

ถอดบทเรียน

เรื่อง ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารงานตรวจสอบภายใน



ตัวชี้วัดที่ 1.1.2 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานผลิตภัณฑ์เพื่อการเฝ้าระวัง ป้องกันควบคุมโรค และภัยสุขภาพ (การถอดบทเรียน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564
กลุ่มตรวจสอบภายใน กรมควบคุมโรค

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	๑
๑. บทนำ	
๑.๑ ความเป็นมา	๓
๑.๒ วัตถุประสงค์	๔
๒. การเตรียมการถอดบทเรียน	๔
๓. ผลการดำเนินการถอดบทเรียน	
๓.๑ Story Telling อาจารย์นิตยา ศรีเกิด	๖
๓.๒ Story Telling อาจารย์ละเอียด เอี่ยมสุวรรณ	๙
๓.๓ Story Telling อาจารย์นิริติ นิรุติธรรมธรา	๑๓
๔. บทสรุปจากการถอดบทเรียน	
๔.๑ ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารงาน	๑๕
๔.๒ ปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน/การบริหารงาน	๑๖
๔.๓ เทคนิคการบริหารงาน	๑๖

ภาคผนวก

บทสรุปผู้บริหาร

ด้วยระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการตรวจสอบภายในของส่วนราชการ พ.ศ. ๒๕๕๑ และมาตรฐานการตรวจสอบภายในและจริยธรรมการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของส่วนราชการ กำหนดให้หน่วยงานตรวจสอบภายในของส่วนราชการต้องปรับปรุงและรักษาคุณภาพงานตรวจสอบภายในของหน่วยงานรัฐ โดยการประกันและปรับปรุงคุณภาพงานต้องมีการประเมินผลทั้งจากภายในและภายนอกส่วนราชการ ซึ่งกรมบัญชีกลาง ในฐานะหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่กำกับดูแลงานตรวจสอบภายในของหน่วยงานรัฐ ได้จัดทำหลักเกณฑ์และแนวทางประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในภาครัฐ และได้เริ่มดำเนินการประเมินหน่วยงานตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๕๔ เป็นต้นมา กลุ่มตรวจสอบภายใน กรมควบคุมโรค สมัครเข้ารับการประเมินตามแนวทางการประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในภาครัฐ จำนวน ๒ ครั้ง คือ ในปีงบประมาณ ๒๕๕๖ และปีงบประมาณ ๒๕๖๑ ซึ่งผลการประเมิน คือ กลุ่มตรวจสอบภายใน กรมควบคุมโรค ผ่านเกณฑ์การประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในภาครัฐได้ทั้ง ๒ ครั้ง

ผลจากการประเมินคุณภาพงานตรวจสอบภายในข้างต้น แสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลของการบริหารงานตรวจสอบภายใน ที่ถึงแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารแต่ไม่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน แต่ทั้งนี้ กลุ่มตรวจสอบภายในได้ทบทวน และวิเคราะห์ด้านอัตรากำลังแล้ว พบว่า อายุงานและประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานแตกต่างกันค่อนข้างมาก ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานในอนาคต ทีมงานจึงมีแนวคิดที่จะดำเนินการถอดบทเรียน เรื่อง “ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารงานตรวจสอบภายใน” เพื่อศึกษาเทคนิค กลยุทธ์ วิธีการปฏิบัติงานและการบริหารงานของผู้บริหารงานตรวจสอบภายในที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์มาก นำมาจัดทำเป็นแนวทางเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารงานตรวจสอบภายในรุ่นหลังได้เรียนรู้ พัฒนาและต่อยอดความสำเร็จของการปฏิบัติงานการบริหารงานตรวจสอบภายในต่อไป

กระบวนการถอดบทเรียน

ทีมงานเลือกดำเนินการถอดบทเรียนด้วยวิธี Story telling หรือการถอดบทเรียนจากเรื่องเล่า เพราะการเล่าเรื่องเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้ผู้มีความรู้ปลดปล่อยความรู้ เทคนิคที่เกิดจากการปฏิบัติจริงที่ถูกซ่อนเร้นอยู่ในตัว (Tacit Knowledge) ออกมา โดยจัดเป็นวงสนทนากลุ่มเล็กๆ ที่มีเพียงผู้ร่วมดำเนินการที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย จำนวน ๓ คน ได้แก่

๑. นางนิตยา ศรีเกิด อดีตผู้อำนวยการกองคลัง และอดีตผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน
๒. นางละเอียด เอี่ยมสุวรรณ อดีตผู้อำนวยการกองบริหารการคลัง และอดีตผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน
๓. นายนิรุติ นิรุติธรรมธรา ผู้อำนวยการกองบริหารการคลัง และอดีตผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน

และทีมงาน จำนวน ๔ คน ภายใต้กรอบแนวคิดและผลลัพธ์ใน ๔ ประเด็นคือ (๑) ประสบการณ์การบริหารงาน (๒) ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารงาน (๓) เทคนิคการบริหารงาน และ (๔) ปัญหา/อุปสรรคในการบริหารงาน ซึ่งสรุปผลการถอดบทเรียนโดยสังเขป ได้ดังนี้

ประเด็นที่ ๑ ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารงาน ได้แก่ ๑. การมีผู้นำที่ดี (Good Leader) ผู้นำที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี ปฏิบัติตนแบบเป็นอย่างที่ดีในทุกๆด้าน โดยเฉพาะด้านความซื่อสัตย์ และความกล้าหาญ กล้าที่จะยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง **๒. การทำงานเป็นทีม/การมีทีมงานที่ดี (Good Team)** ทีมที่มีเป้าหมายชัดเจน มอบหมายหน้าที่ให้สมาชิกอย่างถูกต้องเหมาะสม (Put the right man on the right job) และ **๓. การมีเครือข่ายที่ดี (Good Network)** การมีเครือข่ายที่ดีจะช่วยให้การทำงานไวขึ้น มีความเข้าใจมากขึ้น เกิดการสื่อสารมากขึ้น เครือข่ายจะเป็นกลไกที่จะบอกให้เราทราบความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ทำให้การบริการเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง

ประเด็นที่ ๒ ปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน/การบริหารงาน ปัญหาหรืออุปสรรคมีไว้เพื่อเป็นบทเรียน ฝึกให้เรา รู้จักที่จะแก้ไข หรือจัดการกับปัญหาเหล่านั้น อาจารย์ทั้ง ๓ ท่าน จึงไม่ได้ Focus กับปัญหา แต่ให้ข้อคิด ข้อเสนอแนะ และวิธีการที่จะจัดการกับปัญหาต่างๆเหล่านั้น อาทิ **ต้องมีความยืดหยุ่น** ไม่ยึดติดกับการทำงานในแบบเดิม มีความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนา มองภาพกว้าง และโฟกัสในเรื่องที่เป็นประเด็นสำคัญ ฝึกให้มองงานที่ได้รับมอบหมายเป็นโอกาสที่จะได้ศึกษาเรียนรู้ ถึงแม้งานนั้นจะไม่ใช่งานที่หน้าหน้าที่ของเราโดยตรง และการก้าวข้ามความกลัว ความกังวลต่างๆ ที่เกิดจาก **ใจ** ของเราเอง **ออกจาก Comfort Zone** แสดงให้เห็นว่าเรายังสร้างผลผลิตภาพแก่งานตรวจสอบภายในของกรมควบคุมโรคได้อีกมากมาย

ประเด็นที่ ๓ เทคนิคการบริหารงาน อาทิ **เทคนิคการบริหารงาน/การปกครอง** ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ให้ความเมตตา ช่วยเหลือ สนับสนุน ปกป้อง ให้อภัย และ**เทคนิคการบริหารตนเอง** ได้แก่ ซื่อสัตย์ ยุติธรรม กล้าหาญ และกล้าตัดสินใจ **เทคนิคในการพัฒนาบุคลากร** ทั้งในมิติการส่งเสริมความรู้ และมิติการสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในสายงาน (**Carrier path**)

ทั้งนี้ การพัฒนาตนเองก็เป็นเรื่องที่สำคัญ การพัฒนาตนเองให้มี **“ความเก่ง”** คือ **เก่งงาน** มีความรู้ ความชำนาญในงานที่ทำหรืองานที่อยู่ในความรับผิดชอบ สามารถทำงานได้ถูกต้อง และรวดเร็ว **เก่งคน** ต้องเป็นคนที่มีเข้าใจ และปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นหรือสถานการณ์ได้ และ **เก่งคิด** ต้องเป็นคนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักคิดนอกกรอบ สามารถแก้ไขปัญหา หรือตัดสินใจได้อย่างมีเหตุมีผล

การถอดบทเรียน เรื่อง ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารงานตรวจสอบภายใน

๑. บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญ

ด้วยระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการตรวจสอบภายในของส่วนราชการ พ.ศ. ๒๕๕๑ และมาตรฐานการตรวจสอบภายในและจริยธรรมการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของส่วนราชการ กำหนดให้หน่วยงานตรวจสอบภายในของส่วนราชการต้องปรับปรุงและรักษาคุณภาพงานตรวจสอบภายใน โดยการประกันและปรับปรุงคุณภาพงานต้องมีการประเมินผลทั้งจากภายในและภายนอกส่วนราชการ ซึ่งกรมบัญชีกลางในฐานะหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่กำกับดูแลงานตรวจสอบภายในของหน่วยงานรัฐ ได้จัดทำหลักเกณฑ์และแนวทางประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในภาครัฐ และได้เริ่มดำเนินการประเมินหน่วยงานตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๕๔ เป็นต้นมา



การประเมินตามแนวทางการประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในภาครัฐนี้ครอบคลุมการบริหารงานตรวจสอบภายใน ๒ ด้าน คือ ด้านมาตรฐานคุณสมบัติของผู้ตรวจสอบภายใน และมาตรฐานด้านการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ซึ่งประกอบด้วยประเด็นที่ใช้ในการพิจารณาทั้งสิ้น ๑๖ ประเด็น ซึ่งกลุ่มตรวจสอบภายใน กรมควบคุมโรค ได้สมัครเข้ารับการประเมินตามแนวทางการประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในภาครัฐครั้งแรกในปีงบประมาณ ๒๕๕๖ โดยผลการประเมินปรากฏว่า กลุ่มตรวจสอบภายใน กรมควบคุมโรค ผ่านเกณฑ์การประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในภาครัฐในระดับ “เป็นไปตามมาตรฐานระดับดี” และได้สมัครเข้ารับการประเมินตามแนวทางการประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในภาครัฐ ครั้งที่ ๒ ในปีงบประมาณ ๒๕๖๑ ประเมินตามแนวทางการประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายใน ๔ ด้าน คือ ด้านการกำกับดูแล (Governance) ด้านบุคลากร (Staff) ด้านการจัดการ (Management) และด้านกระบวนการ (Process) ซึ่งประกอบด้วยประเด็นที่ใช้ในการพิจารณาทั้งสิ้น ๑๖ ประเด็น โดยผลการประเมินปรากฏว่า กลุ่มตรวจสอบภายใน กรมควบคุมโรค ผ่านเกณฑ์การประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในภาครัฐในระดับ “เป็นไปตามมาตรฐาน (General Conforms : GC)”

ผลจากการประเมินคุณภาพงานตรวจสอบภายในที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลของการบริหารงานตรวจสอบภายใน ที่ถึงแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารแต่ไม่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน แต่เมื่อพิจารณา ทบทวน และวิเคราะห์ด้านอัตรากำลังของกลุ่มงานตรวจสอบภายใน พบว่า กลุ่มงานตรวจสอบภายใน เป็นหน่วยงานที่มีบุคลากรปฏิบัติภารกิจหลักของกลุ่มตรวจสอบภายใน ประกอบด้วย นักวิชาการตรวจสอบภายใน จำนวน ๘ อัตรา (รวมผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน) มีประสบการณ์การปฏิบัติงานที่ค่อนข้างหลากหลาย และแตกต่างกัน ดังนี้

อายุงาน (ตรวจสอบภายใน)	จำนวน	หมายเหตุ
๑๐ ปีขึ้นไป	๓ คน	
๖ - ๑๐ ปี	๒ คน	
๒ - ๕ ปี	๒ คน	
< ๑ ปี	๑ คน	

จากการวิเคราะห์อายุงาน จะเห็นว่าประสบการณ์ของนักวิชาการตรวจสอบภายในมีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานในอนาคต ดังนั้น การศึกษาเทคนิค กลยุทธ์ วิธีการปฏิบัติงานและการบริหารงานของผู้บริหารงานตรวจสอบภายในที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์มาก จึงเป็นสิ่งที่กลุ่มงานตรวจสอบภายในต้องตระหนักและให้ความสำคัญ และเป็นที่มาของการดำเนินการถอดบทเรียนในหัวข้อ “ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารงานตรวจสอบภายใน” ด้วยเทคนิค Story Telling โดยเปลี่ยนรูปแบบความรู้จาก Tacit Knowledge หรือความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล มาเป็น Explicit Knowledge หรือความรู้ที่สามารถจับต้องได้ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาและต่อยอดความสำเร็จของการปฏิบัติงานการบริหารงานตรวจสอบภายในต่อไปในอนาคต

๑.๒ วัตถุประสงค์

๑. เพื่อการศึกษาเทคนิค กลยุทธ์ วิธีการปฏิบัติงาน และการบริหารงานของผู้บริหารงานตรวจสอบภายในที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์มาก
๒. เพื่อเปลี่ยนรูปแบบความรู้จาก Tacit Knowledge หรือความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล มาเป็น Explicit Knowledge หรือความรู้ที่สามารถจับต้องได้
๓. เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาและต่อยอดความสำเร็จของการปฏิบัติงานการบริหารงานตรวจสอบภายใน

๒. การเตรียมการถอดบทเรียน

การถอดบทเรียน เป็นการเปลี่ยนความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลหรือ Tacit Knowledge ออกมาเป็นความรู้ที่เป็นเอกสารหรือ Explicit Knowledge อีกรูปแบบหนึ่งซึ่งแตกต่างไปจากกระบวนการเดิมที่กลุ่มตรวจสอบภายในเคยดำเนินการ กลุ่มตรวจสอบภายในจึงได้มอบหมายให้คณะทำงานจัดการความรู้และนวัตกรรมเป็นผู้รับผิดชอบ เริ่มต้นกระบวนการดำเนินงานจากการส่งคณะทำงานจัดการความรู้และนวัตกรรมเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้ด้วยระบบ Facilitator เพื่อให้ทราบความหมาย วิธีการ และแนวทางการดำเนินงานที่ถูกต้อง เพื่อนำกลับมาถ่ายทอดและ Set ทีมงาน ซึ่งทีมงานที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการในครั้งนี้นำประกอบด้วย

๑. นางสาวจาริณี สรมานะ นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการพิเศษ

๒. นางสาวธนพร ธนะไพศายมาส นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการพิเศษ

ทำหน้าที่ในการสร้างบรรยากาศการพูดคุย เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้แสดงความคิดเห็น แสดงความรู้สึกร่วม และทำหน้าที่ในการจับประเด็น ดึงความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวผู้เข้าร่วม ให้ผู้เข้าร่วมทุกคนได้เรียนรู้ และร่วมแลกเปลี่ยนกัน

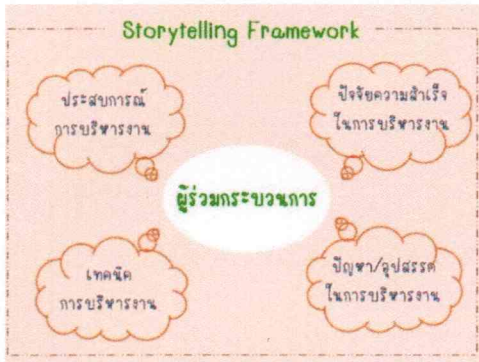
๓. นางสาวอรณิชา ลิขิตธีรการ นักวิชาการคอมพิวเตอร์

ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยเหลือ และประสานงานระหว่างทีมงานและผู้เข้าร่วม ตลอดจนดูแลด้านเทคโนโลยีและเครื่องมือต่างๆ ให้การดำเนินงานถอดบทเรียนเป็นไปด้วยความราบรื่น

๔. นางสาวเบญจวรรณ พักทิม เจ้าหน้าที่งานคอมพิวเตอร์

ทำหน้าที่เป็นผู้จัดบันทึกการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างดำเนินการถอดบทเรียน

ซึ่งหลังจากมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่ทีมงาน และได้ศึกษาขั้นตอน กระบวนการดำเนินงานเพิ่มเติมแล้ว **(เทคนิคการถอดบทเรียน)** ทีมงานเลือกดำเนินการถอดบทเรียนด้วยวิธี Story telling หรือการถอดบทเรียนจาก



เรื่องเล่า เพราะการเล่าเรื่องเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้ผู้มีความรู้ ปลดปล่อยความรู้ เทคนิคที่เกิดจากการปฏิบัติจริงที่ถูกซ่อนเร้นอยู่ในตัว (Tacit Knowledge) ออกมา จัดเป็นวงสนทนากลุ่มเล็กๆ ที่มีเพียงผู้ร่วมดำเนินการที่เป็นเป้าหมายที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย จำนวน ๓ คนและทีมงาน จำนวน ๔ คน โดยทีมงานจะเป็นผู้ทำหน้าที่ตีความ สรุปความรู้และเทคนิคต่างๆออกมา โดยกำหนดกรอบแนวคิดและผลลัพธ์ใน ๔ ประเด็นคือ (๑) ประสบการณ์การบริหารงาน (๒) ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารงาน (๓) เทคนิคการบริหารงาน และ (๔) ปัญหา/อุปสรรคในการบริหารงาน

แต่ในระหว่างการดำเนินงาน ประเทศไทยเกิดสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งรัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ออกมาตรการต่างๆ เช่น การเว้นระยะห่าง (Social Distancing) การให้พนักงานปฏิบัติงานที่บ้าน (Work From Home) การงดจัดกิจกรรม ห้ามการรวมตัวของบุคคลเกินจำนวนที่กำหนด ฯลฯ ทำให้การดำเนินงานในรูปแบบ/กิจกรรมที่เตรียมไว้ต้องเปลี่ยนแปลงไป จากเดิมที่จะจัดกิจกรรมในรูปแบบวงสนทนากลุ่มเล็กๆ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมถอดบทเรียนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เปลี่ยนมาจัดกิจกรรมในรูปแบบการดำเนินการรายบุคคล และได้ปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของทีมงานให้เหมาะสมกับรูปแบบ/กิจกรรมที่จัด แต่ยังคงดำเนินการตามกรอบแนวคิด แผนการดำเนินงาน และปฏิทินการดำเนินการเดิม ดังนี้

Storytelling Framework		กำหนดการถอดบทเรียน เรื่อง	
		ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารงานตรวจสอบ	
		09.00-09.20 น.	เกริ่นนำการถอดบทเรียน (ที่มา / วัตถุประสงค์ และผลลัพธ์ที่ต้องการ)
<ul style="list-style-type: none"> Facilitator นางสาวจาริณี สรมาณะ นางสาวชนพร ชนะไพศายมาส Support นางสาวอรณิชา ลิจิตธีรการ Coordinator นางสาวเบญจวรรณ พิกทิม นางสาวอรณิชา ลิจิตธีรการ NoteTaker นางสาวชนพร ชนะไพศายมาส นางสาวเบญจวรรณ พิกทิม 		09.20-09.25 น.	แนะนำทีมงาน
		09.30-11.45 น.	กระบวนการ Storytelling
		12.00-13.00 น.	รับประทานอาหารกลางวัน
		13.00-14.30 น.	สรุปประเด็นที่ได้จากกระบวนการ Storytelling
		--- ปิดการประชุม ---	
		ผู้ร่วมกระบวนการ	
		นางละไฉยด เอี่ยมสุวรรณ	28 พ.ค. 64
		นายณัฐติ ันธุ์ธรรมธรา	4 มิ.ย. 64
		นางนิตยา ศรีเกิด	7 มิ.ย. 64

๓. ผลการดำเนินการถอดบทเรียน

๓.๑ Story Telling อาจารย์นิตยา ศรีเกิด

เริ่มต้นจากอาจารย์นิตยา ศรีเกิด เล่าถึงประสบการณ์ในการบริหารงานตรวจสอบภายใน โดยอาจารย์เข้ามารับตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน เมื่อปี ๒๕๔๔ ย้ายมาจากกองคลัง (หัวหน้ากลุ่มงบประมาณ) โดยบริหารงานตรวจสอบภายในเป็นระยะเวลา ๘ ปี ก่อนที่จะย้ายกลับไปดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองคลังในปี ๒๕๕๒ อาจารย์เล่าถึงความภาคภูมิใจในฐานะผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายในว่า สามารถทำให้กลุ่มตรวจสอบภายในเป็นที่ยอมรับของหน่วยรับตรวจ สามารถปรับทัศนคติของหน่วยรับตรวจที่เคยมองการทำงานของกลุ่มตรวจสอบภายในคือการไปตรวจจับผิด หาข้อผิดพลาดจากการทำงานของหน่วยรับตรวจ ว่าทำอะไรผิดบ้าง แล้วไปรายงานผู้บริหาร ปรับเปลี่ยนเป็นมองกลุ่มตรวจสอบภายในเป็นที่ปรึกษา ให้ความไว้วางใจ และมั่นใจในคำตอบหรือข้อเสนอแนะที่ได้รับจากกลุ่มตรวจสอบภายใน ในขณะเดียวกัน อาจารย์นิตยาก็พยายามปรับความคิดและการทำงานของผู้ตรวจสอบภายใน ให้ผู้ตรวจสอบภายในทำงานในบทบาทหน้าที่ของการเป็นที่ปรึกษาของหน่วยรับตรวจ ทำหน้าที่ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะที่ดีมีประโยชน์ สามารถนำไปใช้ในการทำงานหรือการแก้ไขปัญหาได้จริง ทำหน้าที่ช่วยแก้ไขปัญหา หาทางออก เพื่อให้การทำงานของหน่วยรับตรวจลุล่วงไปด้วยดี

ทั้งนี้ อาจารย์นิตยา ยังกล่าวถึงหัวใจหลักที่สำคัญทำให้ผลงานของกลุ่มตรวจสอบภายในออกมาดี มีคุณภาพ คือ ต้องค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของการเกิดข้อผิดพลาดให้ได้ ว่าเกิดจากอะไร เพื่อจะได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ นำไปสู่การแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุด ไม่ใช่แค่การตรวจว่ามีอะไรผิดเท่านั้น แต่ไม่รู้สาเหตุว่าข้อผิดพลาดนั้นเกิดจากอะไร ก็จะไม่สามารถให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ เป็นรูปธรรม และนำไปสู่การปฏิบัติหรือแก้ไขปัญหาได้จริง จะได้เพียงข้อเสนอแนะกว้างๆ ที่ไม่สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาได้ แต่หากพบว่าข้อผิดพลาดนั้นเกิดจากความจงใจหรือเจตนาที่จะทุจริต อันนี้ละเว้นไม่ได้เลย นับเป็นเรื่องที่สำคัญมาก จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรีบรายงานให้ผู้บริหารทราบโดยด่วน การทำงานของผู้ตรวจสอบภายใน หากพบว่าข้อผิดพลาดที่ไม่ได้เกิดจากเจตนาทุจริต แต่เกิดจากการไม่รู้ระเบียบ ขาดความรอบคอบ หรือ Human Error ก็อย่าไปจ้องที่จะค้นหาความผิดพลาดให้ได้มากๆ แต่ควรมองหาแนวทางการป้องกัน และหาวิธีการแก้ไข เพื่อเสนอแนะให้หน่วยรับตรวจนำไปปฏิบัติ ซึ่งจะเกิดประโยชน์มากกว่าทั้งกับหน่วยรับตรวจ และผู้ตรวจสอบภายใน

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารงาน อาจารย์นิตยา กล่าวว่า ๔ ปัจจัยที่ให้การบริหารงานสำเร็จ คือ

๑. **การเป็นแบบอย่างที่ดี** ต้องเริ่มต้นที่ตัวเราก่อน ในฐานะผู้นำ คือ ต้องทำตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดี ในด้านความซื่อสัตย์ (ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ผู้ตรวจสอบภายในทุกคนต้องมี) **รักงานที่ทำ** **ทุ่มเทในการทำงาน** และ **มีความจริงใจที่จะช่วยเหลือแก้ไขปัญหาของหน่วยรับตรวจ** จนหน่วยรับตรวจให้ความเชื่อถือและไว้วางใจที่จะมาขอรับคำปรึกษาและปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ

๒. **การสร้าง ความมั่นใจให้กับทีมงานหรือผู้ร่วมงาน** ให้มีความเชื่อถือและไว้วางใจผู้นำ พร้อมทั้งจะทุ่มเทและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

๓. **การทำงานเป็นทีม** ทีมงานมีศักยภาพ เข้มแข็ง และทำงานเป็นทีม เนื่องจากกลุ่มตรวจสอบภายใน มีบุคลากรไม่มากนัก(ในอดีต) การสื่อสารจะรวดเร็ว และมีความชัดเจน เข้าใจตรงกัน การทำงานเป็นทีมจึงมีความเข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ ผลงานที่ออกมามีคุณภาพ

๔. **มีความกล้าหาญ** ที่จะยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง และกล้าตัดสินใจ

ปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน/การบริหารงาน

อาจารย์นิตยา เล่าว่า ในอดีตกลุ่มตรวจสอบภายในเป็นหน่วยงานที่มีบุคลากรไม่มากนัก ทำให้การบริหารงานไม่ยุ่งยากมาก เพียงส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน และร่วมมือร่วมใจกัน ทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อสร้างผลงานและชื่อเสียงให้กับกลุ่มตรวจสอบภายใน ที่ผ่านมาจึงไม่ค่อยมีปัญหาอุปสรรคในการบริหารงาน เพราะทุกคนมีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน มีสัมพันธภาพที่ดีเหมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน และที่สำคัญต้องบริหารงานให้เกิดความเป็นธรรมให้มากที่สุด อย่าให้เกิดความเหลื่อมล้ำ จนบุคลากรรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความเป็นธรรม ถ้าเกิดเหตุการณ์เช่นที่วานี้ จะต้องมีการทำความเข้าใจและชี้แจงด้วยเหตุด้วยผล จนเกิดการยอมรับ เพื่อไม่ให้ปัญหาลุกลามใหญ่โตจนยากที่จะแก้ไขได้ สร้างรอยร้าวภายในหน่วยงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีม และจะทำให้คุณภาพผลงานของกลุ่มตรวจสอบภายในลดลง

แต่ในปัจจุบัน กลุ่มตรวจสอบภายใน มีบุคลากรเพิ่มมากขึ้น และมาจากหลากหลายสถาบัน การปฏิสัมพันธ์อาจจะไม่ใกล้ชิดกันเหมือนในอดีต การบริหารอาจต้องยุ่งยากมากกว่า อาจเกิดความไม่เข้าใจกันบ้าง ซึ่งผู้บริหารต้องหาวิธีปิดช่องว่างตรงนี้ได้ โดยอาจจัดกิจกรรมเพื่อเปิดโอกาสให้ได้เปิดใจพูดคุยกัน สร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน ลดความเป็นตัวเอง ลดทิฐิลงบ้าง และรู้จักการให้อภัยซึ่งกันและกัน

ทั้งนี้ อาจารย์ยังได้ให้คำแนะนำที่ดีกับทีมงาน ๒ เรื่อง คือ

* ต้องพัฒนาวิธีการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา **มีความยืดหยุ่น** ไม่ยึดติดกับการทำงานในกรอบแบบเดิมๆ มีความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนา มองภาพกว้าง และโฟกัสในเรื่องที่เป็นประเด็นสำคัญๆ ที่ส่งผลให้เห็นได้ชัดเจน ให้มองข้ามสิ่งเล็กๆน้อยๆที่ไม่สำคัญและมีผลกระทบเพียงเล็กน้อย แต่กลับต้องไปใช้เวลาในส่วนนั้นมากมาย โดยไม่ได้ประโยชน์หรือประโยชน์ที่ได้น้อยมาก ไม่คุ้มค่ากับทรัพยากรและเวลาที่ทุ่มเทลงไป

* การได้รับมอบหมายงาน ถึงแม้บางครั้งอาจจะไม่ใช่งานในหน้าที่โดยตรง ก็อย่าเพิ่งรีบปฏิเสธในทันที หากไม่เหลืออากว่าแรง ก็รับมาทำ มองให้เป็นโอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษาในเรื่องที่ไม่เคยมีความรู้มาก่อน การค้นหาความรู้ใหม่ๆในปัจจุบันไม่ใช่เรื่องยาก เพราะมีเทคโนโลยีเข้ามาช่วยได้มาก การไม่ปฏิเสธงาน ก็จะได้รับความสะดวกสบายจากผู้บริหาร และทำให้เรามีผลงานมากขึ้น มีโอกาสที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพราะมีความรู้ความสามารถและมีผลงานเชิงประจักษ์

เทคนิคการบริหารงาน

เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานสำหรับผู้บริหารในรุ่นต่อไป อาจารย์นิตยา ให้ข้อคิดและคำแนะนำ โดยเล่าว่า จากประสบการณ์ในการทำงานราชการของอาจารย์ จุดเริ่มต้น ก็เริ่มจากการเป็นเจ้าหน้าที่ชั้นผู้น้อย ขยับมาเป็นหัวหน้าฝ่าย ไต่ระดับมาเป็นผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน จนกระทั่งมาเป็น **ผู้อำนวยการกองคลัง (ระดับสูง)** ย้อนกลับไปในอดีต เมื่อครั้งที่ตัวเองยังเป็นเป็นเจ้าหน้าที่ชั้นผู้น้อย ก็อยากได้หัวหน้าที่มีจิตใจเมตตา มีความยุติธรรม เป็นที่ปรึกษาให้ได้ถ้ามีปัญหา ออกมาต่อสู้และปกป้องลูกน้องได้หากลูกน้องไม่ได้ทำงานผิดพลาด แต่ถูกตำหนิจากหน่วยงานอื่นด้วยความเข้าใจผิด หรือรับฟังข้อมูลมาแบบผิดๆ ต่อมาเมื่อมีโอกาสได้ก้าวมาเป็นผู้บริหารงานจึงพยายามเป็นผู้บริหารในแบบที่ตัวเองอยากจะได้ โดยอาจารย์นิตยามีเทคนิคในการบริหารงาน/ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา และเทคนิคในการบริหารตนเองตามแนวทาง ดังนี้

การบริหารงาน/ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา

๑. **ให้ความเมตตา** บริหารงานและปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความเมตตา เมื่อเขาได้รับและสัมผัสความรู้สึกดีๆ ได้ ก็จะมีปฏิกริยาดีๆ ตอบกลับมา

๒. **ช่วยเหลือ สนับสนุน** พร้อมช่วยเหลือ ส่งเสริม และให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานอย่างเต็มที่ และทุกช่องทาง ถ้ามีโอกาส

๓. **ปกป้อง** ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาถูกตำหนิจากหน่วยรับตรวจหรือผู้บริหาร ให้หาข้อเท็จจริงก่อนว่าเป็นเรื่องจริงและถูกต้องหรือไม่ ถ้าไม่ใช่เรื่องจริงแต่ถูกกลั่นแกล้งหรือใส่ร้าย ต้องพร้อมที่จะออกมาปกป้องเขาและเข้าชี้แจงผู้บริหาร/ผู้ที่เกี่ยวข้องให้ได้ทราบข้อเท็จจริง

๔. **ให้อภัย** เป็นผู้บริหารที่พร้อมให้อภัยน้องๆ เสมอ แม้บางครั้งจะมีข้อมูลมาว่า เขาเคยไม่หวังดี และมองเราในแง่ที่ไม่ดี แต่เมื่อเรามาเป็นผู้บังคับบัญชา และเขาต้องมาอยู่ใต้บังคับบัญชาเราโดยตรง ก็ให้อภัยเขา ให้ความเมตตา ไม่อาฆาตมาดร้ายและจ้องเอาคืน จนในที่สุดก็จะชนะใจเขาได้และให้ความเคารพนับถือเราอย่างจริงใจ มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

การบริหารตัวเอง

๑. ซื่อสัตย์

๒. ยุติธรรม

๓. กล้าหาญ และกล้าตัดสินใจ

และก่อนที่จะจบกิจกรรม Story Telling ทางทีมงานขอให้อาจารย์นิติยา ช่วยเล่าให้ฟังว่าความแตกต่างของการบริหารงานที่กลุ่มตรวจสอบภายใน กับการบริหารงานที่กองคลังมีความเหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร ซึ่งอาจารย์นิติยาเล่าว่าการบริหารงานของ ๒ หน่วยงานนี้มีความยากง่ายแตกต่างกันในแต่ละเรื่องดังนี้

๑. ขนาดหน่วยงานและจำนวนบุคลากร

กลุ่มตรวจสอบภายใน เป็นหน่วยงานขนาดเล็ก บุคลากรมีไม่มาก ถึงแม้กลุ่มวัยจะมีหลาย Gen บ้าง แต่บุคลากรไม่มาก การบริหารจัดการจึงไม่ยุ่งยาก น้องๆ ให้เกียรติ และให้ความเคารพที่อาวุโส การบริหารจัดการมีความคล่องตัว การสื่อสารภายในรวดเร็ว และมีการพัฒนางานที่ค่อนข้างชัดเจน เป็นรูปธรรม

กองบริหารการคลัง เป็นหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่ โครงสร้างองค์กรแบ่งเป็นหลายกลุ่มงาน บุคลากรมีจำนวนมาก มีน้องใหม่เข้ามามาก และอัตราการเข้า-ออกค่อนข้างสูง มีช่องว่างระหว่างกลุ่ม Gen Boomer กับกลุ่ม Gen X และ Gen Y ค่อนข้างมาก ทั้งในเรื่องของแนวคิด และวิธีการทำงาน การมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน อาจจะไม่ค่อยดีนัก จึงเป็นเรื่องที่ท้าทายผู้บริหารในการบริหารจัดการกลุ่มคนหลาย Gen ให้สามารถปรับตัวเข้าหากันได้ และทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

๒. บทบาทหน้าที่

กลุ่มตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ให้คำปรึกษา ให้ข้อเสนอแนะ หาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ในสังกัดกรมฯ และให้ความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานของหน่วยรับตรวจถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบที่กำหนดไว้ รายงานการเงินมีความน่าเชื่อถือ ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และประหยัด กิจกรรมที่ดำเนินการมีความคุ้มค่า และประเมินประสิทธิภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน การติดต่อประสานงานส่วนใหญ่จะเป็นระดับผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้ากลุ่ม ส่วนในระดับ

ผู้บริหารจะมีไม่มากนัก การบริหารงานภายในกลุ่มตรวจสอบภายใน จึงไม่ยุ่งยาก ซับซ้อน เพราะเป็นการทำงานเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาและให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะให้กับหน่วยงานในสังกัด ไม่ใช่ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มตรวจสอบภายในเอง จึงไม่มีแรงกดดันมาก แตกต่างจากบทบาทหน้าที่ของ**กองบริหารการคลัง**

กองบริหารการคลัง บทบาทหน้าที่เน้นหนักเรื่องการบริหารงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบและควบคุมกำกับ การเบิกจ่ายเงินให้ถูกต้องตาม ระเบียบ รวมทั้งการจัดทำบัญชีและการจัดทำรายงานการเงินที่น่าเชื่อถือ ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานกลาง เช่น สำนักงานงบประมาณ กรมบัญชีกลาง กรมสรรพากร ฯลฯ มีบทบาทหน้าที่ที่หลากหลายกว่ากลุ่มตรวจสอบภายใน ทำให้การบริหารจัดการ มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อนมากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ต้องให้บริการและอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรตั้งแต่ระดับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจนถึงระดับผู้บริหารงาน ถ้าเป็นการบริหารจัดการในสถานการณ์ที่ไม่ปกติ ก็จะยุ่งยากมากขึ้นกว่าในสถานการณ์ปกติหลายเท่า เพราะเป็นเรื่องใหม่ที่รายการค่าใช้จ่ายต่างๆที่เกิดขึ้นไม่ได้กำหนดไว้ในระเบียบมาก่อน แต่ก็ต้องรีบดำเนินการให้รวดเร็วและถูกต้องตามระเบียบด้วย เช่น เกิดภัยพิบัติ อุทกภัย หรือ เกิดโรคระบาด เช่น COVID-19 ในสถานการณ์ เช่นนี้ เจ้าหน้าที่ผู้อำนวยความสะดวก ติดตามข้อมูลข่าวสารให้ทันและฉับไว เตรียมหาช่องทางหรือแนวทางการแก้ไขปัญหา และการบริหารจัดการที่ดีที่สุด ทั้งเจ้าหน้าที่และผู้อำนวยการ จะได้รับแรงกดดันมากทั้งจากผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน สิ่งที่ต้องทำในสถานการณ์เช่นนี้ คือ ต้องทำใจและยอมรับว่าเป็นความท้าทายเพื่อทดสอบความสามารถของเราเมื่อทำได้ สติ สมารถก็จะดี ทำให้เราสามารถทำงานและแก้ไขปัญหาต่างๆไปได้ โดยท่วงไว้ในใจเสมอว่า ปัญหามีไว้เพื่อแก้

๓.๒ Story Telling อาจารย์ละเอียต เอี่ยมสุวรรณ

อาจารย์ละเอียต เอี่ยมสุวรรณ เล่าถึงประสบการณ์การทำงานที่กลุ่มตรวจสอบภายใน ในฐานะ**ผู้ปฏิบัติงาน**ที่มีระยะเวลายาวนานกว่า ๑๗ ปี อาจารย์เล่าว่าการทำงานในช่วงแรก เป็นการทำงานตามแผนการตรวจสอบภายในที่หัวหน้ากลุ่มตรวจสอบภายในกำหนด ไม่ได้คิดถึงมาตรฐานการตรวจสอบภายใน คิดเพียงว่าแค่ทำงานตามแผนการตรวจสอบในแต่ละเดือนก็พอ ออกตรวจในเรื่องที่ถนัด กลับมาที่สำนักงานก็เขียนรายงาน (ใช้ภาษา สำนวนตามรุ่นพี่) พอทำงานไประยะหนึ่ง เริ่มเบื่อตัวเองเหมือนกัน ซ้ำซาก ทำงานแบบจับผิด จับทุจริต ผลที่ได้คือ เราได้คนที่ทำผิดด้านการเงิน หลายคน หลายหน่วย รายงานการตรวจสอบจะออกมาในทำนองนั้นตลอด จำได้ว่า **ข้อเสนอแนะของกลุ่มตรวจสอบภายในในช่วงนั้น จะเสนอให้ตั้งกรรมการสอบข้อเท็จจริง กับข้าราชการ ลูกจ้างประจำและอื่นๆ ที่พบว่ามีการนำเงินทางราชการไปใช้ส่วนตัว** ไม่ต้องบอกว่าตอนนั้นคนที่ เป็น หัวหน้าที่ตรวจสอบภายใน จะอยู่ในสังคมของกรมควบคุมโรคแบบไหน ไปที่ไหนวงแตก ไม่มีเพื่อน ไม่มีใครอยากคุยด้วย ไม่มีใครมาขอคำปรึกษา

จนเมื่อ อาจารย์นิติยา ศรีเกิด ย้ายมาเป็นผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน ซึ่งมีสโตร์การทำงานแตกต่างจากผู้อำนวยการคนเก่าที่เกษียณอายุราชการไป ประกอบกับในช่วงเวลานั้นมีเรื่อง PMQA เข้ามาทุกหน่วยงานต้องทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ต้องทำ PMQA กรมควบคุมโรค โดย กพร. จัดให้มีอาจารย์ที่ปรึกษาสอนหลักการ และการประเมินตนเอง (ตอบคำถามแบบอย่างมีนัย) โชคดีที่ ได้รับโอกาสเข้าอบรม และจัดทำรายงานการประเมินตนเอง นำเสนอคณะทำงาน PMQA ของกลุ่มตรวจสอบภายใน ทำให้เราเห็นจุดอ่อน และโอกาสที่เราจะปรับปรุงงานเกือบทุกหมวด เราไม่เคยรู้ว่าลูกค้าต้องการหรือคาดหวังอะไรจากกลุ่มตรวจสอบ

ภายใน ความพึงพอใจอยู่ในระดับไหน กระบวนการทำงานของเรามีจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงอย่างไร เรียกว่าทำให้เราเห็นตัวเองจากรายงานการประเมินตนเอง

จากการประเมินตนเองตามหลักของ PMQA ของกลุ่มตรวจสอบภายในในครั้งนั้นและปีต่อๆมา ประกอบกับการบริหารงานของอาจารย์นิตยา การปฏิบัติงานของกลุ่มตรวจสอบภายในจึงเปลี่ยนแปลงไปแบบเหลือเชื่อ มีผลงานเป็นชิ้นเป็นอันที่ส่งมอบให้แก่ลูกค้า(บุคลากรของกรมควบคุมโรคทุกระดับ) ที่อดพูดถึงไม่ได้คือหนังสือ “ก้าวทัน...(คุณ)ระเบียบ” ที่จัดทำขึ้นถึง ๓ version ด้วยรูปเล่มสีสันสะดุดตา เนื้อหาอ่านง่าย เป็นที่จดจำจนทุกวันนี้ ท่านอธิบดีคนปัจจุบัน นายแพทย์โอภาส การย์กวินพงษ์ ยังพูดถึง ว่าอยากให้กลุ่มตรวจสอบภายใน และกองบริหารการคลังร่วมกัน Update หนังสือเล่มนี้เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดใช้เป็นคู่มือการเบิกจ่าย ที่สำคัญคือ ผู้ที่อยู่เบื้องหลังของหนังสือไม่ใช่เฉพาะเจ้าหน้าที่ของกลุ่มตรวจสอบภายในเท่านั้น แต่เราเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่การเงินของหน่วยงานที่สมัครเป็นเครือข่ายงานตรวจสอบภายใน มีส่วนร่วมในการจัดทำเนื้อหาของหนังสือเล่มนี้ด้วย



ครั้งแรก ที่มีการจัดตั้งเครือข่ายการตรวจสอบภายใน ซึ่งเป็นเครือข่ายแรกของงาน Back Office ซึ่งต่อมาจัดการจัดตั้งเครือข่ายอื่น ๆ อีกหลายเครือข่าย

ครั้งแรก ที่มีการจัดทำหนังสือที่ใจเป็นคู่มือแก่ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงิน และขยายกลุ่มเป้าหมายไปยังหน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงผู้บริหารด้วย

ครั้งแรก เราใจเครือข่ายตรวจสอบภายในร่วมปฏิบัติงานตรวจสอบภายในหน่วยงานตามแผน

ครั้งแรก ที่ตั้ง Line Group เครือข่ายงานตรวจสอบ เป็นช่องทางในการร่วมกันแก้ปัญหาการถาม ตอบ เกี่ยวกับระบบฯต่าง ๆ

หนังสือ “ก้าวทัน...(คุณ)ระเบียบ” การได้รับเชิญให้เป็นวิทยากรจากหน่วยงานภายนอก บวกกับความสามารถในการบริหารงานตรวจสอบภายในของอาจารย์นิตยา ผู้บริหารเริ่มเห็นว่า การทำงานของกลุ่มตรวจสอบภายในนอกจากการตรวจสอบตามแผนการตรวจสอบประจำปีแล้ว ยังมีการทำงานเชิงรุก ให้คำปรึกษาจัดทำคู่มือต่าง ๆ จะช่วยลดความเสี่ยงในเรื่องการบริหารการเงินขององค์กรได้ ลูกคามีความความพึงพอใจ และอยากให้กลุ่มตรวจสอบภายในพัฒนาเครือข่ายให้เข้มแข็ง ต้องการให้จัดทำคู่มือ หรือคัมภีร์ เกี่ยวกับการเบิกค่าใช้จ่ายต่างๆ เพื่อลดข้อผิดพลาด ไม่ต้องถูกทักท้วงจากผู้ตรวจสอบภายใน และสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

ต่อมาในปี ๒๕๕๓ อาจารย์ละเอียด ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน แทนอาจารย์นิตยา ที่ย้ายไปดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองคลัง การทำงานในฐานะผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน ในขณะนั้นถือว่าไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ก็ไม่ยากจนเกินไปเพราะอาจารย์นิตยาได้วางรากฐานงานไว้ดีอยู่แล้ว อาจารย์แค่ดำเนินการต่อไป ค่อยๆ ต่อยอดไปเรื่อยๆ จากการทำงานที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าในกรม เริ่มเผยแพร่ผลงานออกไปหน่วยงานอื่นในสังกัดสาธารณสุข และได้รับคำชื่นชมมากมาย

อาจารย์ละเอียด เล่าถึงความภูมิใจครั้งหนึ่งในเวทีการประชุมติดตามงานของคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลระดับกระทรวง (Audit Committee) ที่อาจารย์ได้เข้าร่วมประชุม นำเสนอผลการ

ดำเนินงานตรวจสอบ ซึ่งอาจารย์ได้นำเสนอในส่วนของการพัฒนางานตรวจสอบภายใน ในรูปแบบเครือข่ายงานตรวจสอบภายใน การจัดทำคู่มือต่าง ๆ และการพัฒนาเว็บไซต์ ที่ได้รับคำชื่นชมมากมาย ทำให้ที่ประชุมซึ่งมีกลุ่มตรวจสอบภายในกรมอื่นๆ อึ้งไป และทุกคนถามว่า “เอาเวลาที่ไหนมาทำงานแบบนี้” ในฐานะผู้นำเสนอและผู้อำนวยการกลุ่ม หน้าบาน หัวใจพองโต ภูมิใจสุดๆ นึกถึงน้องๆ ทุกคนว่า ผลจากการเหนื่อยยาก ใน ๒ – ๓ ปีที่ผ่านมา มีคนเห็นและชื่นชม อย่างที่เคยบอกว่าพวกเราจะเนื้อหอม มีหลายหน่วยงานอยากให้เราเป็นวิทยากร นำเสนอผลการดำเนินงาน รวมถึง กลุ่มตรวจสอบภายในของ กทม. จัดประชุมประจำปีของ กทม. เชิญกลุ่มตรวจสอบภายในหลายหน่วยงานเข้าร่วม ซึ่ง กรมควบคุมโรคก็มีโอกาสเข้าร่วมประชุมและนำเสนอผลงานด้วย ผลก็คือ Wowwww ทำได้ไง เอาเวลาที่ไหนทำ กลายเป็นคำถามยอดฮิต เหมือนการทำตลาด สินค้าที่ไม่เคยมีขายในท้องตลาด เราเป็นเจ้าของแรกแถมเป็นสินค้าที่ลูกค้าต้องการด้วย ทำให้อาจารย์ยิ่งภูมิใจมากขึ้น และคิดว่าการทำงานของกลุ่มตรวจสอบภายในมาถูกทางแล้ว

อีกหนึ่งความภูมิใจในฐานะของผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายในของอาจารย์ละเอียด คือ การนำพากลุ่มตรวจสอบภายในสมัครเข้ารับการประเมินคุณภาพงานตรวจสอบภายใน ตามมาตรฐานการตรวจสอบภายในของส่วนราชการ ที่กรมบัญชีกลางจัดขึ้นเป็นปีแรก และผลคือ กลุ่มตรวจสอบภายในผ่านเกณฑ์การประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในของส่วนราชการ ในระดับ “เป็นไปตามมาตรฐาน ในระดับดี” ในปี ๒๕๕๗

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารงาน ของอาจารย์ละเอียด คือ

๑. การมีผู้นำที่ดี การมีผู้นำที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และใช้โอกาสที่ทุกคนต้องเปลี่ยนแปลง มาพัฒนาแนวความคิดพัฒนางานตรวจสอบภายในให้เป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น

๒. การมีทีมงานที่ดี (Team work) เป็นทีมที่พร้อมรับงานใหม่ๆ งานที่เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในไม่เคยทำ เราออกแบบหนังสือ “ก้าวทัน(คุณ)ระเบียบ ทุก version” ถ้าน้องใจไม่รักคงจบไปแล้ว การออกแบบกระดาษทำการ การจัดทำคู่มือการตรวจสอบภายในวิธีต่างๆ ซึ่งล้วนแต่ต้องใช้สมอง สองมือ และเวลาของทีมงานทั้งสิ้น

๓. การมีเครือข่ายการทำงานที่เข้มแข็ง (Network) งานตรวจสอบภายในจะไม่ได้พัฒนาถ้าเราไม่ให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการผลิตสินค้าและบริการเพราะผู้รับบริการจะเป็นคนบอกเราว่าเค้าต้องการอะไร การสร้างเครือข่ายงานตรวจสอบภายใน เป็นกลไกที่มีประสิทธิผลเป็นอย่างมาก นอกจากทำให้เจ้าหน้าที่การเงินที่อยู่ตามหน่วยงานต่างๆ ในสังกัดกรมควบคุมโรคได้รู้จักกันแล้ว ยังเปิดโอกาสที่จะได้แลกเปลี่ยนปัญหาเกี่ยวกับการเบิกจ่าย และร่วมกันหาคำตอบที่เป็นแนวทางเดียวกันด้วย

๔. การมีบุคลากรกลุ่มตรวจสอบภายใน ที่มีสมรรถนะเกินความคาดหวัง (Competency) ไม่ใช่สมรรถนะในทางทฤษฎีที่ กพ. กำหนด แต่เป็นสมรรถนะที่แสดงออกมาอย่างชัดเจน และที่แน่ๆคือ ใจ ของน้องๆ แต่ละคนที่กล้าจะเสนอแนวความคิดการทำงานตรวจสอบภายในแบบใหม่ๆ ภายใต้มาตรฐานการตรวจสอบภายใน รวมถึงการมุ่งหวังที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับงานตรวจสอบภายในของกรมควบคุมโรค

ปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน/การบริหารงาน

อาจารย์ละเอียด กล่าวว่า ด้วยการทำงานที่มีระยะเวลาที่ค่อนข้างยาวนาน ย่อมมีปัญหาอุปสรรคแน่นอน แต่ปัญหาเหล่านั้นล้วนแต่ได้รับการแก้ไขจนผ่านคล่องมาได้ด้วยดี จนแทบจำไม่ได้แล้วว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้าง

ขอเปลี่ยนมาให้ข้อคิดที่ดีว่า อุปสรรคส่วนใหญ่มักเกิดขึ้นจาก “ใจของตนเอง” อยากให้น้องทุกคนก้าวข้ามความกลัว ความกังวลต่างๆ ที่เกิดจาก ใจ ของเราเอง ออกจาก Comfort Zone แสดงให้เห็นว่าเรายังสร้างผลิตภาพแก่งานตรวจสอบภายในของกรมควบคุมโรคได้อีกมากมาย โดยเฉพาะการสร้างศักยภาพด้านการเป็นวิทยากร การให้คำปรึกษาเรื่องระเบียบต่างๆ การพูดคุยกับผู้รับบริการ ผู้บริหาร และอื่นๆ ในทุกระดับขององค์กร ลืมคำว่า “หน้าที่นี้ บทบาทนี้ ต้องหัวหน้ากลุ่มตรวจสอบภายในเท่านั้น” เราต้องมั่นใจในศักยภาพของตนเองว่า “เราก็คทำได้” (และทำได้ดีด้วย)

เทคนิคการบริหารงาน

เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานสำหรับผู้บริหารในรุ่นต่อไป อาจารย์ละเอียด ให้คำแนะนำว่าควรนำมาตรฐานการตรวจสอบภายในมาเป็นบรรทัดฐาน ซึ่งถ้าเราวิเคราะห์มาตรฐานให้ดีจะเห็นว่า มาตรฐานการตรวจสอบภายในที่กำหนดครอบคลุมหลักการบริหารงานขององค์กรเกือบทั้งหมด หัวหน้าหรือผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายในสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางได้ แต่อาจารย์อยากให้ผู้บริหารรุ่นต่อไปเน้น เรื่อง การพัฒนาเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน เป็นพิเศษ ซึ่งจะแบ่งเป็น ๒ มิติ

มิติที่ ๑ การส่งเสริมความรู้ ด้านการตรวจสอบภายใน ด้านการให้คำปรึกษา ด้านการเป็นวิทยากร ด้านการวิเคราะห์แผนงานโครงการ ด้วยวิธีการที่เหมาะสม เช่น การอบรม การมอบหมายงาน การฝึกปฏิบัติจากการทำงานจริง การ Rotation ทั้งภายในหน่วยงานและข้ามหน่วยงาน เป็นต้น

มิติที่ ๒ การสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในสายงาน (Carrier path) การกำหนด Carrier path ที่ชัดเจน เพื่อให้เห็นแนวทางในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน ที่ในปัจจุบัน ทุกตำแหน่งสามารถกำหนดให้เป็นระดับชำนาญการพิเศษ และหัวหน้าหรือผู้อำนวยการกำหนดให้เป็นระดับเชี่ยวชาญได้ หากทุกคนมองเห็นแสงที่ปลายอุโมงค์แล้ว ควรแต่งตั้งให้พร้อมที่จะเดินไปให้ถึงจุดหมายปลายทางได้

และก่อนที่จะจบกิจกรรม Story Telling ทางทีมงานขอให้อาจารย์ละเอียด ช่วยเล่าให้ฟังว่า การบริหารงานที่กลุ่มตรวจสอบภายใน กับการบริหารงานที่กองบริหารการคลังมีความเหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร ซึ่งอาจารย์ละเอียดเล่าว่าการบริหารงานของ ๒ หน่วยงาน มีทั้งความเหมือนและความต่าง ความเหมือนคือ เรื่องของศาสตร์การบริหารงานที่ใช้ศาสตร์ของการบริหารทั่วไป (คน เงิน และพัสดุ) แต่สำหรับ ความต่างขอแยกเป็น ๒ มุม คือ

มุมแรก การบริหารคน

การบริหารคนในกองบริหารการคลัง เป็นกองขนาดใหญ่มีกรอบอัตรากำลัง ๖๔ อัตรา ในขณะที่กลุ่มตรวจสอบภายในมีเพียง ๑๕ อัตรา (ในขณะนั้น) จึงต้องมีวิธีการที่ต่างกันอย่างสิ้นเชิง การบริหารกำลังคนจำนวนน้อยๆ บางครั้งไม่ต้องนั่งเขียนแผนยุทธศาสตร์ใดๆ เรื่องไหนคิดว่าดี เหมาะกับคนของหน่วยงาน เราทำได้เลย และสามารถวัดผลเป็นรายบุคคลได้ จากวิธีการเขียนรายงานการตรวจสอบ จะบอกได้ถึงสมรรถนะด้านต่างๆ โดยเฉพาะความคิดเชิงระบบ ความถูกต้องของข้อมูล ความทันเวลา ซึ่งตรงข้ามกับที่กองบริหารการคลัง

ทุกคนทำงานเหมือนแบกโลกทั้งใบ มักจะไม่เห็นความสำคัญในเรื่องการพัฒนาตนเอง หรือคิดหาวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้ผลลัพธ์ดีกว่าเดิม แต่จะทำงานตามแบบอย่างที่เราคุ้นชินไว้ นานวันเข้าก็จะเคยชินกับการทำงานแบบเดิม จุดเน้นของการบริหารคนคือ กลุ่มยุทธศาสตร์ฯของกอง จะต้องเก่งรอบทิศทาง ต้องมีการจัดทำแผน คนงาน เงิน และต้องสื่อสารให้ทั่วทั้งองค์กร และที่สำคัญต้องดำเนินการให้ได้ตามแผนด้วย ซึ่งการพัฒนาด้านคน ควรจะออกมาในภาพรวม ไม่ Focus ไปที่สายงานใดสายงานหนึ่ง

อย่างไรก็ตาม การบริหารคนของกองบริหารการคลัง อาจจะต้องอยู่ในเรื่องการพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลแต่ถ้าเป็นภาพรวม การมีส่วนร่วมของคนในองค์กรค่อนข้างดี ในช่วงที่บริหารงานที่กองบริหารการคลัง จึงเน้นในเรื่องของการผลักดันให้เกิดความก้าวหน้าในสายงาน เช่น การขอปรับตำแหน่งประเภทสายงานทั่วไป (เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี เจ้าพนักงานพัสดุ เจ้าพนักงานธุรการอาวุโส) ให้เป็นสายงานวิชาการ การขอปรับตำแหน่งสายงานวิชาการ นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการพัสดุ ระดับชำนาญการ เป็น ชำนาญการพิเศษ เป็นผลให้ หัวหน้ากลุ่มพัสดุ หัวหน้ากลุ่มการเงิน หัวหน้ากลุ่มตรวจสอบใบสำคัญ เป็น ระดับชำนาญการพิเศษ นับว่าเป็นงานที่ทำหายและยังมีช่องทางให้พัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

การบริหารงาน

กลุ่มตรวจสอบภายใน มีแผนการปฏิบัติงานชัดเจนเพราะต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการตรวจสอบภายใน ที่กรมบัญชีกลางกำหนด ซึ่งบริหารในส่วนนี้ค่อนข้างง่าย แต่ที่ค่อนข้างยาก คือ การเพิ่มผลิตภาพ คุณค่า ของงานตรวจสอบภายในให้เป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ ผลที่ได้ก็เป็นไปตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

กองบริหารการคลัง ต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีเช่นเดียวกัน แต่จะเป็นแผนเพื่อขอรับจัดสรรงบประมาณ ถ้าจะพัฒนางานใดๆเป็นพิเศษก็เสนอกิจกรรม หรือโครงการซึ่งส่วนใหญ่จะถูกจำกัดให้เป็นโครงการนอกแผน ความคาดหวังของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติทุกระดับที่มีต่อการบริหารของกองบริหารการคลังก็คงคล้ายๆ กับงานของกลุ่มตรวจสอบภายใน แต่จะกว้างกว่าและมีเรื่องทำหายทุกวัน เราต้องแมนะเบียบ ต้องเร็วทันเวลา นับว่ากดดันมากพอควร ในขณะที่เดียวกันต้องเป็นนักประสานงานที่ดีด้วย สิ่งที่ทำหายที่สุดคือ การคิดค้นหาเครื่องมือมาช่วยให้การทำงานสะดวกยิ่งขึ้น ให้คนทำงานมีเวลาสำหรับเรื่องอื่นๆ บ้าง เช่นดูแลตนเอง ดูแลครอบครัว หรือเพื่อนร่วมงานด้วย

๓.๓ Story Telling อาจารย์นิรุติ นิรุติธรรมธา

อาจารย์นิรุติ นิรุติธรรมธา ย้ายจากหัวหน้ากลุ่มงบประมาณ กองบริหารการคลัง มารับตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน เมื่อปีงบประมาณ ๒๕๕๙ โดยบริหารงานตรวจสอบภายในเป็นระยะเวลา ๕ ปี ก่อนที่จะย้ายกลับไปดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองบริหารการคลังในปี ๒๕๖๔ อาจารย์เล่าถึงความภาคภูมิใจในฐานะผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายในว่า สามารถรักษามาตรฐานการทำงานของกลุ่มตรวจสอบภายใน โดยกลุ่มตรวจสอบภายในสามารถผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพงานตรวจสอบภายใน ตามมาตรฐานการตรวจสอบภายในของส่วนราชการ ของกรมบัญชีกลาง รอบที่ ๒ ได้ ในระดับ “เป็นไปตามมาตรฐาน General Conforms : GC” ในปี ๒๕๖๑

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารงาน

อาจารย์นริศ กล่าวว่า การบริหารงานตรวจสอบภายในให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยหลายปัจจัยร่วมกัน ได้แก่

๑. การทำงานเป็นทีม การพัฒนางานตรวจสอบภายในให้เติบโตและก้าวไปข้างหน้าได้อย่างประสบความสำเร็จ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ

การทำงานเป็นทีม อาจจะไม่ใช้เรื่องที่ยากเนื่องจากสมาชิกในทีมต่างก็มีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติ สไตล์การทำงานที่แตกต่างกัน แต่ถ้าเรากำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน มอบหมายหน้าที่ให้แต่ละคนอย่างถูกต้องเหมาะสม (Put the right man on the right job) ก็จะส่งผลทำให้การทำงานประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

๒. การมีสัมพันธภาพที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร การมีเครือข่ายในการทำงานที่ดีจะช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี ช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดี ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้การทำงานลุล่วงและสำเร็จเป็นไปได้อย่างดี

ปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน/การบริหารงาน

อาจารย์นริศ ขอเปลี่ยนจากคำว่า “ปัญหาหรืออุปสรรค” มาเป็น “ข้อจำกัดในการบริหารงานตรวจสอบภายใน” น่าจะเหมาะสมกว่า ข้อจำกัดในการบริหารงานตรวจสอบภายใน คือ จำนวนบุคลากรของกลุ่มตรวจสอบภายในที่มีน้อย แต่ละคนมีศักยภาพมากน้อยแตกต่างกัน ดังนั้น งานสำคัญๆ งานที่ต้องใช้ทักษะวิชาชีพ จะถูกมอบหมายไปยังบุคลากรบางคน ทำให้เป็นการเพิ่มงาน การกระจายงานทำได้ลำบากหากต้องการผลงานที่มีประสิทธิภาพ

เทคนิคการบริหารงาน

เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานสำหรับผู้บริหารในรุ่นต่อไป อาจารย์นริศ ให้คำแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคการปฏิบัติงานและการบริหารงาน ดังนี้

๑. ระดับบุคคล ต้องเรียนรู้และรู้จักพัฒนาตนเอง ให้มีความ “เก่ง” คือ

๓ **๓ เก่งงาน** มีความรู้ ความชำนาญในงานที่ทำหรืองานที่อยู่ในความรับผิดชอบ สามารถทำงานได้ถูกต้อง และรวดเร็ว

๓ **๓ เก่งคน** ต้องเป็นคนที่เข้าใจ และปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นหรือสถานการณ์ได้

๓ **๓ เก่งคิด** ต้องเป็นคนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักคิดนอกกรอบ สามารถแก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจได้อย่างมีเหตุมีผล

๒. ระดับองค์กร ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเรื่องการพัฒนาบุคลากร ต้องมีการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจน มีทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว เน้นการเพิ่มทักษะที่สำคัญ ซึ่งบางทักษะอาจต้องใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้และพัฒนา เช่น ทักษะด้านการเขียนรายงานผลการตรวจสอบ ทักษะการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

และก่อนที่จะจบกิจกรรม Story Telling ทางทีมงานขอให้อาจารย์นิรุติ ช่วยเล่าให้ฟังว่า การบริหารงานที่กลุ่มตรวจสอบภายใน กับการบริหารงานที่กองบริหารการคลังมีความเหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร ซึ่งอาจารย์นิรุติ เล่าว่าการบริหารงานของ ๒ หน่วยงาน มี **ความแตกต่าง** คือ

๑. ขนาดขององค์กร

การบริหารคนในกองบริหารการคลัง เป็นกองขนาดใหญ่มีกรอบอัตรากำลังมาก ในขณะที่กลุ่มตรวจสอบภายในมีเพียง ๑๔ อัตรา (ในขณะนั้น) มี ๓ กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานตรวจสอบภายใน กลุ่มงานบริหารทั่วไป และกลุ่มยุทธศาสตร์และพัฒนางานองค์กร จึงมีวิธีการการบริหารที่แตกต่างกัน การจะมอบหมายงานให้กลุ่มงานใด ก็พิจารณาตามภารกิจของงานนั้นๆ แต่สำหรับการมอบหมายงานให้บุคคล ก็มีตัวเลือกไม่มากนัก จะซ้ำๆ กับคนเดิม ซึ่งบางครั้งก็อาจไม่ค่อยแฟร์กับเค้าเหมือนกัน เพราะปกติงานประจำก็มากอยู่แล้ว ซึ่งบุคลากรในกลุ่มจะทราบกันดีว่าใครมีศักยภาพด้านใด เหมาะสมกับงานใด

๒. ภารกิจขององค์กร

กองบริหารการคลังเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีหลายภารกิจ หลายกลุ่มงาน การบริหารต้องให้ความสำคัญกับทุกงาน ในขณะที่การบริหารงานที่กลุ่มตรวจสอบภายใน มีเพียง ๓ กลุ่มงาน แต่จะเน้นเรื่องการบริหารงานตรวจสอบซึ่งเป็นภารกิจหลักขององค์กรเป็นหลัก ต้องบริหารจัดการให้เจ้าหน้าที่สามารถออกตรวจสอบได้ตามแผนงาน และออกรายงานให้ทันภายในระยะเวลาที่กำหนด ต้องให้บริการคำปรึกษาแก่หน่วยรับตรวจให้ทันความต้องการของผู้รับบริการ ประกอบกับเนื้องานที่มีภารกิจหลักในการที่จะบอกแก่หน่วยรับตรวจว่าเค้ามีจุดเสี่ยงตรงไหน อย่างไร มีการปฏิบัติงานตรงไหนที่ยังผิดพลาด ซึ่งบางครั้งอาจมีเรียกคืนเงิน ซึ่งการบริหารงานที่บางครั้งก็ลำบากใจ

๔. บทสรุปจากการถอดบทเรียน

ผลจากกิจกรรม Story Telling เรื่อง “ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารงานตรวจสอบภายใน” สรุปในแต่ละประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

๔.๑ ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารงาน

* **การมีผู้นำที่ดี (Good Leader)** ผู้นำที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี ผู้นำไม่ได้เป็นแค่เพียงหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา แต่ผู้นำที่ดีต้องทำตัวแบบเป็นอย่างไรที่ดีในทุกๆด้าน โดยเฉพาะด้านความซื่อสัตย์ และความกล้าหาญ กล้าที่จะยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ต้องมีในตัวผู้ตรวจสอบภายในทุกคน การมีผู้นำที่ดีจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจ พร้อมทั้งจะทุ่มเทและให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

* **การทำงานเป็นทีม /การมีทีมงานที่ดี (Good Team)** การทำงานเป็นทีม อาจจะไม่ใช่เรื่องที่ย่างเนื่องจากสมาชิกในทีมต่างก็มีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติ สไตล์การทำงานที่แตกต่างกัน แต่ถ้าเรากำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน มอบหมายหน้าที่ให้แต่ละคนอย่างถูกต้องเหมาะสม (Put the right man on the right job) ก็จะส่งผลทำให้การทำงานประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี



* **การมีเครือข่ายที่ดี (Good Network)** หมายถึง การมีสัมพันธ์ภาพที่ดีทั้งในและนอกองค์กร การมีเครือข่ายที่ดีจะช่วยให้การทำงานไวขึ้น มีความเข้าใจมากขึ้น เกิดการสื่อสารมากขึ้น สื่อสารในสิ่งที่บางครั้งเราไม่ได้ตระหนักและนึกถึง แต่เครือข่ายจะเป็นกลไกที่จะบอกเราถึงสิ่งต่างๆ เหล่านั้น เครือข่ายจะทำให้เกิดการมีส่วนร่วม ทำให้การทำงานเป็นไปในทิศทางที่ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ หรือตอบโจทย์ผู้มารับบริการมากขึ้น

๔.๒ ปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน/การบริหารงาน

ปัญหาหรืออุปสรรคมีไว้เพื่อเป็นบทเรียน ฝึกให้เรารู้จักที่จะแก้ไข หรือจัดการกับปัญหาเหล่านั้น อาจารย์ทั้ง ๓ ท่านจึงไม่ได้ Focus กับปัญหา แต่ให้ข้อคิด ข้อเสนอแนะ และวิธีการที่จะจัดการกับปัญหาต่างๆ เหล่านี้ อาทิ

* เราต้องพัฒนาวิธีการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา **มีความยืดหยุ่น** ไม่ยึดติดกับการทำงานในกรอบแบบเดิมๆ มีความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนา มองภาพกว้าง และโฟกัสในเรื่องที่เป็นประเด็นสำคัญๆ ที่ส่งผลให้เห็นได้ชัดเจน ให้มองข้ามสิ่งเล็กๆ น้อยๆ ที่ไม่สำคัญและมีผลกระทบเพียงเล็กน้อย แต่กลับต้องไปใช้เวลาในส่วนนั้นมากมาย โดยไม่ได้ประโยชน์หรือประโยชน์ที่ได้้น้อยมาก ไม่คุ้มค่ากับทรัพยากรและเวลาที่ทุ่มเทลงไป

* การได้รับมอบหมายงาน ถึงแม้บางครั้งอาจจะไม่ใช่งานในหน้าที่โดยตรง ก็อย่าเพิ่งรีบปฏิเสธ ในทันที หากไม่เหลือบ่ากว่าแรง ก็รับมาทำ มองให้เป็นโอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษาในเรื่องที่ไม่เคยมีความรู้มาก่อน การค้นหาความรู้ใหม่ๆ ในปัจจุบันไม่ใช่เรื่องยาก เพราะมีเทคโนโลยีเข้ามาช่วยได้มาก การไม่ปฏิเสธงาน ก็จะได้รับชมเชยจากผู้บริหาร และทำให้เรามีผลงานมากขึ้น มีโอกาสที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพราะมีความรู้ความสามารถและมีผลงานเชิงประจักษ์

* อุปสรรคมักเกิดขึ้นจาก “ใจของตนเอง” ทุกคนต้องก้าวข้ามความกลัว ความกังวลต่างๆ ที่เกิดจาก **ใจ** ของเราเอง ออกจาก Comfort Zone แสดงให้เห็นว่าเรายังสร้างผลิตภาพแก่งานตรวจสอบภายในของกรมควบคุมโรคได้อีกมากมาย โดยเฉพาะการสร้างศักยภาพด้านการเป็นวิทยากร การให้คำปรึกษาเรื่องระเบียบต่างๆ การพูดคุยกับผู้รับบริการ ผู้บริหาร และอื่นๆ ในทุกระดับขององค์กร **ลิ้มคำว่า “หน้าที่นี้ บทบาทนี้ ต้องหัวหน้ากลุ่มตรวจสอบภายในเท่านั้น”** เราต้องมั่นใจในศักยภาพของตนเองว่า **“เราก็ทำได้” (และทำได้ดีด้วย)**

๔.๓ เทคนิคการบริหารงาน

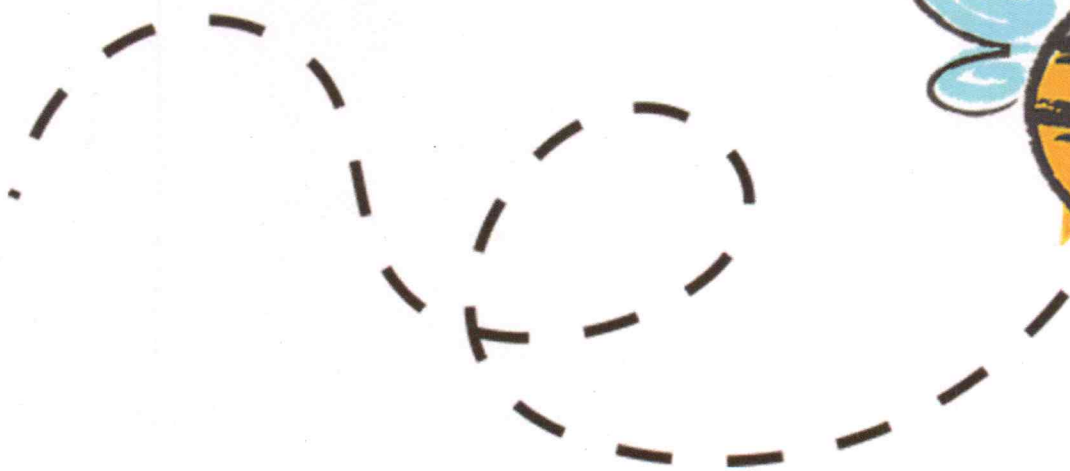
อาจารย์ทั้ง ๓ ท่านต่างก็มีเทคนิคในการบริหารงานในรูปแบบที่เหมือนและต่างกัน แต่ก็ล้วนเป็นเทคนิคที่เป็นประโยชน์สำหรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานสำหรับผู้บริหารในรุ่นต่อไป โดย **เทคนิคการบริหารงานของอาจารย์นิตยา ศรีเกิด** แบ่งเป็น ๒ ส่วน คือ **เทคนิคการบริหารงาน/การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา** ได้แก่ ให้ความเมตตา ช่วยเหลือ สนับสนุน ปกป้อง ให้อภัย และ **เทคนิคการบริหารตนเอง** ได้แก่ ซื่อสัตย์ ยุติธรรม กล้าหาญ และกล้าตัดสินใจ

ในขณะที่ **อาจารย์ละเอียด เอี่ยมสุวรรณ และอาจารย์นริศ นิรุติธรรมธรา** แนะนำเทคนิคในการบริหารงานที่เหมือนกัน คือเน้นการพัฒนาเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน ซึ่งจะแบ่งเป็น ๒ มิติ คือ **มิติที่ ๑ การส่งเสริมความรู้** ด้านการตรวจสอบภายใน ด้านการให้คำปรึกษา ด้านการเป็นวิทยากร ด้านการวิเคราะห์แผนงาน โครงการ ด้วยวิธีการที่เหมาะสม เช่น การอบรม การมอบหมายงาน การฝึกปฏิบัติจากการทำงานจริง การ

Rotation ทั้งภายในหน่วยงานและข้ามหน่วยงาน เป็นต้น และ **มิติที่ ๒ การสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในสายงาน (Carrier path)** การกำหนด Carrier path ที่ชัดเจน เพื่อให้เห็นแนวทางในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน ที่ในปัจจุบัน ทุกตำแหน่งสามารถกำหนดให้เป็นระดับชำนาญการพิเศษ และหัวหน้าหรือผู้อำนวยการกำหนดให้เป็นระดับเชี่ยวชาญได้ หากทุกคนมองเห็นแสงที่ปลายอุโมงค์แล้ว ควรแต่งตัวให้พร้อมที่จะเดินไปให้ถึงจุดหมายปลายทางได้

ทั้งนี้ อาจารย์นิรุติ ยังได้แนะนำเทคนิคการปฏิบัติงานและการบริหารงานที่ทุกคนสามารถที่จะนำไปใช้ได้ในการปฏิบัติงานได้ คือ การพัฒนาตนเองให้มี “ความเก่ง” คือ **เก่งงาน** มีความรู้ ความชำนาญในงานที่ทำหรืองานที่อยู่ในความรับผิดชอบ สามารถทำงานได้ถูกต้อง และรวดเร็ว **เก่งคน** ต้องเป็นคนที่มีความเข้าใจ และปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นหรือสถานการณ์ได้ และ **เก่งคิด** ต้องเป็นคนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักคิดนอกกรอบ สามารถแก้ไขปัญหา หรือตัดสินใจได้อย่างมีเหตุมีผล

ကမ္ဘာပျံ



รายชื่อคณะทำงาน

● Facilitator

นางสาวจาริณี สรมาณะ
นางสาวธนพร ธนะไพศาลมาส

● Coordinator

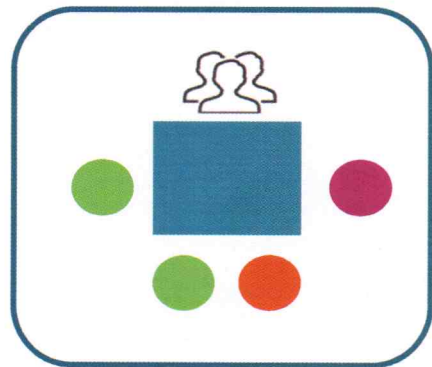
นางสาวเบญจวรรณ ฟักทิม
นางสาวอรณิชา ลิขิตธีรการ

● NoteTaker

นางสาวธนพร ธนะไพศาลมาส
นางสาวเบญจวรรณ ฟักทิม

● Support

นางสาวอรณิชา ลิขิตธีรการ



Storytelling Framework

ประสบการณ์
การบริหารงาน

ปัจจัยความสำเร็จ
ในการบริหารงาน

ผู้ร่วมกระบวนการ

เทคนิค
การบริหารงาน

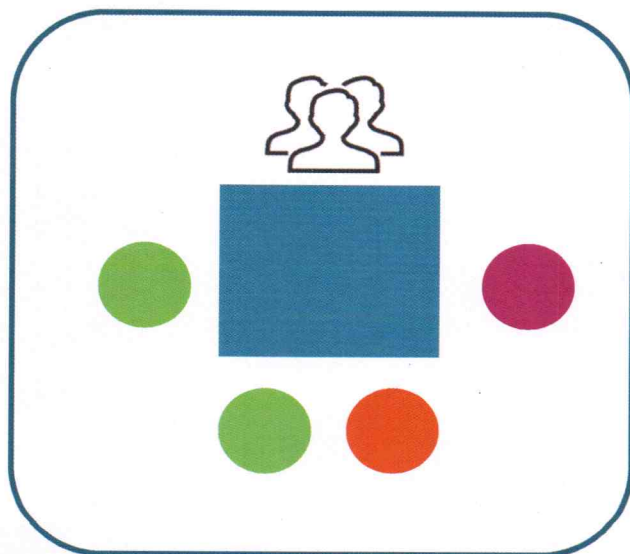
ปัญหา/อุปสรรค
ในการบริหารงาน

กำหนดการถอดบทเรียน

เรื่อง

ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารงานตรวจสอบ

- 09.00-09.20 น. เกริ่นนำการถอดบทเรียน
(ที่มา / วัตถุประสงค์
และผลลัพธ์ที่ต้องการ)
- 09.20-09.25 น. แนะนำทีมงาน
- 09.30-11.45 น. กระบวนการ Storytelling
- 12.00-13.00 น. รับประทานอาหารกลางวัน
- 13.00-14.30 น. สรุปประเด็นที่ได้จาก
กระบวนการ Storytelling
--- ปิดการประชุม ---



การมีผู้นำที่ดี

การมีทีมงานที่ดี
(Team work)

ปัจจัยความสำเร็จ
ในการบริหารงาน

การมีเครือข่ายที่ดี
(Good network)



มั่นใจในตนเอง

- ก้าวข้าม Comfort zone

**ส่งเสริมความรู้
การพัฒนาเจ้าหน้าที่**

- Job rotate
- On the job training
- Job assignment

**เทคนิค
การบริหารงาน**

**เรียนรู้และ
พัฒนาตนเอง**

- เก่งงาน
- เก่งคน
- เก่งคิด

**ส่งเสริมความก้าวหน้า
(Carrier path)**

ภาพกิจกรรมการถอดบทเรียน

