

แนวทางการสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการ งานตรวจสอบภายใน  
สำนักตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษาความมั่นคง  
ภายในราชอาณาจักร

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก ธีรพร พูนขำ

รองผู้อำนวยการกอง สำนักกิจการมวลชนและสารนิเทศ  
สำนักงานปฏิบัติการกิจการรักษาความมั่นคงภายในกองทัพบก

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2563

**เอกสารวิจัยเรื่อง** แนวทางการสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานตรวจสอบ  
ภายใน สำนักตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษาความมั่นคง  
ภายในราชอาณาจักร  
**โดย** พันเอก ณิชพร พูนขำ  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** พันเอก ประภาส แก้วศรีงาม

---

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2563 และเห็นชอบให้เป็น  
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ

พลตรี

( มหศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา )

**ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก**

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก

( ประภาส แก้วศรีงาม )

**ประธานกรรมการ**

พันเอก ดร.

( ไชยเดช แก่นแก้ว )

**ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา**

พันเอกหญิง

( ศศพินิจ วิชระธรรม )

**กรรมการ**

พันเอกหญิง

( จุฑิญา จันทวุฒิ )

**กรรมการ**

พันเอกหญิง

( ปัทมา สมสนั่น )

**กรรมการ**

## บทคัดย่อ

**ผู้วิจัย** พันเอก อนุรักษ์ พูนขำ  
**เรื่อง** แนวทางการสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานตรวจสอบภายใน  
สำนักตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน  
ราชอาณาจักร  
**วันที่** กันยายน 2563 **จำนวนคำ :** 7,956 **จำนวนหน้า :** 25  
**คำสำคัญ** การตรวจสอบภายใน  
**ชั้นความลับ** ไม่มีชั้นความลับ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงหลักการงานตรวจสอบภายใน งานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร และงานตรวจสอบภายในในอนาคต และวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคการบริหารจัดการงานตรวจสอบภายใน แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อเสนอแนวทางการสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานตรวจสอบภายใน โดยการศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัย ข่าวสาร ข้อมูล บทสัมภาษณ์บทความ และสิ่งตีพิมพ์ต่างๆ ร่วมกับกระบวนการวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix ผลจากการศึกษาพบว่า การสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานตรวจสอบภายในนั้น ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการโดยมุ่งเน้นผลการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าภายใต้การบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลปฏิบัติงานตรวจสอบภายในเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ ให้ความสำคัญกับหน่วยรับตรวจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการงานตรวจสอบภายในให้สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมให้กำลังพลมีส่วนร่วมกับภาคีเครือข่ายงานตรวจสอบภายใน มีการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่ม และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

## ABSTRACT

**AUTHOR** : Colonel Nattaporn Poonkham  
**TITLE** : The guide's we to create efficiency of Internal Audit manage management in Internal Security Operations Command.  
**DATE** : September 2563 **WORD COUNT:** 7,956 **PAGES:** 25  
**KEY TERMS** : Internal Audit  
**CLASSIFICATION** : Unclassified

The purposes of this research were study the principles of Internal Audit and internal audit in the future. To analyze problems and barriers of Army Internal Audit management by proposing the guidelines of effective management of Internal Audit, Internal Security Operations Command By collecting data and study the process and nature of Army Internal Audit follow by internal audit's standard and ethical performance in internal audit of government agencies and other related to the internal audit and data analysis included the study of the concept of experts to reflect the problems of internal audit management. The importance of Internal Audit together with the technical research with a SWOT Analysis and TOWS Matrix show the guidelines to create effective management of Army Internal Audit and vision of Internal Security Operations Command Internal Audit to focus on the audited agency and other stakeholders. To improve the Internal Security Operations Command Internal Audit management system with the ability to keep pace with changes and encourage personnel to engage with partners, developed their own initiative and learn continuously driven decisions innovation focusing on results is the importance.

## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเชิงยุทธศาสตร์เรื่อง “แนวทางการสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานตรวจสอบภายใน สำนักตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร” ฉบับนี้สำเร็จลงได้ ด้วยความกรุณาจากคณาจารย์ของวิทยาลัยการทัพบกทุกท่าน ที่ได้ช่วย ประสทธิประสาท ความรู้ตลอดทั้งการทำวิจัย สำนักตรวจสอบภายในกองอำนวยการ รักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร รวมถึงบุคลากรสำนักตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ที่สนับสนุนข้อมูลอันมีคุณค่า อย่างยิ่งในเชิงวิชาการตลอดทั้งการทำวิจัย

ขอขอบพระคุณ พันเอก ประภาส แก้วศรีงาม อาจารย์อำนวยการ ส่วนวิชาวิจัยและวิชาการบริหาร วิทยาลัยการทัพบก ที่กรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ให้คำแนะนำให้แนวทาง และตรวจสอบต้นฉบับอย่างละเอียดจนทำให้งานวิจัยนี้เสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ พันเอก ดร. ไชยเดช แก่นแก้ว รองผู้อำนวยการกองแผน สำนักงาน ตรวจสอบภายในทหารบก ที่กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา ซึ่งได้ให้ความช่วยเหลือ และให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ในการทำวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างสูง

## แนวทางการสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการ งานตรวจสอบภายใน สำนักตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษาความมั่นคง ภายในราชอาณาจักร

งานตรวจสอบภายในเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารราชการในปัจจุบัน ดังนั้นงานตรวจสอบภายในที่มีคุณภาพจะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานของส่วนราชการมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมีการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับส่วนราชการสอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนบทบาทการบริหารงานภาครัฐไปสู่การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ของงาน<sup>1</sup>

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรเป็นกลไกหลักด้านความมั่นคง และการรักษาผลประโยชน์ของชาติ รวมทั้งสนับสนุนภารกิจในการรักษาความสงบเรียบร้อย เสริมสร้างความรักความสามัคคี และความปรองดองสมานฉันท์ของคนในชาติ ตลอดจนการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาปรับปรุงให้มีความก้าวหน้า และเตรียมการให้มีความพร้อมในทุกกระดับ ทุกมิติ และทุกภารกิจ ที่ได้รับมอบควบคุมกันไปด้วย เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจ มีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นที่พึงและเป็นที่เชื่อมั่นศรัทธาของประชาชนในชาติ การที่กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรจะบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้นั้น ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารปัจจัยหนึ่งก็คืองานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรที่ต้องมีศักยภาพ และความเข้มแข็งที่สมบูรณ์เพื่อเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้อำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ในการตรวจสอบ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด จึงจำเป็นต้องมีแนวทางการสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรหรือการใช้วิธีการ (Ways) ที่จะนำพลังอำนาจ (Power) มาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective) ที่กำหนดไว้ แนวทางจึงเป็นตัวเชื่อมระหว่างเครื่องมือ (Means) กับจุดมุ่งหมาย (Ends) เพื่อการพัฒนา

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรให้สัมฤทธิ์ผล อันจะส่งผลไปสู่เป้าหมายและผลประโยชน์ของชาติต่อไปในอนาคต กอปรกับปัญหาที่สำคัญยิ่งของการตรวจสอบภายในมีลักษณะของปัญหาความเชื่อและทัศนคติ โดยทั่วไปแล้วเป็นทัศนคติในเชิงลบมากจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจที่จะทำอะไรผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องนี้จะมีทัศนคติที่ดีต่อกัน เปลี่ยนมาเป็นการปรับตัวให้ความร่วมมือกัน และสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนา กองทัพบก อันจะส่งผลให้ประเทศชาติมีความมั่นคงและยั่งยืนตลอดไป

จากความเป็นมาดังกล่าวหากกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ไม่มีความโปร่งใส ขาดความเชื่อมั่น ไม่เป็นที่ได้รับการยอมรับด้านการตรวจสอบจากกองกำลังนอก รวมถึงประชาชน จะส่งผลกระทบต่อความมั่นคงประเทศชาติเช่นกัน จึงเป็นเรื่องท้าทายความสามารถของสำนักงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ฐานะหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแลงานตรวจสอบภายในของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ซึ่งจะต้องศึกษาหาวิธีในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ตรวจสอบภายในของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ให้มีการพัฒนา และปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง มีแนวทางการสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ที่มีส่วนสนับสนุนส่งเสริมให้การปฏิบัติงานในทุกระดับของหน่วยขึ้นตรงกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าภายใต้การบริหารความเสี่ยงการควบคุมและการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) ที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล อันจะส่งผลทำให้งานตรวจสอบภายในของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร มีความเข้มแข็ง และสามารถใช้เป็นเครื่องมือทางการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพในการตรวจสอบติดตามประเมินผลการดำเนินงานภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

### **ความหมายการตรวจสอบภายใน**

กรมบัญชีกลางได้ให้ไว้ คือ กิจกรรมการให้ความเชื่อมั่น และการให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรม และเป็นอิสระ ซึ่งจัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่า และปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการ

ให้ดีขึ้น การตรวจสอบภายในจะช่วยให้ส่วนราชการบรรลุถึงเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ด้วยการประเมิน และปรับปรุงประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ<sup>2</sup>

ตามความหมายของงานตรวจสอบภายในข้างต้นสามารถจำแนกงานตรวจสอบภายในได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. งานบริการให้ความเชื่อมั่น (Assurance Services) เป็นการตรวจสอบหลักฐานต่าง ๆ อย่างเที่ยงธรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งการประเมินผลอย่างเป็นอิสระในกระบวนการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมของส่วนราชการ เช่น การตรวจสอบงบการเงิน ผลการดำเนินงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และข้อบังคับ ความมั่นคงปลอดภัยของระบบต่าง ๆ และการตรวจสอบความถูกต้องและเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงินการบัญชี เป็นต้น<sup>3</sup>
2. งานบริการให้คำปรึกษา (Consulting Services) เป็นการให้คำแนะนำและบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยลักษณะงาน และขอบเขตของงานจะจัดทำข้อตกลงร่วมกับผู้รับบริการ และมีจุดประสงค์เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับส่วนราชการ โดยการปรับปรุงกระบวนการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมของส่วนราชการให้ดีขึ้น ตัวอย่างเช่น การให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่อง ความคล่องตัวในการดำเนินงาน การออกแบบระบบงาน วิธีการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรม เป็นต้น<sup>4</sup>

สำนักตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ ตรวจสอบการบริหาร การเงิน และการบัญชีของหน่วยขึ้นตรง กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค มีผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายใน เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

### **ขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่สำคัญ**

1. ประเมินความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานในหน้าที่ของหน่วยรับตรวจ เสนอแนะการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลอย่างต่อเนื่อง



2. สอบทานระบบการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ที่ทางราชการกำหนดเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและสอดคล้องกับนโยบายของ ส่วนราชการ
3. สอบทานความถูกต้องและเชื่อถือได้ของข้อมูลการดำเนินงาน การเงิน การบัญชี และการพัสดุ
4. ตรวจสอบระบบการดูแลรักษาและความปลอดภัยของทรัพย์สินของหน่วยรับตรวจ
5. ประเมินผลการดำเนินการเกี่ยวกับการเงินของส่วนราชการ
6. วิเคราะห์และประเมินผลความมีประสิทธิภาพ ประหยัดและคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร
7. ตรวจสอบอื่นใดตามที่ผู้บัญชาการมอบหมาย

### การแบ่งส่วนราชการและหน้าที่

ส่วนอำนวยการ มีหน้าที่

1. จัดทำแผนการตรวจสอบภายในรองรับนโยบายการตรวจสอบภายใน
2. จัดทำสรุปรายงานผลการตรวจสอบภายใน ภายหลังจากที่ชุดตรวจสอบภายใน รายงานผลการตรวจสอบภายในของหน่วยรับตรวจเป็นลายลักษณ์อักษร
3. รวบรวมและจัดทำ สถิติ ข้อตรวจพบ ข้อเสนอแนะ และวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ด้านการบริหาร การเงินและการบัญชี ของหน่วยรับตรวจ
4. ติดตามและเร่งรัดการแก้ไขข้อบกพร่องที่ตรวจพบของหน่วยรับตรวจ เพื่อให้หน่วยรับตรวจสามารถดำเนินการแก้ไขตามข้อเสนอแนะได้ทันเวลา

ส่วนตรวจสอบภายใน มีหน้าที่

1. ตรวจสอบการบริหาร การเงิน และการบัญชีต่อหน่วยรับตรวจ
2. ให้คำแนะนำและเสนอแนะแนวทางการแก้ไขข้อบกพร่อง ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ของหน่วยรับตรวจ
3. รายงานผลการตรวจสอบภายในต่อผู้บริหารของหน่วยรับตรวจทันทีที่ตรวจเสร็จ
4. รายงานผลการตรวจต่อส่วนอำนวยการเป็นลายลักษณ์อักษร
5. ประสานงาน กำหนดการ เวลา และสถานที่กับหน่วยรับตรวจ
6. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

## การวิเคราะห์โดย SWOT Analysis

### วิเคราะห์ปัจจัยภายใน

#### จุดแข็ง (Strengths : S)

1. มีภารกิจชัดเจน ซึ่งได้รับมอบภารกิจตาม กฎบัตรการตรวจสอบภายใน กองอำนาจการ รักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร คือ ดำเนินการเกี่ยวกับงานตรวจสอบภายใน ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. 2561 มีผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน กองอำนาจการรักษาความมั่นคง ภายในราชอาณาจักร เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ
2. มีกฎบัตรการตรวจสอบภายใน ที่ได้รับอนุมัติจากหัวหน้าส่วนราชการ (ผอ.รমন.) โดยตรง มีแผนการตรวจสอบภายในกองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ระยะยาว และแผนการตรวจสอบภายในกองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายใน ราชอาณาจักร ประจำปีงบประมาณ ที่ได้รับอนุมัติจากหัวหน้าส่วนราชการ (ผอ.รমন.) โดยตรง มีการรายงานผลการตรวจสอบภายใน ต่อหัวหน้าส่วนราชการ (ผอ.รমন.) โดยตรง ซึ่งกำหนดแนวทางที่ชัดเจนแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ
  - 2.1 หน่วยเบิกคลัง 91 หน่วย
  - 2.2 หน่วยงานย่อย (ส่วนกลาง) 19 หน่วย
3. มีระเบียบและแนวทางการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ชัดเจน ดังนี้
  - 3.1 ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน และการนำเงินส่งคลัง พ.ศ. 2562
  - 3.2 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุม ภายในสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. 2561
  - 3.3 มาตรฐานการตรวจสอบภายในและจริยธรรมการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของส่วนราชการ
4. ได้รับอนุมัติวงเงินงบประมาณประจำปีในการดำเนินการตรวจสอบภายในที่เพียงพอ
5. มีการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อวางแผน การตรวจสอบภายใน ทุกไตรมาส

6. บุคลากรซึ่งปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสายตรวจ และนายทหารตรวจสอบภายในมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย
7. มีการปฏิบัติงานเป็นทีมในลักษณะคณะกรรมการตรวจสอบภายใน ตามคำสั่งกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร, มีคู่มือการตรวจสอบภายในพร้อมสรุปข้อตรวจพบจากอดีตจนถึงปัจจุบันที่สำคัญ
8. มีสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน กรมบัญชีกลางเป็นพันธมิตรภาคีเครือข่ายที่สำคัญ
9. หน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร มีประเภทงานตรวจสอบประกอบด้วย การตรวจสอบการเงิน การบัญชี (Financial Audit) การตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อกำหนด (Compliance Audit) การตรวจสอบการบริหารงาน (Management Audit) การตรวจสอบการปฏิบัติการ (Operational Audit) การตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Audit) การตรวจสอบทุจริต (Fraud Audit) การตรวจสอบ โครงการ/สัญญา/แผนงาน (Project/Contract Review) งานการตรวจสอบพิเศษ (Special Audit)

#### **จุดอ่อน (Weaknesses : W)**

1. หน่วยงานยังไม่มียุทธศาสตร์งานตรวจสอบภายใน
2. ยังไม่ได้มุ่งเน้นรายงานผลการตรวจสอบภายใน ที่เป็นผลลัพธ์ และการสร้างคุณค่าอย่างแท้จริง
3. ผู้ตรวจสอบภายในไม่สามารถให้บริการกับผู้บริหารในเรื่องการประเมินการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากแผนการตรวจสอบยังคงประกอบด้วย การตรวจสอบในเรื่องเดิม ๆ ไม่มีเรื่องที่มีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อการบริหารจัดการหน่วย
4. ผู้ตรวจสอบภายในไม่มีวิธีการประเมินความเสี่ยงเพื่อค้นหาความเสี่ยงที่สอดคล้องกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงเพื่อนำไปจัดทำแผนการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ
5. ผู้ตรวจสอบภายในยังกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง การตรวจสอบไม่ตรงกับประเด็นปัญหาของผู้รับตรวจ และยังไม่ครอบคลุมงานตรวจสอบตามบทบาทหน้าที่ตามแนวทางการประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในภาครัฐ
6. การจัดทำแผนการตรวจสอบยังไม่ครอบคลุมงานที่มีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจ

7. การทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของผู้ตรวจสอบภายในยังไม่เป็นที่ยอมรับ และน่าเชื่อถืออย่างเพียงพอ
8. การติดตามผลการปฏิบัติงานตามข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในยังไม่เป็นระบบตามแนวทางการประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในภาครัฐ
9. กำลังพลช่วยราชการ มีการปรับย้ายทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
10. นายทหารตรวจสอบภายในของหน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร มีการบรรจุกำลังพลเป็นจำนวนน้อย และอัตรากำลังที่สัมพันธ์ และสอดคล้องกับภารกิจของงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร
11. ผู้ตรวจสอบภายในมีข้อจำกัดเกี่ยวกับความรู้ความสามารถด้านสารสนเทศ และเรื่องที่จะตรวจสอบ รวมถึงความสามารถในการวิเคราะห์ และเขียนรายงานการตรวจสอบ ส่งผลให้ผลการตรวจสอบยังไม่สามารถนำไปใช้ได้เกิดประโยชน์สูงสุดได้เท่าที่ควรจะเป็น

### 1วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

#### โอกาส (Opportunities : O)

1. กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง กำหนดมาตรฐานการตรวจสอบภายในและจริยธรรมของผู้ตรวจสอบภายในของส่วนราชการ อันจะส่งผลให้หน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร มีความเป็นมาตรฐานสากล และได้รับการยอมรับจากภาคีเครือข่ายผู้ตรวจสอบภายในภาครัฐ
2. กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง มีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับงานตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่องให้คำปรึกษาด้านการตรวจสอบภายใน รวมทั้งแนวทางการตรวจสอบสารสนเทศ ในอนาคต ที่ต้องดำเนินการค้นหาหลักฐานสิ่งผิดปกติกี่เกิดขึ้นในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายในด้านระบบสารสนเทศ และการจัดการความเสี่ยงด้านระบบสารสนเทศ

### อุปสรรค (Threats : T)

1. ยังไม่มีความเป็นอิสระเท่าที่ควรเนื่องจากสายการบังคับบัญชา
2. ผู้บังคับบัญชายังไม่ได้ให้ความสำคัญและใช้ประโยชน์จากรายงานผลการตรวจสอบภายในเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการบริหารจัดการหน่วย
3. หน่วยรับตรวจยังมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้ตรวจสอบภายใน และผู้ตรวจสอบภายในมีวิธีการสื่อสาร และประสานงานที่ยังไม่เหมาะสมจึงทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือและการยอมรับจากผู้รับตรวจ
4. ขาดขวัญกำลังใจในความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ ตามแนวทางการรับราชการของหน่วยงานตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

### การวิเคราะห์โดย TOWS Matrix

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดตำแหน่งแนวทางการสร้างประสิทธิภาพงานตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัย SWOT ที่สำคัญดังกล่าวจากข้างต้นพบว่า จุดอ่อน (Weaknesses : W) มากกว่า จุดแข็ง (Strengths : S) และมีอุปสรรค (Threats : T) มากกว่า โอกาส (Opportunities : O) จึงอยู่ตำแหน่งแนวทางการสร้างประสิทธิภาพเชิงรับ และหากจะวิเคราะห์แนวทางการสร้างประสิทธิภาพต่อไปโดยใช้ TOWS Matrix ซึ่งจากการวิเคราะห์ SWOT ที่สำคัญพบว่า ตำแหน่งแนวทางการสร้างประสิทธิภาพอยู่ในตำแหน่งที่ตั้งรับ ซึ่งเป็นตำแหน่งที่เสียเปรียบเชิงการแข่งขันทางการสร้างประสิทธิภาพ ดังนั้น การวางแผนแนวทางการสร้างประสิทธิภาพงานตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร จึงควรมุ่งเน้นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลด หรือขจัดจุดอ่อนลงให้ได้มากที่สุด การพลิกวิกฤตจากภัยคุกคามให้เป็นโอกาส หรือใช้จุดแข็งซ้อนโอกาส โดยพิจารณาประเด็น SWOT ที่สำคัญ โดยอาศัยเทคนิค TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์ประเด็นแนวทางการสร้างประสิทธิภาพงานตรวจสอบภายในโดยนำประเด็นสำคัญที่สุดของ SWOT ทั้งสี่ด้านมาใช้ในการวิเคราะห์ ทั้งนี้ ได้คำนึงถึงตำแหน่งแนวทางการสร้างประสิทธิภาพด้วย ซึ่งตำแหน่งแนวทางการสร้างประสิทธิภาพ อยู่ที่ “ตั้งรับ” จึงนำประเด็นจุดอ่อน และภัยคุกคามมาพิจารณาก่อน ได้ดังนี้

## 1. การวิเคราะห์เชิงรับ หรือ WT

การที่ตำแหน่งแนวทางการสร้างประสิทธิภาพของหน่วยงานตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรอยู่ที่ตั้งรับ ซึ่งเป็นตำแหน่งที่เสียเปรียบเชิงการแข่งขันแนวทางการสร้างประสิทธิภาพ การวางแผนแนวทางการสร้างประสิทธิภาพงานตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร จึงควรมุ่งเน้นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลด หรือขจัดจุดอ่อนลงได้มากที่สุด ซึ่งมีข้อเสนอเชิงแนวทางการสร้างประสิทธิภาพเชิงรับที่สำคัญ ได้ดังนี้

- 1.1 กำหนดทิศทาง เป้าหมาย
- 1.2 จัดทำยุทธศาสตร์หน่วยงานตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร
- 1.3 สร้างระบบติดตามและทบทวนผลการดำเนินงาน
- 1.4 ส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลที่ดีและการเสริมสร้างจริยธรรมการปฏิบัติงาน ตรวจสอบภายใน
- 1.5 สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้กำลังพลทุกนายมีส่วนร่วม
- 1.6 การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

## 2. การวิเคราะห์เชิงพัฒนา หรือ WO

การที่ตำแหน่งแนวทางการสร้างประสิทธิภาพของหน่วยงานตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร อยู่ที่ตั้งรับ ซึ่งเป็นตำแหน่งที่เสียเปรียบเชิงการแข่งขันแนวทางการสร้างประสิทธิภาพ การวางแผนแนวทางการสร้างประสิทธิภาพ จึงควรมุ่งเน้นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลด หรือขจัดจุดอ่อนลงให้ได้มากที่สุดหลังการวิเคราะห์ WT แล้ว จะได้วิเคราะห์ WO ซึ่งพิจารณาแนวทางการสร้างประสิทธิภาพเชิงพัฒนา หรือ WO โดยมีข้อเสนอเชิงแนวทางการสร้างประสิทธิภาพเชิงพัฒนาที่สำคัญได้ดังนี้

- 2.1 พัฒนาความสำคัญกับหน่วยรับตรวจในปัจจุบันและอนาคต
- 2.2 พัฒนาการสร้างความพึงพอใจในคุณภาพงานตรวจสอบภายใน

- 2.3 พัฒนาการเรียนรู้ของหน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร และของระดับกำลังพล
- 2.4 พัฒนาความสามารถในการปรับตัว
- 2.5 พัฒนามุมมองในเชิงระบบ

### 3. การวิเคราะห์เชิงป้องกัน หรือ ST

การที่ตำแหน่งแนวทางการสร้างประสิทธิภาพของหน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร อยู่ที่ตั่งรับ ซึ่งสมควรให้มีการเร่งรัดแนวทางการสร้างประสิทธิภาพ ด้าน WT และ WO ซึ่งจะทำให้หน่วยงานตรวจสอบภายในกองทัพบกได้รับการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาให้มีความพร้อม ซึ่งควรพิจารณาแนวทางการสร้างประสิทธิภาพเชิงป้องกัน กล่าวคือ การใช้จุดแข็งป้องกันภัยคุกคาม จึงพิจารณาแนวทางการสร้างประสิทธิภาพเชิงป้องกัน หรือ ST ได้ ดังนี้

- 3.1 การให้ความสำคัญกับกำลังพล และภาคีเครือข่าย
- 3.2 การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

### 4. การวิเคราะห์เชิงรุก หรือ SO

การที่หน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรสามารถเร่งรัดแนวทางการสร้างประสิทธิภาพด้าน WT, WO และ ST ซึ่งจะทำให้หน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรได้รับการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาให้มีความได้เปรียบ ซึ่งควรพิจารณาแนวทางการสร้างประสิทธิภาพเชิงรุก กล่าวคือ การใช้จุดแข็งในการช้อนโอกาส จึงพิจารณาแนวทางการสร้างประสิทธิภาพเชิงรุก หรือ SO ได้แก่

- 4.1 การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม
- 4.2 การมุ่งเน้นอนาคต

จากการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix พบว่า หน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร มีภาวะของการบริหารจัดการ

งานตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ที่อยู่ในท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงจากหน่วยงานที่กำกับดูแลมาตรฐานการตรวจสอบภายในจากภาครัฐ รวมทั้งนโยบาย และการสั่งการจากผู้บังคับบัญชาชั้นสูง แต่ความสามารถในการแข่งขันของหน่วยงานตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร อยู่ในระดับไม่สูงมากนักเมื่อเทียบกับหน่วยงานตรวจสอบระดับประเทศ ดังนั้น แนวทางการสร้างประสิทธิภาพหลักของหน่วยงานตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร จึงเป็นเรื่องของแนวทางการสร้างประสิทธิภาพการตั้งรับ และการพัฒนาเป็นหลัก เมื่อมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่อยู่ในระดับสูงก็สมควรพิจารณาใช้แนวทางการสร้างประสิทธิภาพเชิงป้องกัน และเชิงรุกลำดับต่อไป

### **แนวทางการสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการ**

จากปัญหา และอุปสรรคการบริหารจัดการที่ได้มาจากแนวความคิดผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน รวมทั้งแนวความคิดผู้บริหารหน่วยรับตรวจ รวมทั้งการวิเคราะห์โดย SWOT Analysis และการวิเคราะห์โดย TOWS Matrix สามารถสรุปมาเป็นแนวทางการสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ได้ดังนี้

#### **1. การนำหน่วยงานตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร อย่างมีวิสัยทัศน์**

ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร มีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ โดยต้องให้ความสำคัญกับเรื่องต่อไปนี้

- 1.1 การกำหนดทิศทาง เป้าหมายที่มีความชัดเจน และเป็นรูปธรรมโดยให้ความสำคัญกับหน่วยรับตรวจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่มุ่งเน้นให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ทั้งนี้ เพื่อเป็นการชี้นำการดำเนินงาน และการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา<sup>6</sup>



- 1.2 การจัดทำยุทธศาสตร์ระบบงาน และวิธีการต่าง ๆ ของงานตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศกระตุ้นให้มินวัตกรรมสร้างความรู้ และความสามารถ และทำให้มั่นใจว่าหน่วยงานตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรมีความยั่งยืน
- 1.3 การกำหนดให้มีระบบการติดตาม และทบทวนผลการดำเนินการของงาน ตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร เพื่อนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาหน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร
- 1.4 การส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลที่ดี และการเสริมสร้างจริยธรรมการปฏิบัติงาน ตรวจสอบภายในให้มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีโดยการมีพฤติกรรม ที่มีจริยธรรม
- 1.5 การสร้างแรงบันดาลใจสูงใจ และกระตุ้นให้กำลังพลทุกนายมีส่วนร่วมในการทำให้ หน่วยงานตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ประสบความสำเร็จ มีการพัฒนา และเรียนรู้มีนวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์
- 1.6 การมีส่วนร่วมในการวางแผนการตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษา ความมั่นคงภายในราชอาณาจักร การสื่อสารการสอนงานการพัฒนาผู้นำในอนาคต การยกย่องชมเชยบุคลากร และการเป็นแบบอย่างที่ดี

## 2. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการของหน่วยงานตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษา ความมั่นคงภายในราชอาณาจักร จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญผลลัพธ์ดังกล่าว ควรใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่หน่วยรับตรวจผู้กำหนดนโยบายจากการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วน เสียที่สำคัญเหล่านี้ทำให้หน่วยงานตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษาความมั่นคง

ภายในราชอาณาจักร สามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ควรระบุ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุ เป้าหมายซึ่งบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกัน หรือมีการเปลี่ยนแปลงไปยุทธศาสตร์ ดังกล่าวจะช่วยทำให้มั่นใจว่าแผนงาน และการปฏิบัติการต่าง ๆ ตอบสนองต่อ ความต้องการที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลีกเลี่ยงผลกระทบในเชิงลบ ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใด ๆ การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการแบบนำ และแบบตาม (Leading & Lagging) ร่วมกันอย่างสมดุลเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อลำดับ ความสำคัญระยะสั้น และระยะยาวของหน่วยงานตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษา ความมั่นคงภายในราชอาณาจักรการติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานที่เด่นชัด ในการปรับปรุงผลลัพธ์ต่าง ๆ<sup>7</sup>

### 3. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นหน่วยรับตรวจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การดำเนินการของหน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน ราชอาณาจักร มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน ราชอาณาจักร ดังนั้น ผู้ที่จะตัดสินว่าหน่วยงานตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษา ความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ดำเนินการประสบความสำเร็จ หรือไม่ ได้แก่ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ซึ่งเป็นทั้งหน่วยรับตรวจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั่นเอง ทั้งนี้หน่วยงานตรวจสอบภายใน ที่มุ่งเน้นหน่วยรับตรวจควรให้ ความสำคัญกับเรื่องดังต่อไปนี้

- 3.1 การให้ความสำคัญกับหน่วยรับตรวจในปัจจุบัน และอนาคต คือ การเข้าใจ ความต้องการของหน่วยรับตรวจในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความต้องการ ของหน่วยรับตรวจที่พึงมีในอนาคต
- 3.2 การสร้างความพึงพอใจในคุณภาพงานตรวจสอบภายในสามารถดำเนินการได้ ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การเข้าถึงการตรวจสอบภายในคุณภาพของงานตรวจสอบ ภายในการลดข้อผิดพลาดในการตรวจสอบภายในการลดข้อร้องเรียนจากหน่วยรับ ตรวจรวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานตรวจสอบภายใน กับหน่วยรับตรวจ

ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจความเชื่อมั่น และความพึงพอใจให้กับหน่วยรับตรวจ ทั้งนี้ หน่วยงานตรวจสอบภายใน ที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับหน่วยรับตรวจได้นั้นจำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของหน่วยรับตรวจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และตระหนักถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยีรวมทั้งการตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของหน่วยรับตรวจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- 3.3 ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นหน่วยรับตรวจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงไม่ใช่การให้ความสำคัญกับกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่งแต่เป็นการมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อกองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรเป็นสำคัญ

#### 4. การเรียนรู้ของหน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนาจรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร และของระดับกำลังพล

การที่หน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนาจรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร จะบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินการได้นั้นต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ของหน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนาจรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร และของแต่ละกำลังพล การเรียนรู้ของหน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนาจรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรรวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่ และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์ และแนวทางใหม่ ๆ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปแนวทางที่หน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนาจรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรปฏิบัติการ ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้องเป็นปกติวิสัยของงานประจำวันมีการปฏิบัติในระดับกำลังพลหน่วยงานย่อย และหน่วยงานตรวจสอบภายใน กองอำนาจรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุมุ่งเน้นการสร้าง และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งหน่วยงานตรวจสอบภายใน กองอำนาจรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร และเกิดขึ้นจากโอกาสที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญและมีความหมายแหล่งการเรียนรู้ในหน่วยงานตรวจสอบภายใน กองอำนาจรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร รวมถึงความคิดของกำลังพลการวิจัย และพัฒนาข้อมูลจากหน่วยรับตรวจการแบ่งปัน

วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการเทียบเคียง (Benchmarking)<sup>8</sup> ทั้งนี้การเรียนรู้ของหน่วยงานตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ส่งผลให้มีการเพิ่มคุณค่าให้แก่หน่วยรับตรวจผ่านการบริการใหม่ ๆ หรือที่ปรับปรุงใหม่ ลดความผิดพลาดความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้องปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองหน่วยรับตรวจ และการลดรอบเวลาเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดของหน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร และการเรียนรู้ของกำลังพลส่งผลทำให้กำลังพลที่อยู่ในหน่วยงานตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร มีความพึงพอใจ และมีทักษะหลากหลายมากขึ้นเกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงานสร้างสินทรัพย์ทางความรู้ของหน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร มีสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้มินวัตกรรม ดังนั้นการเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลผลิต และการตรวจสอบภายในที่ดีขึ้นแต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองหน่วยรับตรวจการปรับตัวนวัตกรรม และมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อให้หน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร มีความยั่งยืนรวมทั้งทำให้กำลังพลมีความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

## 5. ความสามารถในการปรับตัว

หน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ต้องมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาที่มีการตอบสนองที่รวดเร็วยิ่งขึ้นมีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนตามความต้องการของหน่วยรับตรวจเฉพาะรายหน่วยใช้เวลาสั้นลงในการส่งมอบผลผลิต และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่ขณะเดียวกันหน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ต้องตอบสนองหน่วยรับตรวจให้รวดเร็ว และยืดหยุ่นมากขึ้นการปรับปรุงที่สำคัญในการลดเวลาในการตอบสนองความต้องการของหน่วยรับตรวจทำให้หน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ต้องปรับปรุงระบบงานใหม่ ๆ

ลดความซับซ้อนของหน่วยงาน และกระบวนการ หรือมีความสามารถในการส่งต่องาน จากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การอบรมกำลังพล ในการทำงานแบบทีมข้ามสายการบังคับบัญชา และการมอบอำนาจในการตัดสินใจ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง<sup>9</sup> ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุ ความท้าทายเชิงแข่งขัน คือ รอบเวลาในการส่งมอบผลผลิต หรือการบริการ หรือรอบ เวลาการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่มีการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอน ในกิจกรรมต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่การออกแบบระบบ หรือกรอบแนวคิดไปจนถึงการนำไป ปฏิบัติ ผลการเนินการในด้านประสิทธิภาพมีความสำคัญมากยิ่งขึ้นรอบเวลากลายเป็น ตัววัดกระบวนการที่สำคัญการมุ่งเน้นเรื่องเวลาก่อให้เกิดประโยชน์อื่น ๆ ที่สำคัญด้วย การปรับปรุงในเรื่องเวลาจะผลักดันให้มีการปรับปรุงต่าง ๆ ในเรื่องระบบงานโครงสร้าง หน่วยงานตรวจสอบภายในกองทัพพบคุณภาพต้นทุน และการใช้ทรัพยากรไปพร้อม ๆ กัน

## 6. มุมมองในเชิงระบบ

การมีมุมมองในเชิงระบบในการบริหารจัดการงานตรวจสอบภายใน กองอำนาจการ รักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร กระบวนการที่สำคัญเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์นั้นคือ ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศด้วยการสร้างระบบ และการบูรณาการกลไกของระบบ เข้าด้วยกันอย่างไรก็ตามการจัดการผลการดำเนินการโดยรวมให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยการสังเคราะห์ที่มองภาพรวมของหน่วยงานตรวจสอบภายใน กองอำนาจการ รักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร มุ่งเน้นวิสัยทัศน์พันธกิจวัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และ การบูรณาการร่วมกัน<sup>10</sup>

ใช้การสังเคราะห์โดยมองภาพรวมของหน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนาจการ รักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ใช้คุณลักษณะที่สำคัญของหน่วยงานตรวจสอบ ภายใน กองอำนาจการ รักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรสมรรถนะหลัก วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติการ และระบบงานการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน หมายถึง การอาศัยความเชื่อมโยงระหว่างข้อกำหนดต่าง ๆ ดังระบุไว้เพื่อให้แผนงาน

กระบวนการตัววัดตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างคงเส้นคงวา ใช้การบูรณาการนำองค์ประกอบทุกภาคส่วนในระบบการบริหารจัดการของหน่วยงานตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรมีการเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์ และให้ผลลัพธ์ตามที่ตั้งไว้ซึ่งเป็นการต่อยอดจากการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน มุมมองเชิงระบบจึงเป็นการบริหารหน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร และองค์ประกอบทั้งหมด เพื่อให้เกิดความยั่งยืนกับหน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรและสภาพแวดล้อมโดยรวมของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

## 7. การให้ความสำคัญกับกำลังพล และภาคีเครือข่าย

การให้ความสำคัญกับกำลังพลโดยมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้กำลังพลมีความพึงพอใจ มีการพัฒนา และมีความผาสุกซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานตรวจสอบภายในที่มีความยืดหยุ่น และมีผลการดำเนินการที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของกำลังพลที่มีความแตกต่างกันในด้านสถานที่ทำงาน และชีวิตครอบครัวความท้าทายที่สำคัญคือการแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ที่มีต่อความสำเร็จของกำลังพล มีการยกย่องชมเชยกำลังพลที่มากกว่าการให้ค่าตอบแทนตามปกติสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของกำลังพลมีการแบ่งปันความรู้เพื่อให้กำลังพลสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น และสนับสนุนให้หน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำ และมีนวัตกรรมรวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนเพื่อบุคลากรที่หลากหลายหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายใน และภายนอกเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น ความร่วมมือภายในหน่วยงานตรวจสอบภายใน อาจรวมถึงความร่วมมือระหว่างกำลังพลและหน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนากำลังพลการฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้าง

งาน เช่น การพัฒนาที่มตรตรวจสอบภายในความร่วมมือภายในหน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรอาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่น การตอบสนอง และการแบ่งปันความรู้ความร่วมมือภายนอกหน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร อาจเป็นการร่วมมือกับหน่วยรับตรวจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหน่วยงานตรวจสอบภายในต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความร่วมมือในรูปแบบภาคีเครือข่ายเป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ความร่วมมือภายใน และภายนอกหน่วยงานตรวจสอบภายใน ที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนาต่อเป้าประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนา และปรับปรุงหน่วยงานตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ดังนั้น หน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ควรคำนึงถึงความต้องการที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกันมีวิธีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอมีแนวทางในการประเมินความก้าวหน้า และวิธีการปรับให้เข้ากับสถานะที่เปลี่ยนแปลงในบางกรณีการให้การศึกษา และการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็นวิธีการหนึ่งที่คุ้มค่าสำหรับการพัฒนากำลังพล และภาคีเครือข่าย

## 8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัด และการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อหน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร การวัดผลควรมาจากความจำเป็น และยุทธศาสตร์หลักของหน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร รวมทั้งควรให้ข้อมูล และสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการผลิต และผลลัพธ์ที่สำคัญ การจัดการผลการดำเนินการของหน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภทซึ่งควรครอบคลุมถึงผลการดำเนินการด้านหน่วยรับตรวจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผลิต และการบริการรวมทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการกระบวนการ และผลการดำเนินการ

เทียบกับคู่เทียบรวมถึงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบกำลังพลตลอดจนธรรมาภิบาล และการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ การวิเคราะห์โดยการสกัดสาระสำคัญของข้อมูล และสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการประเมินผลการตัดสินใจและการปรับปรุงในการวิเคราะห์หน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อบ่งบอกถึงแนวโน้มการคาดการณ์ และความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัดการวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลาย ๆ ประการ เช่น การวางแผนการทบทวนผลการดำเนินการโดยรวมการปรับปรุง การปฏิบัติการจัดการการเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่เทียบในการปรับปรุงผลการดำเนินการ และการจัดการการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ควรให้ความสำคัญกับการเลือก และใช้ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการในทุกด้านกลุ่มตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับความต้องการของหน่วยรับตรวจ และผลการดำเนินการของหน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร จะเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ของหน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตามอาจทำให้เกิดการประเมินและเปลี่ยนตัววัด หรือดัชนีชี้วัดเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ของหน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรยิ่งขึ้น

## 9. การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการกระบวนการ และการปฏิบัติการของหน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่หน่วยรับตรวจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนวัตกรรมควรนำหน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการนวัตกรรมไม่เพียงจำกัดอยู่ในขอบเขตของการวิจัย และพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุม



และทุกกระบวนการผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร จึงควรชี้แนะ และจัดการให้เหตุการณ์เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้หน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ควรบูรณาการเหตุการณ์ไว้ในการทำงานประจำวัน และใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของหน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม นวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ของหน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร และกำลังพล ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่ และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมของหน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

## 10. การมุ่งเน้นอนาคต

ในสภาพแวดล้อมปัจจุบันหน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรต้องมีความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้น และระยะยาวที่มีผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ของหน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ต้องมีแนวคิดในการมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจัง และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญได้แก่หน่วยรับตรวจภาคีเครือข่าย การวางแผนงานของหน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร จึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความต้องการของหน่วยรับตรวจ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการพัฒนาด้านเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ดังนั้น เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และการจัดสรรทรัพยากรจึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วยการมุ่งเน้นอนาคตครอบคลุมถึงการพัฒนากำลังพล และผู้ส่งมอบบริการการวางแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพการสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ตลอดจนการสร้างขีดความสามารถในงานตรวจสอบภายใน

พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 และ พระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 กำหนดให้ หน่วยงานของรัฐ รายงานผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูป ประเทศตามระยะเวลา และรายการที่สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติกำหนด ระเบียบว่าด้วยการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ และแผนการ ปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2562 ได้กำหนดให้การรายงานดังกล่าวจัดทำผ่านระบบสารสนเทศเป็นหลัก สำนักงานฯ จึงได้ จัดทำระบบติดตามและประเมินผล แห่งชาติ (eMENSOCR) เพื่อเป็นเครื่องมือให้หน่วยงานของรัฐใช้รายงานผล การ ดำเนินการตามแผนระดับต่าง ๆ ของประเทศ ซึ่ง “หน่วยงานของรัฐทุกหน่วย” (หน่วยงานที่เป็นของรัฐไม่ว่าจะเป็น ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน หรือ ในรูปแบบอื่นใด และไม่ว่าจะเป็นองค์กรในฝ่ายบริหาร ฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายตุลาการ หรือเป็นองค์กรอิสระหรือองค์กรอัยการ) มีหน้าที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตามที่กำหนดไว้ใน ยุทธศาสตร์ชาติและรายงานผลการดำเนินการดังกล่าวต่อสำนักงานฯ ดังนั้นการใช้งานระบบ eMENSOCR ในการรายงานผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ ชาติจึงเป็นหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐทุกหน่วย

### **แนวทางการสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานตรวจสอบภายใน**

ในการที่จะสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานตรวจสอบภายใน สำนักตรวจสอบ ภายใน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ผู้บริหารควรเข้าใจ ในบทบาทและหน้าที่ของงานตรวจสอบภายในก่อน ซึ่งเป้าหมายที่สำคัญของงานตรวจสอบ ภายในอย่างหนึ่ง คือ การให้ความเห็นต่อผู้บริหารว่าระบบการควบคุมภายใน การกำกับ ดูแล รวมถึงระบบการบริหารความเสี่ยง มีความเพียงพอและเหมาะสมที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรอย่างสมเหตุสมผล ขอบเขตของงาน ตรวจสอบภายใน ต้องกำหนดวัตถุประสงค์การวางแผน การปฏิบัติตามแผนรวมถึง การควบคุมและติดตามเพื่อการประเมินผลงาน ผู้ตรวจสอบภายในต้องแสดงให้เห็นว่าได้ ปฏิบัติงานตามมาตรฐานสากลที่ยอมรับทั่วไปเพื่อสร้างความมั่นใจแก่องค์กรว่างาน

ที่ปฏิบัติอยู่นั้นจะสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อผู้ตรวจสอบภายในได้กำหนดแผนงานตรวจสอบ (Audit Plan) แล้ว

เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้ตรวจสอบภายในต้องกำหนดแผนภายใต้วิธีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม ซึ่งการประเมินความเสี่ยงต้องทำให้ครอบคลุมทุกกระบวนการของงานตรวจสอบภายใน ตั้งแต่เริ่มต้นกำหนดเป้าหมายจนถึงการติดตามผลการตรวจสอบ หากผู้ตรวจสอบภายในทำงานโดยไม่คำนึงถึงหลักการบริหารความเสี่ยง อาจส่งผลให้งานตรวจสอบภายในไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริหาร และไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย ในทุกระดับขององค์กรได้ แต่จะกลายเป็นเพียงผู้ติดตาม และแจ้งความบกพร่องของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นการติดตามเพื่อจับผิด สร้างผลงานให้ตัวเองเท่านั้น ผู้ตรวจสอบภายในต้องเข้าใจว่างานตรวจสอบภายในไม่เพียงมุ่งเน้นที่การตรวจสอบเอกสาร แต่ต้องมุ่งเน้นไปที่การประเมินระบบงานว่า มีความเหมาะสมต่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหรือไม่ รวมทั้งการค้นหายุทธศาสตร์หรือปัญหาสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กร ซึ่งหมายถึงการเข้าถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นภายในองค์กร และการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อการบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร และเพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีประสิทธิภาพต่อไป เพื่อตอบสนองสิ่งที่กล่าวมาจึงต้องทำการประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบว่ามีปัจจัยหรือเหตุการณ์ใดบ้างที่จะส่งผลกระทบต่อให้งานตรวจสอบภายในไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงการตรวจสอบภายใน เป็นกิจกรรมการให้หลักประกันอย่างเที่ยงธรรม และการให้คำปรึกษาอย่างเป็นอิสระ ช่วยให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ ด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแล ช่วยให้งานเป็นไปตามระบบถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ผู้ตรวจสอบภายในจะมีส่วนช่วยในการวิเคราะห์หาความเสี่ยง เพื่อให้ข้อมูลกับฝ่ายบริหารในการกำหนดแนวทางแก้ไขหรือป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหาย ต้องมีความรู้เรื่องการตรวจสอบภายในอย่างมีอาชีพแล้ว ต้องมีความรู้ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร เพื่อช่วยให้งานตรวจสอบภายในรวมถึงการควบคุมภายในประสบ

ผลสำเร็จและส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

แนวทางการสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรนั้น ต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติใหม่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม การตรวจสอบภายในแบบเก่าที่มุ่งเน้นการตรวจสอบด้านการเงิน การบัญชี และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง อาจเป็นวิธีการที่ไม่เพียงพอ หรือไม่เหมาะสมกับการจัดการความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบันได้ดังนั้น ผู้ตรวจสอบภายในจึงให้ความสำคัญเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการประเมินความรวดเร็วในการตอบสนอง (Quick Respond) ต่อผู้รับบริการ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นอกจากการปฏิบัติงานตามมาตรฐานและจริยธรรมของผู้ตรวจสอบภายในแล้ว ยังต้องพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความรู้ที่หลากหลาย และเข้าใจในภารกิจหลักของหน่วยได้อย่างลึกซึ้ง มีทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ ในการทำให้มั่นใจได้ว่าความเสี่ยงต่าง ๆ ได้รับการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม มีการพัฒนาความรู้ด้านข้อมูลทางเทคโนโลยี (Information Technology : IT) และมีการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจในสาระสำคัญอย่างชัดเจน การปรับเปลี่ยนบทบาทการตรวจสอบภายในจากการเป็น "ตำรวจลับ" สู่การเป็นที่ปรึกษาอย่างมีคุณค่า จะสนับสนุนให้หน่วยบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

## บทสรุป

กล่าวโดยสรุปแนวทางการสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร คือ ต้องการที่จะเห็นหน่วยงานตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นให้การนำหน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร เป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ให้ความสำคัญกับหน่วยรับตรวจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปรับปรุงระบบการบริหารจัดการงานตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรให้มีความสามารถในการปรับตัว

ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงส่งเสริมให้กำลังพลมีส่วนร่วมกับภาคีเครือข่ายงานตรวจสอบภายใน มีการพัฒนาตนเองมีความคิดริเริ่ม และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

### ข้อเสนอแนะ

การที่จะทำให้งานตรวจสอบภายใน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร มีศักยภาพ มีความเข้มแข็งที่สมบูรณ์เพื่อเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้อำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ในการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานภายใน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ภายใต้การบริหารความเสี่ยงการควบคุม และการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล นอกจากแนวทางการสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานตรวจสอบภายในที่กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ได้จากการวิจัยในครั้งนี้แล้ว สิ่งสำคัญที่เป็นบริบทงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ขณะนี้ ซึ่งนับเป็นจุดเริ่มต้นที่มีความสำคัญยิ่งที่หน่วยงานตรวจสอบภายในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรควรจะศึกษาเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนางานตรวจสอบภายใน คือเรื่อง “ระบบคุณธรรมแห่งชาติ” (International Symposium On Nation Integrity System) โดยเน้นความสำคัญของการสร้างระบบคุณธรรมแห่งชาติมาจากแนวคิดระบบคุณธรรมแห่งชาติ หรือ National Integrity System หรือ NIS ที่อธิบายถึงบทบาทสถาบันหลัก 13 สถาบัน ซึ่งแต่ละสถาบันเปรียบเสมือน “เสาหลัก” จะร่วมสร้างระบบคุณธรรมแห่งชาติค้ำจุนสังคมให้พัฒนาไปได้อย่างยั่งยืนประกอบด้วยฝ่ายนิติบัญญัติฝ่ายบริหารฝ่ายตุลาการภาครัฐ การบังคับใช้กฎหมายองค์กรบริหารจัดการเลือกตั้งผู้ตรวจการแผ่นดินรัฐสภาองค์กรตรวจเงินแผ่นดิน หรือสถาบันการตรวจสอบสูงสุดหน่วยงานต่อต้านทุจริตคอร์รัปชันพรรคการเมืองสื่อภาคประชาสังคมภาคธุรกิจ และสอดคล้องกับรัฐบาลชุดปัจจุบันที่มีนโยบายส่งเสริมคุณธรรมโดยถือเป็น 1 ใน 12 ค่านิยมตามนโยบายของรัฐบาลประกอบกับ

การดำเนินนโยบายการตรวจเงินแผ่นดินของคณะกรรมการการตรวจเงินแผ่นดินให้ความสำคัญการปลูกฝังค่านิยมจิตสำนึกแก่ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ให้มีแนวทางปฏิบัติหน้าที่โดยยึดมั่นความเป็นอิสระเป็นกลางมีคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ เพื่อให้การตรวจเงินแผ่นดินได้เป็นกลไกการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพมีมาตรฐานสากลนำไปสู่การรักษาผลประโยชน์สูงสุดให้แก่ประเทศชาติซึ่งกำหนดยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2558 - 2561 มุ่งเน้น 4 ด้านได้แก่ พัฒนาระบบกลไกการตรวจเงินแผ่นดินรวมทั้งเสริมสร้างวินัยทางงบประมาณและการคลัง, ส่งเสริมและผลักดันให้ทุกภาคส่วนตระหนัก และมีส่วนร่วมในการตรวจเงินแผ่นดิน และทรัพย์สินของชาติ, พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรสู่องค์กรธรรมาภิบาล, พัฒนาสมรรถนะบุคลากร และส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อให้บรรลุแผนยุทธศาสตร์ โดยมีความมุ่งหวังให้ระบบคุณธรรมแห่งชาติได้ใช้เป็นกลไกเครื่องมือในการตรวจสอบ และเกิดกระบวนการร่วมมือแลกเปลี่ยนความคิดความรู้เพื่อการบูรณาการแนวทางในการแก้ไขปัญหาการทุจริตนำไปสู่การบูรณาการแนวทางในการแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันอย่างเป็นรูปธรรมองค์ความรู้ดังกล่าวสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่งานตรวจสอบเพื่อการขับเคลื่อนทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมเป็นเครือข่ายในการต่อสู้เอาชนะปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันอย่างเป็นเอกภาพนำประเทศชาติไปสู่สังคมสุจริต โปร่งใสปราศจากทุจริตคอร์รัปชัน ตามยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนา ระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้ระบบการติดตามและประเมินผลแห่งชาติ

## เอกสารอ้างอิง

---

- <sup>1</sup> กรมบัญชีกลาง. แนวทางการประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในภาครัฐ พ.ศ. 2555.
- <sup>2</sup> สำนักกำกับและพัฒนาการตรวจสอบภาครัฐ. กระทรวงการคลัง; 2555.
- <sup>3</sup> อภิรมย์ จินตเกษกรกรม,พล.ตรี. แนวทางการพัฒนางานตรวจสอบภายในทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย. [เอกสารวิจัยส่วนบุคคล], วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, กรุงเทพฯ;2557.
- <sup>4</sup> สถาบันเพื่อการบริหารและพัฒนา. การตรวจสอบภายในภาครัฐ. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ;2553.
- <sup>5</sup> อัมพร อารังลักษณ์,ดร. องค์การ ทฤษฎี โครงสร้าง และการออกแบบ. กรุงเทพฯ. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2556.
- <sup>6</sup> อุษณา ภัทรมนตรี. การตรวจสอบภายในสมัยใหม่. ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ;2558.
- <sup>7</sup> ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. การจัดการมุ่งเน้นผลงาน (RESULTS-BASED MANAGEM ENT). โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ;2552.
- <sup>8</sup> MICHAEL J. MARQUARDT. กานต์สุดา มาชะศิริรานนท์ ผู้แปล. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (BUILDING THE LEARNING ORGANIZATION). โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ;2557.
- <sup>9</sup> อาจารย์บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ. การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่. สถาบันพระปกเกล้า; 2555.
- <sup>10</sup> ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. “การปฏิรูปภาคราชการสู่สภาพที่พึงปรารถนา: ทำอย่างไรใครรับผิดชอบ”. วารสารข้าราชการ . ปีที่ 42 ฉบับที่ 2 (2540). หน้า 24-43.

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ

พันเอก อนุรักษ์ พูนขำ

วัน เดือน ปีเกิด

2 กุมภาพันธ์ 2515

ประวัติสำเร็จการศึกษา

พ.ศ. 2537

ปริญญาตรี บริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

พ.ศ. 2548

ปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พ.ศ. 2545

หลักสูตรชั้นนายร้อย เหล่าการเงิน รุ่นที่ 50

พ.ศ. 2547

หลักสูตรชั้นนายพัน เหล่าการเงิน รุ่นที่ 44

พ.ศ. 2552

หลักสูตรบัญชีเกณฑ์คงค้าง รุ่นที่ 3

พ.ศ. 2553

หลักสูตรปลัดบัญชีบริหาร รุ่นที่ 17

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2540 – 2553

นายทหารตรวจบัญชี สำนักงานตรวจบัญชีทหารบก

พ.ศ. 2553 – 2558

หัวหน้าสายตรวจ สำนักงานตรวจสอบภายในทหารบก

พ.ศ. 2558 - 2560

นายทหารการวิเคราะห์ กองแผน สำนักงานตรวจสอบ  
ภายในทหารบก

พ.ศ. 2560 - 2561

นายทหารเทคนิคและนโยบาย สำนักพัฒนาระบบ  
บริหาร สำนักงานปฏิบัติการกิจการรักษาความมั่นคง  
ภายในกองทัพบก

ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2561 - 2563

รองผู้อำนวยการกอง สำนักกิจการมวลชนและ  
สารนิเทศ สำนักงานปฏิบัติการกิจการรักษาความมั่นคง  
ภายใน กองทัพบก