขึ้น

หัวใจหลักการกำกับดูแลกิจการ

1. ความโปร่งใส (Transparency หรือ Openness) คือ การสร้างความไว้วางใจระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้เสียภายใต้ข้อจำกัดของการแข่งขัน ความโปร่งใสช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ช่วยให้ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ความซื่อสัตย์ (Integrity) องค์กรต้องดำเนินธุรกิจอย่างตรงไปตรงมาภายใต้กรอบจริยธรรมที่ดี รายงานทางการเงินและสารสนเทศอื่น ๆ ต้องความถูกต้องและครบถ้วน
3. ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Accountability ความรับผิดชอบตามหน้าที่) ของผู้บริหารต้องอาศัยกฎเกณฑ์และข้อกำหนดที่เหมาะสม
4. ความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) การกำกับดูแลควรมีความคล่องตัวและเสริมสร้างให้เกิดความสามารถในการแข่งขันและไม่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประสิทธิภาพ

การควบคุมภายในเป็นองค์ประกอบย่อยของการบริหารความเสี่ยง หมายถึง กิจกรรมและวิธีการที่ผู้บริหารกระทำเพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดและให้ผลกระทบของความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้



ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานประสบความสำเร็จ

1. ปัจจัยเกื้อหนุน

- 1.1 ผู้บริหารระดับสูง ต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงาน และระบบการควบคุมภายในนั้นต้องได้รับการยอมรับในระดับปฏิบัติ
- 1.2 มีการประเมินความเสี่ยงและบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
- 1.3 มีการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและเหมาะสม
- 1.4 ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบในหน้าที่การงาน

2. ปัจจัยผลักดัน

ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้ระบบการควบคุมภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้แก่

- 2.1 วัตถุประสงค์ (Purpose) หน่วยงานจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่ากำลังจะทำอะไร เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางการทำงานและความก้าวหน้าของหน่วยงานได้
- 2.2 ข้อตกลงร่วมกัน (Commitment) เจ้าหน้าที่ทุกระดับควรมีการตกลงร่วมกันที่จะปฏิบัติงานตามระบบที่วางไว้ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และเพิ่มคุณค่าแก่หน่วยงาน
- 2.3 ความสามารถในการบริหารงาน (Capability) เพื่อให้หน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ เช่น การบริหารงบประมาณ การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น
- 2.4 ปฏิบัติการ (Action) เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบต้องลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง และสม่ำเสมอ
- 2.5 การเรียนรู้ต่อเนื่อง (Learning) หน่วยงานต้องเสริมสร้างหรือสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับให้มีการศึกษาต่อเนื่อง เพื่อให้มีการเรียนรู้ที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น หรือพัฒนาระบบการควบคุมใหม่ๆ ให้กับหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อให้หน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและปรับเปลี่ยนได้ตามเหตุการณ์

ประโยชน์ของการควบคุมภายใน แบ่งได้ 3 แนวทางคือ

1. ฝ่ายบริหาร ระบบการควบคุมภายในที่ดีจะเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารมีความมั่นใจว่าพนักงานและลูกจ้างได้ปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง รายงานต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นถูกต้อง เชื่อถือได้และทันเวลาที่กำหนด ตลอดจนมีการป้องกันความผิดพลาดและการทุจริต หรือการสูญหายของทรัพย์สินไว้อย่างรัดกุม
2. พนักงานและลูกจ้าง ระบบการควบคุมภายในจะเป็นเครื่องชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง และเป็นไปตามนโยบายที่ผู้บริหารวางไว้ เป็นเครื่องช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
3. ผู้ตรวจสอบภายใน การใช้ประสิทธิภาพระบบการควบคุมภายในเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานตรวจสอบ กิจกรรมที่มีการควบคุมภายในที่ดีจะช่วยให้การทำงานของผู้ตรวจสอบภายในรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สถานะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน

หากผู้บริหารพบว่ามีข้อผิดพลาดบางอย่างเกิดขึ้นในองค์กร ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจว่าต้องการให้ระบบการควบคุมภายในเป็นไปภายใต้สถานะแวดล้อมเช่นใด สถานะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน (Condition of Control) ที่มีอยู่ในกิจกรรมที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลของระบบการควบคุมที่องค์กรจะนำมาใช้ ประกอบด้วย

1. ความเป็นระบบ (Systemization)

การวางแผนอย่างเป็นระบบเป็นพื้นฐานของการควบคุมของกิจกรรมทุกประเภท ถ้าผู้บริหารสามารถกำหนดวิธีดำเนินงานและการปฏิบัติงานของกิจกรรมใดได้ชัดเจนมากเท่าใด ก็ยิ่งช่วยให้การปฏิบัติงานของกิจกรรมนั้น เป็นไปโดยถูกต้องยิ่งขึ้น

2. การมีเอกสารหลักฐาน (Documentation)

การบันทึกข้อมูลมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดประโยชน์ในด้านต่าง ๆ เช่น เป็นสื่อในการถ่ายทอดความเข้าใจระหว่างบุคคลต่าง ๆ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ แสดงหลักฐาน ภาระผูกพัน และความรับผิดชอบ เพื่อประโยชน์ในการควบคุม มีเอกสารหลักฐานข้อมูลหรือรายการที่เกิดขึ้นอย่างเพียงพอช่วยให้บัญชีถูกต้อง และช่วยป้องกันข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานและการบันทึกรายการ

3. ความสามารถและซื่อสัตย์ของบุคลากร (Competence and Integrity)

ระบบการควบคุมใด ๆ จะไม่มีผลเลย ถ้าบุคลากรไม่ปฏิบัติหน้าที่อย่างตั้งใจสม่ำเสมอ และซื่อสัตย์ นโยบายการคัดเลือกและฝึกอบรมขององค์กรความยากในการปฏิบัติงาน ระดับของความเป็นระบบและสิ่งสำคัญที่สุด คือ ปริมาณและคุณภาพของการควบคุมดูแลการทำงานของหัวหน้างาน ซึ่งเป็นการตรวจสอบความสามารถและซื่อสัตย์ของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานและในขณะเดียวกันความสามารถและซื่อสัตย์ของบุคลากรก็เป็นตัวกำหนดว่าองค์กรควรจัดให้มีการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดซึ่งรวมถึงระบบการควบคุมด้านอื่นด้วย

ชื่อเรื่อง

แผนกลยุทธ์การพัฒนางานตรวจสอบภายในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

โดย นางนฤมล สุขปิยงค์

นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการพิเศษ

หลักการและเหตุผล

รัฐบาลมุ่งส่งเสริมการพัฒนาคนเพื่อรองรับนโยบายไทยแลนด์ 4.0 หรือการปฏิรูปโครงสร้างทางเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนประเทศด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีโดยการสร้างคนไทย 4.0 ให้สอดคล้องกับโลกในทศวรรษที่ ๒๑ ทำให้ทุกหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ราชการและรัฐวิสาหกิจต้องมีการปรับตัวและกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานใหม่หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ งานตรวจสอบภายในก็เช่นเดียวกันจำเป็นต้องตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในทุกระดับภายในองค์กรและบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องที่ต้องการใช้สารสนเทศของงานตรวจสอบภายใน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามวัตถุประสงค์ การตรวจสอบภายในจึงเป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญของฝ่ายบริหารซึ่งไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะการตรวจสอบเกี่ยวกับการเงินและการบัญชีเท่านั้น แต่การตรวจสอบภายในเป็นกิจกรรมการให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรและช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมและการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบและเป็นระเบียบ ดังนั้น การมีระบบการควบคุมภายในที่ดีเป็นเครื่องมือช่วยป้องกันรักษาทรัพย์สินของหน่วยงานให้ใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นเครื่องมือที่สำคัญของนักบริหารที่จะช่วยมองเห็นปัญหาอุปสรรค สามารถที่จะป้องกันและแก้ไขได้ทันกาล ลดความสูญเสียและความเสียหายที่ไม่ควรเกิดขึ้น ขณะเดียวกันยังสามารถมองเห็นโอกาสที่จะช่วยผู้บริหารบริหารองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายและแผนงานเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและต่อเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้หน่วยตรวจสอบภายในของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์มีแนวทางการพัฒนางานตรวจสอบภายในที่สอดคล้องและรองรับความต้องการของผู้รับบริการ

๒. เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยตรวจสอบภายในให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและชัดเจนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้หน่วยงานตรวจสอบภายในบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ทุกด้าน รวมทั้งบุคลากรในหน่วยงานตรวจสอบภายในมีการพัฒนาความรู้ทักษะอย่างต่อเนื่อง

ขอบเขตและวิธีการศึกษา

การศึกษา สังเคราะห์และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการรวบรวมกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติ รวมทั้งองค์ความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานตรวจสอบภายใน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

บุคลากรในหน่วยงานตรวจสอบภายในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์มีทักษะในการให้บริการงานตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

หน่วยงานตรวจสอบภายใน ได้นำกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) มาใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาหน่วยงานตรวจสอบภายใน ซึ่งผู้จัดทำมีแนวทางในการจัดทำแผนระยะยาว 5 ปี โดยจะของเสนอแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาหน่วยงานตรวจสอบภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2564 ซึ่งได้พัฒนากระบวนการ/ระบบการวางแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบตรวจบัญชีสหกรณ์ และมีการสื่อสารแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาให้ผู้บริหารระดับสูงและหน่วยงานในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ทราบและเข้าใจกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อร่วมกันผนึกกำลังขับเคลื่อนหน่วยงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. เตรียมจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา เป็นการเตรียมการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องรับทราบและปฏิบัติ โดยศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนจัดทำกรอบความเชื่อมโยงกับแผน

2. วิเคราะห์ยุทธศาสตร์การพัฒนาของหน่วยงาน เป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายในและภายนอกของหน่วยงานด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสม ศึกษากฎหมายระเบียบ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง

3. กำหนดทิศทางของหน่วยงาน เป็นการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่หวังไว้

1. กำหนดทิศทางของหน่วยงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และผลการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้รับบริการ

2. สื่อสารทิศทางของหน่วยงานเพื่อให้บุคลากรรับรู้และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้

3. ติดตามและประเมินผลเพื่อกำหนดทิศทางของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ

4. กำหนดยุทธศาสตร์และการพัฒนาของหน่วยงาน เป็นการนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทาง และการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกหน่วยงานมาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาหน่วยงานตรวจสอบภายใน วิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละเป้าประสงค์

5. นำยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ เป็นการนำยุทธศาสตร์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้ไปปฏิบัติให้บังเกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นแนวทางหรือวิธีการที่ช่วยให้หน่วยตรวจสอบภายในบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ ซึ่งสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานจะนำไปสู่การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม และนำไปกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ในการพัฒนางานด้านการตรวจสอบภายในต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หน่วยตรวจสอบภายในได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยกำหนดข้อมูลปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานโดยใช้เครื่องมือ McKinsey 7S เพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และใช้เครื่องมือ PEST Analysis เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก นอกจากนั้นยังวิเคราะห์เพิ่มเติมใน ส่วนของความต้องการของผู้รับบริการ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา โดยอาศัยกระบวนการ การมีส่วนร่วม ของบุคลากรภายในหน่วยงานร่วมกันระดมความคิดเห็นประเมินสภาพการณ์ในอดีตและปัจจุบันเพื่อใช้เป็น ข้อมูลในการกำหนดยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) หน่วยงานตรวจสอบภายใน กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

จุดแข็ง (Strengths = S)	จุดอ่อน (Weaknesses = W)	โอกาส (Opportunities = O)	อุปสรรค (Threats = T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. สายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่ออธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์สามารถทำงานได้อย่างอิสระ 2. เป็นหน่วยงานอิสระสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตามกฎหมาย 3. บุคลากรสามารถเข้ารับการฝึกอบรมของกรมบัญชีกลางเป็นไปตามมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง 4. มีการจัดทำแผนตรวจสอบระยะยาวและแผนการตรวจสอบประจำปี 5. มีการระดมสมองในการปฏิบัติงานร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ 6. หน่วยงานมีเครื่องมือในการปฏิบัติงานครบถ้วน 7. มีการพัฒนาเว็บไซต์เพื่อเผยแพร่ความรู้ข่าวสารอย่างต่อเนื่อง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. หน่วยรับตรวจบางหน่วยมีอคติต่อการปฏิบัติงานมองว่าเป็นการตรวจจับผิดมากกว่าตรวจแนะนำ/ให้คำปรึกษา 2. ขาดประสบการณ์ในเรื่องการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการจัดการฐานข้อมูล 3. ผู้ตรวจสอบภายในไม่สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องเนื่องจากต้องออกปฏิบัติงานตรวจสอบภายในเกือบทั้งปี จึงมีข้อจำกัดทั้งเวลาและปริมาณงาน 4. ขาดคู่มือปฏิบัติงาน 5. บุคลากรขาดทักษะด้านภาษา 	<ol style="list-style-type: none"> 1. หัวหน้าส่วนราชการให้ความสำคัญและสนับสนุนการปฏิบัติงาน 2. มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบภายใน 3. มีการสร้างเครือข่ายในการเรียนรู้แลกเปลี่ยนกันนอกหน่วยงาน 4. มีทีมงานตรวจสอบและสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดความสุขในการทำงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมีความเจริญก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อาจทำให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

แผนผังยุทธศาสตร์ หน่วยตรวจสอบภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560-2564

