

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

หน่วยงานตรวจสอบภายใน เป็นหน่วยงานหนึ่งในกรมบัญชีกลางมีหน้าที่ในการตรวจสอบผลการดำเนินงาน และการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยงานในสังกัดกรมบัญชีกลาง ซึ่งในที่นี้ เรียกว่า “หน่วยรับตรวจ” ยกเว้น สำนักงานคลังเขต สำนักงานคลังจังหวัด และ สำนักงานคลังจังหวัด ณ อำเภอ เนื่องจาก ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของหน่วยตรวจสอบภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 มีผลการดำเนินงานเพียงร้อยละ 15 แสดงถึงการดำเนินงานที่ต่ำมาก (ดังแสดงตามภาคผนวก ค) ทั้งนี้เนื่องมาจาก มีงานเร่งด่วนจากผู้บริหารแทรก เพราะหน่วยตรวจสอบภายใน ขึ้นตรงกับผู้บริหาร ประกอบกับเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ ทำให้งานที่ตรวจสอบไม่ต่อเนื่อง ส่งผล ถึงรายงานการตรวจสอบที่เสนอต่อผู้บริหารระดับสูง ไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร ดังนั้น ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2545 เพื่อเป็นไปตามนโยบายของกรมบัญชีกลาง และเพื่อให้สอดคล้องกับวิธีการวัดผลการดำเนินงานของกลุ่มประเมินผลระบบการคลัง หน่วยตรวจสอบภายในจึงได้นำแนวคิดการบริหารคุณภาพโดยรวมมาพัฒนาระบบงานตรวจสอบภายใน โดยอ้างอิงทฤษฎี TQM นำเครื่องมือคุณภาพ PDCA มาประยุกต์ใช้กับงานการตรวจสอบภายใน โดยมีการวิเคราะห์ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับงานตรวจสอบภายใน ตามผังก้างปลา

หน่วยตรวจสอบภายในได้เห็นความสำคัญของการจัดการคุณภาพโดยรวม ซึ่งเป็นวิธีการจัดการสมัยใหม่ มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของกิจกรรมต่าง ๆ โดยมุ่งสนองความพอใจของผู้บริหาร หน่วยตรวจสอบภายในมองระบบงานเป็นภาพรวม เพื่อให้เห็นขั้นตอนการปฏิบัติงานทั้งหมด ปัญหาติดขัดของงานตรวจสอบภายใน ซึ่งการบริหารคุณภาพโดยรวมต้องมีการบริหารจัดการนโยบาย มีการประสานงานระหว่างหน่วยงาน เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน และปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง เป็นวงจร PDCA นั้นเอง

สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาโดยการนำวงจรการควบคุมคุณภาพ PDCA และวิเคราะห์ปัญหา ตามผังก้างปลาที่เกิดขึ้นกับงานตรวจสอบภายใน พบว่าบุคลากรไม่มีความ พร้อมกับการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้ตรวจสอบ อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในไม่เพียงพอกับระบบงานประกอบกับพนักงานขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อมีข้อโต้แย้งจากหน่วยรับตรวจอาจเกิดความเกรงใจในหน่วยงานได้ บรรยากาศในห้องทำงานแออัด ขาดอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัยใน

การปฏิบัติงาน ประกอบกับหน่วยตรวจสอบภายในขึ้นตรงกับผู้บริหาร เมื่อมีงานด่วนจากผู้บริหารแทรก ต้องทำงานนั้น ๆ ก่อน ซึ่งถือว่าเป็นการตรวจสอบในกรณีพิเศษ ทำให้งานที่ตรวจสอบอยู่ไม่สำเร็จตามกำหนด

เมื่อหน่วยตรวจสอบภายในได้พบปัญหาที่เกิดขึ้น จึงจัดทำแผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติแต่ละด้าน ดังนี้ ด้านการให้ความรู้ จัดให้มีการอบรมโดยการส่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในเข้าอบรมจัดสัมมนา ระดมสมองกลุ่มย่อย มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมถึงการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยี จัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้เหมาะสมกับบุคลากร ด้านหน่วยรับตรวจ จัดประชุมชี้แจงให้ทราบบทบาทที่ถูกต้องของผู้ตรวจสอบภายใน ด้านการบริหารจัดการ ปรับเปลี่ยน ประยุกต์ ระบบงานทำงานตามแผน ให้สอดคล้อง กับ TQM

ผลการศึกษาพบว่า เมื่อนำระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมมาประยุกต์ใช้กับการปรับปรุงคุณภาพของรายงานการตรวจสอบภายใน โดยการนำวงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ นั้น โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้ข้อเสนอแนะที่เพิ่มคุณค่า (Value Added) แก่ฝ่ายบริหารในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน เพิ่มประสิทธิผลและการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า ซึ่งมีกลยุทธ์ในการดำเนินงาน คือ

1.) การพัฒนารายงานการตรวจสอบให้ตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงานต่างๆ ให้สามารถสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร โดยรวมและสามารถมีระบบการควบคุมภายในที่ดีเหมาะสม พร้อมทั้งปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน คือ ฝ่ายบริหารเห็นด้วยกับผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะ ร้อยละ 80 เกณฑ์การประเมินผล อยู่ในระดับปกติ ได้รับคะแนนจากการประเมินเท่ากับ 3 คะแนน ผลการปฏิบัติงานผู้บริหารเห็นด้วยกับผลการตรวจสอบ และข้อเสนอแนะ เท่ากับร้อยละ 93.55 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์การประเมินที่ดีมาก ได้รับคะแนนจากการประเมินเท่ากับ 5 คะแนน

2.) การพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในให้มีความรู้ ความสามารถ (Competencies) เพียงพอที่สามารถสร้างผลงานที่เป็นลักษณะเพิ่มคุณค่า (Value Added Services) ให้แก่องค์กรตามความคาดหวังของผู้ใช้บริการงานด้านการตรวจสอบภายในตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน คือ รายงานผลการตรวจสอบทุกกรณีภายใน 30 วัน (นับวันหยุด) หลังจากเสร็จสิ้นการรวบรวมหลักฐาน ณ หน่วยรับตรวจ เกณฑ์การประเมินผล อยู่ในระดับปกติ ได้รับคะแนนจากการประเมินเท่ากับ 3 คะแนน จากการประเมินผลการปฏิบัติงานหน่วยตรวจสอบภายในสามารถรายงานผลการตรวจสอบภายในทุกกรณีภายใน 13.30 วัน (นับวันหยุด) หลังจากเสร็จสิ้นการรวบรวมหลักฐาน ณ หน่วยรับตรวจ อยู่ในเกณฑ์การประเมินที่ดีมาก ได้รับคะแนนจากการประเมิน เท่ากับ 5 คะแนน

การตรวจสอบงานโครงการที่มีความเสี่ยง หน่วยตรวจสอบภายในสามารถดำเนินการตรวจสอบและรายงานการตรวจสอบได้เร็วกว่าแผนที่วางไว้ ได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาระดับอธิบดี ซึ่งได้รับคะแนนเฉลี่ย 4.5 คะแนน อยู่ในเกณฑ์ ดี-ดีมาก

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2545 หน่วยตรวจสอบภายในได้รับการประเมินผลโดยรวมเท่ากับร้อยละ 90.00 เพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 เท่ากับร้อยละ 75.00 จะเห็นว่า เมื่อหน่วยตรวจสอบภายใน นำระบบการจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้กับงานตรวจสอบภายในแล้ว ส่งผลให้ผลการดำเนินงานของหน่วยตรวจสอบภายในมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ไม่ต้องเสียเวลาแก้ไขงาน มีการทำงานเป็นทีม ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน หน่วยรับตรวจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตรวจสอบ ส่งผลให้งานตรวจสอบภายในมีประสิทธิภาพ

ผลที่ได้จากการศึกษาเมื่อหน่วยตรวจสอบภายใน นำ TQM มาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการตรวจสอบภายในของกรมบัญชีกลาง โดยใช้กระบวนการ PDCA เป็นเครื่องมือคุณภาพในการปรับปรุงกระบวนการ ซึ่งวงจร PDCA ไม่ได้หยุด หรือจบลง เมื่อหมุนครบรอบ แต่เป็นการหมุนไปข้างหน้าเรื่อย ๆ ซึ่งก็เปรียบเหมือนการทำงานที่มีการเรียนรู้ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเมื่อพบปัญหา อุปสรรค หรืองานที่ซับซ้อนมากขึ้น ก็จะต้องมีการวางแผน หาแนวทางแก้ไขปัญหา และมีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และส่งผลให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ประโยชน์ที่ได้รับการจากประยุกต์ TQM ดังนี้

1. การทำงานของผู้ตรวจสอบภายในเป็นระบบมากขึ้น มีคุณภาพ มีการทำงานทีม โดยได้รับความร่วมมือจากผู้บริหาร หน่วยรับตรวจ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการพิจารณาสั่งการ ดำเนินการตรวจสอบและนำเสนอแนะไปสู่การปฏิบัติจริง การรายงานมีคุณค่าจะได้รับความร่วมมือจาก ผู้บริหาร หน่วยรับตรวจ

2. ผลของรายงานทำให้มีการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง

3. องค์กรมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงในระดับกลยุทธ์ นำไปสู่ความเป็นองค์กรชั้นนำระดับสากล

ข้อเสนอแนะจากการตรวจสอบภายใน

1. กระบวนการตรวจสอบภายในประกอบด้วยขั้นตอนหลายขั้นตอน ซึ่งในแต่ละขั้นตอน ผู้ตรวจสอบภายในจำเป็นต้องเลือกใช้เทคนิคการตรวจสอบให้เหมาะสม อันจะทำให้การตรวจสอบเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และแผนการตรวจสอบที่กำหนด รวมทั้งได้หลักฐานเพียงพอที่จะสนับสนุนข้อสรุปหรือข้อคิดเห็นเกี่ยวกับข้อตรวจพบ (Audit Findings) ของตน การเริ่มต้นกระบวนการ

การตรวจสอบ ตั้งแต่ขั้นตอนของการวางแผน ซึ่งนับว่ามีความสำคัญอย่างมาก โดยผู้ตรวจสอบภายในต้องใช้ข้อมูลจากเทคนิคการประเมินความเสี่ยง เป็นแนวทางในการวางแผนและกำหนดกิจกรรมที่จะตรวจสอบซึ่งจะช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรของหน่วยตรวจสอบภายในเป็นไปอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

2. ขั้นตอนของการปฏิบัติงานตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบภายในจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในวิธีการตรวจสอบแบบต่าง ๆ เป็นอย่างดี และต้องมีเทคนิค ได้แก่ เทคนิคที่สำคัญในการปฏิบัติงานตรวจสอบ เช่น การสุ่มตัวอย่าง การสอบถาม การสังเกตการณ์ การตรวจนับของจริง การตรวจสอบเอกสารใบสำคัญ และการคำนวณ เป็นต้น ส่วนเทคนิคสำคัญที่ใช้ในการสรุปผลการตรวจสอบ เช่น การวิเคราะห์เปรียบเทียบ การรายงานผลการปฏิบัติงานมีทั้งรายงานโดยวาจา และเป็นลายลักษณ์อักษร เทคนิคการนำเสนอ เทคนิคการเขียนรายงาน เป็นต้น สำหรับขั้นตอนของการติดตามผลควรได้มีการรับฟังความคิดเห็น ร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างเป็นทีม เพื่อให้การแก้ไขปัญหาตรงประเด็นและปฏิบัติได้

ปัจจัยความสำเร็จและประสิทธิผลของงานตรวจสอบภายใน ส่วนใหญ่วัดจากความยอมรับข้อเสนอแนะในรายงานผลการปฏิบัติงาน แต่ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยเทคนิคการตรวจสอบประกอบกับทักษะของผู้ตรวจสอบภายใน โดยเฉพาะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การยอมรับจากผู้บริหารและหน่วยรับตรวจขององค์กร การรวบรวมหลักฐานข้อมูล ข้อเท็จจริงอื่น ๆ ที่ผู้ตรวจสอบภายในต้องปรับใช้ให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์อันจะก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรอย่างแท้จริง