

## บทที่ 4

### แนวทางการประยุกต์ใช้การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การตรวจสอบภายในของกรมบัญชีกลาง

จากผลการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการประยุกต์ใช้การจัดการคุณภาพโดยรวม และจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เจ้าหน้าที่ที่ตรวจสอบภายในของกรมบัญชีกลาง พบว่าการประยุกต์ คือ การปรับปรุง ในการปรับระบบการตรวจสอบภายในให้มีประสิทธิภาพนั้น มีประเด็นต่าง ๆ ที่พิจารณาหลายประเด็น เช่น การรายงานผลการตรวจสอบภายใน เป็นสิ่งจำเป็นที่จะสะท้อนถึงผลการดำเนินงานของผู้ตรวจสอบภายใน รายงานผลการตรวจสอบที่ประกอบด้วยเนื้อหาสาระที่นำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กรจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารงานของผู้บริหาร กรมบัญชีกลาง โดยหน่วยตรวจสอบภายใน ได้นำการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) มาประยุกต์ใช้กับการตรวจสอบภายในของกรมบัญชีกลาง โดยจะเน้นในเรื่องงานการตรวจสอบภายใน ซึ่งส่งผลให้รายงานการตรวจสอบภายในมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะได้นำไปประกอบการตัดสินใจ ในการบริหารงาน

หน่วยตรวจสอบภายในได้ศึกษารูปแบบและแนวทางของการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) จากที่ได้ทราบในบทที่ 2 แล้วว่า การบริหารคุณภาพโดยรวม เป็นแนวทางการจัดการที่ทำให้สินค้าหรือบริการตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยมองระบบงานเป็นภาพรวม และจากการที่ได้สัมภาษณ์ ผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับการตรวจสอบภายในของกรมบัญชีกลาง เห็นว่า เมื่อนำระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมมาประยุกต์ใช้กับการตรวจสอบภายใน ประกอบกับการนำเครื่องมือคุณภาพ PDCA แล้ว นั้น ทำให้ทราบปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้งานติดขัดในแต่ละขั้นตอน และสรุปปัญหาสำคัญที่ควรแก้ไขก่อน/หลัง พร้อมทั้งวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วนำมาปรับปรุงระบบงานเป้าหมายเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งการบริหารคุณภาพโดยรวมจะต้องมีการบริหารจัดการนโยบาย มีการประสานงานระหว่างหน่วยงาน เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง เป็นวงจร PDCA

#### แนวทางการประยุกต์ใช้ TQM

กระบวนการในการประยุกต์ใช้ TQM โดยนำเครื่องมือคุณภาพมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ เครื่องมือคุณภาพที่นำมาใช้คือ วงจรคุณภาพ PDCA ประกอบด้วย

1. การวางแผน (Plan) โดย กำหนดเป้าหมายในเรื่องที่จะทำการตรวจสอบ ซึ่งหน่วยตรวจสอบภายในของกรมบัญชีกลาง เน้นการตรวจสอบด้านการบัญชี การเงิน การดำเนินงาน เป็นไปตามโครงการหรือไม่ รวมถึงการใช้จ่ายเงินเป็นไปอย่างประหยัด ซึ่งต้องเลือกเทคนิคในการตรวจสอบให้เหมาะสมกับเรื่องที่จะตรวจสอบในแต่ละกรณี เนื่องจากเทคนิคการตรวจสอบแต่ละเทคนิคมีความยากง่ายแตกต่างกัน ทั้งนี้ต้องได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง คือ หน่วยรับตรวจ นั้นเอง และต้องแจ้งให้ผู้บริหารทราบ และสั่งการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือ เพื่อจะได้ระดมความคิดในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาอุปสรรค ตลอดจนข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการที่รายงานการตรวจสอบไม่เป็นที่พอใจของผู้บริหาร เพื่อตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุด จากที่ได้ทราบแล้วว่าปัญหาของการรายงานไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควรเนื่องจากสาเหตุหลายประการ แต่ เมื่อ หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในได้ปรับกลยุทธ์การบริหารแบบใหม่ โดยนำ TQM มาปรับประยุกต์เข้ากับระบบงานโดยมีการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น ดังแสดงตามผังก้างปลา (ภาพประกอบที่ 4-1)

การวิเคราะห์ปัญหาของงานตรวจสอบภายใน ดังแสดงการวิเคราะห์ตามผังก้างปลา

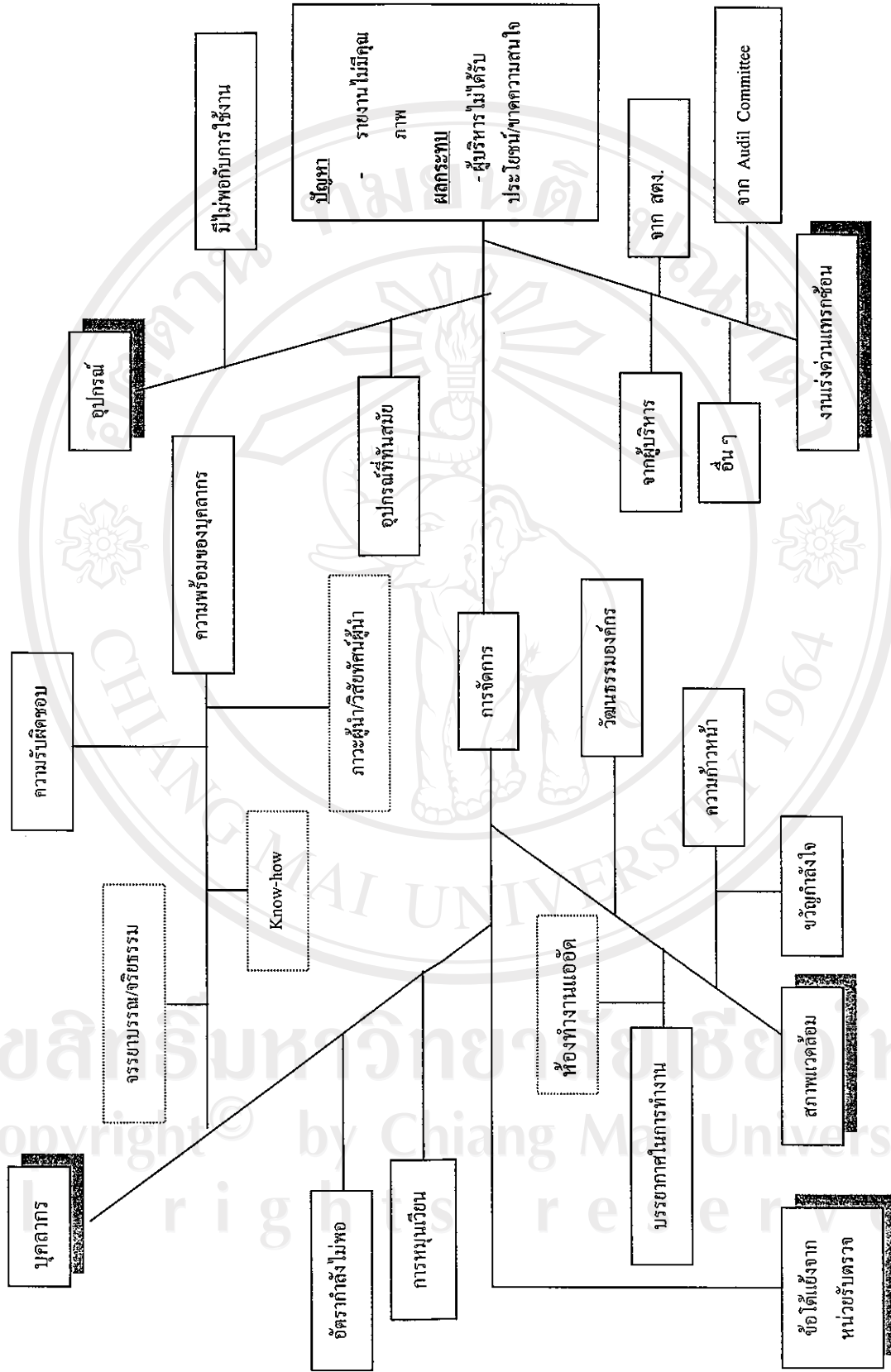
1.1 บุคลากร ไม่มีความพร้อมกับงานบางด้านที่รับมอบหมายให้ตรวจสอบ อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในไม่เพียงพอ กับระบบงาน เจ้าหน้าที่บางท่านที่ได้รับมอบหมายมีการทำงานซ้ำซ้อน และมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ ทำให้งานที่ปฏิบัติไม่มีความชำนาญเท่าที่ควร

1.2 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน บรรยากาศในห้องทำงานแออัด ประกอบกับพนักงานขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อมีข้อ ได้แย้งจากหน่วยรับตรวจเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในก็ทำงานอย่างไม่เต็มที่ อาจเกิดจากความเกรงใจในหน่วยงานได้หน่วยตรวจสอบยังไม่เป็นที่ยอมรับของหน่วยรับตรวจ

1.3 อุปกรณ์ เครื่องมือไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงาน รวมถึงขาดเครื่องมือที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน

1.4 งานเร่งด่วน ปัญหาเรื่องงานเร่งด่วน หน่วยตรวจสอบภายในขึ้นตรงกับผู้บริหารเมื่อมีงานเร่งด่วนจากผู้บริหารแทรก ต้องทำงานนั้น ๆ ก่อน ซึ่งถือว่าเป็นการตรวจสอบ ในกรณีพิเศษ ทำให้งานที่ตรวจสอบอยู่เสร็จไม่ทันตามกำหนด ส่งผลให้รายงานการตรวจสอบไม่ทันความต้องการของผู้ใช้ รายงานการตรวจสอบภายในไม่มีคุณภาพ และผู้บริหารไม่ให้ความสนใจเท่าที่ควร

ภาพที่ 4-1 : แสดงการวิเคราะห์ปัญหาการทำงานหน่วยงานตรวจสอบภายใน



## 2. การปฏิบัติ (Do) การจัดทำแผนกลยุทธ์

เมื่อพบปัญหาที่เกิดขึ้น หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน ต้องจัดแผนปฏิบัติ โดยแยกเป็นแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านการให้ความรู้ โดยจัดให้มีการอบรมโดยการส่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในเข้าอบรมเทคนิคการตรวจสอบภายในของกรมบัญชีกลาง จัดโดยกลุ่มงานมาตรฐานด้านการตรวจสอบภายใน /สัมมนา/Work Shop มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทุกวันพฤหัสบดีของทุกสัปดาห์ ช่วงเวลา 16.30 - 17.30 น รวมถึงจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

2. ด้านเทคโนโลยี จัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้มีจำนวนเหมาะสมกับบุคลากร ศึกษาค้นคว้าความรู้ด้านการตรวจสอบจาก Web Site เผยแพร่ความรู้ให้ผู้ตรวจสอบภายในทราบทางเอกสาร หนังสือราชการ

3. การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ด้านหน่วยรับตรวจ จัดประชุมชี้แจง/อบรม/สัมมนา ให้ทราบบทบาทที่ถูกต้องของผู้ตรวจสอบภายใน ประชาสัมพันธ์ผลงานเพื่อให้เกิดความเชื่อถือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการยอมรับว่า หน่วยงานของรัฐปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นไปโดยประหยัด ฯลฯ ด้านผู้บริหาร รายงานผลการตรวจสอบภายในที่ได้เพิ่มคุณค่าแล้ว ให้ผู้บริหารทราบ

4. ด้านการจัดการ ปรับเปลี่ยน ประยุกต์ ระบบการทำงานตามแผน ให้สอดคล้องกับ TQM

นำทางเลือกที่ได้ในการวางแผนไปปฏิบัติ จากกรณีของหน่วยตรวจสอบภายใน ได้มีการจัดฝึกอบรม /สัมมนา พัฒนาเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และให้มีส่วนร่วม ต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีการประชาสัมพันธ์ให้เข้าใจในการบริหารแบบใหม่ เน้นการทำงานเป็นทีม ทุกคนมีส่วนร่วม มีการคิดอย่างเป็นระบบ จะส่งผลให้การทำงานของหน่วยตรวจสอบภายในมีประสิทธิภาพขึ้น

3. การตรวจสอบ (Check) ต้องมีการตรวจสอบติดตาม จะเห็นได้ว่าการนำ TQM มาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานตรวจสอบภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของหน่วยตรวจสอบภายใน มีเพียง ร้อยละ 15 ซึ่งมีปัญหาอุปสรรคในการตรวจสอบ และไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยรับตรวจ เมื่อนำ ระบบการจัดการสมัยใหม่ มาประยุกต์ใช้กับงานตรวจสอบภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2545 ผลการดำเนินงานการนำเสนอรายงานเป็นที่พึงพอใจของผู้บริหาร และเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน ดีขึ้น ซึ่งเท่ากับร้อยละ 90 (ดังแสดงตามตารางที่ 4-1) นั้นหมายความว่า การนำ TQM มาประยุกต์ใช้กับงานตรวจสอบภายในมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ตารางที่ 4-1 : แสดงการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของหน่วยตรวจสอบภายใน

ชื่อหน่วย งาน	ปีงบประมาณ 2544			ปีงบประมาณ 2545			ผลต่างของการดำเนินงาน ประมาณ 2544 และ 2545
	คะแนน เต็ม	คะแนน ผลงาน	% ผลงาน	คะแนน เต็ม	คะแนน ผลงาน	% ผลงาน	
หน่วย ตรวจสอบ ภายใน	10	1.50	15.00	5	4.5	90.00	75.00

จากตารางที่ 4 – 1 แสดงให้เห็นว่า ผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2545 สูงกว่าผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 และเมื่อวิเคราะห์แล้ว (ดังภาคผนวกประกอบ ค) มีจำนวน 10 หน่วยงาน ที่มีผลการประเมินปี 2545 สูงกว่าผลการประเมินปี 2544 และหน่วยงานที่ได้รับผลต่างของการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2545 สูงขึ้นกว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 มากที่สุดคือ หน่วยตรวจสอบภายใน ได้รับผลการประเมิน คือ ร้อยละ 90.00 หรือ เท่ากับ 4.50 คะแนน อยู่ในเกณฑ์ ดี-ดีมาก สูงกว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 ร้อยละ 75 จากผลการประเมินที่ได้รับ แต่เดิมในปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 มีงานเร่งด่วนมอบหมายจากผู้บริหาร ประกอบกับมีอัตรากำลังคนไม่พอ ขาดการให้ความร่วมมือ จึงไม่สามารถทำรายงานบางอย่างได้ทันภายในกำหนด ซึ่งหลังจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2545 ได้นำ TQM มาประยุกต์ใช้ โดยใช้เครื่องมือคุณภาพ คือ PDCA โดยให้มีการจัดฝึกอบรมพนักงาน เน้นการทำงานร่วมกัน ทำให้หน่วยตรวจสอบภายในทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งเห็นได้จากตัวชี้วัดที่เพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน

เมื่อหน่วยตรวจสอบภายในได้นำ TQM โดยใช้เครื่องมือคุณภาพ PDCA มาประยุกต์ใช้ การตรวจสอบภายใน พบว่า ผลการทำงานมีความผิดพลาดลดลง การทำงานรวดเร็วขึ้น และไม่ต้องเสียเวลาแก้ไขงาน มีการทำงานเป็นทีม และพัฒนาเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง มีการระดมสมอง เสนอปัญหาอุปสรรค ซึ่งส่งผลให้ลดสิ่งที่ไม่จำเป็น การทำงานที่ซ้ำซ้อน ทุกหน่วยรับตรวจให้ความร่วมมือ และเมื่อผลลัพธ์ที่ได้ออกมาตามเป้าหมาย หน่วยตรวจสอบภายในก็นำผลการปฏิบัติโดยการประยุกต์ TQM มาเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานตามขั้นตอน ตลอดจนถึงการออกรายงาน การตรวจสอบภายใน

4. การปรับปรุง (Action) เมื่อ หน่วยตรวจสอบภายในได้มาตรฐานจากการประยุกต์ใช้ TQM แล้วก็จัดทำรายงานเสนอต่อผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องหน่วยงานอื่นได้ทราบ

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2545 หน่วยตรวจสอบภายในได้นำ TQM มาประยุกต์ ใช้กับการตรวจสอบภายในของกรมบัญชีกลาง โดยใช้กระบวนการ PDCA เป็นเครื่องมือคุณภาพในการปรับปรุงกระบวนการ ซึ่ง วงจร PDCA จะไม่ได้หยุดหรือจบลงเมื่อหมุนครบรอบแต่ เป็นการหมุนไปข้างหน้าเรื่อย ๆ ซึ่งก็เปรียบเสมือนการทำงานที่มีการเรียนรู้ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเมื่อพบปัญหา อุปสรรค หรืองานที่ซับซ้อนมากขึ้น ก็จะต้องมีการวางแผน หาแนวทางแก้ไขปัญหา และมีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและเห็นเป็นรูปธรรมมากขึ้น

### การประเมินการประยุกต์ใช้ TQM

สรุปแนวปฏิบัติในการรายงานผลการตรวจสอบแบบใหม่ ตามแนวทางที่ปรับปรุงแล้วโดย TQM เมื่อปฏิบัติตามขั้นตอนของ TQM แล้ว พบว่า ตามวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้อเสนอแนะที่เพิ่มคุณค่า (Value Added) แก่ฝ่ายบริหารในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน เพิ่มประสิทธิผลและการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่าซึ่งมีกลยุทธ์ในการดำเนินงาน คือ

1. พัฒนารายงานการตรวจสอบให้ตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ให้สามารถสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรโดยรวม และสามารถมีระบบการควบคุมภายในที่ดีเหมาะสม พร้อมถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน คือ ฝ่ายบริหารเห็นด้วยกับผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะ ร้อยละ 80 เกณฑ์การประเมินผล อยู่ในระดับปกติ ได้รับคะแนนจากการประเมินเท่ากับ 3 คะแนน ซึ่งผลผลิตที่ได้วัดจากรายงานที่หน่วยตรวจสอบภายในนำเสนอ (ดังตารางที่ 3 - 1) นั้น จากการเก็บข้อมูลตัวอย่างรายงานที่หน่วยตรวจสอบภายในนำเสนอจำนวน 31 รายงาน ผู้บริหารเห็นด้วยกับรายงานที่หน่วยตรวจสอบภายในนำเสนอ จำนวน 29 รายงาน และไม่เห็นด้วยกับรายงานที่หน่วยตรวจสอบภายในนำเสนอ 2 รายงาน จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารให้ความสนใจต่อรายงานการตรวจสอบภายใน สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ผู้บริหารเห็นด้วยกับรายงานที่ฝ่ายตรวจสอบภายในได้นำเสนอ ร้อยละ 93.55 ได้คะแนนการประเมิน เท่ากับ 5 คะแนน ซึ่งอยู่ในระดับดีมาก โดยการปรับปรุงรายงานผลการตรวจสอบเพื่อให้ผู้บริหารได้รับข้อมูล ข้อเสนอแนะที่มีประโยชน์ตรงตามความต้องการของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน (ดังแสดงตามตารางที่ 4 - 2)

2. การพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในให้มีความรู้ ความสามารถ (Competencies) เพียงพอที่สามารถสร้างผลงานที่เป็นลักษณะเพิ่มคุณค่า (Value Added Services) ให้แก่องค์กรตามความคาดหวังของผู้ใช้บริการงานด้านการตรวจสอบภายใน ตัวชี้วัด คือ รายงานผลการตรวจสอบทุกกรณีภายใน 30 วัน (นับวันหยุด) หลังจากเสร็จสิ้นการรวบรวมหลักฐาน ณ หน่วยรับตรวจ เกณฑ์การประเมินผล อยู่ในระดับปกติ ได้รับคะแนนจากการประเมินเท่ากับ 3 คะแนน ซึ่งผลผลิตที่ได้วัดจากรายงานที่หน่วยตรวจสอบภายในนำเสนอ (ดังตารางที่ 3 - 1) นั้น จากการเก็บข้อมูลตัวอย่างราย

งานที่หน่วยตรวจสอบภายในนำเสนอจำนวน 44 รายงาน (585) วัน จะเห็นได้ว่า หน่วยตรวจสอบภายในสามารถรายงานผลการตรวจสอบภายในทุกกรณีภายใน 13.30 วัน (นับวันหยุด) หลังจากเสร็จสิ้นการรวบรวมหลักฐาน ณ หน่วยรับตรวจ ได้คะแนนการประเมิน เท่ากับ 5 คะแนน ซึ่งอยู่ในระดับดีมาก (ดังแสดงตามตารางที่ 4 – 2)

3. ส่วนวิธีการตรวจสอบที่เน้นความเสี่ยง เกณฑ์การประเมิน (ตามตารางที่ 3-2) หน่วยตรวจสอบภายใน ได้ตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานในกรมบัญชีกลาง ที่มีความเสี่ยง 3 โครงการผลการดำเนินงานแสดงตามตารางที่ 4-3

1.) โครงการตรวจสอบศูนย์สารสนเทศ ระยะเวลาในการดำเนินงานระหว่าง เดือน พฤษภาคม 2544 – กันยายน 2545 ตามแผนที่กำหนดไว้ นั้น หน่วยตรวจสอบภายในต้องดำเนินการแล้วเสร็จในเดือน กันยายน 2545 จะได้คะแนนจากการประเมินเท่ากับ 3 คะแนน อยู่ในระดับปกติ แต่หน่วยตรวจสอบภายในจัดทำรายงานผลการตรวจสอบแล้วเสร็จในเดือน ตุลาคม 2545 ดำเนินการได้ช้ากว่าแผนที่วางไว้ 1 เดือน จึงได้รับคะแนนจากการประเมินเท่ากับ 2 คะแนน อยู่ในระดับพอใช้ เมื่อพิจารณาถึงผลผลิตที่ผ่านระดับผู้บังคับบัญชา ระดับไหนแล้ว จะเห็นได้ว่างานตรวจสอบโครงการศูนย์สารสนเทศ ได้ผ่านความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา ระดับอธิบดี ได้รับคะแนนจากการประเมินเท่ากับ 5 คะแนน อยู่ในเกณฑ์ดีมาก ส่วนคะแนนประเมินผลขั้นสุดท้ายเป็นคะแนนเฉลี่ย พิจารณาจากคะแนนที่ดำเนินการเสร็จตามแผนในที่นี้ คือ 2 คะแนน บวกด้วยคะแนนที่ผ่านความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา คือ 5 คะแนน ดังนั้นคะแนนเฉลี่ยจึงอยู่ที่ 3.5 อยู่ในเกณฑ์ปกติ - ดี

2.) โครงการตรวจสอบกองฝึกอบรม ระยะเวลาในการดำเนินงานระหว่าง เดือน ตุลาคม 2544 – สิงหาคม 2545 ตามแผนที่กำหนดไว้ นั้น หน่วยตรวจสอบภายในต้องดำเนินการแล้วเสร็จในเดือน สิงหาคม 2545 จะได้คะแนนจากการประเมินเท่ากับ 3 คะแนน อยู่ในระดับปกติ หน่วยตรวจสอบภายในสามารถจัดทำรายงานผลการตรวจสอบแล้วเสร็จเดือน กรกฎาคม 2545 ดำเนินการได้เร็วกว่าแผนที่วางไว้ 1 เดือน จึงได้รับคะแนนจากการประเมินเท่ากับ 4 คะแนน อยู่ในระดับ ดี แต่เมื่อพิจารณาถึงผลผลิตที่ผ่านระดับผู้บังคับบัญชา ระดับไหนแล้ว จะเห็นได้ว่า งานตรวจสอบโครงการกองฝึกอบรม ได้ผ่านความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา ระดับอธิบดี ได้รับคะแนนจากการประเมินเท่ากับ 5 คะแนน ถือว่าอยู่ในระดับ ดีมาก ส่วนคะแนนประเมินผลขั้นสุดท้ายเป็นคะแนนเฉลี่ย พิจารณาจากคะแนนที่ดำเนินการเสร็จตามแผน ในที่นี้ คือ 4 คะแนน บวกด้วยคะแนนที่ผ่านความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา คือ 5 คะแนน ดังนั้นคะแนนเฉลี่ยจึงอยู่ที่ 4.5 อยู่ในเกณฑ์ที่ ดี-ดีมาก

3.) โครงการตรวจสอบการปรับเปลี่ยนระบบบัญชีจากเกณฑ์เงินสดเป็นเกณฑ์คงค้าง ระยะเวลาในการดำเนินงานระหว่างเดือน ตุลาคม 2544 – กันยายน 2545 ตามแผนที่กำหนดไว้ นั้น หน่วยตรวจสอบภายในต้องดำเนินการแล้วเสร็จในเดือน กันยายน 2545 จะได้รับคะแนนจากการประเมินเท่ากับ 3 คะแนน อยู่ในระดับ ปกติ หน่วยตรวจสอบภายในสามารถจัดทำรายงานผลการตรวจสอบแล้วเสร็จเดือน สิงหาคม 2545 ดำเนินการได้เร็วกว่าแผนที่วางไว้ 1 เดือน จึงได้รับคะแนนจากการประเมินเท่ากับ 4 คะแนน อยู่ในระดับ ดี แต่เมื่อพิจารณาถึงผลผลิตที่ผ่านระดับผู้บังคับบัญชา ระดับไหนแล้ว จะเห็นได้ว่างานตรวจสอบโครงการการปรับเปลี่ยนระบบบัญชีจากเกณฑ์เงินสดเป็นเกณฑ์คงค้าง ได้ผ่านความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา ระดับอธิบดี ได้รับคะแนนจากการประเมินเท่ากับ 5 คะแนน ถือว่าอยู่ในระดับดีมาก ส่วนคะแนนประเมินผลขั้นสุดท้ายเป็นคะแนนเฉลี่ย พิจารณาจากคะแนนที่ดำเนินการเสร็จตามแผน ในที่นี้ คือ 4 คะแนน บวกด้วยคะแนนที่ผ่านความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา คือ 5 คะแนน ดังนั้นคะแนนเฉลี่ยจึงอยู่ที่ 4.5 อยู่ในเกณฑ์ที่ดี – ดีมาก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright © by Chiang Mai University  
All rights reserved

๐  
657.452  
5118 26

เลขหมู่..... C-3  
สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่



ตารางที่ 4-2 : แสดงผลการดำเนินงานของหน่วยตรวจสอบภายในประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2545 (งานประจำ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	กลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategies)	ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators)	น้ำหนัก	การประเมินผล					ผลการดำเนินงานปี งบประมาณ 2545		หมายเหตุ
				ดีมาก (5)	ดี (4)	ปกติ (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)	ระยะเวลาที่ใช้ ในการดำเนินงาน	คะแนนที่ได้รับ จากการประเมิน	
เพื่อให้ชื่อ เสนอแนะที่ เพิ่มคุณค่าให้ แก่ฝ่าย บริหารใน การปรับปรุง ประสิทธิภาพ การทำงาน เพิ่มประสิทธิ ผลและใช้ ทรัพยากร อย่าง ประหยัดและ คุ้มค่า	1. พัฒนารายงานการตรวจ สอบให้ตอบสนองความ ต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ให้สามารถสนับสนุนการ สร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร โดยรวมและสามารถมี ระบบการควบคุมภายในที่ดี เหมาะสมพร้อมถือปฏิบัติ	1. ฝ่ายบริหารเห็นด้วยกับผลการ ตรวจสอบและข้อเสนอแนะ ร้อยละ 80	0.20	< 89	85-89	80-84	75-79	< 75	ร้อยละ 95.55	5 คะแนน	เก็บข้อมูลตัวอย่าง จำนวน 31 รายงาน หมายเหตุ : เห็นด้วย 29 รายงาน ไม่เห็นด้วย 2 รายงาน
	2. พัฒนาผู้ตรวจสอบภายในให้มีความรู้ ความ สามารถเพียงพอสามารถ สร้างผลงานที่เป็นลักษณะ เพิ่มคุณค่า (Value added Services) ให้แก่องค์กร ตามความคาดหวังของผู้ ใช้บริการงานด้านการ ตรวจสอบภายใน	2. รายงานผลการตรวจสอบทุก กรณีภายใน 30 วัน (นับวันหยุด) หลังจากเสร็จสิ้นการรวบรวม หลักฐาน ณ หน่วยรับตรวจ	0.20	> 25 วัน	25-27 วัน	28-30 วัน	31-33 วัน	> 33 วัน	13.30 วัน	5 คะแนน	เก็บข้อมูลตัวอย่าง จำนวน 44 รายงาน (585) วัน



ตารางที่ 4-3 : แสดงผลการดำเนินงานของหน่วยตรวจสอบภายในประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2545 (งานโครงการ) (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อโครงการ	ระยะเวลาในการดำเนินงาน	น้ำหนัก	ผลการดำเนินงานปี งบประมาณ 2545	คะแนนที่ได้รับ	คะแนนเฉลี่ย
14-8-01	โครงการตรวจสอบศูนย์สารสนเทศ (หน่วยตรวจสอบฯ เสนอรายงาน 28 ต.ค. 45, ท่านอธิบดีฯ รับทราบ 4 พ.ย. 45)	พ.ศ. 44-ก.ย. 45	0.200	หน่วยตรวจสอบภายในจัดทำรายงานผลการตรวจสอบการดำเนินงานโครงการตรวจสอบศูนย์สารสนเทศเสร็จ เดือน ต.ค. 45 ดำเนินการได้เร็วกว่าแผนที่วางไว้ 1 เดือน ท่านอธิบดีฯ รับทราบรายงาน เดือน พ.ย. 45	2 คะแนน	3.5 คะแนน
14-8-02	โครงการตรวจสอบกองสีกองบรม (หน่วยตรวจสอบฯ เสนอรายงาน 27 ก.ค. 45, ท่านอธิบดีฯ รับทราบ 27 ก.ค. 45)	ต.ค. 44-ส.ค. 45	0.100	หน่วยตรวจสอบภายในจัดทำรายงานผลการตรวจสอบการดำเนินงานโครงการตรวจสอบกองสีกองบรมเสร็จ เดือน ก.ค. 45 ดำเนินการได้เร็วกว่าแผนที่วางไว้ 1 เดือน ท่านอธิบดีฯ รับทราบรายงาน เดือน ก.ค. 45	4 คะแนน	4.5 คะแนน
14-8-03	โครงการตรวจสอบการปรับเปลี่ยนระบบบัญชีจากเดิมที่เป็นสมุดเป็นคอมพิวเตอร์ (หน่วยตรวจสอบฯ เสนอรายงาน 14 ส.ค. 45, ท่านอธิบดีฯ รับทราบ 23 ส.ค. 45)	ต.ค. 44-ก.ย. 45	0.300	หน่วยตรวจสอบภายในจัดทำรายงานผลการตรวจสอบการปรับเปลี่ยนระบบบัญชีจากเดิมเป็นสมุดเป็นคอมพิวเตอร์เสร็จ เดือน ส.ค. 45 ดำเนินการได้เร็วกว่าแผนที่วางไว้ 1 เดือน ท่านอธิบดีฯ รับทราบรายงาน เดือน ส.ค. 45	4 คะแนน	4.5 คะแนน
				ท่านอธิบดีฯ รับทราบรายงาน เดือน ส.ค. 45	5 คะแนน	

หน่วยตรวจสอบภายในจะมีคะแนนเต็มจากการประเมินผลการดำเนินงานทั้งงานประจำ และงานตามโครงการ รวมทั้งหมด 5 คะแนน (ตารางที่ 4-4) โดยงานประจำ มีคะแนนเต็ม 2 คะแนน และการตรวจสอบงานโครงการที่มีความเสี่ยงจะมีคะแนนเต็ม 3 คะแนน รวมเป็นคะแนนเต็มในหน่วยงานตรวจสอบภายใน เท่ากับ 5 คะแนน หน่วยตรวจสอบภายในสามารถทำคะแนนการประเมินได้ของงานประจำ 2 ข้อ ได้คะแนน ข้อละ 5 คะแนน อยู่ในระดับดีมาก ซึ่งรวม เป็น 10 คะแนน เมื่อ นำทั้ง 2 งานหารด้วย 5 จะได้เท่ากับคะแนนเต็มในส่วนของคะแนนงานประจำ ซึ่ง เท่ากับ 2 คะแนน คิดเป็นร้อยละของผลงาน จะเท่ากับร้อยละ 100 และการตรวจสอบงานโครงการที่มีความเสี่ยง 3 โครงการ รวมคะแนนเฉลี่ย ได้เท่ากับ 12.5 คะแนน เมื่อ ตัดทอนเป็นคะแนน ให้เป็นคะแนนเต็มแค่ 3 คะแนน แล้ว คะแนนในส่วนของตรวจสอบงานโครงการที่มีความเสี่ยง จะได้เท่ากับ 2.5 คะแนน คิดเป็นร้อยละของผลงาน เท่ากับ ร้อยละ 83.33 เมื่อวิเคราะห์ถึงภาพรวม คะแนนเต็ม 5 คะแนน หน่วยตรวจสอบภายในสามารถทำคะแนนผลงานได้เท่ากับ 4.5 คะแนน อยู่ในเกณฑ์ ดี-ดีมาก คิดเป็นร้อยละของผลงาน ร้อยละ 90 ดังแสดงตามตารางที่ 4-4

ตารางที่ 4-4 : แสดงผลการดำเนินงานแยกตามงานประจำและงานโครงการของ หน่วยตรวจสอบภายใน

หน่วย งาน	งานประจำ			งานโครงการ			ภาพรวมของงาน		
	คะแนน เต็ม	คะแนน ผลงาน	% ผล งาน	คะแนน เต็ม	คะแนน ผลงาน	% ผล งาน	คะแนน เต็ม	คะแนน ผลงาน	% ผล งาน
หน่วย ตรวจสอบ ภายใน	2	2	100	3	2.5	83.33	5	4.5	90

#### ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง

จากผลการจัดทำ หน่วยตรวจสอบภายใน มีข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหาร/ผู้นำ ต้องแสดงออกทางความคิด คำพูด การกระทำ และการจัดสรรทรัพยากรเน้นการต่อเนื่องในสิ่งได้ทำไว้แล้วในอดีต จะต้องดำเนินการด้วย โครงสร้างการจัดการที่ชัดเจนและผู้นำองค์กร โดยไม่ซ้ำซ้อนกับงานอื่นที่ทำอยู่ ดำเนินการด้วยวงจร PDCA อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนการทำงานอย่างมีคุณภาพทั่วทั้งระบบ โดยระบุความต้องการของผู้ใช้รายงาน อย่างชัดเจนและปรับปรุงกระบวนการให้ตอบสนองความต้องการนั้น ปรับปรุงคุณภาพโดยอาศัยการทำงานเป็นทีม เน้นการฝึกอบรมและการปฏิบัติจริงก่อน

การปฏิบัติงาน เน้นการสื่อสารอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานเข้าใจในเหตุผลสำคัญ ในการดำเนินระบบการบริหารคุณภาพโดยรวม โดยอ้างอิงวงจร PDCA อยู่เสมอ และความเข้าใจในภาพรวมของสภาพการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจ

ความสำเร็จของการทำงานของระบบการตรวจสอบภายใน ควรพิจารณาทั้งจากมุมมองภายในที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติ องค์กร และกระบวนการของระบบฯ และจากมุมมองภายนอกที่เน้นหนักในด้านลูกค้า คือ หน่วยรับตรวจ

### การประเมินโอกาสในการปรับปรุง

หน่วยตรวจสอบภายใน ต้องเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ระบบราชการ มีการพัฒนาปรับตัวต่อเนื่อง อาจมีความเกี่ยวข้องกับระบบราชการอื่นรวมทั้งหน่วยงานภายนอกอื่น ๆ ที่คาดหวังในการทำงานของราชการมีคุณภาพมากขึ้น อาจต้องพิจารณาประเด็นด้านอื่น ๆ ประกอบ เช่น กลยุทธ์ การดำเนินงานของหน่วยรับตรวจ โครงสร้างองค์กรของแต่ละหน่วย บุคลากร การพัฒนาทักษะ การสร้างแรงจูงใจ การกำหนดวิธีการทำงาน มีการจัดลำดับของสำคัญและความเร่งด่วน ฯลฯ จากการปรับปรุงที่ผ่านมา เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้การเป็นระบบปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การศึกษาข้อมูลควรเปิดโอกาสให้ผู้ตรวจสอบภายในและหน่วยรับตรวจมีส่วนร่วมในการนำเสนอแนวคิด อาจกำหนดให้มีวาระเจาะจงเพื่อรับทราบความคิดเห็นต่าง ๆ ของหน่วยรับตรวจด้วย เพื่อประสิทธิภาพของการตรวจสอบภายใน เน้นการพัฒนาศักยภาพของผู้ตรวจสอบให้สูงขึ้น เพื่อสนับสนุนการปรับปรุงในภาคปฏิบัติ และผู้ตรวจสอบภายในควรมุ่งเน้นการให้คำปรึกษา รวมทั้งการนำผลการรายงานไปปรับปรุงในภาคปฏิบัติโดยผู้ตรวจสอบภายในมีส่วนร่วมและสนับสนุนให้หน่วยรับตรวจมีส่วนร่วม ตั้งแต่ต้นทางโดยมุ่งเน้นที่การสร้าง ความเข้าใจทั้งในด้านแนวคิด วิธีการทางเทคนิค และในที่สุดเป็นเกณฑ์ประเมินในระดับมาตรฐาน สามารถปรับใช้ได้

รวมทั้ง ควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจโดยรวมอีก นอกเหนือจากนั้นควรเน้นการสร้าง ความเข้าใจของผู้บริหารและหน่วยรับตรวจ โดยผ่านการฝึกอบรมและการมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นเน้นให้เป็นแผนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดำเนินการปรับปรุงร่วมกับหน่วยรับตรวจ และการทดลองปฏิบัติจนเห็นผล โดยที่ผู้บริหารควรแสดงความมุ่งมั่นอย่างชัดเจน ทั้งหมดนี้ก็จะช่วยในการเพิ่ม โอกาสในการประสพผลสำเร็จของงานให้มากขึ้นจากการที่ หน่วยตรวจสอบภายใน ได้นำ TQM ประยุกต์กับงานตรวจสอบภายในแล้ว ผลที่ได้เป็นที่พอใจของ ผู้บริหาร และผู้ให้รายงาน การตรวจสอบภายใน เนื่องจาก รายงานผลการตรวจสอบที่ได้ มีความถูกต้อง ทันเวลา เชื่อถือได้ ข้อมูลที่ได้สามารถนำไปประกอบการตัดสินใจได้

ทำให้หน่วยตรวจสอบภายใน มีผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น สามารถดูได้จาก ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของหน่วยตรวจสอบภายใน (ตารางที่ 4-1)

กลยุทธ์ที่หน่วยตรวจสอบภายใน ได้นำมาประยุกต์ คือ การพัฒนารายงานการตรวจสอบ ให้ตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงานต่างๆ สนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรโดยรวม และมีระบบการควบคุมภายในที่ดีเหมาะสม พร้อมถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในให้มีความรู้ ความสามารถ สร้างผลงานที่เป็นลักษณะการเพิ่มคุณค่า ให้แก่องค์กร ตามความคาดหวังของผู้ใช้บริการงานด้านการตรวจสอบภายในและนำการประยุกต์ TQM ช่วยเพิ่มคุณค่ารายงานการตรวจสอบภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากการศึกษาความพึงพอใจในรายงานการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน และจากการประยุกต์ใช้ TQM กับรายงานการตรวจสอบภายในนั้น ผลการออกรายงานทันเวลา มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสามารถลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน (ดังแสดงในภาคผนวก ค)

#### ปัญหาที่พบจากการศึกษา และ ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาค้นคว้าแนวทางประยุกต์ใช้การจัดการคุณภาพโดยรวม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการตรวจสอบภายใน นั้น ทำให้ทราบถึงผลการนำ TQM ประยุกต์ใช้กับงานตรวจสอบภายใน ให้มีประสิทธิภาพ แต่เนื่องจากผู้ศึกษาไม่สามารถทราบถึงแผนการปฏิบัติงานและรายละเอียดของแนวทางการปฏิบัติงานได้ จึงมีข้อจำกัดของการศึกษาครั้งนี้ หากหน่วยงานใดจะนำ TQM มาประยุกต์ใช้กับงานตรวจสอบภายในให้หาข้อมูลในส่วนของรายละเอียดการปฏิบัติงานต่อไป ปัญหาที่พบจากการศึกษาค้นคว้า ดังแสดงตามตารางที่ 4 – 5

ตารางที่ 4-5 : ปัญหาอุปสรรคในการนำ TQM มาใช้ในการพัฒนางานตรวจสอบภายใน

อุปสรรคที่พบเห็น	แนวทางการแก้ไข
1. อาจไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณอย่างเพียงพอในการพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ตรวจสอบภายใน ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันในเวลาที่เร่งด่วน	1. ขอบแรงจูงใจจากสำนักงานประมาณ ในการจัดฝึกอบรม ผู้ตรวจสอบภายในให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน
2. ต้องทำให้ทั้งองค์กรคือ ผู้บริหาร ผู้ตรวจสอบภายใน เห็นความสำคัญและเข้าใจในเรื่อง TQM จึงจะเกิดความร่วมมือของทั้งองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ TQM	2. จัดสัมมนา Work Shop ประชุม อบรม และการสั่งการจากผู้บริหารระดับสูงให้ได้รับความรู้ เห็นความสำคัญและเข้าใจเรื่อง TQM
3. อาจเกิดปัญหาในการเชิญผู้บริหารของหน่วยรับตรวจมารับทราบเรื่องราวในระหว่างการตรวจสอบ ด้วยวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน	3. สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในมีเงินค่าวิชาชีพเพื่อเป็นขวัญกำลังใจ
4. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในไปดำรงตำแหน่งอื่น	4. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อรายงานผลการตรวจสอบแนว TQM โดยนำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการบริหารองค์กร และนำข้อเสนอแนะ ไปกำหนดวิธีปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม
5. ผู้ตรวจสอบภายใน ขาดการประสบการณ์ การมองลักษณะงานในเชิงกลยุทธ์	5. กระตุ้นปลูกจิตสำนึกให้ผู้ตรวจสอบภายในศึกษาความรู้ในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยผู้บริหารตรวจสอบภายในต้องเป็นแบบอย่างที่ดี