



International Professional
Practices Framework

Supplemental Guidance Practice Guide

การบริหารบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ
การสรรหา การพัฒนา การสร้างแรงจูงใจ และ
การรักษาสมาชิกในทีมที่ยอดเยี่ยม

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร.....	3
บทนำ.....	6
ความมีนัยสำคัญทางธุรกิจและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง.....	6
นิยามของแนวคิดหลัก.....	6
มาตรฐานของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในที่เกี่ยวข้อง.....	8
จุดตั้งต้น.....	12
การทำความเข้าใจในความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย.....	12
การประเมินความสามารถในหน้าที่.....	12
การสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ.....	15
การสรรหาจากภายใน.....	15
การสรรหาจากภายนอก.....	17
การคัดเลือกผู้สมัคร.....	18
การว่าจ้างบุคลากรจากภายนอกและการทำงานร่วมกับผู้รับจ้างภายนอก.....	18
การพัฒนาความสามารถพิเศษ.....	19
แผนการพัฒนาในทางวิชาชีพ.....	19
การฝึกอบรมและการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง.....	20
การเป็นพี่เลี้ยงสอนงาน.....	21
แผนการสืบทอดตำแหน่ง.....	22
การสร้างแรงจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษไว้ได้.....	23
รางวัล.....	24
การทำงานที่ยืดหยุ่น.....	25
การบริหารบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษและโครงการประกันคุณภาพและปรับปรุงงาน (QAIP).....	27

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การสรรหา การสร้างแรงจูงใจและการรักษาสมาชิกในทีมที่ยอดเยี่ยม ได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งใน 10 สิ่งจำเป็นที่จะช่วยผลักดันให้การตรวจสอบภายในประสบความสำเร็จได้ในโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลง ตามที่สถาบันองค์ความรู้ทั่วไปของการตรวจสอบภายในสากล (Global Internal Audit Common body of Knowledge --CBOK) ซึ่งเป็นหน่วยงานของ IIA ได้ทำการศึกษาในปี 2558 พบว่า หน่วยงานตรวจสอบภายในจำเป็นต้องสร้างเครือข่ายที่กว้างขวางขึ้นเพื่อดึงดูดสร้างแรงกระตุ้นและรักษาสมาชิกในทีมที่สามารถเข้าใจและคาดการณ์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ นอกจากนั้นแล้ว การพัฒนาในทางวิชาชีพก็ยังมีบทบาทสำคัญ และผู้ตรวจสอบภายในควรมีหน้าที่พัฒนาวิชาชีพพร้อมกันกับหน่วยงานตรวจสอบภายในด้วย¹

ความสามารถในการระบุความเสี่ยงที่มีความระดับสำคัญสูงและผลักดันคุณค่าทางธุรกิจของหน่วยงานตรวจสอบภายในนั้น จะได้รับผลกระทบจากการผสมผสานความสามารถที่เหมาะสม พอๆ กันกับการมีจำนวนพนักงานที่เหมาะสม

ขั้นตอนแรกสู่การบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ คือ:

1. ประเมินความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย
2. พัฒนาแผนการตรวจสอบเพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์กลยุทธ์และความเสี่ยงขององค์กร
3. ใช้ประโยชน์จากกรอบความสามารถในหน้าที่การตรวจสอบภายในสากลของ IIA (Competency Framework)² เพื่อระบุความสามารถในหน้าที่ที่จำเป็นในการดำเนินการตามแผนการตรวจสอบ
4. วิเคราะห์ช่องว่างความสามารถในหน้าที่
5. พัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการผู้มีความสามารถพิเศษ (talent management)
6. ประเมินความสามารถโดยรวมของการตรวจสอบภายในเป็นระยะและระบุช่องว่างหลัก

¹Larry Harrington and Arthur Piper, Driving Success in a Changing World: 10 Imperatives for Internal Audit, The IIA Research Foundation (IIARF), 2015.

²The IIA's Global Internal Audit Competency Framework, The Institute of Internal Auditors, Inc. (IIA), 2013.

หลังจากประเมินความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียแล้ว หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน (CAE) และผู้จัดการในหน่วยงานตรวจสอบภายในจะต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่สำคัญ 4 เรื่อง ได้แก่ การสรรหา การพัฒนา การสร้างแรงจูงใจ และการรักษาไว้ซึ่งผู้มีความสามารถพิเศษ

หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในอาจคัดเลือกผู้สมัครจากทั้งภายในและภายนอกโดยทำงานร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กร องค์กร การรับสมัครบุคลากรจากภายในองค์กรจะมีประโยชน์เนื่องจากการนำความรู้ที่เกี่ยวกับองค์กรเข้ามาสู่หน่วยงานตรวจสอบภายใน แต่บุคลากรดังกล่าวอาจขาดความสามารถหลักที่จำเป็นสำหรับงานตรวจสอบภายใน ในขณะที่การรับสมัครบุคลากรจากภายนอกอาจยกระดับความสามารถในหน้าที่งานตรวจสอบภายในโดยรวมให้เพิ่มขึ้นและนำเสนอมุมมองใหม่ได้ แต่อาจต้องใช้เวลามากกว่าในการทำความเข้าใจ ความคุ้นเคย การฝึกอบรมในเรื่องของนโยบาย และขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรด้วย การปิดช่องว่างด้วยการจัดจ้างบุคลากรจากภายนอกหรือการร่วมทำงานกับผู้รับจ้างภายนอก (cosourced) ถือเป็นทางเลือกหนึ่งเมื่อมีความต้องการทักษะเฉพาะบางอย่าง หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในและผู้จัดการทีมตรวจสอบภายในควรพิจารณาให้มีการจัดทำแผนสำหรับการจัดจ้างบุคลากรจากภายนอกและการร่วมทำงานกับผู้รับจ้างภายนอก เพื่อเป็นการลงมือปฏิบัติการเป็นไปโดยสะดวก

หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในและผู้จัดการตรวจสอบภายในควรสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในทีมและพัฒนาความสามารถพิเศษอย่างต่อเนื่อง เพื่อรับมือกับช่องว่างที่ระบุได้ในระหว่างขั้นตอนการประเมิน การเรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) อาจมีความยืดหยุ่นและมีต้นทุนที่ต่ำกว่าการฝึกอบรมในชั้นเรียนแบบดั้งเดิม การฝึกอบรมในระหว่างการทำงานจริงเป็นวิธีการแบบดั้งเดิมในการตรวจสอบภายในและให้ประสบการณ์ในเชิงปฏิบัติต่อบุคลากรที่มีความเป็นมาที่หลากหลาย โครงการที่เล็งรวมทั้งผลตอบแทนและสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินจะช่วยเสริมการฝึกอบรมและกระตุ้นสมาชิกในทีมเพิ่มขึ้น

การลงทุนในการสรรหา พัฒนา และสร้างแรงจูงใจต่อบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ ควรนำไปสู่การรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้มากขึ้น เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับกิจกรรมการบริหารจัดการคนเก่งๆ เหล่านี้ หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในและผู้จัดการตรวจสอบภายในควรพิจารณานำเอากระบวนการปรับปรุงโครงการการบริหารบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษอย่างต่อเนื่องมาใช้ปฏิบัติด้วยการ “วางแผน ลงมือทำ ตรวจสอบ ปฏิบัติ”³ และตรวจสอบให้แน่ใจว่าวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศได้ถูกรวมอยู่ในโครงการประกันคุณภาพและปรับปรุงงานแล้ว (QAIP)

³ <http://balancedscorecard.org/Resources/Articles-White-Papers/The-Deming-Cycle>

วัตถุประสงค์ของแนวปฏิบัตินี้คือเพื่อช่วยหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในและผู้จัดการตรวจสอบภายในให้เข้าใจวิธีการสรรหาพัฒนา การสร้างแรงจูงใจ และการรักษาสมาชิกในทีมที่มีความเก่งกาจไว้ได้

บทนำ

ความมีนัยสำคัญทางธุรกิจและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

ความสามารถในหน้าที่โดยรวมของผู้ตรวจสอบภายในมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ด้วยความตระหนักถึงสิ่งนี้ มูลนิธิเพื่อการค้นคว้าของ IIA (IIA Research Foundation --IARF) จึงได้เปิดตัวกรอบความสามารถในหน้าที่งานตรวจสอบภายในสากล (Global Internal Audit Competency Framework) ในปี 2556 เพื่อให้กำหนดความสามารถในหน้าที่หลักๆ ที่จำเป็นใน อันที่จะบรรลุข้อกำหนดต่างๆ ที่มีอยู่ในกรอบการปฏิบัติวิชาชีพสากล (IPPF) ได้ ในทางกลับกัน ผู้ตรวจสอบภายในที่มีความสามารถก็จะสามารถช่วยหน่วยงานตรวจสอบภายในและองค์กรโดยรวมบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ข้อบกพร่องจากการบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ อาจทำให้หน่วยงานตรวจสอบภายในมีความเสี่ยงในเรื่องดังต่อไปนี้:

- มีทรัพยากรไม่เพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้ตามแผนการตรวจสอบตามที่คณะกรรมการได้ให้ความเห็นชอบ
- มีบุคลากรที่ไม่มีทักษะเพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้โดยใช้ระดับความเชี่ยวชาญที่จำเป็นและมีความระมัดระวังในการประกอบวิชาชีพอย่างเหมาะสม
- ไม่สามารถปฏิบัติให้สอดคล้องตามมาตรฐานการตรวจสอบภายในสากลของ IIA ได้ ซึ่งส่งผลเสียหายต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของการตรวจสอบภายใน

นิยามของแนวคิดหลัก

คณะกรรมการ (Board) – หน่วยงานระดับสูงสุดซึ่งทำหน้าที่กำกับดูแลรับผิดชอบกิจกรรมและการจัดการองค์กรโดยทั่วไปคณะกรรมการมักประกอบด้วยกลุ่มกรรมการอิสระ เช่น คณะกรรมการองค์กร คณะกรรมการกำกับดูแลหรือคณะกรรมการนโยบาย หรือ ทรัสต์ หากในองค์กรไม่มีคณะกรรมการแล้ว คำว่า "คณะกรรมการ" อาจหมายถึงหัวหน้าสูงสุดขององค์กร นอกจากนี้ "คณะกรรมการ" ยังอาจหมายถึงคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่บางอย่างจากองค์คณะที่ทำหน้าที่กำกับดูแล⁴

⁴ The IIA's *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards)*.

ความสามารถในหน้าที่ (Competency) – ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้บริการตรวจสอบภายใน⁵

การบริหารบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ (Talent management) - การสรรหา การพัฒนา การสร้างแรงจูงใจ และรักษาสมาชิกในทีมที่มีความสามารถเป็นพิเศษ

กรอบความสามารถในหน้าที่งานตรวจสอบภายในสากล ของ IIA (The IIA's Global Internal Audit Competency Framework) – เครื่องมือที่กำหนดความสามารถหลักที่จำเป็นเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกรอบการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายในที่เป็นสากล (IPPF) เพื่อการประสบความสำเร็จในวิชาชีพตรวจสอบภายใน กรอบฉบับนี้ได้กำหนดโครงสร้างความสามารถหลัก 10 อย่าง ที่จำเป็นต้องมีในสามระดับงานกว้างๆ ได้แก่ ระดับผู้ตรวจสอบภายใน ระดับผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน และระดับหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน ความสามารถในหน้าที่หลัก ได้แก่⁶:

- I. จรรยาบรรณวิชาชีพ: ส่งเสริมและประยุกต์ใช้จรรยาบรรณวิชาชีพ
- II. การบริหารงานตรวจสอบภายใน: พัฒนาและบริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- III. IPPF: ประยุกต์ใช้กรอบการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในที่เป็นสากล (IPPF)
- IV. การกำกับดูแล ความเสี่ยง และการควบคุม: นำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องการกำกับดูแล ความเสี่ยง และการควบคุมมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร
- V. ความหลักแหลมในทางธุรกิจ: รักษาไว้ซึ่งความเชี่ยวชาญในเรื่องสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ แนวทางปฏิบัติในอุตสาหกรรม และปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงขององค์กร
- VI. การสื่อสาร: การสื่อสารที่บังเกิดผล
- VII. การโน้มน้าวใจและการทำงานร่วมกัน: โน้มน้าวและกระตุ้นผู้อื่นโดยผ่านการร่วมแรงกันทำงาน และการประสานความร่วมมือ
- VIII. การคิดเชิงวิพากษ์: ประยุกต์ใช้กระบวนการวิเคราะห์ ซอฟต์แวร์เพื่อการรวบรวมข้อมูล จัดเก็บ วิเคราะห์ และเข้าถึงข้อมูลในทางธุรกิจ และเทคนิคการแก้ปัญหา
- IX. การปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน: ปฏิบัติงานตรวจสอบภายในสำเร็จได้ตามที่ได้รับมอบหมาย

⁵ Kurt F. Reding et al., *Internal Auditing: Assurance & Advisory Services, Third Edition* p. 2-8 (IIARF, 2013).

⁶ The IIA's Global Internal Audit Competency Framework, 2013.

- X. การปรับปรุงและพัฒนาสิ่งใหม่: ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาสิ่งใหม่

มาตรฐานของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในที่เกี่ยวข้อง

1200 - ความเชี่ยวชาญและการใช้ความระมัดระวังในการประกอบวิชาชีพ

ต้องปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเชี่ยวชาญและใช้ความระมัดระวังในการประกอบวิชาชีพอย่างเหมาะสม

1210 - ความเชี่ยวชาญ

ผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความรู้ ทักษะ และความสามารถอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หน่วยงานตรวจสอบภายในโดยรวมแล้วต้องมีหรือได้รับ ความรู้ ทักษะ และความสามารถอื่นๆ ที่จำเป็นต้องนำมาใช้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของหน่วยงานนั้น

1210.A1 – หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องขอคำแนะนำและความช่วยเหลือ หากผู้ตรวจสอบภายในขาดความรู้ ทักษะ และความสามารถอื่นที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตรวจสอบไม่ว่าจะเป็นบางส่วนหรือทั้งหมดของงาน

1210.A2 – ผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความรู้เพียงพอที่จะประเมินความเสี่ยงของการเกิดทุจริต และวิถีทางในการบริหารจัดการทุจริตขององค์กร แต่ไม่จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญเทียบเท่ากับผู้มีหน้าที่โดยตรงในการตรวจจับและสอบสวนทุจริต

1210.A3 - ผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความรู้เพียงพอเกี่ยวกับความเสี่ยงและการควบคุมหลักของเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งเทคนิคการตรวจสอบด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ อย่างไรก็ตาม ใช่ว่าผู้ตรวจสอบภายในทุกคนที่จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญเทียบเท่ากับ ผู้ตรวจสอบภายในที่รับผิดชอบงานตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรง

1210.C1 - หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องปฏิเสธงานการให้คำปรึกษา หรือแสวงหา คำแนะนำและความช่วยเหลือที่ดีพอ ในกรณีที่ผู้ตรวจสอบภายในขาดความรู้ ทักษะ และ ความสามารถอื่นที่จำเป็นในการปฏิบัติงานนั้น ไม่ว่าจะเพียงบางส่วนหรือทั้งหมดของงาน

1220 – ความระมัดระวังในทางวิชาชีพ

ผู้ตรวจสอบภายในต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง และใช้ทักษะเยี่ยงผู้ตรวจสอบภายในที่มีความรู้ ความสามารถและความสุขุมรอบคอบอย่างพอเหมาะพอควร อย่างไรก็ตาม ความระมัดระวังในทางวิชาชีพ ไม่ได้หมายความว่าความถึงการกระทำที่ปราศจากข้อผิดพลาดใดๆ เลย

1220.A1 - ผู้ตรวจสอบภายในต้องใช้ความระมัดระวังในทางวิชาชีพ โดยคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

- ขอบเขตงานที่ตรวจสอบเท่าที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานที่ได้รับมอบหมาย
- ความซับซ้อน ความมีนัยสำคัญ หรือความสำคัญที่เกี่ยวข้อง ของประเด็นต่างๆ ที่ได้นำเอา กระบวนการให้ความเชื่อมั่นไปใช้ประเมิน
- ความเพียงพอและความมีประสิทธิภาพของกระบวนการในการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยงและการควบคุม
- ความเป็นไปได้ที่จะเกิดข้อผิดพลาด การทุจริต หรือการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ อย่างมีนัยสำคัญ และ
- ต้นทุนของการให้ความเชื่อมั่นเทียบกับประโยชน์ที่อาจจะได้รับ

1220.A2 - ในการใช้ความระมัดระวังในทางวิชาชีพอย่างเหมาะสมนั้น ผู้ตรวจสอบภายในต้อง พิจารณาการใช้วิธีการตรวจสอบโดยอาศัยเทคโนโลยีและเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลอื่นๆ เข้ามา ช่วยในการตรวจสอบ

1220.A3 - ผู้ตรวจสอบภายในต้องตื่นตัวต่อความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญที่อาจมีผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์ การปฏิบัติงาน และทรัพยากร อย่างไรก็ตาม เพียงแค่วิธีการให้ความเชื่อมั่นอย่าง เดียวไม่สามารถจะรับประกันได้ว่าจะสามารถระบุถึงความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญได้ทั้งหมด แม้ว่าจะ ใช้ความระมัดระวังในการประกอบวิชาชีพตามสมควรแล้วก็ตาม

1220.C- ผู้ตรวจสอบภายในต้องให้ความสนใจระมัดระวังในทางวิชาชีพอย่างเหมาะสมในการปฏิบัติงานด้านการให้คำปรึกษา โดยคำนึงถึง:

- ความต้องการและความคาดหวังของ ผู้รับบริการ ซึ่งรวมถึงลักษณะของงาน ช่วงเวลาของการปฏิบัติงานและการสื่อสารผลการปฏิบัติงาน
- ความซับซ้อนของงานที่เกี่ยวข้อง และขอบเขตของงานที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่ได้รับมอบหมาย และ
- ต้นทุนของงานการให้คำปรึกษาเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่อาจจะได้รับ

1230 - การพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

ผู้ตรวจสอบภายในต้องเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ และความสามารถอื่น ๆ ของตนโดยการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

1300 - โครงการประกันคุณภาพและปรับปรุงงาน

หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งโครงการประกันคุณภาพและปรับปรุงงานที่ครอบคลุมหน่วยงานตรวจสอบในทุกๆ แง่มุม

1310 – ข้อกำหนดเกี่ยวกับโครงการประกันคุณภาพและปรับปรุงงาน

โครงการประกันคุณภาพและปรับปรุงงานต้องมีการประเมินทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

1311 - การประเมินภายในองค์กร

การประเมินภายในองค์กรต้องประกอบด้วย

- การติดตามประเมินผลงานของหน่วยงานตรวจสอบภายในในระหว่างที่งานดำเนินไป
- การประเมินตนเองเป็นระยะ หรือประเมินโดยบุคคลอื่นภายในองค์กร โดยที่บุคคลเหล่านั้นมีความรู้เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในอย่างเพียงพอ

2030 - การบริหารทรัพยากร

หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องมั่นใจว่าทรัพยากรสำหรับงานตรวจสอบมีความเหมาะสมเพียงพอและถูกนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุตามแผนที่ได้รับอนุมัติมาได้

จุดตั้งต้น

ก่อนจะสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในควรทำความเข้าใจในความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย จากนั้นจึงทำการประเมินความสามารถในหน้าที่ของบุคลากร

การทำความเข้าใจในความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย

ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียที่มีต่อการตรวจสอบภายในกำลังเปลี่ยนแปลงไป

- ผู้สอบบัญชีพึ่งพาผลงานของผู้ตรวจสอบภายในมากขึ้น
- นักลงทุนเรียกร้องให้องค์กรมีความโปร่งใสมากขึ้น
- หน่วยงานกำกับดูแลกำลังเพิ่มการตรวจสอบวิธีปฏิบัติในเรื่องการกำกับดูแลและการบริหารความเสี่ยงโดยละเอียดมากขึ้น

การที่จะตอบสนองความต้องการและความคาดหวังได้นั้นต้องขยายการตรวจสอบภายในจากการตรวจสอบที่มุ่งเน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และการประเมิน/ทดสอบการควบคุมแบบดั้งเดิม ให้รวมถึงการเป็นที่ปรึกษาเชิงกลยุทธ์ให้กับองค์กร ในการทำหน้าที่ในบทบาทนี้ ผู้ตรวจสอบภายในต้องแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์/การคิดเชิงวิพากษ์ และทักษะในการสื่อสาร - ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดซึ่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในกำลังมองหาในตัวของผู้ตรวจสอบภายใน⁷

การประเมินความสามารถในหน้าที่

เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย หน่วยงานตรวจสอบภายในต้องมั่นใจว่ามีความสามารถอย่างเต็มรูปแบบตามที่ระบุไว้ในกรอบความสามารถในหน้าที่ (Competency Framework) หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในควรประเมินว่า หน่วยงานตรวจสอบภายในโดยรวมแล้วมีความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและเป็นไปตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียหรือไม่ โดยควรมุ่งเน้นไปที่ความสามารถที่จำเป็นต่อการระบุความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ ความเสี่ยงที่มีลำดับความสำคัญสูง และตัวผลักดันให้เกิดคุณค่าทางธุรกิจ ไม่ใช่เพียงการมุ่งเน้นเพียงแค่อำนาจของผู้ตรวจสอบภายในที่จะบรรลุในหน่วยงานตรวจสอบเท่านั้น

⁷ Larry Harrington and Arthur Piper, Driving Success in a Changing World: 10 Imperatives for Internal Audit, IIA, 2015.

การประเมินความสามารถในหน้าที่ควรอาศัยกระบวนการที่เป็นระบบและเป็นโครงสร้าง ซึ่งรวมถึงขั้นตอนต่อไปนี้เป็น:

1. ประเมินความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียหลัก เช่น คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง ผู้สอบบัญชี นักลงทุนและหน่วยงานกำกับดูแล ขั้นตอนนี้มีความสำคัญในการกำหนดโครงสร้างในทางองค์กรของหน่วยงานตรวจสอบภายใน การส่งมอบผลงาน วิธีปฏิบัติในการทำงาน ระเบียบพิธีการในการสื่อสารและรูปแบบการจัดหาทรัพยากร
2. พัฒนาแผนการตรวจสอบที่ตรงกับความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์กลยุทธ์และความเสี่ยงขององค์กร แผนการตรวจสอบควรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางธุรกิจและตัวผลักดันคุณค่าทางธุรกิจขององค์กร หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในควรใช้ประโยชน์จากข้อมูลเช่น แผนกลยุทธ์ขององค์กรหรือของหน่วยธุรกิจเพื่อประเมินบทบาทของการตรวจสอบภายในในอนาคตในการให้ความเชื่อมั่น และการให้คำปรึกษาและความต้องการบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ
3. ใช้มาตรฐานและกรอบความสามารถในหน้าที่ให้เป็นประโยชน์ เพื่อระบุความสามารถที่เป็นที่ต้องการในการดำเนินการตามแผนการตรวจสอบเช่น การมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการทุจริตและความรู้พื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสามารถปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวังอย่างเหมาะสม
4. ประเมินความสามารถโดยรวมในปัจจุบันของการตรวจสอบภายในและระบุความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามแผนการตรวจสอบและความสามารถหลักสำหรับงานตรวจสอบภายใน
5. พัฒนากลยุทธ์การจัดการบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในควรพัฒนากลยุทธ์ดังกล่าวสำหรับหน่วยงานตรวจสอบภายในโดยอาศัยผลของการวิเคราะห์ช่องว่างเพื่อให้เกิดผลที่ดีที่สุดแก่หน่วยงานตรวจสอบภายในในระยะยาว การได้มาซึ่งความสามารถหลักควรกระทำโดยผ่านการจ้างงานและการพัฒนาวิชาชีพ สำหรับความสามารถเฉพาะการซึ่งจำเป็นสำหรับงานการให้ความเชื่อมั่น และการบริการให้คำปรึกษาที่เฉพาะเจาะจงบางงาน อาจหามาได้โดยใช้กลยุทธ์ทางเลือก เช่น โครงการการหมุนเวียนงานและผู้ตรวจสอบภายในรับเชิญ หรือการทำงานร่วมกับผู้รับจ้างจากภายนอก นอกจากนี้ กลยุทธ์การบริหารบุคลากรที่มีความสามารถ

พิเศษควรรำพึงถึงข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นได้ เช่น งบประมาณ เครื่องหมาย/ชื่อเสียงของตรวจสอบ
ภาย ตลาดแรงงาน และความพอใจในสถานที่ตั้งขององค์กรด้วย

6. ประเมินความสามารถในหน้าที่โดยรวมของตรวจสอบภายในเป็นระยะๆ และระบุช่องว่างที่สำคัญ

การสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ

การสรรหาจากภายใน

การสรรหาบุคลากรถาวรแบบเต็มเวลา

การรับสมัครจากภายในอาจทำให้ได้บุคลากรซึ่งมีความตระหนักรู้เกี่ยวกับองค์กรในระดับสูงและมีความรู้ด้านธุรกิจที่แข็งแกร่ง อย่างไรก็ตาม บุคลากรที่ได้มาจากการรับสมัครเป็นการภายในอาจจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาทักษะหลักๆ ในการตรวจสอบ นอกจากนี้ เรื่องความเที่ยงธรรมก็ยังเป็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ ปัญหา โครงการการฝึกอบรมที่มีประสิทธิผล การควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน และการมอบหมายงานอย่างรอบคอบจะสามารถช่วยบรรเทาปัญหาเหล่านั้นได้

การสรรหาโดยการสลับสับเปลี่ยนหน้าที่

โครงการการสลับสับเปลี่ยนหน้าที่จะก่อให้เกิดการฝึกฝนผู้สมัครซึ่งเป็นบุคลากรภายในจากหน่วยงานอื่นๆ ในขณะเดียวกันก็เป็นเติมเต็มช่องว่างด้านความสามารถพิเศษในหน่วยงานตรวจสอบภายใน การสลับสับเปลี่ยนหน้าที่นี้สามารถเป็นได้ทั้งการสลับหน้าที่ออกจากหน่วยงานตรวจสอบภายในและสลับหน้าที่มายังหน่วยงานตรวจสอบภายใน:

- การสลับเปลี่ยนหน้าที่ออกสู่ภายนอกเป็นการโอนย้ายผู้ตรวจสอบภายในไปยังหน่วยธุรกิจอื่น ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตรวจสอบภายในได้เพิ่มพูนความรู้ทางธุรกิจในหน่วยงานอื่นๆ
- การสลับเปลี่ยนหน้าที่มาสู่ภายในเป็นการโอนย้ายผู้ปฏิบัติงานจากหน่วยธุรกิจอื่นมายังหน่วยงานตรวจสอบภายในตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานจากหน่วยงานอื่นที่มีประสิทธิภาพสูงได้เข้ามาเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติในเรื่องการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

โครงการการสลับสับเปลี่ยนหน้าที่ ยังช่วยให้มีการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและเพิ่มความตระหนักรู้เกี่ยวกับการควบคุมภายในและบทบาทของการตรวจสอบภายในในระหว่างพนักงานในหน่วยธุรกิจได้

ความท้าทายเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับโครงการการสลับสับเปลี่ยนหน้าที่มาสู่ภายในคือ ความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสื่อมในเรื่องความเที่ยงธรรมของแต่ละบุคคล การให้การฝึกฝนทักษะการตรวจสอบให้กับพนักงานที่สลับ

เปลี่ยนหน้าที่เข้ามายังหน่วยงานตรวจสอบภายใน และตารางเวลา นอกจากนี้ ยังมีข้อกังวลอื่นๆ อีกเช่น อาจทำให้เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพสะดุดหยุดลง รวมทั้งการขาดการสนับสนุนจากองค์กร

เคล็ดลับในการทำให้โครงการการสลับสับเปลี่ยนหน้าที่มาสู่ภายในประสบความสำเร็จได้แก่:

- มีการตกลงร่วมกันและได้รับการสนับสนุนจากหน่วยธุรกิจอื่น
- ชี้ให้เห็นประโยชน์ของโครงการโดยผ่านอินทราเน็ตขององค์กร กระดานข่าว และช่องทางการสื่อสารอื่นๆ
- ประสานงานกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อระบุผู้สมัครที่เหมาะสม
- ประเมินคุณสมบัติของผู้สมัครเทียบกับความสามารถที่ต้องการ เลือกกลุ่มผู้สมัครเพื่อเข้าร่วมในโปรแกรม
- พัฒนาระบบงานสำหรับผู้สมัครที่ได้รับเลือกให้เข้าร่วม กระบวนการควรรวมถึงการเตรียมการในภาพรวมเกี่ยวกับโครงการ วัตถุประสงค์ พันธกิจและกฎบัตรของหน่วยงานตรวจสอบภายใน *มาตรฐานการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน* รวมทั้งนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน

โครงการผู้ตรวจสอบภายในรับเชิญ

โครงการผู้ตรวจสอบภายในรับเชิญสามารถชดเชยความสามารถในส่วนที่ขาดหายไปได้สำหรับงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษบางงาน โครงการนี้จะเปิดโอกาสให้บุคลากรจากส่วนงานอื่นมีข้อผูกพันกับการตรวจสอบภายในเป็นระยะสั้นๆ โดยทั่วไป ผู้ตรวจสอบรับเชิญมักจะทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญสำหรับงานตรวจสอบภายในที่มีลักษณะเฉพาะ ซึ่งเป็นการเพิ่มการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร

เคล็ดลับในการทำให้โครงการผู้ตรวจสอบภายในรับเชิญประสบความสำเร็จได้แก่:

- ส่งเสริมให้ผู้ตรวจสอบภายในรับเชิญมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตรวจสอบภายในเพื่อร่วมมือกันระบุโอกาสที่เกิดประโยชน์ร่วมกันได้
- เตรียมข้อมูลให้แก่ผู้ตรวจสอบรับเชิญก่อนเริ่มงานตรวจสอบที่ได้รับมอบหมาย ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานตรวจสอบภายใน ข้อมูลกว้างๆ ทางธุรกิจหรือการตลาด ความเสี่ยงตามธรรมชาติ และข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่ผู้ตรวจสอบรับเชิญได้รับมอบหมาย

- ขอความคิดเห็นจากผู้ตรวจสอบรับเชิญและผู้ตรวจสอบภายในอื่นๆ ในทีม ทั้งในระหว่างและหลังเสร็จงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของโครงการผู้ตรวจสอบรับเชิญและแบ่งปันข้อมูลดังกล่าวกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้ตรวจสอบรับเชิญ ผู้จัดการของผู้ตรวจสอบรับเชิญ และผู้บริหารของหน่วยงานตรวจสอบภายใน

การสรรหาจากภายนอก

การสรรหาจากภายนอกเป็นการหาบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษจากภายนอกองค์กร ซึ่งอาจหาได้จากสำนักงานสอบบัญชี หน่วยงานตรวจสอบภายในขององค์กรอื่น จากวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย และหน่วยงานอื่นๆ ที่ไม่อยู่ในขอบข่ายการตรวจสอบภายในแบบดั้งเดิม

- ผู้สมัครจากสำนักงานสอบบัญชี (ผู้สอบบัญชี) มักมีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบในระดับสูงและอาจมีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมที่กว้างขวาง อย่างไรก็ตาม อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์เกิดขึ้นได้หากคัดเลือกผู้สมัครจากบริษัทตรวจสอบบัญชีขององค์กร หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในควรตระหนักถึงข้อจำกัดใดๆ ที่อาจมีจากการคัดเลือกผู้สมัครจากบริษัทตรวจสอบบัญชีขององค์กร
- ผู้สมัครจากหน่วยงานตรวจสอบภายในขององค์กรอื่นอาจมีความสามารถในการตรวจสอบภายในที่เกี่ยวข้อง แต่ยังคงต้องได้รับการแนะนำและการฝึกอบรมเพื่อสร้างความคุ้นเคยกับวัฒนธรรมกระบวนการ ข้อกำหนดจากทางการ และการเปลี่ยนแปลงในองค์กรแห่งใหม่
- ผู้สมัครระดับปริญญาตรีหรือปริญญาโทสาขาบริหารธุรกิจอาจต้องได้รับการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นเรื่องการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานและประสบการณ์ในระหว่างการทำงานจริง เพื่อให้ได้ผลงานในระดับที่น่าพึงพอใจ อย่างไรก็ตาม การรับผู้สมัครจากวิทยาลัยยังจะเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตรวจสอบภายในได้พัฒนาความสามารถที่เกี่ยวกับการบริหารงานตรวจสอบภายในของตนเองในขณะที่ตนได้ฝึกอบรม ชี้นำ และควบคุมดูแลงานผู้ตรวจสอบภายในที่เข้างานใหม่ๆ

โครงการฝึกงานและโครงการความร่วมมือต่างๆ ขององค์กรอาจเป็นแหล่งในการค้นหาบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษที่เป็นประโยชน์ได้

การคัดเลือกผู้สมัคร

ควรกำหนดคำบรรยายลักษณะงานไว้ให้ชัดเจน และควรใช้ชุดคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ที่เป็นมาตรฐานกับผู้สมัครทุกคน ความเป็นมาตรฐานและความสม่ำเสมอจะช่วยให้การกำหนดเกณฑ์พื้นฐานในการประเมินกลุ่มผู้สมัครได้

เคล็ดลับในการคัดเลือกผู้สมัครได้แก่:

- ตรวจสอบให้แน่ใจว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีความเข้าใจในระดับสูงเกี่ยวกับบทบาทของตรวจสอบภายในและความจำเป็นที่ต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ และความสามารถที่ต้องการนั้นได้ถูกระบุอยู่ในคำบรรยายลักษณะงานแล้ว
- ประสานงานกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อใช้ประโยชน์จากอินเทอร์เน็ตและเว็บไซต์ขององค์กร กระดานประกาศงานทั่วไป กระดานประกาศงานของสมาคมวิชาชีพ และตัวแทนการจัดหางาน เพื่อค้นหาผู้สมัครที่มีศักยภาพ
- กลับกรองผู้สมัครในเบื้องต้นโดยการประเมินความสามารถที่เกี่ยวข้องและความสอดคล้องกับคุณค่าขององค์กร สอบสัมภาษณ์และคุณสมบัติของผู้สมัคร รวมทั้งตรวจสอบภูมิหลังตามความเหมาะสม
- เตรียมคำถามสัมภาษณ์เกี่ยวกับความสามารถ ต้องแน่ใจว่าผู้สัมภาษณ์มีความรู้เกี่ยวกับข้อจำกัดทางกฎหมาย (ได้แก่ ประเภทคำถามหรือคำตอบที่ควรหลีกเลี่ยง) และได้ผ่านการฝึกอบรมการสัมภาษณ์ในเชิงพฤติกรรมหรือการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความสามารถ มาตามสมควร

การว่าจ้างบุคลากรจากภายนอกและการทำงานร่วมกับผู้รับจ้างภายนอก

หน่วยงานตรวจสอบภายในอาจว่าจ้างบุคลากรจากภายนอกเพื่อให้ทำงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านการว่าจ้างบุคลากรจากภายนอกและการทำงานร่วมกับผู้รับจ้างภายนอกจำเป็นต้องมีการวางแผนและการเตรียมการที่มากขึ้นเพื่อช่วยให้บุคลากรภายนอกเข้าใจว่าองค์กรมีวิธีการดำเนินงานอย่างไร สำหรับข้อมูลเพิ่มเติม สามารถดูได้จากผลการสำรวจของสมาคมผู้ตรวจสอบภายใน เรื่อง "Imperative for Change: The IIA's Global Internal Audit Survey in Action"⁸ และหนังสือแสดงจุดยืนเรื่อง "The Role of Internal Audit in Resourcing the Internal Audit Activity"

⁸ See Imperative 9 in Richard J. Anderson and J. Christopher Svare, Imperatives for Change: The IIA's Global Internal Audit Survey in Action, pp. 37-38, IIA, 2011.

การพัฒนาความสามารถพิเศษ

หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในควรจัดแนวทางการพัฒนาความสามารถพิเศษของตรวจสอบภายในให้สอดคล้องกับวิธีปฏิบัติในการพัฒนาวิชาชีพขององค์กร ความพยายามในการพัฒนาความสามารถพิเศษมักรวมถึง แผนการพัฒนาทางวิชาชีพ การฝึกอบรม และการศึกษาต่อเนื่อง และการเป็นพี่เลี้ยงสอนงาน

แผนการพัฒนาในทางวิชาชีพ

แผนพัฒนาทางวิชาชีพสำหรับพนักงานแต่ละคน กำหนดให้พนักงานต้องรับผิดชอบในการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง และอาจรวมถึงข้อตกลงที่เป็นทางการซึ่งกำหนดกิจกรรมเฉพาะบางอย่าง เป้าหมายความสำเร็จตามช่วงระยะเวลาต่างๆ แผนพัฒนาในทางวิชาชีพอาจสนับสนุนเส้นทางอาชีพเฉพาะบางอย่าง ที่ระบุโดยองค์กร หรือโดยผู้ตรวจสอบภายในแต่ละบุคคล ตัวอย่างเช่น

- อาชีพผู้ตรวจสอบภายใน: ผู้ตรวจสอบภายในที่ทำงานตรวจสอบภายในเป็นอาชีพระยะยาว มักมีเป้าหมายเพื่อขึ้นถึงตำแหน่งผู้บริหารภายในหน่วยงานตรวจสอบภายใน หรือต้องการพัฒนาความเชี่ยวชาญในสาขาเฉพาะทาง เช่น การทุจริตหรือเทคโนโลยีสารสนเทศ เส้นทางอาชีพนี้อาจรวมถึง การสลับสับเปลี่ยนงานเข้าสู่ภายในหรือออกสู่ภายนอก เพื่อส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับองค์กรให้แก่อาชีพผู้ตรวจสอบภายใน
- การดำเนินธุรกิจ: ผู้ตรวจสอบภายในอาจทำหน้าที่ในการตรวจสอบเพื่อทำความเข้าใจในวงกว้างและเชิงลึกเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร การบริหารความเสี่ยง วิธีการควบคุมภายใน และการกำกับดูแล จากนั้นจึงใช้ประโยชน์จากประสบการณ์นี้เพื่อหาช่องทางที่จะมีบทบาทในส่วนการปฏิบัติงาน
- ผู้นำระดับบริหาร: การสลับสับเปลี่ยนงานให้มาผ่านงานตรวจสอบภายในอาจเป็นส่วนหนึ่งของโครงการพัฒนาผู้นำระดับบริหารขององค์กร

แผนการพัฒนาสำหรับพนักงานแต่ละคน ควรรวมถึง หนทางในการได้รับวุฒิบัตร เพื่อที่วุฒิบัตรส่วนบุคคลนี้โดยรวมแล้วจะก่อให้เกิดพื้นฐานรับรองคุณสมบัติสำหรับฝ่ายตรวจสอบภายในได้

แผนการพัฒนาที่เป็นรูปแบบเดียวตายตัวย่อมใช้ไม่ได้ผลกับพนักงานทุกคน ควรปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติตามความแตกต่างของวัย เป้าหมายในอาชีพ ตำแหน่ง ประสบการณ์ และความอาวุโส แผนพัฒนาวิชาชีพควรมีการทบทวนและปรับปรุงตามความจำเป็น

การฝึกอบรมและการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง

หน่วยงานตรวจสอบภายในสามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาในทางวิชาชีพโดยผ่านการฝึกอบรมที่หลากหลายและกิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง เช่น การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน การฝึกอบรมในชั้นเรียน การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์และวิธีการอื่นๆ หัวหน้าผู้ตรวจสอบควรคำนึงถึงความต้องการของแต่ละบุคคล รวมถึงความต้องการของหน่วยงานตรวจสอบภายในด้วย การรวมกิจกรรมหลายๆ อย่างเข้าด้วยกันมักก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดได้

หน่วยงานตรวจสอบภายในควรพัฒนาแผนการอบรมโดยพิจารณาจากผลการประเมินความสามารถของพนักงาน เทียบกับกรอบความสามารถในหน้าที่ แผนควรตอบสนองความต้องการโดยรวมของหน่วยงานตรวจสอบภายในและความจำเป็นในการพัฒนาวิชาชีพของผู้ตรวจสอบภายในแต่ละคน

การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจะมีประสิทธิผลสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับพนักงานใหม่ เพราะจะทำให้ประสบการณ์ตรงในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน นอกจากนี้ การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานจะสามารถช่วยให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการทางธุรกิจหลักและงานที่ปฏิบัติโดยหน่วยงานที่อยู่ในแนวป้องกันชั้นที่สองเช่น หน่วยงานบริหารความเสี่ยงและหน่วยงานกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

การตรวจสอบภายในควร กำหนด สื่อสาร และ ประเมินผลลัพธ์ที่ต้องการจากการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานเป็นระยะๆ การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานควรรวมถึง การให้ความคิดเห็นตอบกลับอย่างต่อเนื่องและการชี้แนะจากสมาชิกในทีมที่มีประสบการณ์

การฝึกอบรมในชั้นเรียน

การฝึกอบรมในชั้นเรียนเป็นวิธีการฝึกอบรมแบบทั่วไป หลายองค์กรมีโครงการการฝึกอบรมภายในบริษัท เพื่อฝึกอบรมเฉพาะขึ้นอยู่กับทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ตัวอย่างเช่น การฝึกอบรมอาจครอบคลุมทั้งองค์กรและกระบวนการต่างๆ ในองค์กร กรอบการกำกับดูแลที่กำกับดูแลธุรกิจขององค์กรและโครงสร้างการกำกับดูแลอื่นๆ การฝึกอบรมยังอาจรวมถึง ทักษะทางเทคนิคเฉพาะสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลและการควบคุมการทุจริต สาขาย่อย หรือ สถาบันต่างๆ ที่เป็นเครือข่ายของ IIA มักเสนอหรือจัดให้มีการฝึกอบรมทางด้านเทคนิคแก่สมาชิก

การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการฝึกอบรมในชั้นเรียนในรูปแบบพิเศษซึ่งต้องการการมีส่วนร่วมจากแต่ละบุคคลและจากกลุ่มเป็นอย่างมาก วิธีนี้จะได้ผลดีที่สุดเมื่อผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมมีประสบการณ์และความรู้มาอยู่แล้วในระดับหนึ่ง ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมในชั้นเรียนด้วย

การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning)

E-learning อาจถูกจัดโดยผู้ให้บริการทั้งภายในหรือภายนอก วิธีนี้จะให้ความยืดหยุ่นมากกว่าในการจัดตารางเรียนและไม่มีความจำเป็นต้องเดินทางหรือลางาน ข้อเสียหลักคือ การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ดำเนินการอบรมและผู้เข้าร่วมอบรมอื่นๆ จะน้อย

การประเมินทางเลือกการฝึกอบรม

การอ่านและการเขียนบทความสำหรับสิ่งพิมพ์ด้านวิชาชีพ การเข้าร่วมการประชุมในทางวิชาชีพ และการสร้างเครือข่ายเป็นหนทางประเภทอื่นๆ ที่จะได้รับความรู้และทักษะการตรวจสอบภายใน กิจกรรมการฝึกอบรมรูปแบบต่างๆ และการศึกษาต่อเนื่องมีค่าใช้จ่ายที่แตกต่างกันไป การจัดทำแผนผังพัฒนาวิชาชีพเปรียบเทียบกับแผนการตรวจสอบภายในจะสามารถช่วยให้หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในในการตั้งงบประมาณการฝึกอบรมซึ่งช่วยส่งเสริมสนับสนุนการบริหารบุคลากรที่มีความสามารถให้ประสบความสำเร็จได้

การเป็นพี่เลี้ยงสอนงาน

โครงการพี่เลี้ยงสอนงานเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาความสามารถพิเศษ ไม่เพียงแต่สำหรับพนักงานใหม่เท่านั้น แต่ยังสำหรับพนักงานที่มีประสบการณ์แล้วด้วย โครงการพี่เลี้ยงสอนงานควรอยู่ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ โดยคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้:

- ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องมีประสบการณ์มากกว่าผู้ที่ถูกสอนงาน
- ผู้ตรวจสอบภายในแต่ละคนอาจต้องมีพี่เลี้ยงหนึ่งคน
- จะเป็นการดีที่สุดถ้าผู้เป็นพี่เลี้ยงไม่ใช่ผู้ควบคุมดูแลงานของพนักงานที่ถูกสอนงาน
- การพบปะระหว่างผู้เป็นพี่เลี้ยงและพนักงานที่ถูกสอนงานควรเป็นแบบไม่เป็นทางการโดยไม่ต้องมีการบันทึกเอกสารไว้อย่างเป็นทางการ

แผนการสืบทอดตำแหน่ง

ควรเริ่มวางแผนการสืบทอดตำแหน่งไว้ล่วงหน้าก่อนการจัดจ้างงานใดๆ แผนการสืบทอดตำแหน่งควรระบุผู้สมัครที่มีศักยภาพสำหรับตำแหน่งปัจจุบันโดยคำนึงถึงความต้องการขององค์กรและเป้าหมายในอาชีพของผู้สมัคร ความสามารถในหน้าที่ และความเป็นไปได้ในการพัฒนาศักยภาพของผู้สมัคร

สามารถเข้าหาผู้สมัครที่มีศักยภาพโดยสอบถามถึงความสนใจในตำแหน่งงานที่ต้องการผู้สืบทอด ผู้ที่สนใจจึงควรได้รับการพัฒนาเพื่อรับบทบาทและภาระหน้าที่ในอนาคต และ เขาอาจได้รับโอกาสให้เข้ารับตำแหน่งในระดับที่สูงกว่าเป็นการชั่วคราวในระหว่างช่วงที่ตำแหน่งนั้นว่างลงได้ตามความเหมาะสม

การสร้างแรงจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษไว้ได้

แรงจูงใจที่อาจเป็นไปได้ สามารถเปรียบเทียบกับลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของ Maslow⁹ ดังแสดงในรูปภาพที่ 1

แม้ว่าการค้นหาการผสมผสานที่ลงตัวที่ดีที่สุดของแรงกระตุ้นในแต่ละบุคคลจะเป็นสิ่งสำคัญ แต่งานที่ทำทนาย โอกาสในการเติบโตคุณภาพของสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการเป็นที่ยอมรับ (แทนที่จะเป็นคำตอบแทน) ได้กลายเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญในการรักษาพนักงานเอาไว้ รางวัลและการยอมรับ วิธีการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น และความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว ล้วนเป็นแรงจูงใจที่จะรักษาพนักงานไว้ได้ การรักษาพนักงานเอาไว้อาจได้รับผลกระทบจากสิ่งจูงใจที่บุคคลอื่นและทีมได้รับ

ความพยายามในการจูงใจบุคลากรอาจรวมถึง:

- การช่วยให้พนักงานค้นพบ

ความหมายในงานของพวกเขาและสร้างการเชื่อมโยงกับงานของพวกเขา การทำให้มั่นใจได้ว่างานนั้นสอดคล้องกับความคาดหวังและความต้องการของพนักงาน

- การช่วยพนักงานให้กำหนดและบรรลุเป้าหมายของตน

รูปภาพที่ 1

การค้นพบศักยภาพของตนเอง	<ul style="list-style-type: none"> ● งานที่ทำทนาย ● ความรับผิดชอบส่วนบุคคล ● ความสำเร็จในการทำงาน ● การเป็นที่ยอมรับและการสรรเสริญ ● การได้เลื่อนตำแหน่งและโบนัส
ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ	<ul style="list-style-type: none"> ● การรับรู้ทางสังคม ● ตำแหน่งงาน ● งานที่มีสถานะสูง ● ผลตอบกลับจากตัวงาน
ความต้องการทางสังคม	<ul style="list-style-type: none"> ● ทีมงานกลุ่ม ● การควบคุมดูแลงาน ● สมาคมวิชาชีพ
ความต้องการด้านความปลอดภัย	<ul style="list-style-type: none"> ● สุขภาพและความปลอดภัย ● ความปลอดภัยในหน้าที่การงาน ● สัญญาการจ้างงาน
ความต้องการทางกายภาพ	<ul style="list-style-type: none"> ● ค่าตอบแทน ● ผลประโยชน์ ● สภาพการทำงาน

⁹A.H. Maslow, "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review*, 1943.

- เป็นพี่เลี้ยงสอนงานและให้คำปรึกษา
- การสร้างแผนอาชีพและแผนการบริหารผลการปฏิบัติงาน
- การใช้เทคนิคที่เหมาะสมเพื่อปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
- การระดมมาตรฐานและความคาดหวังและออกแบบเครื่องมือที่ใช้ประเมินผลงานที่เหมาะสม
- การอธิบายผลที่ตามมาจากความผิดพลาดหรือพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม
- การประเมินผลการทำงานทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ
- การให้คำตอบแทนและผลประโยชน์ที่เหมาะสม

ปัจจัยที่จูงใจที่ทีมอาจรวมถึง:

- การมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ซึ่งเป็นที่เข้าใจกันดีร่วมกัน
- เป้าหมายของทีมที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน
- บทบาทและความรับผิดชอบของทีมที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน
- ความเข้าใจกฎและช่องทางต่างๆ อย่างชัดเจน
- พฤติกรรมของทีมที่สนับสนุนช่วยเหลือกัน
- กฎพื้นฐานที่ถูกกำหนดไว้อย่างดีและกระบวนการตัดสินใจที่ชัดเจน (ได้แก่ การกระจายอำนาจ การส่งเสริมการสร้างพลังของทีม)
- การมีส่วนร่วมแบบสมดุล (ซึ่งก็คือ การแบ่งงานออกเป็นสัดส่วนภายในทีม)
- ความตระหนักรู้ในกระบวนการกลุ่ม
- ภาพลักษณ์/ชื่อเสียงที่มั่นคงของตรวจสอบภายในในองค์กร

รางวัล

บุคคลจะรู้สึกได้รับการยอมรับสำหรับการมีส่วนร่วมของเขาและปณิธานของเขาได้รับการสนับสนุน ควรมีการจัดตั้งกระบวนการให้รางวัลที่โปร่งใส ได้แก่:

- กำหนดเกณฑ์ที่ระบุถึงพฤติกรรมหรือการกระทำใดที่ควรจะได้รับรางวัล/เป็นที่ยอมรับ
- ทำให้การรับรู้เป็นที่เปิดกว้างต่อพนักงานทุกคน

- การให้รางวัลที่เหมือนกันกับทุกคนที่มีคุณสมบัติถึงพร้อม

เพื่อช่วยเสริมสร้างพฤติกรรม การยอมรับควรเกิดขึ้นในเวลาใกล้เคียงกับผลงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ รางวัลมักจะตามหลังการยอมรับ อย่างไรก็ตาม การยอมรับสามารถเกิดขึ้นได้โดยปราศจากการให้รางวัลก็ได้ รางวัลอาจเป็นในรูปแบบของตัวเงินและอาจเป็นการแสดงถึง คำตอบแทนโบนัสและสิ่งจูงใจขององค์กร อย่างไรก็ตาม ใช่ว่าทุกองค์กรจะสามารถให้รางวัลในรูปแบบของตัวเงินได้ และบางองค์กรอาจพอใจที่จะให้รางวัลในรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงิน อันได้แก่:

- การเพิ่มภาระหน้าที่ให้แก่พนักงานที่ได้พิสูจน์แล้วว่ามีความสามารถ อย่างไรก็ตาม ควรดูแลให้มั่นใจได้ว่าพนักงานมองว่าภาระหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นนั้น เป็นรางวัลมากกว่าเป็นภาระ
- การแต่งตั้งพนักงานให้เป็นหัวหน้าทีม
- การประกาศให้พนักงานปฏิบัติงานตรวจสอบที่จำเป็นต้องใช้ความสามารถขั้นสูงในการลงมือปฏิบัติงาน
- ให้พนักงานสมัครเข้าโครงการที่ใบรับรองคุณวุฒิ
- เชิญให้พนักงานเป็นผู้ดำเนินการเปิด/ปิดประชุม การนำเสนอผลงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการบริษัท หรือมีส่วนร่วมในทีมสำหรับโครงการพิเศษ
- การแสดงการยอมรับในผลงานของพนักงานในการประชุมพนักงาน/หน่วยงานตรวจสอบภายใน

การทำงานที่ยืดหยุ่น

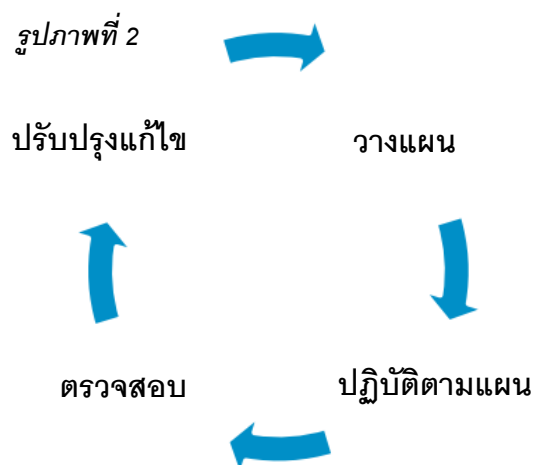
การทำงานที่มีความยืดหยุ่นสามารถช่วยเก็บรักษาผู้มีความสามารถพิเศษไว้ได้ ความยืดหยุ่นสามารถเป็นได้ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ขึ้นอยู่กับวิถีปฏิบัติในท้องถิ่นและประเทศที่องค์กรนั้นดำเนินงานอยู่ การนำวิถีปฏิบัติที่ยืดหยุ่นมาใช้ นั้น หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในควรให้ความสนใจเป็นพิเศษกับการสร้างความสมดุลระหว่างปริมาณงานของพนักงานกับงานที่ได้รับมอบหมายรวมทั้งความจำเป็นทางธุรกิจ องค์กรก็ยังคงคาดหวังให้พนักงานตรวจสอบภายในปฏิบัติตามนโยบายภายในและมาตรฐานการรักษาความลับโดยเฉพาะเมื่อทำงานมาจากกระยะไกล

- เวลาทำงานแบบยืดหยุ่นแบบเป็นครั้งคราว ควรได้รับการประเมินเป็นกรณีๆ ไปขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้ตรวจสอบภายใน (ซึ่งก็คือ ผู้จัดการหัวหน้าทีม) และข้อกำหนดของงานที่ได้รับมอบหมาย

- ชั่วโมงทำงานที่ยืดหยุ่น – อนุญาตให้พนักงานสามารถเริ่มงาน/เลิกงานในเวลาที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับความต้องการเฉพาะที่เหมาะสมที่สุดกับตารางเวลาของพวกเขา
- การทำงานนอกสำนักงาน – สถานที่ที่แตกต่างออกไปอาจเหมาะกว่าสำหรับการทำงานและงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จ ซึ่งรวมถึงการทำงานจากที่บ้าน การขอทำงานนอกสำนักงานดังกล่าวควรได้หรือและตกลงล่วงหน้ากับหัวหน้าทีมหรือหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน การทำงานนอกสำนักงานสามารถช่วยให้ผู้ตรวจสอบภายในสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและอาชีพได้ อย่างไรก็ตาม หัวหน้าทีมหรือหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องแน่ใจว่าเครื่องมือและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องได้ถูกจัดหาไว้ให้และใช้อย่างเหมาะสม เพื่อผลิตผลงานที่มีคุณภาพได้ในเวลาที่เหมาะสม และได้ปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ
- เวลาทำงานแบบยืดหยุ่นระยะยาว:
 - การเปลี่ยนแปลงเวลาเริ่มงาน/เลิกงานเป็นระยะยาว จะเป็นประโยชน์ต่อพนักงานและเป็นแรงจูงใจในการรักษาผู้ที่มีความสามารถพิเศษไว้ได้ อย่างไรก็ตาม ชั่วโมงทำงานที่ไม่เป็นมาตรฐานนั้น ควรต้องสอดคล้องกับความจำเป็นของหน่วยงานตรวจสอบภายใน
 - การทำงานนอกสำนักงานในระยะยาวซึ่งสอดคล้องกับความจำเป็นของหน่วยงานตรวจสอบภายใน อาจก่อให้เกิดเป็นแรงจูงใจสำหรับการรักษาผู้ที่มีความสามารถพิเศษไว้ได้
 - การทำงานนอกเวลา - การลดชั่วโมงทำงานโดยปรับลดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ให้เหมาะสมกัน อาจดึงดูดใจพนักงานบางคนได้
 - ชั่วโมงการทำงานที่ลดลงสำหรับผู้ที่มีหน้าที่ต้องไปดูแลครอบครัว - การจัดการงานนอกเวลาในรูปแบบพิเศษเพื่อช่วยให้พนักงานสามารถดูแลสมาชิกในครอบครัวของพวกเขา - สามารถเป็นแรงจูงใจให้พนักงานอยู่กับองค์กรได้ไปอีกนาน
- การลาหยุดแบบไม่ได้รับค่าจ้าง - สิ่งจูงใจแบบนี้ อาจได้รับอนุญาตให้ทำได้ทราบใดที่ไม่มีอุปสรรค สิ่งจูงใจแบบนี้สามารถดึงดูดพนักงานที่ให้ความสำคัญกับเวลาว่าง หรือการยืดช่วงเวลารวันหยุดออกไปได้ ตัวอย่างรวมถึง การลาพักร้อนที่ไม่ได้รับค่าจ้างและการลาช่วงถือศีลอด
- การลาหยุดเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม - บางองค์กรอาจอนุญาตให้พนักงานเลือกวันหยุดที่ได้รับค่าจ้างเพื่อไปทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ ไปทำงานการกุศล

การบริหารบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษและโครงการประกันคุณภาพและปรับปรุงงาน (QAIP)

การบริหารผู้มีความสามารถพิเศษมีความเกี่ยวข้องกับมาตรฐานชุด 1200 ของ IIA ในเรื่องความเชี่ยวชาญและความระมัดระวังในการประกอบวิชาชีพ และควรมีการกล่าวถึงในโครงการประกันคุณภาพและปรับปรุงงาน (QAIP) ของหน่วยงานตรวจสอบภายในด้วย เนื่องจาก การประเมินอย่างต่อเนื่องและการประเมินเป็นระยะจะ ประเมินงานตรวจสอบในทุกแง่มุมของงานตรวจสอบและงานให้คำปรึกษาที่กระทำโดยตรวจสอบภายใน¹⁰ โครงการประกันคุณภาพและปรับปรุงงานจะช่วยส่งเสริม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องได้



รูปแบบการพัฒนาอย่างต่อเนื่องซึ่งได้รับความนิยมของดับเบิลยู. เอ็ดเวิร์ด เดมมิ่ง (W. Edwards Deming)¹¹ คือวงจรเดมมิ่ง (Deming cycle) ซึ่งประกอบด้วยสี่ขั้นตอน ได้แก่ - วางแผน ปฏิบัติตามแผน ตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข - ดังที่แสดงในรูปภาพที่ 2

วงจรเดมมิ่งสามารถนำไปใช้กับการบริหารผู้มีความสามารถพิเศษ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการประกันคุณภาพและปรับปรุงงาน ถึงแม้ว่า หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในควรกำหนดว่า วิธีใดจะดีที่สุดในการประเมินคุณภาพของกระบวนการบริหารผู้มีความสามารถพิเศษของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ตัวอย่างบางส่วนมีดังนี้:

วางแผน: การจดบันทึกวัตถุประสงค์การบริหารจัดการผู้มีความสามารถพิเศษไว้เป็นเอกสาร

- หน่วยงานตรวจสอบภายในดึงดูดผู้สมัครที่มีทักษะและความสามารถพิเศษที่จำเป็นเพื่อปฏิบัติงานตามแผนการตรวจสอบให้เสร็จสมบูรณ์
- ผู้ตรวจสอบภายในได้รับการฝึกอบรมที่เพียงพอและเหมาะสม
- หน่วยงานตรวจสอบภายในพัฒนาและรักษานักงานให้คงอยู่ตามความจำเป็นและในทุกระดับ

¹⁰ Practice Advisory 1310-1: Requirements of the Quality Assurance and Improvement Program.

¹¹ <http://balancedscorecard.org/Resources/Articles-White-Papers/The-Deming-Cycle>

- การตรวจสอบภายในบรรลุความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย

ปฏิบัติตามแผน: ทำกิจกรรมเพื่อกำหนดคุณภาพและสร้างการรับรู้ของพนักงาน

- กิจกรรมการฝึกอบรมทั้งหมดได้รับการวางแผน มีการอนุมัติ และจัดทำเป็นเอกสาร ควรปรับหลักเกณฑ์ให้เหมาะสมกับหน่วยงานตรวจสอบภายในโดยเฉพาะ ปัจจัยที่ต้องพิจารณาคือ ขนาดและความซับซ้อนขององค์กร อุตสาหกรรม ระดับวุฒิภาวะของหน่วยงานตรวจสอบภายใน และความท้าทายเฉพาะอย่าง (เช่น ไม่เคยมีการเปลี่ยนแปลงพนักงานในช่วงสองปีที่ผ่านมา ผู้บริหารระดับสูงจัดระดับความสามารถให้ในระดับต่ำ)

ตรวจสอบ: การประเมินและสอบทานเพื่อวัดคุณภาพ รวมถึง:

- การเฝ้าติดตามประเมินผลในระหว่างที่งานดำเนินไป
- การประเมินตนเองเป็นระยะ
- การประเมินโดยภายนอก

ตัวอย่างเช่น การเฝ้าติดตามประเมินผลในระหว่างที่งานดำเนินไป อาจระบุได้ดังต่อไปนี้:

ผู้จัดการบันทึกข้อมูลกิจกรรมการฝึกอบรมสำหรับสมาชิกทุกคนในทีมเป็นรายไตรมาส โดยแยกตามประเภท เนื้อหา ค่าใช้จ่าย และจำนวนวัน เกณฑ์ที่ใช้วัดผลได้แก่ จำนวนวันการฝึกอบรมโดยเฉลี่ยต่อทีม และเปรียบเทียบจำนวนวันอบรมต่ำสุดและสูงสุดที่มีการเข้าอบรมเพื่อกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้วัด

การเฝ้าติดตามประเมินผลในระหว่างที่งานดำเนินไป ควรเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยรวมของการตรวจสอบภายใน – ตัวอย่างเช่น ในรูปแบบของเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานแบบการ์ดคะแนนสมดุล (Balanced scorecard) ระบบการประเมินผลงานเป็นเกณฑ์ที่ดีสำหรับการประเมินประสิทธิภาพภายในและภายนอก

ปรับปรุงแก้ไข: ความคิดริเริ่มเพื่อการปรับปรุงและบทเรียนที่ได้รับ

ขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไขนี้ มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากจะช่วยให้หน่วยงานตรวจสอบภายในเกิดการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องได้ ขั้นตอนนี้ต้องอาศัยการนำแต่ละขั้นตอนอื่นไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม ดังที่ได้แสดงในตัวอย่งนี้:

จากการประเมินติดตามผลอย่างต่อเนื่องได้เผยให้เห็นว่าในปีที่แล้วผู้ตรวจสอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ารับการฝึกอบรมโดยเฉลี่ยเป็นเวลา 8 วัน การวิเคราะห์เพิ่มเติมแสดงให้เห็นว่าต้นทุนเป็นปัจจัยในการกำหนดจำนวนวันที่ใช้ในฝึกอบรม การประเมินเป็นการภายในยังได้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารของฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ได้พึงพอใจเต็มที่ในเรื่องความครอบคลุมของการตรวจสอบประเด็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น cloud computing และไซเบอร์ลิมีเดีย ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารของหน่วยงานตรวจสอบภายในจึงตัดสินใจเพิ่มการฝึกอบรมให้แก่ผู้ตรวจสอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็น 12 วันต่อปี สำหรับ 2 ปีข้างหน้า โดยคงงบประมาณการฝึกอบรมไว้เท่าเดิม ผู้จัดการทีมตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศจะสำรวจความเป็นไปได้ที่จะจัดการฝึกอบรมเป็นการภายในเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าที่สุดสำหรับหัวข้อหลักและสำคัญดังเช่นเรื่องความปลอดภัยของอินเทอร์เน็ต สำหรับเรื่อง cloud computing และไซเบอร์ลิมีเดียนั้น จะหาหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีคุณภาพสูงและคัดเลือกผู้ตรวจสอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้เข้าร่วม ในขณะเดียวกัน ผู้จัดการทีมตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศจะจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับทีมของเขา เพื่อสำรวจความเป็นไปได้สำหรับการพัฒนาทางวิชาชีพที่ได้ผลและใช้ต้นทุนต่ำ (เป็นต้นว่า การฝึกอบรมผ่านเว็บไซต์ การวิจัยทางอินเทอร์เน็ต การเข้าร่วมในกิจกรรมหรือในการประชุมของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในในเรื่องที่เกี่ยวกับ IT โดยเฉพาะให้มากขึ้น)

ตัวอย่างนี้ไม่เพียงแสดงถึงกิจกรรมการพัฒนาที่หลากหลายซึ่งเป็นผลมาจากวงจรเดิมมิ่ง แต่ยังแสดงถึงวิธีที่กิจกรรมเหล่านี้สามารถนำไปสู่ขั้นถัดไปของวงจรเดิมมิ่งได้อีกด้วยโดยผลงานของหน่วยงานตรวจสอบภายในได้รับการปรับปรุง ณ จุดนี้ ควรประเมินวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผนใหม่อีกครั้งโดยอาจไม่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ แต่แน่นอนว่าจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์ในขั้นตอน “ปฏิบัติ” สำหรับการตรวจสอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เกณฑ์ก็คือ: “โดยเฉลี่ยแล้ว ผู้ตรวจสอบภายในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจะได้รับการฝึกอบรม 12 วันต่อปี” ยิ่งไปกว่านั้น สามารถเพิ่มเกณฑ์สำหรับการตรวจสอบด้าน

เทคโนโลยีสารสนเทศได้ดังนี้: “ผู้บริหารด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความพึงพอใจเป็นอย่างมากกับความครอบคลุมในการตรวจสอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ครอบคลุมถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ”

ผู้เขียน:

Ana Figueiredo, CIA, CRMA

Fabiano Castello, CIA, CCSA, CRMA

Hans-Peter Lerchner, CIA

John Mickevics, CIA, CRMA

Max Haege

Ruxandra Billius, CIA, CRMA

ผู้สอบทาน:

Rune Johannessen, CIA, CCSA, CRMA

Sally-Anne Pitt, CIA, CGAP

Takuya Morita, CIA

Tuncay Efendioglu, CIA, CCSA, CFSA, CRMA

Bruce Turner, CGAP, CRM

เกี่ยวกับสมาคม

สมาคมผู้ตรวจสอบภายใน (IIA) เป็นหน่วยงานด้านการตรวจสอบภายในที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในการเป็นผู้ให้การสนับสนุนผู้ให้ความรู้ และผู้กำหนดมาตรฐาน แนวทางปฏิบัติต่างๆ และวุฒิบัตรรับรองคุณวุฒิต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพตรวจสอบภายใน สมาคมก่อตั้งขึ้นในปีพ.ศ. 2484 ในปัจจุบัน IIA ได้ให้บริการสมาชิกมากกว่า 190,000 คน จากมากกว่า 170 ประเทศและดินแดน สำนักงานใหญ่ของสมาคมตั้งอยู่ที่เลคแมรี่ (Lake Mary) มลรัฐฟลอริดา สหรัฐอเมริกา สำหรับข้อมูลเพิ่มเติมโปรดเยี่ยมชม www.globaliia.org

เกี่ยวกับแนวทางเสริม (Supplemental Guidance)

แนวทางเสริมเป็นส่วนหนึ่งของกรอบการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในที่เป็นสากล (IPPF) ของ IIA และให้แนวทางเพิ่มเติม (ไม่บังคับ) สำหรับการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานตรวจสอบภายใน โดยที่แนวทางเสริมสนับสนุนมาตรฐาน แนวทางเสริมจึงไม่ได้ต้องการที่จะเชื่อมโยงโดยตรงกับความสำเร็จในการปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐาน แต่มีวัตถุประสงค์เพื่อพูดถึงประเด็นเฉพาะ รวมทั้งประเด็นบางประเด็นของบางภาคส่วน กับมีกระบวนการและวิธีการโดยรายละเอียดใส่ไว้ให้ด้วย แนวทางนี้ได้รับการรับรองโดย IIA โดยผ่านกระบวนการสอบทานและการอนุมัติอย่างเป็นทางการมาแล้ว

แนวปฏิบัติ (Practice Guides)

แนวปฏิบัติเป็นรูปแบบหนึ่งของแนวทางเสริม (Supplemental Guidance) ที่ให้แนวทางสำหรับการดำเนินกิจกรรมตรวจสอบภายในโดยละเอียด ซึ่งรวมถึงรายละเอียดของกระบวนการและวิธีการต่างๆ เช่น เครื่องมือและเทคนิค โปรแกรม และขั้นตอนที่ละเอียด รวมถึงตัวอย่างผลงานที่ส่งมอบ ในฐานะที่แนวปฏิบัติถือเป็นส่วนหนึ่งของกรอบการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในที่เป็นสากล (IPPF) จึงเพียงแค่นำไปปฏิบัติสอดคล้องกับแนวปฏิบัติ (แต่ไม่บังคับ) แนวปฏิบัติได้รับการรับรองโดย IIA โดยผ่านกระบวนการสอบทานและการอนุมัติอย่างเป็นทางการมาแล้ว

แนวการตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศระดับโลก (Global Technologies Audit Guide--GTAG) เป็นรูปแบบหนึ่งของแนวปฏิบัติที่เขียนขึ้นโดยใช้ภาษาธุรกิจที่ตรงไปตรงมา เพื่อกล่าวถึงประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การควบคุม หรือความปลอดภัยที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศภายใน ในช่วงเวลาที่เหมาะสม

สำหรับเอกสารแนะนำแนวทางอื่นๆ ที่จัดทำและรับรองโดยสมาคมผู้ตรวจสอบภายใน ท่านสามารถเยี่ยมชมเว็บไซต์ของเราได้ที่ www.globaliia.org/standards-guidance หรือ www.theiia.org/guidance

ข้อความปฏิเสธความรับผิดชอบ

IIA ตีพิมพ์เอกสารนี้เพื่อจุดประสงค์ในการให้ข้อมูลและเพื่อการศึกษาเท่านั้น และไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้คำตอบที่ชัดเจนที่สุดสำหรับสถานการณ์เฉพาะแต่ละสถานการณ์ ดังนั้น จึงมีวัตถุประสงค์เพียงเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเท่านั้น IIA จึงใคร่แนะนำให้ท่านขอคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญอิสระซึ่งมีความรู้เกี่ยวข้องกับสถานการณ์เฉพาะนั้นๆ IIA จะไม่รับผิดชอบใดๆ ต่อการที่ผู้ใดก็ตามเชื่อและอาศัยคำแนะนำนี้แต่เพียงอย่างเดียว

ลิขสิทธิ์

ลิขสิทธิ์ © สมาคมผู้ตรวจสอบภายใน พ.ศ. 2558

หากต้องการขออนุญาตทำซ้ำ โปรดติดต่อ copyright@theiia.org

ธันวาคม 2558