การพัฒนาคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

ปริญญานิพนธ์
ของ
สุเนตรา แสงรัตนกูล

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่
สิงหาคม 2558

การพัฒนาคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

ปริญญานิพนธ์
ของ
สุเนตรา แสงรัตนกูล

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่
สิงหาคม 2558
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การพัฒนาคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

บทคัดย่อ

ของ

สุเนตรา แสงรัตนกูล

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่
สิงหาคม 2558

สุเนตรา แสงรัตนกูล. (2558). *การพัฒนาคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน*. ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. (การศึกษาผู้ใหญ่). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม: อาจารย์ ดร.วัฒนีย์ โรจน์สัมฤทธิ์, รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวนีย์ เลวัลย์, อาจารย์ ดร. กัมปนาท บริบูรณ์.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สร้างแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล 2) สร้างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน และ 3) ตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้และวิเคราะห์ลักษณะการพัฒนาตนของผู้ตรวจสอบภายใน การวิจัยนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) สร้างแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลด้วยเทคนิคเดลฟายโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 2) สร้างคู่มือและตรวจสอบคุณภาพคู่มือโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบประเมิน IOC และแบบมาตราส่วน 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน 3) การตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ และวิเคราะห์ลักษณะการพัฒนาตนของผู้ตรวจสอบภายใน โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ตรวจสอบภายในแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบประเมินแบบมาตราส่วน 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ร้อยละและความถี่ และ 4) จัดสนทนากลุ่มโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 8 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า 1) แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลประกอบด้วย 3 หัวข้อ คือ 1.1 ขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล 6 ขั้นตอน 1.2 บุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน และ 1.3 ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน 2) คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในมีองค์ประกอบ คือ 2.1 วัตถุประ สงค์ของคู่มือ 2.2 กลุ่มเป้าหมาย 2.3 คำนิยามศัพท์สำคัญ 2.4 เนื้อหา 3 บท และ 2.5 บรรณานุกรม 3) จากการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ พบว่า โดยภาพรวมทุกองค์ประกอบของคู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก และคู่มือมีประสิทธิผลในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก โดยกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพด้วยเครื่องมือการพัฒนาต่างๆ ผสมผสานกันตามความเหมาะสม

THE DEVELOPMENT OF INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLAN HANDBOOK, BASED ON THE CORE COMPETENCIES FOR INTERNAL AUDITOR

AN ABSTRACT

BY

SUNETRA SAENGRATANAGUL

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the

Doctor of Education Degree in Adult Education

at Srinakharinwirot University

August 2015

Sunetra Saengratanagul. (2015). *The Development of Individual Development Plan Handbook, based on the Core Competencies for Internal Auditor.* Ed.D. (Adult Education). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Dr. Wutani Rojsomrith, Assoc.Prof. Dr. Sauwanee Lewan, Dr. Gumpanat Boriboon

The purposes of this study were 1) to identify guidelines for the development of individual development plan for internal auditor, 2) to develop the individual development plan handbook, based on the core competencies for internal auditor, and 3) to conduct a feasibility study of implementing the developed handbook and to analyze the self-development characteristic of the internal auditor. This research and development is divided into four steps : 1) to synthesize and identify guidelines for the development of individual development plan for internal auditor by 19 experts, using Delphi technique. Data was analyzed by using mean, median, mode and interquartile range. 2) to develop the individual development plan handbook and to validate feasibility study of the developed handbook by 5 experts. Data was collected by using IOC and a five-point rating scaled questionnaire, and was analyzed by using mean standard deviation. 3) to conduct a feasibility study of implementing the developed handbook and to analyze the self-development characteristic of the internal auditor by 30 internal auditors, selected by purposive sampling. Data was collected by using a five-point rating scaled questionnaire and was analyzed by using mean, standard deviation, percentage and frequency, and 4) to perform focus group by 8 experts, using content analysis.

The results revealed that 1) The guidelines for the development of individual development plan for internal auditor, were composed of three components: 1.1 the 6 steps in developing the individual development plan for internal auditor, 1.2 the participants in development of individual competency development plan for internal auditor, and 1.3 the benefits of individual competency development plan. 2) The developed handbook consists of 2.1 objectives of the guidebook, 2.2 targeted group, 2.3 definition of terms, 2.4 three chapters of content, and 2.5 bibliography, and 3) The validation of feasibility study of implementing the developed handbook, revealed that the overall of the handbook were highly feasibility, and the effectiveness of the handbook also was highly feasibility. Additionally, the sample group were developed their competencies by properly integrated development tools.

ปริญญานิพนธ์
เรื่อง

การพัฒนาคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล
โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

ของ
สุเนตรา แสงรัตนกูล

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. 2558

อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

.....ที่ปรึกษาหลัก
(อาจารย์ ดร.วัฒนีย์ โรจน์สัมฤทธิ์)

.....ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวนีย์ เลวัลย์)

.....ที่ปรึกษาร่วม
(อาจารย์ ดร. กัมปนาท บริบูรณ์)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

.....ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ วัฒนวงศ์)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.วัฒนีย์ โรจน์สัมฤทธิ์)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวนีย์ เลวัลย์)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร. กัมปนาท บริบูรณ์)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.สุมลนิตย์ เกิดหนุนวงศ์)

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัย

จาก

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เป็นเพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร.วัฒนีย์ โรจน์สัมฤทธิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร. เสาวนีย์ เลวัลย์ และ อาจารย์ ดร. กัมปนาท บริบูรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ร่วม ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำตลอดการทำงานวิจัยในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ และอาจารย์ ดร.สุมลนิตย์ เกิดหนุนวงศ์ ที่กรุณาร่วมเป็นกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ทำให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณคณะผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในทุกท่าน ที่ให้ความกรุณาและเสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อสนับสนุนการวิจัย และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างสูงต่อการวิจัยครั้งนี้จนทำให้งานวิจัยบรรลุผลสำเร็จเป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย และสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากลที่สนับสนุนข้อมูลให้คำแนะนำและให้ความอนุเคราะห์ในการนำกรอบสมรรถนะหลัก 10 ประการ สำหรับงานตรวจสอบภายใน มาประยุกต์ใช้ในการทำปริญญานิพนธ์ในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ให้ความรู้แก่ผู้วิจัยในการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่ ทำให้ผู้วิจัยเห็นคุณค่าของการเรียนรู้ที่ต้องดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่องไม่สิ้นสุด ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำความรู้ที่ได้รับไปขยายผลและเผยแพร่ให้เกิดประโยชน์ต่อวิชาชีพการตรวจสอบสอบภายใน และผู้อื่นต่อๆ ไปด้วย

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการพิจารณาทุนอุดหนุนการวิจัยและบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเป็นอย่างสูง ที่ทำให้การวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและผู้วิจัยถือเป็นเกียรติอย่างสูงที่ได้รับการสนับสนุนทุนอุดหนุนการวิจัยในครั้งนี้

ท้ายสุดนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่ปราณี แสงรัตนกูล ด้วยความซาบซึ้งในพระคุณของท่านที่สนับสนุนให้ผู้วิจัยได้ศึกษาเล่าเรียนมาถึงทุกวันนี้ และเป็นกำลังใจในการทำปริญญานิพนธ์ครั้งนี้มาโดยตลอด

คุณค่าหรือคุณประโยชน์อันใดที่จะเกิดจากปริญญานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอมอบให้กับผู้มีพระคุณทุกท่าน รวมทั้งคณาจารย์และเพื่อนๆ ทุกคนที่คอยเป็นกำลังใจในการทำปริญญานิพนธ์นี้ตลอดมา

สุเนตรา แสงรัตนกูล

บทที่ 1
บทนำ

ภูมิหลัง

ประเทศไทยในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งในระบบสังคมโลก ได้ปรับเปลี่ยนแนวคิดในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมนับตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) อย่างต่อเนื่องจนถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) กล่าวคือแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 ถือว่าเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญของการวางแผนพัฒนาประเทศที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม และมุ่งให้ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาเป็นบูรณาการแบบองค์รวมเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่สมดุล โดยนับตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 จนถึง ฉบับที่ 11 น้อมนำ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่ยึด“คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” นอกจากนี้การกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 มุ่งเน้นการพัฒนาคนทุกช่วงวัยให้เข้าสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน ให้ความ สำคัญกับการนำหลักคิดหลักปฏิบัติตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเสริมสร้างศักยภาพของคนในทุกมิติ ทั้งด้านร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีสติปัญญาที่รอบรู้ และมีจิตใจที่สำนึกในศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรมและความเพียร มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างสภาพแวดล้อมในสังคมและส่งเสริม สถาบันทางสังคมให้แข็งแกร่งและเอื้อต่อการพัฒนาคน

ขณะที่แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคนอย่างรอบด้านและสมดุล ทั้งนี้เพื่อเป็นฐานหลักของการพัฒนา ตลอดจนเพื่อสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญาและการเรียนรู้ และเพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคมเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาคนและสร้างสังคมคุณธรรมภูมิปัญญา และการเรียนรู้สังคมไทยมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน ขณะที่การดำเนินธุรกิจขององค์กรต่าง ๆ ล้วนได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง มีระเบียบ กฎเกณฑ์เกิดขึ้นใหม่ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติที่มาพร้อมกับโลกาภิวัฒน์ ตลอดจนการเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) ในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งมีเป้าหมายหลักที่จะให้ประเทศสมาชิกสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of South East Asian Nations) หรืออาเซียน มีตลาดและฐานการผลิตเดียว โดยริเริ่มกลไกและมาตรการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการไหลเวียนของสินค้า บริการ แรงงานและการลงทุนอย่างเสรี รวมทั้งลดช่องว่างของระดับการพัฒนาภายในกลุ่ม อันจะนำไปสู่ความมั่นคง สามารถแข่งขันกับภูมิภาคอื่นได้ ซึ่งนับเป็นความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงครั้ง

สำคัญที่ส่งผลกระทบอย่างมากทั้งต่อไทยและต่อเพื่อนสมาชิกที่เหลือในอีก 9 ประเทศ โดยประเทศสมาชิกอาเซียนในปัจจุบันเรียงลำดับตามวันที่เข้าเป็นสมาชิกประกอบด้วย อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ ไทย บรูไน เวียดนาม ลาว พม่า และกัมพูชา มีการกำหนดแผนงานการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC Blueprint) เกิดขึ้นจากความร่วมมือภายใต้ AEC คือ การเคลื่อนย้ายสินค้าอย่างเสรี (Free Flow of Goods) การเคลื่อนย้ายเงินลงทุนที่เสรีขึ้น (Free Flow of Investment) การเคลื่อนย้ายการลงทุนอย่างเสรี (Free Flow of Capital) การบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก (Integration into the Global Economy) และการเคลื่อนย้ายบริการ แรงงานฝีมืออย่างเสรี (Free Flow of Services/Skilled Labor) ใน AEC Blueprint การเคลื่อนย้ายแรงงานที่มีทักษะฝีมืออย่างเสรีนั้น เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปิดเสรีการค้าบริการเป็นการอำนวยความสะดวกการตรวจตรา การออกใบอนุญาตทำงาน ทำข้อตกลงยอมรับ (Mutual Recognition Arrangements in Services : MRAs) สาขาวิชาชีพหลักยอมรับร่วมกันเกี่ยวกับคุณสมบัติในการได้รับใบอนุญาตให้ประกอบอาชีพ กล่าวคือนักวิชาชีพในอาเซียนประเทศหนึ่งสามารถจดทะเบียนเพื่อประกอบวิชาชีพในกลุ่มประเทศอาเซียนได้ แต่ต้องได้รับการอนุญาตตามกฎระเบียบภายในของประเทศนั้นภายใต้ข้อตกลงร่วมกัน คุณสมบัติในสายวิชาชีพซึ่งปัจจุบันครอบคลุม 7 สาขา ได้แก่ สาขาวิศวกรรม สาขาพยาบาล สาขาสถาปัตยกรรม วิชาชีพสำรวจ สาขาแพทย์ สาขาทันตแพทย์และสาขานักบัญชี และในระยะต่อไปจะเปิดในสาขาอื่น ๆ รวมทั้งแรงงานกึ่งทักษะฝีมือด้วย

อย่างไรก็ตาม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2555) ซึ่งเป็นหน่วยงานกำกับดูแลบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กล่าวว่า แม้ว่า AEC Blueprint ยังไม่ได้ครอบคลุมสาขาการตรวจสอบภายในแต่ผู้ตรวจสอบภายในต้องเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ซึ่งได้แก่

1. มีความรู้ความเข้าใจธุรกิจเป็นอย่างดี ตลอดจนนำแนวคิดการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมมาสร้างความแข็งแกร่งให้แก่ธุรกิจ

2. จัดทำแผนการตรวจสอบตามแนวคิดความเสี่ยง สามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลาตามลักษณะการดำเนินธุรกิจและความคาดหวังของคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ

3. ยกระดับการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในตามมาตรฐานสากล โดยเมื่อเดือนธันวาคม 2553 สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ได้กำหนดแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนให้มีการประเมินคุณภาพงานตรวจสอบ โดยผู้ประเมินอิสระจากภายนอกอย่างน้อยทุก 5 ปี ทั้งนี้เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และทัดเทียมอาเซียน

4. พัฒนาทักษะทั้งทางวิชาชีพ และทักษะส่วนบุคคลให้รองรับความสนใจในการตรวจสอบที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ, แผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง, แนวคิดการกำกับดูแลกิจการ ความเสี่ยงและการควบคุม/การปฏิบัติตามกฎ และความยั่งยืน โดยใช้เครื่องมือการตรวจสอบในการทำการตรวจสอบอย่างต่อเนื่องและควรได้รับประกาศนียบัตรเฉพาะด้าน เช่น ผู้ตรวจสอบภายในรับอนุญาตสากล หรือผู้ตรวจสอบระบบสารสนเทศ ถึงแม้ว่า จำนวนผู้ตรวจสอบภายในที่ได้รับวุฒิบัตรวิชาชีพตรวจสอบภายในสากลจะเพิ่มขึ้นทุกปี ขณะที่ ณ เดือนมิถุนายน 2555 มีผู้ตรวจสอบภายในที่ได้รับวุฒิบัตรวิชาชีพตรวจสอบภายในสากล จำนวน 331 คน จากจำนวนบริษัทจดทะเบียนทั้งหมด 545 บริษัท คิดเป็นสัดส่วนผู้ตรวจสอบภายในสากลรับอนุญาต 0.60 คน ต่อบริษัทจดทะเบียน 1 บริษัท ขณะที่ประเทศสิงคโปร์มีสัดส่วนผู้ตรวจสอบภายในสากลรับอนุญาต 1.45 คน

นอกจากนี้ผู้ตรวจสอบภายในต้องเพิ่มทักษะด้านภาษาและวัฒนธรรมของประเทศในกลุ่มอาเซียน ความรู้เกี่ยวกับระบบงานและกระบวนการทำงาน กฎระเบียบและกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อรองรับการเปิดเสรีและสร้างโอกาสในการปฏิบัติงานกับกิจการต่าง ๆ ในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (The Institute of Internal Auditor, USA : IIA สากล) ซึ่งกำกับดูแลวิชาชีพตรวจสอบภายในระหว่างประเทศ กำหนดให้ผู้ตรวจสอบภายในต้องปฏิบัติหน้าที่ในการให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษาภายใต้มาตรฐานการปฏิบัติงานและประมวลจรรยาบรรณของวิชาชีพตรวจสอบภายใน (IIA สากล, 2010a) ต้องมีความรู้ ทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความระมัดระวังเยี่ยงวิชาชีพตรวจสอบภายในและต้องพัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาชีพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่า การตรวจสอบภายในได้เพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร โดยมาตรฐาน คือข้อบังคับที่ต้องปฏิบัติ อันประกอบด้วยข้อบังคับพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในและสำหรับการประเมินประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน มาตรฐานประกอบด้วยมาตรฐานด้านคุณสมบัติและมาตรฐานด้านการปฏิบัติงาน ตัวอย่างมาตรฐานที่กำหนดให้ผู้ตรวจสอบภายในมีความเชี่ยวชาญเยี่ยงวิชาชีพปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังเยี่ยงวิชาชีพ มีการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง จัดให้มีโครงการประกันและปรับปรุงคุณภาพ ตลอดจนมีการบริหารกิจกรรมการตรวจสอบภายในและการบริหารทรัพยากรอย่างเหมาะสม สรุปได้ดังนี้

มาตรฐาน 1210–ความเชี่ยวชาญเยี่ยงวิชาชีพ ผู้ตรวจสอบภายในควรมีความรู้ทักษะและความสามารถอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย กิจกรรมตรวจสอบภายในต้องดำเนินการโดยผู้มีความรู้ ทักษะและความสามารถอื่นที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบ

มาตรฐาน 1220–ความระมัดระวังเยี่ยงวิชาชีพ ผู้ตรวจสอบภายในต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง และใช้ทักษะเยี่ยงผู้ตรวจสอบภายในที่มีความรู้ ความสามารถและ

ความสุขุมรอบคอบ อย่างสมเหตุสมผล อย่างไรก็ตามความระมัดระวังเยี่ยงวิชาชีพไม่ได้หมายความว่าจะไม่มีความผิดพลาดใดเกิดขึ้น

มาตรฐาน 1230–การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ผู้ตรวจสอบภายในต้องแสวงหาความรู้ ทักษะและความสามารถอื่นเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

มาตรฐาน 1300–โครงการประกันและปรับปรุงคุณภาพ หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบต้องพัฒนาและดำเนินโครงการประกันและปรับปรุงคุณภาพให้ครอบคลุมทุกแง่มุมของกิจกรรมการตรวจสอบภายใน

มาตรฐาน 2000–การบริหารกิจกรรมการตรวจสอบภายใน หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ (Chief Audit Executive : CAE) ต้องบริหารกิจกรรมการตรวจสอบภายในอย่างมีประสิทธิผล เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการตรวจสอบภายในเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร

มาตรฐาน 2030–การบริหารทรัพยากร หัวหน้า ผู้บริหารงานตรวจสอบต้องมั่นใจว่าทรัพยากรสำหรับงานตรวจสอบมีความเหมาะสม เพียงพอ และสามารถนำมาใช้อย่างมีประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุตามแผนงานที่ได้รับการอนุมัติ

นอกจากนี้ ประมวลจรรยาบรรณของผู้ตรวจสอบภายใน ได้ให้คำจำกัดความของการตรวจสอบภายใน หลักการที่เกี่ยวกับวิชาชีพและการปฏิบัติงานตรวจสอบ และหลักปฏิบัติเพื่อแสดงถึงสิ่งจำเป็นที่ผู้ตรวจสอบภายในพึงปฏิบัติ ช่วยในการตีความ ประยุกต์ใช้และเป็นแนวทางในการประพฤติตน ซึ่งประกอบด้วยหลักการ 4 ข้อ ซึ่งได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความเที่ยงธรรม การรักษาความลับ และความสามารถในหน้าที่ซึ่งกำหนดให้ผู้ตรวจสอบภายในจะต้องปฏิบัติหน้าที่เฉพาะงานที่ตนมีความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับงานนั้น ตลอดจนยึดมาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน พัฒนาความชำนาญ ประสิทธิผลและคุณภาพของบริการอย่างต่อเนื่อง

หน่วยงานหรือสถาบันทางด้านวิชาชีพตรวจสอบภายในหลายแห่งทั้งในประเทศและต่างประเทศได้เห็นความสำคัญและให้แนวทางในการนำแนวคิดสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในวิชาชีพการตรวจสอบภายใน เช่น 1) สำนักกำกับและพัฒนาการตรวจสอบภาครัฐ กรมบัญชีกลาง 2) สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศออสเตรเลีย (The Institute of Internal Auditor, Australia : IIA Australia) 3) สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศเบลเยี่ยม (The Institute of Internal Auditor, Belgium : IIA Belgium) 4) สถาบันวิจัยเพื่อผู้ตรวจสอบภายใน (The Institute of Internal Auditors Research Foundation : IIRF) และ 5) สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (The Institute of Internal Auditor, USA : IIA สากล) ได้ศึกษาและนำแนวคิดสมรรถนะสำหรับผู้ตรวจสอบภายในมาใช้เป็นกรอบในการวัดผลความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

แม้ว่าองค์กรขนาดใหญ่มีการส่งเสริมการเรียนรู้และมีระบบการประเมินและพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในตามเกณฑ์สมรรถนะที่จำเป็นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องแล้ว ขณะที่หลาย

องค์กรยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานเดียวกันของทั้งองค์กร เพื่อการปรับเงินเดือน การปรับตำแหน่ง และจัดทำงบประมาณในการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในโดยเน้นการฝึกอบรมสัมมนาตามความต้องการในการฝึกอบรม (Training Wants) มากกว่าความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) ที่แท้จริง และอาจไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน องค์กร หรือมาตรฐานวิชาชีพ

องค์กรต่าง ๆ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเสริมสร้างฐานความรู้ที่เข้มแข็งให้กับประเทศและต้องหากลยุทธ์ในการดำเนินงานที่จะสามารถทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่งขัน ซึ่งทำให้องค์กรในปัจจุบันเห็นความสำคัญของการส่งเสริมและสร้างสภาพการณ์เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพ และเป็นที่ทราบกันดีว่า ทุนมนุษย์ เป็นสิ่งที่สำคัญเพราะเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นพื้นฐานที่จะนำไปสู่การพัฒนาในทุก ๆ ด้าน ดังนั้นองค์กรได้พยายามแสวงหาและพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์กรที่ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย กระบวนการบริหารงานและกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่มีความสามารถจึงต้องมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและนำศักยภาพที่มีอยู่มาปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนองค์กรที่จะสามารถดำเนินธุรกิจได้ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์นั้นสิ่งสำคัญคือ การมีบุคลากรที่มีความสามารถที่เหมาะสมกับงาน ปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่มุ่งสู่แนวคิดการพัฒนาองค์กรรูปแบบใหม่ มีการใช้เครื่องมือสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากร เช่น การกำหนดสมรรถนะ การบริหารผลงาน การบริหารและพัฒนาคนเก่ง การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ นอกจากนี้สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จคือ การที่บุคลากรมีความสามารถ หรือมีวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และการดำเนินธุรกิจขององค์กร

สิ่งเหล่านี้ล้วนเข้ามามีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเสริมสร้างฐานความรู้ที่เข้มแข็งให้กับบุคลากร และต้องหากลยุทธ์ในการดำเนินงานที่จะสามารถทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่งขัน การเรียนรู้เป็นพัฒนาการหนึ่งของชีวิตที่ไม่มีวันจบสิ้น บุคคลเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา ในเรื่องต่าง ๆ กัน ในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน โดยการรับรู้ที่แตกต่างกัน บุคคลในวัยทำงานซึ่งถือเป็นผู้ใหญ่จึงต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาตนอยู่ตลอดเวลาเพื่อสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรเห็นความสำคัญของการส่งเสริมและสร้างสภาพการณ์เพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องโดยมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ขึ้นในองค์กรอย่างเป็นระบบ ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับทีมงาน และโดยรวมทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการวัดผลที่ได้จากการเรียนรู้นั้น ซึ่งการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการพัฒนาความรู้ ทักษะ และปรับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรแต่ละคนในองค์กรเพื่อให้สามารถทำงานที่ตนรับผิดชอบได้ ทั้งนี้เป้าหมายของการเรียนรู้จะต้องตอบสนองต่อความจำเป็นขององค์กรและพนักงานด้วยเช่นกัน

นอกจากนี้ เสนาะ ติเยาว์ (2543: 18) ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรว่า ปัญหาทรัพยากรบุคคลในองค์กรเป็นปัญหาสำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์กรอย่างมาก ซึ่งอาจทำให้องค์กรไม่เจริญก้าวหน้าหรือล้มเหลวได้ การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรจึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรเนื่องจากการบริหารในปัจจุบันจำเป็นต้องมีการวางแผนพัฒนาบุคคลที่ดี เพราะภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว หากไม่มีการเตรียมตัวที่ดีองค์กรก็อาจจะประสบปัญหาต่าง ๆ ได้ ปัจจุบันองค์กรมีความสลับซับซ้อนจึงจำเป็นต้องใช้ความเป็นเลิศของผู้ปฏิบัติงาน การหาคนมีความรู้ความชำนาญมีความยุ่งยากมากขึ้นจึงต้องมีการวางแผนพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการเปลี่ยน แปลงทางด้านเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ คนที่มีความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ย่อมเป็นสิ่งที่ต้องการขององค์กร และการวางแผนพัฒนาบุคลากร เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกลยุทธ์ องค์กรทุกแห่งต้องกำหนด กลยุทธ์ขององค์กรขึ้นมาเพื่อให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร เป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความจำเป็นและสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และก่อให้เกิดประโยชน์ ทั้งในระดับผู้ตรวจสอบภายใน หน่วยงานตรวจสอบภายในที่สังกัด และระดับองค์กรโดยรวม นอกจากนี้เป็นการเตรียมกำลังคนไว้ในอนาคตเพื่อก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ การตรวจสอบภายใน และการเตรียมความพร้อมในการรับมอบงานหรือดำรงตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

โดยรวมจะเห็นว่า องค์กรต่าง ๆ มุ่งเน้นในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในทุกหน่วยงาน รวมทั้งผู้ตรวจสอบภายในเป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพอันจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์กร จึงมีความจำเป็นในการจัดให้มีการระบบพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะของงานตรวจสอบภายในอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง เพื่อเป็นส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการปรับปรุง ความสามารถเดิมที่มีอยู่ไม่ว่าจะเป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็ง ปรับปรุงผลงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งความรู้ความสามารถ ทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานและประมวลจรรยาบรรณของวิชาชีพตรวจสอบภายใน เกิดความเชื่อมั่นในการทำงานนำไปสู่ขวัญและกำลังใจในการทำงาน ตลอดจนเกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงานของพนักงานเพื่อให้มีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นต่อไปและเตรียมความพร้อมเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานอาชีพและเตรียมความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นหรือลักษณะงานในหน่วยงานอื่นที่แตกต่างไปจากเดิม เพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในสามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเชี่ยวชาญ และความระมัดระวังเยี่ยงวิชาชีพบริหารทรัพยากรในการตรวจสอบอย่างเหมาะสม และมีการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายในและจัดทำคู่มือในการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในราย บุคคลโดยอิง

เกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการประเมินและพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในแต่ละคนทั้งด้านความรู้ ความสามารถ เจตคติ และทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นตามมาตรฐานการปฏิบัติงานและประมวลจรรยาบรรณของวิชาชีพตรวจสอบภายใน ตลอดจนเกณฑ์สมรรถนะที่สถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายในกำหนดขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งผู้ตรวจสอบภายใน หน่วยงานตรวจสอบภายในหรือหัวหน้างาน และองค์กร รวมทั้งเป็นการเตรียมความพร้อมในการเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และรองรับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนการศึกษาแห่งชาติ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อสร้างแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล
2. เพื่อสร้างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน
3. เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ และวิเคราะห์ลักษณะการพัฒนาตนของผู้ตรวจสอบภายใน

ความสำคัญของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่ามีความสำคัญดังนี้

1. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
2. เพื่อส่งเสริมให้ผู้ตรวจสอบภายในนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติ งานและพัฒนาสมรรถนะในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณค่าในการปฏิบัติงานทั้งของตนเองและของหน่วยงานตรวจสอบภายใน
3. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการตรวจสอบภายในการวางแผนสายอาชีพ การบริหารสายอาชีพ และการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับงานตรวจสอบภายใน ตลอดจนการพัฒนาหน่วยงานตรวจสอบภายใน เพื่อนำไปสู่การเป็นหน่วยงานแห่งการเรียนรู้ต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคคลที่เป็นสมาชิกของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย (สตท.) ณ วันที่ 22 เมษายน 2557 ซึ่งมีจำนวน 2,121 คน

กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นตอนการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ไปใช้ แบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 30 คน โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ซึ่งมีคุณสมบัติทุกข้อ ดังนี้

1. ได้รับวุฒิบัตรวิชาชีพเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในในระดับสากล (Certified Internal Auditor : CIA หรือ ผู้ตรวจสอบภายในรับอนุญาตสากล)
2. ปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายในของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (The Stock Exchange of Thailand : SET)
3. มีความสนใจเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน และยินดีเข้าร่วมในการวิจัยครั้งนี้

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. งานตรวจสอบภายใน หมายถึง กิจกรรมการให้หลักประกันอย่างเที่ยงธรรม และ การให้คำปรึกษาอย่างเป็นอิสระ ซึ่งจัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น การตรวจสอบภายในช่วยให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมและการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบและเป็นระเบียบ

2. กรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล (ฉบับปรับปรุง) ปี ค.ศ. 2013 หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในที่สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (The Institute of Internal Auditor, USA : IIA สากล) กำหนดขึ้น โดยประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 10 ประการ (Ten Core Competencies for Internal Auditor) ในแต่ละสมรรถนะหลักประกอบด้วยพฤติกรรมบ่งชี้ที่จำเป็นสำหรับผู้ตรวจสอบภายในตามระดับตำแหน่งงานรวม 163 ข้อ เพื่อให้การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

3. สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (Core Competency for Internal Auditor) หมายถึง พฤติกรรมหลักที่ต้องการให้ผู้ตรวจสอบภายในทุกคนมี 10 ประการ เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรและหน่วยงานตรวจสอบภายในตลอดจนวิชาชีพตรวจสอบภายใน โดยสมรรถนะหลัก 10 ประการ ประกอบด้วย 1) จริยธรรมในวิชาชีพ 2) การบริหารกิจกรรมการตรวจสอบภายใน 3) กรอบโครงสร้างการปฏิบัติงานวิชาชีพ

ตรวจสอบภายในระดับสากล 4) การกำกับดูแล ความเสี่ยงและการควบคุม 5) ความรู้และความเข้าใจทางธุรกิจ 6) การติดต่อสื่อสาร 7) การโน้มน้าวจูงใจและการทำงานร่วมกับผู้อื่น 8) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ 9) การนำเสนอภารกิจในการตรวจสอบภายใน และ 10) การปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เมื่อผู้ตรวจสอบภายในทุกคนปฏิบัติและแสดงพฤติกรรมตามสมรรถนะหลักที่กำหนดขึ้นเป็นระยะเวลานาน พฤติกรรมเหล่านั้นจะเกิดการหล่อหลอมออกมาเป็นวัฒนธรรมโดยรวมของหน่วยงานตรวจสอบภายใน

4. แผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (Individual Development Plan : IDP) หมายถึง แผนงานที่จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา ตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลความสำเร็จในการพัฒนาและปรับปรุงสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ของผู้ตรวจสอบภายในตามระดับตำแหน่งงานโดยเชื่อมโยงความต้องการของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลให้ตอบรับหรือสนองตอบต่อความต้องการหรือเป้าหมายทั้งในระดับหน่วยงานตรวจสอบภายในและระดับองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และคุณค่าในการปฏิบัติงานทั้งของตนเองและของหน่วยงานตรวจสอบภายใน โดยควรมีการจัดทำแผนอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี และกำหนดวิธีการหรือเครื่องมือการพัฒนาที่เน้นทั้งการฝึกอบรมและเครื่องมือการพัฒนาอื่นนอกห้องเรียน

5. คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน หมายถึง คู่มือที่เป็นผลจากการศึกษาวิจัยและจัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทาง ในการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน ซึ่งเป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้ผู้ตรวจสอบภายในแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายในวิชาชีพของตนและตอบสนองต่อความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กรและของหน่วยงานตรวจสอบภายใน คู่มือมีองค์ประกอบดังนี้ 1) ปก 2) คำนำ 3) สารบัญ 4) วัตถุประสงค์ของคู่มือ 5) กลุ่มเป้าหมาย 6) คำนิยามศัพท์สำคัญ 7) เนื้อหา แบ่งเป็น 3 บท ได้แก่ แนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในและประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล 8) บรรณานุกรม และ 9) ประวัติย่อของผู้จัดทำ

6. จริยธรรมในวิชาชีพ (Professional Ethics) หมายถึง ผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในต้องสนับสนุนให้มีการใช้หลักจริยธรรมในวิชาชีพตรวจสอบภายในและหลักการเพิ่มคุณค่าแก่องค์กรในการปฏิบัติกิจกรรมการตรวจสอบภายใน โดยยึดมั่นในนโยบายแนวปฏิบัติและขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์กรประเมิน และส่งเสริมหลักจริยธรรมของฝ่ายจัดการและคณะกรรมการปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่แบ่งแยกหรือกีดกันมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความระมัดระวังเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพในการค้นหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการไม่ปฏิบัติตามหลักจริยธรรม และเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่าง

ฉับไวหารือกับหัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ คณะกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เกี่ยวกับประเด็นที่ขัดแย้งต่อหลักจริยธรรม ตลอดจนรายงานผลการตรวจสอบเกี่ยวกับแนวปฏิบัติตามหลักจริยธรรมขององค์กร

7. การบริหารกิจกรรมการตรวจสอบภายใน (Internal Audit Management) หมายถึง ผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในต้องมีความรู้ความเข้าใจถึงหลักการและกระบวนการตรวจ สอบภายใน รวมทั้งการบริหารกิจกรรมการตรวจสอบภายใน เพื่อสนับสนุนให้งานตรวจสอบภายในเพิ่มคุณค่าแก่องค์กรและเชื่อมโยงความคาดหวัง และเป้าหมายทางธุรกิจกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยสามารถกำหนดมาตรฐานและกระบวนการในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในได้อย่างชัดเจนมอบหมายงานให้แก่สมาชิกในทีมอย่างเป็นระบบ โดยให้ความช่วยเหลือสนับสนุนตามความจำเป็นสามารถคาดการณ์ และตอบสนองปัญหาข้อกังวลและข้อสงสัยของสมาชิกในทีมตรวจสอบได้อย่างฉับไว ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มกำลังเพื่อเป็นแบบอย่างแก่สมาชิกในทีมตรวจสอบให้มีจิตสำนึก และความรับผิดชอบในงานที่ตนได้กระทำภายใต้ความรับผิดชอบสามารถกำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน วิเคราะห์และประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองและสมาชิกในทีมตรวจสอบให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และสร้างสรรค์ต่อการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในวิชาชีพของสมาชิกในทีมตรวจสอบ ตลอดจนจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นให้แก่สมาชิกในทีมตรวจสอบและดำเนินการ เพื่อให้บรรลุตามที่แผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในกำหนด รวมทั้งมีการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะเพื่อนำไปสู่ความก้าวหน้าส่วนบุคคลและความก้าวหน้าในวิชาชีพรวมทั้งสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับลักษณะความเสี่ยงขององค์กร นอกจากนี้ ยังสนับสนุน และให้ความช่วยเหลือในกระบวนการสรรหาผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อให้ได้ผู้ที่มีสมรรถนะเข้ามาร่วมงานโดยเลือกใช้เครื่องมือและวิธีการทดสอบที่หลากหลายเพื่อประเมินสมรรถนะของผู้สมัครนั้น

8. กรอบโครงสร้างการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในระดับสากล (International Professional Practices Framework : IPPF) หมายถึง แนวทางการปฏิบัติงานที่กำหนดโดยสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากลซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภทได้แก่ 1) แนวทางที่บังคับใช้งาน และ 2) แนวทางที่สนับสนุนและแนะนำให้นำไปใช้ โดยผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในต้องมีความรู้ ความเข้าใจและยึดมั่นในข้อกำหนด IPPF สามารถวางแผนงานและปฏิบัติงานตรวจสอบภายในด้วยความอิสระ จัดทำแผนงานตรวจสอบภายในประจำปีตามฐานความเสี่ยงให้เป็นไปตามข้อกำหนด IPPFและปรับปรุงแผนงานตรวจสอบภายในตามความเหมาะสมสามารถดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติ งานตรวจสอบภายในได้ครอบคลุมระบบงาน กระบวนการและบุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถปฏิบัติงานตรวจสอบที่ได้รับมอบหมายและกำกับดูแลการปฏิบัติงานของทีมงานตรวจสอบ ตรวจติดตามผลการตรวจสอบด้วยความระมัดระวังเยี่ยงวิชาชีพเป็นผู้นำในการจัดทำและทบทวนกฎบัตรของหน่วยงานตรวจสอบภายใน

ก่อนนำเสนอคณะกรรมการเพื่อพิจารณาอนุมัติปฏิบัติตามแนวทางกำหนดไว้ในกฎบัตร อีกทั้งสามารถบริหารจัดการและให้การสนับสนุนโครงการประกันคุณภาพสำหรับงานตรวจสอบภายในตลอดจนรายงานต่อผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการเกี่ยวกับการปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกับประมวลจรรยาบรรณและมาตรฐานสากลในการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน

9. การกำกับดูแล ความเสี่ยงและการควบคุม (Governance Risk and Control) หมายถึง ผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในต้องมีความรู้เข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดการกำกับดูแลความเสี่ยงและการควบคุมขององค์กร เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการให้ความรู้แก่ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมรวมถึงสามารถประเมินความเหมาะ สมของกรอบในการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในขององค์กร ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรสนับสนุน และส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงขึ้นในองค์กรมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบันและความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นรวมทั้งตรวจติดตามความเสี่ยง และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม สภาพแวดล้อม กฎหมาย และเทคโนโลยีจัดทำแผนงานตรวจสอบภายในประจำปีตามฐานความเสี่ยง และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรและดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่า กิจกรรมการตรวจสอบภายในสอดคล้อง/สนับสนุนกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร สามารถให้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะความเสี่ยงที่ตรวจพบแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการในการสอบสวนการทุจริตและสนับสนุนให้ทุกระดับในองค์กรตระหนักถึงความเสี่ยงจากการทุจริตตลอดจนประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงจากการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรและรายงานสิ่งที่ที่ตรวจพบ

10. ความรู้และความเข้าใจทางธุรกิจ (Business Acumen) หมายถึง ผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในต้องมีความรอบรู้และเข้าใจทางธุรกิจในด้านต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง และสามารถเชื่อมโยงเข้ากับงานในหน้าที่ของตัวเอง โดยประเมินและนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร ความรู้และความเข้าใจทางธุรกิจ ได้แก่ ลักษณะการดำเนินธุรกิจ ภารกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กรและความเสี่ยงขององค์กร แนวคิดการควบคุมคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตรวจสอบ และแนวคิดการควบคุมคุณภาพขององค์กรรวมทั้งปัจจัยพื้นฐานทางด้านเศรษฐศาสตร์ทั้งมหภาค และจุลภาคที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร สามารถเสนอแนะและตอบข้อซักถามในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กร การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทางด้านกฎระเบียบและกรอบแนวคิดทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนสามารถประเมินและพิจารณาว่าแนวคิด มาตรฐาน ระบบงานและกระบวนการในการรายงานทางด้านบัญชีการเงิน บัญชีบริหาร และบัญชีต้นทุนมีความเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่นอกจากนี้สามารถ

ประเมินความจำเป็นขององค์กรในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการปฏิบัติงาน และพิจารณาว่ามีความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตรวจสอบหรือไม่ อย่างไร

11. การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง การมีความสามารถในการสื่อสารด้วยการฟัง พูด อ่าน และเขียนได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน และได้ใจความเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันทั้งผู้สื่อและผู้รับสารและบรรลุตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการสื่อสารในเรื่องนั้น ๆ นอกจากนี้สามารถเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่หลากหลาย (เช่น ภาษาพูด ภาษากาย ภาษาภาพ และภาษาเขียน เป็นต้น)ในรูปแบบต่าง ๆ (เช่น แบบเผชิญหน้าผ่านสื่อเล็คทรอนิคส์ ในรูปเอกสาร เป็นต้น) ได้อย่างเหมาะสม สามารถใช้เทคนิคและวิธีการใช้ภาษา (เช่น การสะกดคำ ตัวเชื่อม ไวยากรณ์ เป็นต้น) ได้อย่างถูกต้อง ใช้การสื่อสารเชิงบวกเพื่อรักษาความไว้วางใจระหว่างกันแสดงออกต่อผู้อื่นด้วยความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน สามารถคาดการณ์ปฏิกิริยาตอบสนองจากการสื่อสารและวางแผนในการจัดการไว้ล่วงหน้า รวมทั้งปรับเปลี่ยนข้อความที่สื่อสารให้เหมาะสมกับผู้ฟัง ประยุกต์ใช้ทักษะการสื่อสารที่เหมาะสมในการสัมภาษณ์และเสนอความเห็นได้อย่างชัดเจนด้วยความเชื่อมั่นเพื่อโน้มน้าวผู้อื่น สามารถนำเสนอข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยให้สมาชิกที่เข้าฟังเกิดการเรียนรู้ และการพัฒนามีการฟังอย่างตั้งใจ ตั้งคำถามและตีความเพื่อตรวจสอบความเข้าใจของตนเองเชิญชวนผู้ฟังให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อเป็นตัววัดประสิทธิภาพของการสื่อสารนั้น สามารถกลั่นกรองข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ตลอดจนอภิปรายสิ่งที่ตรวจพบ และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรด้วยความเชื่อมั่นเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพ

12. การโน้มน้าวจูงใจและการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Persuasion and Collaboration) หมายถึง การมีความสามารถในการสร้างความน่าเชื่อถือ สามารถแลกเปลี่ยนและเจรจาต่อรองสามารถประยุกต์ใช้กลยุทธ์และความรู้ด้านทฤษฎีแรงจูงใจ และการขับเคลื่อนกลุ่มในการโน้มน้าวผู้อื่นด้วยการใช้ไหวพริบมากกว่าการใช้ตำแหน่งหน้าที่การงาน เพื่อจูงใจให้ผู้อื่นมีความเห็นพ้องร่วมกัน และให้การสนับสนุน สามารถจัดการกับความขัดแย้งด้วยการเจรจาต่อรอง และปรับเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมของผู้อื่นให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ตระหนักถึงการเมืองในองค์กร และวางตนอย่างเหมาะสมกล้าแสดงความคิดเห็นของตนโดยใช้ทักษะในการเจรจาได้อย่างเหมาะสมมีทัศนคติในการให้ความช่วยเหลือ และให้บริการแก่ผู้อื่น สามารถสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานในทุกระดับอย่างเปิดเผยและสร้างสรรค์ รวมทั้งให้ความร่วมมือระหว่างกันคาดการณ์ และยอมรับผลที่อาจเกิดขึ้นจากการดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นและสนับสนุนให้ผู้อื่นทำงานร่วมกัน วางตนเป็นตัวอย่างในการทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยความเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกันตลอดจนเคารพความเป็นส่วนตัวของผู้อื่น รักษาและเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้รับการตรวจ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้สามารถปฏิบัติงานตรวจสอบเพื่อขจัดอุปสรรคขององค์กรและกำหนดวิธีการในการให้

ความช่วยเหลือแก่สมาชิกในทีมตรวจสอบรักษา และเสริมสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียที่เป็นบุคคลและกลุ่มคนทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน สามารถระบุและจัดการความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ สามารถปรับตัวในสถานการณ์ที่ยุ่งยากและอุปสรรคต่าง ๆ ตลอดจนนำเสนอทางเลือกเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนและสามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

13. การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) หมายถึง การมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่โดยใช้วิจารณญาณในการสังเกต และสงสัยเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพโดยดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่า มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องถูกต้องและเพียงพอต่อการตัดสินใจ สามารถสรรหาและเลือกใช้เครื่องมือและเทคนิคที่หลากหลายทั้งระบบมือและระบบอัตโนมัติ เช่น จัดทำเหมืองข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ผลการวิจัยตามแนวทาง Benchmark เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์และประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการทางธุรกิจ รวมทั้งบ่งชี้และเสนอแนะแนวทางต่อฝ่ายบริหารในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจ

14. การนำเสนอภารกิจในการตรวจสอบภายใน (Internal audit delivery) หมายถึง การมีความสามารถในการให้บริการด้านการให้ความเชื่อมั่น และให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการ โดยปฏิบัติตามวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่องค์กรกำหนดเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ดำเนินงานตามแผนงานและขอบเขตในการตรวจสอบที่ได้รับมอบหมายมีการวางแผนงาน ปฏิบัติงาน ควบคุมดูแลและนำเสนอผลการตรวจสอบอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ บริหารจัดการทรัพยากรสำหรับงานตรวจสอบ ปฏิบัติงานด้วยความเที่ยงธรรม โดยมีการนำเครื่องมือและเทคนิคที่เหมาะสมในการเก็บรวบรวมวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลเพื่อให้ได้มาซึ่งหลักฐานการตรวจสอบที่น่าเชื่อถือ มีความเกี่ยวข้องและเพียงพอ จัดทำกระดาษทำการ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างการปฏิบัติงานตรวจสอบได้อย่างครบถ้วนถูกต้องนอกจากนี้สามารถบ่งชี้ความเสี่ยงและการควบคุมหลักและนำเสนอสิ่งที่ตรวจพบ และให้ข้อเสนอแนะที่แสดงให้เห็นถึงต้นเหตุของปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อองค์กร โดยสามารถบริหารเวลา และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ตลอดจนจัดให้มีกระบวนการติดตามผลการตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหารได้นำข้อเสนอแนะไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไขอย่างมีประสิทธิผลหรือผู้บริหารระดับสูงได้ยอมรับความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามข้อเสนอแนะดังกล่าว

15. การปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลง (Improvement and Innovation) หมายถึง การมีความเข้าใจในขั้นตอนการทำงาน สามารถออกแบบ และพัฒนาเครื่องมือใหม่ในการปรับปรุงและตรวจสอบคุณภาพการทำงาน สามารถนำเสนอวิธีการกระตุ้นจูงใจให้ผู้อื่นเห็นด้วยและปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานใหม่ ๆ สามารถค้นหาประเด็นที่ควรได้รับการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการปรับปรุงและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสนับสนุนให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม และสนับสนุนกลยุทธ์ในการ

เปลี่ยนแปลงที่องค์กรกำหนดขึ้น รวมทั้งจูงใจให้ผู้อื่นยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับส่งเสริมให้ผู้อื่นเสนอความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ และจัดให้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้มั่นใจว่าความเห็นที่เกิดขึ้นใหม่นั้นถูกนำไปปฏิบัติ สามารถคาดการณ์ปฏิกิริยาที่จะเกิดขึ้นต่อการเปลี่ยนแปลง และปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับผู้อื่น สามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในขอบเขตที่ตนรับผิดชอบนอกจากนี้สามารถเสนอแนวทางในการนำการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติในองค์กรค้นหา และวิเคราะห์เหตุผลสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร สามารถระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน เพื่อจัดการกับความเสี่ยงนั้นประเมินอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นและทรัพยากรที่จะใช้ในการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง และนำนโยบายการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติ สามารถรักษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงและสถานการณ์ที่ยังไม่ชัดเจนหรือคลุมเครือ ตลอดจนสามารถปรับเปลี่ยนลำดับการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีมงานตรวจสอบเพื่อรองรับการเปลี่ยน แปลงที่เกิดขึ้น

16. ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ หมายถึง การวิเคราะห์และการตรวจสอบระดับความเป็นไปได้ ในการนำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ถ้าค่าเฉลี่ย (Mean) ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไปสรุปว่า คู่มือที่จัดทำขึ้นมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ถ้าค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 3.50 ผู้วิจัยต้องปรับแก้ไขคู่มือตามข้อเสนอแนะที่ได้รับเพื่อให้ได้คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ฉบับสมบูรณ์และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. -บุคลากรในวิชาชีพการตรวจสอบภายในได้รับความรู้ ความเข้าใจในหลักการแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การพัฒนาและการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ตลอดจนการพัฒนาและประเมินความสามารถโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักของงานตรวจสอบภายในโดยสามารถนำความรู้ ความเข้าใจที่ได้รับไปจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

2. -ผู้บริหารองค์กรมีแนวทางในการประเมินสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน กำหนดเครื่องมือในการพัฒนาที่เหมาะสม และจัดทำแผนการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลเพื่อพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในของแต่ละองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อนื่อง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะของงานตรวจสอบภายใน ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ดังต่อไปนี้

แนวคิดการเรียนรู้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. แนวคิดการเรียนรู้
2. แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

แนวคิดการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลและการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554)

1. การกำหนดมาตรฐานความสามารถที่ต้องการ
2. การประเมินช่องว่างความสามารถของบุคลากร
3. การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร
4. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล
5. การพูดคุยแผนการพัฒนากับพนักงาน
6. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ปัจจัยนำเข้า (Input)

แนวคิดงานตรวจสอบภายใน

แนวคิดสมรรถนะ

แนวคิดสมรรถนะทั่วไป

1. ดนัย เทียนพุฒ (2550)
2. สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (1993)
3. อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554)

แนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน

1. มาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายในและประมวลจรรยาบรรณของผู้ตรวจสอบภายใน
2. กรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล (ฉบับปรับปรุง) ปี ค.ศ. 2013 และ ปี ค.ศ. 2010
3. สำนักกำกับและพัฒนาการตรวจสอบภาครัฐ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง
4. สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (สหรัฐอเมริกา)
5. สมาคมผู้ตรวจสอบภายในประเทศออสเตรเลีย
6. สมาคมผู้ตรวจสอบภายในประเทศเบลเยี่ยม
7. สถาบันวิจัยเพื่อผู้ตรวจสอบภายใน (สหรัฐอเมริกา)

แนวคิดเครื่องมือพัฒนา

1. กรุณา พลใส (2550)
2. อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554) และสุรชัย พรหมพันธุ์ (2554)
3. William G. Scott และ Terrence R. Mitchell (1981)

กระบวนการ (Process)

การกำหนดมาตรฐานสมรรถนะที่ต้องการสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

การประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน

การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน

การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP)

การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน

การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน

ผลลัพธ์ (Output)

เกณฑ์มาตรฐานสมรรถนะหลัก 10 ประการสำหรับผู้ตรวจสอบภายในและพฤติกรรมบ่งชี้

(ตามกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล (ฉบับปรับปรุง) ปี ค.ศ. 2013 ของสมาคม

เครื่องมือการพัฒนา

จำแนกเป็น 2 ประเภท

1. เครื่องมือพัฒนาโดยการฝึกอบรมในห้องเรียน
2. เครื่องมือพัฒนาอื่น

แผนพัฒนารายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

คู่มือการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะของงานตรวจสอบภายใน ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับหัวข้อดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล
3. แนวคิดเกี่ยวกับงานตรวจสอบภายใน
4. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะทั่วไป
5. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน
6. แนวคิดเกี่ยวกับเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร
7. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำคู่มือ
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคโลกาภิวัฒน์ ตลอดจนการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 ดังนั้นการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่จะส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ทันทีอย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้นการเรียนรู้จึงเป็นกิจกรรมสำคัญที่ต้องจัดให้มีขึ้น เพื่อส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนทั้งในระดับองค์กรและระดับปัจเจกบุคคล ซึ่งมุ่งเน้นที่การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed learning) เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาหรือเรียกว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life long learning)

เติมศักดิ์ คทวณิช. 2546: 15 กล่าวว่า มีนักจิตวิทยาและนักการศึกษาที่มีชื่อเสียงได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

อี แอล ธอร์นไดก์ (E.L.Thorndike. 1967) กล่าวว่า การเรียนรู้คือ การเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้า และปฏิกิริยาตอบสนอง

เจ พี เดอ เคกโค (J.P.De Cecco. 1968) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร ซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ที่ได้รับการเสริมแรง

โรเบิร์ต เอ็ม การเย่ (Robert M. Gagne. 1977) กล่าวว่า การเรียนรู้คือ การเปลี่ยนแปลงสมรรถภาพหรือความสามารถของบุคล อันเนื่องมาจากสถานการณ์ที่กำหนดให้เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นจะคงอยู่ให้เห็นได้นานพอควร

พล็อตนิก (Plotnik. 1989) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงลักษณะนิสัยอย่างถาวรอันเป็นผลมาจากประสบการณ์

เวย์เทน (Weiten. 1989) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงลักษณะนิสัยและความรู้โดยอาศัยประสบการณ์

วอร์เชล (Worchel. 1989) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการของการให้ประสบการณ์หรือปฏิบัติการ จนทำให้บุคลเกิดความสามารถในการกระทำกิจกรรมหนึ่งกิจกรรมใดขึ้นอย่างถาวร

จากคำจำกัดความดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การเรียนรู้ คือ กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือความสามารถของบุคคลค่อนข้างถาวร อันเป็นผลมาจากประสบการณ์ และการฝึกปฏิบัติหรือเคยมีประสบการณ์นั้นมาก่อน

ในการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ผู้วิจัยจำแนกเป็น 2 ส่วน กล่าวคือ แนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

ความหมายของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

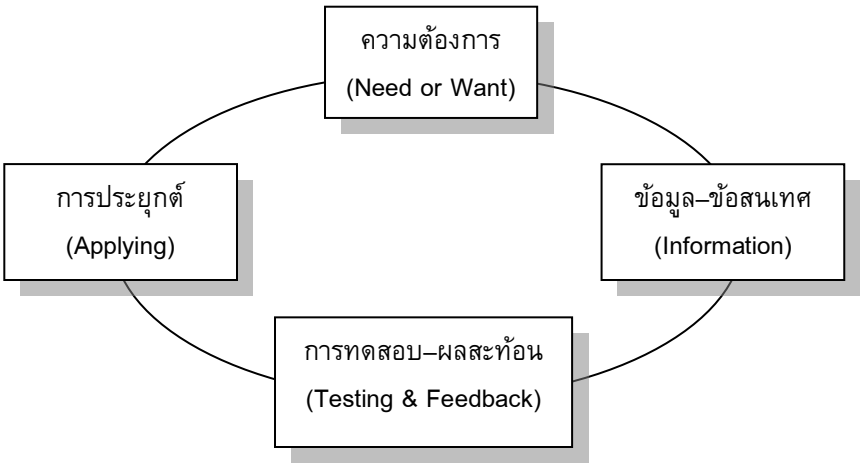
มีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ ได้ความหมายของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ดังนี้

ตามแนวคิดการเรียนรู้ของนักจิตวิทยา Kimble and Garmezy (อารี พันธ์มณี. 2546 อ้างอิงจาก Kimble and Garmezy (1963)) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ถาวร เป็นผลมาจากการฝึกฝนเมื่อได้รับการเสริมแรงมิใช่เป็นผลมาจากการตอบสนองทางธรรมชาติที่เรียกว่าปฏิกิริยาสะท้อน ซึ่งสอดคล้องกับ Cronbach (ดวงเดือน ศาสตรภัทร. 2546 อ้างอิงจาก Cronbach) (1963)) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง อันเป็นผลเนื่องมาจากประสบการณ์ที่แต่ละคนได้ประสบมา

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2555: 3-6) ได้ให้คำนิยามการเรียนรู้ไว้ 2 ประการดังนี้

1. การเรียนรู้เป็นการสะสมข้อเท็จจริง (Facts) และแนวคิด (Ideas) ที่ได้รับจากโรงเรียน และอาจจะหามาเพิ่มเติมจนตลอดชีวิตของบุคคลนั้น

2. การเรียนรู้เป็นกระบวนการทางสติปัญญา (Mental) หรือกระบวนการทางร่างกาย (Physical) ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่สำคัญ คือ มีความกระตือรือร้น (Active) ในกระบวนการเรียนรู้มากกว่าการรับฟัง (Passive) เท่านั้น นั่นคือไม่เพียงการรับฟังการสอน (บรรยาย) แต่ควรมีส่วนร่วมในกิจกรรม (Activity) ที่จัดให้กับผู้เรียนด้วยเสมอ และเป็นพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงที่ถาวร (Permanent Change) โดยการเปลี่ยนแปลงนี้ช่วยให้เกิดสมรรถภาพในการปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลงทางด้านทัศนคติและความสนใจด้วย สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2555: 5) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การเรียนรู้นั้น เป็นกระบวนการต่อเนื่อง (Continuous Process) ดังภาพประกอบ 2 วงล้อแห่งการเรียนรู้ของบุคคล



ภาพประกอบ 2 วงล้อแห่งการเรียนรู้ (How People Learn)

ที่มา : สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2555). *จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่.* หน้า 5.

จากภาพประกอบ 2 จะเห็นได้ว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการต่อเนื่อง (Continuous Process) มีทั้งการกระทำและตอบสนองร่วมกัน มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 : ความต้องการ (Wanting or Needing) ในการเรียนรู้ เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะต้องทราบว่า บุคคลต้องการจะเรียนอะไร ต้องการประสบความสำเร็จในสิ่งใด ต้องการค้นหาคำตอบหรือแก้ปัญหาในเรื่องใด

ขั้นตอนที่ 2 : การรวบรวมข้อมูล–ข้อสนเทศ (Information Gathering) เป็นการเรียนในระบบโรงเรียน (Formal Instruction) และบางส่วนได้รับจากการเรียนรู้ตามอัธยาศัย หรือการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ (Information Learning) โดยจะได้รับจากที่บ้าน หรือจากสถานที่ทำงาน ตัวอย่างเช่น การอ่านหนังสือพิมพ์ การเล่นกีฬาหรือดนตรี การดูโทรทัศน์ รับฟังรายการวิทยุ ฯลฯ

ขั้นตอนที่ 3 : การทดสอบและผลสะท้อน (Testing and Feedback) จากการทดลอง หรือการพยายามเรียนเรื่องหนึ่งเรื่องใดของบุคคล เช่น การทดสอบการขับขี่รถยนต์ การทดสอบฝีมืออาชีพ (Vocational Tests) การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานจริง

ขั้นตอนที่ 4 : การประยุกต์และปฏิกิริยาตอบสนอง (Reflection and Applying) การประยุกต์ข้อสนเทศที่ผู้เรียนได้จากสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เรียนรู้ไปสู่สถานการณ์ใหม่ ถ้าหากทักษะการเรียนรู้ได้นำสู่การปฏิบัติในทักษะใหม่ ๆ และสามารถถ่ายโอนทักษะนั้น ไปสู่การเรียนรู้ใหม่ ๆ ตัวอย่างเช่น การขับรถยนต์ได้ด้วยตนเอง ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการทำงานได้

ลักษณะของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

การเรียนรู้เป็นพัฒนาการหนึ่งของชีวิตที่ไม่มีวันจบสิ้น บุคคลเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลาในเรื่องต่าง ๆ ในสถานการณ์ต่าง ๆ และการรับรู้ที่แตกต่างกัน ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ขึ้น

ในองค์กรอย่างเป็นระบบทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ทีมงานและทั่วทั้งองค์กร ตลอดจนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อวัดผลที่ได้จากการเรียนรู้นั้น สุจิตรา ธนานันท์ (2554: 78-79) ได้กล่าวว่า ในปี ค.ศ. 1926 อี ซี ลินเดแมน (E.C. Lindeman) ได้ทำการศึกษาวิจัยและตีพิมพ์ผลงานในหนังสือ The Meaning of Adult Education เกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ สิ่งที่เขาให้ความสำคัญอย่างมาก คือ การเรียนรู้นั้นควรจะเริ่มต้นโดยใช้สถานการณ์ต่าง ๆ มากกว่าการเริ่มต้นจากเนื้อหาวิชา แหล่งความรู้ที่มีคุณค่าสูงสุดในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่คือ ประสบการณ์ของผู้เรียนเอง ถ้าหากการศึกษาคือชีวิต ชีวิตก็คือการศึกษา การศึกษาที่แท้จริงจะต้องเป็นการกระทำควบคู่ไปกับการคิด ประสบการณ์จึงเป็นเสมือนตำราที่มีชีวิตของผู้ใหญ่นั่นเอง จากนั้น โนวล์ส (1980) ได้สรุปแนวความคิดของ ลินเดแมน ไว้ดังนี้

1. **ความต้องการและความสนใจ (Needs and Interest)** ผู้ใหญ่จะถูกชักจูงให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี ถ้าหากว่าตรงกับความต้องการและความสนใจในประสบการณ์ที่ผ่านมา ผู้ใหญ่จะเกิดความพอใจ ดังนั้นควรมีการเริ่มต้นในสิ่งเหล่านี้อย่างเหมาะสมโดยเฉพาะการจัดกิจกรรมทั้งหลายเพื่อให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้

2. **สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตผู้ใหญ่ (Life Situation)** การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะได้ผลดีถ้าหากผู้ใหญ่เป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้ (Life-Centered) ดังนั้นการจัดการเรียนที่เหมาะสมเพื่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ควรยึดสถานการณ์ทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับชีวิตเป็นหลัก มิใช่เนื้อหาวิชา

3. **การวิเคราะห์ประสบการณ์ (Analysis of Experience)** เนื่องจากประสบการณ์เป็นพื้นฐานแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุดสำหรับผู้ใหญ่ ดังนั้นวิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ คือ
การวิเคราะห์ถึงประสบการณ์แต่ละคนอย่างละเอียดว่า มีส่วนใดของประสบการณ์ที่นำมาใช้ในการเรียนแล้วจะเกิดประโยชน์ต่อไป

4. **ผู้ใหญ่ต้องการเป็นผู้นำตนเอง (Self-Directing)** ความต้องการส่วนลึกของผู้ใหญ่คือ ความต้องการที่จะสามารถนำตนเองได้ เพราะฉะนั้นบทบาทของผู้สอนจึงควรอยู่ในกระบวนการค้นหาคำตอบร่วมกับผู้เรียน (Mutual Inquiry)

5. **ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Difference)** ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อบุคคลมีอายุมากขึ้น รูปแบบการเรียนการสอนจะต้องจัดเตรียมให้เหมาะสม สิ่งสำคัญคือ ความสามารถในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่แต่ละคนมีความต่างกัน

กล่าวโดยสรุปว่า ลินเดแมนได้วางรากฐานทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ว่า ผู้ใหญ่จะต้องใช้ประสบการณ์และสถานการณ์ในชีวิตเป็นแหล่งข้อมูลในการเรียนรู้ ผู้ใหญ่จะถูกชักจูงให้เกิดการเรียนรู้ได้ดีหากตรงกับความต้องการและความสนใจ ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีหากสถานการณ์เรียนรู้ตรงกับชีวิตผู้ใหญ่ จึงต้องมีการวิเคราะห์ประสบการณ์เพื่อนำไปใช้ในการเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป นอกจากนี้ผู้ใหญ่ต้องการเป็นผู้นำตนเองในการแสวงหาคำตอบ

ดังนั้นในการกำหนดรูปแบบการเรียนการสอนสำหรับผู้ใหญ่ต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ตลอดจนความสามารถในการเรียนรู้ในแต่ละช่วงชีวิตของผู้ใหญ่แต่ละคน

ขณะที่สุจิตรา ธนานันท์ (2554: 79) กล่าวเพิ่มเติมว่า โนวล์ส เป็นผู้ริเริ่มใช้คำว่า Andragogy ในวงการของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ โดยการตีพิมพ์หนังสือชื่อ Adult Leadership เมื่อปี ค.ศ. 1968 ปัจจุบันคำนี้ได้รับความนิยมมากขึ้นในสถาบันการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งโนวล์สได้รับการพิจารณาให้เป็นท่านหนึ่งของผู้นำทางด้านแนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การที่เริ่มนำเอาคำว่า Andragogy มาใช้ในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้น เพราะเดิมใช้คำว่า Pedagogy หมายรวมถึงวิธีการเรียนรู้ทั้งหมดทั้งเด็กและผู้ใหญ่ แต่โดยความเป็นจริงแล้วกิจกรรมการศึกษาเดิมนั้นมุ่งจัดให้เด็ก ดังนั้นวิธีการสอนจึงเป็นวิธีการสอนเด็ก ต่อมาจึงเห็นพ้องต้องกันว่า การเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นแตกต่างจากเด็ก ไม่ควรใช้รูปแบบวิธีการสอนเช่นเดียวกับเด็ก โดยโนวล์ส (1980) ได้ให้คำนิยามว่า Andragogy ว่า เป็นศิลป์และศาสตร์ในการช่วยให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้ยึดปัญหาของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยเนื้อหาเน้นการพัฒนาศักยภาพระดับบุคคลและกลุ่ม รวมทั้งเทคนิคการเรียนรู้ที่สนับสนุนให้ผู้ใหญ่ได้สำรวจความต้องการของตนเอง วางเป้าหมายของตนเอง และประเมินการเรียนรู้ต่าง ๆ ด้วยตนเอง สุจิตรา ธนานันท์ (2554: 79-81) ได้สรุปลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และการเรียนรู้ของเด็กตามแนวคิดของโนวล์ส (1980) ไว้ 4 ประการ แสดงในตาราง 1

ตาราง 1 ความแตกต่างระหว่างการเรียนรู้ของเด็กและการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

คุณลักษณะ	การเรียนรู้ของเด็ก (Pedagogy)	การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Andragogy)
ความต้องการที่จะรู้ (The Need to Know)	เรียนรู้เพียงสิ่งที่สอน และจำเป็นต้องได้รับการกระตุ้น	ผู้ใหญ่ต้องการรู้ว่าทำไมเขาจะต้องเรียนรู้สิ่งนั้นก่อน
ความเข้าใจในตนเองหรือมโนทัศน์แห่งตน (Self-Concept)	ผู้เรียนยังต้องพึ่งพาผู้อื่น	เป็นอิสระสามารถนำตนเองและรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนได้
ประสบการณ์ (Experience)	ผู้เรียนขาดประสบการณ์ที่เป็นพื้นฐานของการเรียนรู้	ผู้ใหญ่มีประสบการณ์ที่แตกต่างหลากหลาย
ความพร้อมในการเรียน (Readiness to Learn)	ผู้เรียนพร้อมที่จะเรียนในสิ่งที่สอนโดยต้องได้รับการกระตุ้น	ผู้ใหญ่พร้อมที่จะเรียนในสิ่งที่เขาต้องการรู้และสามารถจัดการกับปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสถานการณ์จริงของชีวิต

ตาราง 1 (ต่อ)

คุณลักษณะ	การเรียนรู้ของเด็ก (Pedagogy)	การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Andragogy)
แนวโน้มต่อการเรียนรู้ (Orientation to Learning)	ผู้เรียนใช้เนื้อหาวิชาเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้	ผู้ใหญ่ใช้ชีวิตเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้ เขารู้ว่าการเรียนรู้จะช่วยให้เขาสามารถจัดการกับปัญหาที่กำลังเผชิญ
แรงจูงใจ (Motivation)	ผู้เรียนได้รับแรงจูงใจจากภายนอก	แรงจูงใจ มาจากแรงผลักดันภายใน

ที่มา: สุจิตรา ธนานันท์. (2554). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. หน้า 80.

นอกจากนี้สุจิตรา ธนานันท์ (2554: 79-81) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning) มีความแตกต่างจากการเรียนรู้ในรูปแบบอื่น ๆ กล่าวคือ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง
2. เป็นการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้และแนวทางในการคิด อย่างไรก็ตามประสบการณ์จากการทำงานที่ผ่านมาจะเป็นแหล่งเพาะบ่มเอกลักษณ์และความเป็นตัวตนของเขา ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงในส่วนนี้จึงต้องพิจารณาอย่างระมัดระวังเป็นพิเศษ
3. ผู้ใหญ่พร้อมจะเรียนรู้ ก็ต่อเมื่อเขาได้ตระหนักแล้วว่าเขาต้องการเพิ่มศักยภาพให้กับตนเอง ผู้ใหญ่จะไม่เรียนเพียงเพราะต้องการผลประโยชน์จากการเรียนรู้ โดยประสบการณ์จากการเรียนรู้จะต้องตรงกับความต้องการและสถานการณ์ของผู้เรียน
4. สิ่งที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มากที่สุด ได้แก่ ความต้องการทำตนให้เป็นที่ประจักษ์ การได้รับการยอมรับ การมีคุณภาพชีวิตที่ดี และการสร้างความมั่นใจให้กับตนเอง

จากการศึกษาแนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่พบว่า ผู้ใหญ่มีประสบการณ์ที่มีคุณค่าต่อการเรียนรู้ เปรียบได้กับแหล่งทรัพยากรของการเรียนรู้ เพราะผู้ใหญ่ต้องการชี้นำตนเองและไม่ชอบการสอน ดังนั้นการที่จะให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้จะต้องมุ่งไปที่การแก้ปัญหาให้ผู้ใหญ่เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหา แนวทางหรือวิธีการเรียนรู้วิธีการหนึ่งที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ใหญ่ได้นั่นคือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Directed Learning) ซึ่งสามารถแบ่งขั้นตอนของการเรียนรู้เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนการรับรู้ (Cognitive Stage) ผู้เรียนจะต้องสร้างการเรียนรู้ รวมทั้งแนวความคิดและวิธีการให้ตนเองประสบผลสำเร็จ

2. ขั้นตอนการเชื่อมโยง (Associative Stage) ผู้เรียนจะสร้างการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติให้เกิดความเชื่อมโยงกันระหว่างการกระตุ้นและการตอบสนองรูปแบบของพฤติกรรมที่ถูกต้อง และการขจัดข้อผิดพลาดทีละเล็กทีละน้อย

3. ขั้นตอนการเรียนรู้โดยอิสระ (Autonomous Stage) ผู้เรียนจะต้องขัดเกลารูปแบบการเคลื่อนไหวของพฤติกรรม จนกระทั่งทรัพยากรภายนอกของข้อมูลเกิดเป็นความสามารถของเขาเอง

สำหรับแนวทางการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในมุมมองของโนวล์ส (1980) สรุปได้ว่า ถ้าอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอนผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีที่สุด ผู้เรียนมีความรับผิดชอบตนเองเป็นกลยุทธ์ในการเรียนรู้แบบไม่มีโครงสร้างหรือเป็นลักษณะการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยสามารถชี้นำตนเองได้ ผู้ใหญ่ส่วนมากมักจะอาศัยปัญหาเป็นหลักในการเรียนรู้ ขณะที่การเรียนรู้ของเด็กมีลักษณะเป็นการพึ่งพาผู้อื่นและให้ผู้อื่นเป็นผู้ชี้แนะ

นอกจากนี้มีข้อแนะนำในการฝึกอบรมพนักงานที่เป็นผู้ใหญ่ คือ พยายามลดความวิตกกังวลและความเครียดทั้งหลายจากตัวผู้เรียน ใช้วิทยากรที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับและสร้างความเชื่อมั่นในการทำงานในอนาคต สร้างบรรยากาศและระยะเวลาการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับผู้ใหญ่ โดยตระหนักถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลทั้งในเรื่องของความสนใจ แนวทางการสอน ประสบการณ์ทางด้านการศึกษาและการทำงานที่ผ่านมา ตลอดจนมีการติดตามประเมินผลภายหลังการฝึกอบรมด้วย

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า ในการเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เกิดจากความต้องการหลัก ๆ 3 ประการ กล่าวคือ ประการแรก มีความต้องการที่จะรู้จักหรือตระหนักในตนเองและพัฒนาตนเองเพื่อปรับตนเองและการทำงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสภาพแวดล้อม ประการที่สอง ต้องการประสบผลสำเร็จ ต้องการพัฒนาตนเองในทุกด้านอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และในประการสุดท้าย ต้องการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นและรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อสังคม เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

แมคแคลแลน (ชมชื่น สมประเสริฐ. 2542; อ้างอิงจาก แมคแคลแลน. 1961) ได้พัฒนายุทธศาสตร์ที่ประสบผลสำเร็จอย่างสูงสำหรับการช่วยให้ผู้ใหญ่พัฒนาตัวเองซึ่งเรียกว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motives) คือ

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) หมายถึง ความปรารถนาที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี บรรลุถึงมาตรฐานอันดีเลิศ มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ และมีความวิตกกังวลเมื่อพบความล้มเหลว

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) หมายถึง ความปรารถนาที่จะเป็นที่ยอมรับของคนอื่น ต้องการเป็นที่นิยมหรือรักใคร่ชอบพอของคนอื่น สิ่งเหล่านี้เป็นแรงจูงใจที่จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับจากบุคคลอื่น

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) หมายถึง ความปรารถนาที่จะได้มาซึ่งอำนาจ พยายามควบคุมสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองบรรลุความต้องการที่จะมีอำนาจเหนือกว่าบุคคลอื่น

โดยที่ สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2555: 7) ได้บัญญัติหลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ 10 ประการ (Adult Learning : Ten Principles) ซึ่งมีส่วนสนับสนุน และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และจะเป็นการช่วยให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จด้วยดี โดยมีองค์ประกอบ 10 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ควรพิจารณาและให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในการเรียน (Motivation to learn) นั่นคือ บุคคลจะเรียนรู้ได้ดีถ้าหากมีความต้องการในการเรียนรู้สิ่งนั้น

2. สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ (Learning environment) ต้องมีความสะดวกสบายเหมาะสม ตลอดจนได้รับความไว้วางใจและการให้เกียรติผู้เรียน (Trust and respect)

3. ควรคำนึงถึง ความต้องการในการเรียน ของแต่ละบุคคล และรูปแบบของการเรียนรู้ (Learning Styles) ที่มีความหลากหลาย

4. ต้องคำนึงถึง ความรู้เดิม และประสบการณ์ (Experience) อันมีคุณค่า

5. ควรได้พิจารณาถึงการดูแลและให้ความสำคัญกับเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้

6. ให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัญหาที่สอดคล้องกับความจริง (Realistic Problems) และนำการเรียนรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหา

7. ต้องให้การเอาใจใส่กับการมีส่วนร่วมทั้งทางด้านสติปัญญาและทางด้านร่างกายในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

8. ควรให้มีเวลาอย่างพอเพียงในการเรียนรู้โดยเฉพาะการเรียนรู้ข้อมูลใหม่ การฝึกทักษะใหม่ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

9. ให้โอกาสในการฝึกปฏิบัติจนเกิดผลดี หรือการนำความรู้ไปประยุกต์ได้

10. ให้ผู้เรียนได้แสดงศักยภาพหรือสมรรถภาพในการเรียนรู้ จนกระทั่งเขาได้แลเห็นถึงความก้าวหน้าว่า สามารถบรรลุเป้าหมายได้

ดังนั้นการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ จึงเป็นเป็นกระบวนการต่อเนื่องไปตลอดชีวิตที่ช่วยให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้โดยยึดปัญหาเป็นศูนย์กลาง เน้นการนำไปใช้ได้จริง อ้างอิงกับประสบการณ์เดิมและเสริมแนวคิดที่ได้รับการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ที่ดีนั้นควรคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เช่น เพศ อายุ สุขภาพ อารมณ์ ประสบการณ์ ความพร้อม ความต้องการ แรงจูงใจ การเสริมแรง และความแตกต่างของการรับรู้ในแต่ละบุคคล เพื่อให้การเรียนรู้นั้นเกิดผลสูงสุดต่อการพัฒนาตนเองและสังคมต่อไป

วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

การศึกษาผู้ใหญ่ เป็นกุญแจสำคัญของการพัฒนาในศตวรรษที่ 21 โดยที่ อังศินันท์ อินทรกำแหง (2545: 22) ได้กล่าวว่า องค์กรยูเนสโก ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ จากการที่องค์กรยูเนสโก มีบทบาทอย่างมากในการนำประชุมระดับโลกด้านการศึกษาผู้ใหญ่ ในรอบ 10 ปี ของการประชุม Fifth International Conference ในปี 1995 ที่ Free and Hanseatic City of Hamburg โดยชี้ว่า มีเพียงการพัฒนาที่มีคนเป็นศูนย์กลาง โดยคำนึงถึงสิทธิมนุษยชนเท่านั้นที่ทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและเป็นธรรมเป็นเงื่อนไขให้ประชาชนมีส่วนร่วม โดยให้การศึกษาผู้ใหญ่เป็นกระบวนการเรียนรู้ทั้งมวลที่จะพัฒนาความสามารถของผู้ใหญ่ เพิ่มความรู้ และปรับปรุงคุณสมบัติเพื่อการประกอบวิชาชีพที่ดีขึ้น โดยการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นรวมถึงการศึกษาต่อเนื่อง การศึกษานอกระบบโรงเรียนและการศึกษาตามอัธยาศัยในกลุ่มผู้เรียนผู้ใหญ่ ตลอดจนให้ความสำคัญกับการลงมือปฏิบัติเป็นพื้นฐาน ทั้งนี้การศึกษาผู้ใหญ่มีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ การพัฒนาความเป็นอิสระในตัวเองและมีจิตสำนึกที่ดี ทำให้บุคคล สังคมสามารถควบคุมอนาคตและสังคมตนเอง เผชิญกับสิ่งท้าทายต่าง ๆ ได้บนพื้นฐานวัฒนธรรม ค่านิยม และประสบการณ์ของคนในสังคมเอง นอกจากนี้การให้ความสำคัญในการเรียนรู้ของผู้เรียนซึ่งเป็นวัยผู้ใหญ่จะเกิดขึ้นได้นั้น องค์ประกอบในการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะของการที่ผู้เรียนเข้ามามีส่วนในการเรียนรู้ทั้งในด้านความรู้สึกและความนึกคิด และการเรียนรู้โดยผู้เรียนเอง แม้ว่าผู้ใหญ่จะได้รับการกระตุ้น ชักจูงจากภายนอก แต่ผู้เรียนผู้ใหญ่จะต้องรู้สึกว่าเป็นผู้แสวงหาความรู้และเข้าใจขึ้นเอง การเรียนรู้นั้นถึงจะกระจายแทรกซึมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เจตคติและบุคลิกภาพของผู้เรียนได้ (อุ่นตา นพคุณ. 2527)

อาชัญญา รัตนอุบล (2542) ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ตามแนวคิดของนักจิตวิทยาและนักพัฒนาการศึกษาแต่ละกลุ่มสรุปได้ ตามตาราง 2 ดังต่อไปนี้

ตาราง 2 แนวคิดของนักจิตวิทยาและนักพัฒนาการศึกษาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่	นักจิตวิทยาและนักพัฒนาการศึกษา
1. เพื่อความเจริญและพัฒนาการส่วนบุคคล ให้มีศักยภาพในตนเอง	Maslow, Rogers, McKenzie และ Knowles
2. เพื่อพัฒนาส่วนบุคคลและความก้าวหน้าของสังคม	Dewey, Lindeman, Bergevin และ Benne
3. เพื่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยออกแบบสร้างโครงการเพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุความสำเร็จผ่านกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	Argyris และ Nadler

ตาราง 2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่	นักจิตวิทยาและนักพัฒนาการศึกษา
4. เพื่อการปลูกสร้างสติปัญญา การเรียนรู้มีคุณค่าในตัวของตัวเอง เมื่อมีการถ่ายทอดความรู้ก็ยิ่งมีคุณค่า	Lawson และ Patterson
5. เพื่อการเปลี่ยนแปลงสังคม โดยมีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่รุนแรงโดยใช้การศึกษาผู้ใหญ่เพื่อนำไปสู่การปลดปล่อยจากการถูกกดขี่	Freire, Illich และ Horton

ที่มา: อาชัญญา รัตนอุบล. (2542). *การเรียนรู้และพัฒนาการของผู้ใหญ่*. เอกสารการสอนภาควิชาการศึกษานอกโรงเรียน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จากตาราง 2 สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ คือ กระบวนการที่ช่วยให้ผู้ใหญ่เกิดความเจริญ สร้างสติปัญญาและพัฒนาความสามารถในตนเอง การเรียนรู้มีคุณค่าในตัวของตัวเอง ผู้ใหญ่สามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที สนับสนุนให้องค์กรบรรลุความสำเร็จผ่านกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมีคุณค่ายิ่งขึ้นเมื่อมีการถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับนั้นไปสู่สังคม

รูปแบบการจัดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในองค์กร

ตามแนวคิดทางการศึกษาผู้ใหญ่ของโนวล์ส (อังศินันท์ อินทรกำแหง. 2545: 26-28; อ้างอิงจาก Knowles. 1980. *The modern Practice of Adult Education)* ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนประเมินความต้องการของตนเอง ตั้งเป้าหมายของตนเอง ร่วมออกแบบและดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ ตลอดจนประเมินการเรียนรู้ด้วยตนเองและได้เสนอแนะขั้นตอน วิธีวางแผนและดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ออกเป็น 7 ขั้นตอน สรุปได้ดังนี้

1. สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ ที่เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดี ทั้งบรรยากาศที่เป็นสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เช่น ห้องเรียน สถานที่ อุปกรณ์การเรียนการสอน ความสะดวกสบาย สวยงาม เหมาะที่จะพบปะแสดงความคิดเห็น และประสบการณ์ร่วมกัน ตลอดจนสิ่งแวดล้อมทางจิตวิทยา เช่น การเคารพนับถือ ความสนใจ การให้ความรู้สึกปลอดภัย อบอุ่นเป็นมิตร การไว้วางใจ การรับผิดชอบร่วมกัน ช่วยกันแก้ปัญหา เป็นต้น

2. จัดโครงสร้างเพื่อการวางแผนร่วมกัน ควรเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมหรือผู้เรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนโครงการ และอำนวยความสะดวกให้เกิดการวางแผนร่วมกันอาจทำในลักษณะของการขอรับข้อเสนอแนะ การประสานงาน การมอบหมายงานให้แต่ละกลุ่มได้ร่วมพิจารณา การจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อวางแผนการจัดทำโครงการหรือกิจกรรมการเรียนการสอน โดยมีตัวแทนผู้เรียนเข้าร่วมเป็นกรรมการ

3. วิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้ เพื่อประเมินระดับการปฏิบัติของผู้เรียน ความต้องการของผู้เรียนและกำหนดรูปแบบความสามารถว่า ควรได้รับการพัฒนาให้มีขีดความสามารถเท่าใด อาจจะทำการวิเคราะห์ในรูปของการทำวิจัย การสอบถามผู้เชี่ยวชาญ การวิเคราะห์งานเปรียบเทียบระดับความต้องการกับระดับความสามารถของผู้เรียนในปัจจุบัน เป็นต้น

4. วางแนววัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ เจตคติ และทักษะ โดยยึดแนวพฤติกรรมนิยมสามารถวัดเป็นรูปธรรมได้และเห็นแนวทางในการพัฒนา

5. ออกแบบประสบการณ์ในการเรียนรู้ โดยคำนึงถึงหลักการทั่วไปในการจัดประสบการณ์ในการเรียนรู้ กล่าวคือ ต้องมีความต่อเนื่องของกิจกรรม เนื้อหา มีความเชื่อมโยงเรียงลำดับของเนื้อหาจากง่ายไปหายาก เบื้องต้นถึงสิ้นสุด และบูรณาการในการผสมผสานเนื้อหาให้เข้ากันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

6. ดำเนินการให้เกิดประสบการณ์ในการเรียนรู้ ควรจัดให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ มีด้วยกันหลายวิธี ดังนี้

6.1 วิธีการถ่ายทอดความรู้ เช่น ปาฐกถา การโต้วาที การสนทนา การสัมภาษณ์ การอภิปรายเป็นคณะ การสาธิต การทัศนาจร การอ่าน การสอยด้วยแบบเรียนโปรแกรม การใช้ชุดสื่อประสม ภาพยนตร์ สไลด์ การแสดงละคร การบันทึกเสียง เป็นต้น

6.2 วิธีให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม เช่น การซักถาม ตั้งทีมผู้ฟัง ตั้งคณะผู้ซักถาม การแสดงบทบาทสมมติ การประชุมกลุ่ม เป็นต้น

6.3 วิธีอภิปราย เช่น การอภิปรายตามแนวที่กำหนด ตามแนวข้อความในหนังสือ การอภิปรายการแก้ปัญหา การอภิปรายกรณีศึกษา กรณีตัวอย่าง เป็นต้น

6.4 วิธีการจำลองสถานการณ์ เช่น แสดงบทบาทสมมติ เป็นต้น

7. การประเมินผลและการวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้ใหม่ เพื่อให้ทราบว่า บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยประเมินด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การทดสอบแบบสอบถามการสัมภาษณ์ การสังเกต เป็นต้น และจากผลการประเมินสามารถวิเคราะห์ได้ว่าผู้เรียนยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ข้อใด และควรได้รับสิ่งใดเพิ่มเติมต่อไป

นอกจากนี้ โนวล์ส (สุนทร สุนันท์ชัย. 2533; อ้างอิงจาก โนวล์ส. 1980. *The modern Practice of Adult Education)* ได้สรุปว่า รูปแบบของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่ให้ผู้ใหญ่ได้รับการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ 3 ประเภท สรุปได้ดังนี้

1. การเรียนรู้เป็นรายบุคคล โดยมีกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเองที่มีแบบแผน ดังนี้

1.1 การเข้ารับการฝึกงานในสถานประกอบการ เป็นการฝึกงานในระดับวิชาชีพ ผู้เรียนต้องปฏิบัติงานในความควบคุมของผู้เชี่ยวชาญแต่ละเรื่อง

1.2 การศึกษาทางไปรษณีย์ ผู้เรียนได้ศึกษาจากเอกสาร ตำราของสถาบัน การศึกษาที่ส่งมาที่ประกอบด้วยเนื้อหา คำสอน แบบฝึกหัด คำแนะนำ ให้ผู้เรียนศึกษา

ด้วยตนเองและทำแบบฝึกหัดส่งกลับไปให้ครูผู้ตรวจเพื่อประเมินความก้าวหน้าในการเรียน

1.3 การให้คำแนะนำปรึกษา เป็นวิธีให้ผู้เรียนได้เข้าใจตนเอง และสิ่งแวดล้อมรอบตัวได้ดีขึ้น

1.4 การศึกษาด้วยตนเองในลักษณะการจัดทำรายงาน โครงงานต่าง ๆ การค้นคว้าในห้องสมุด เป็นต้น

1.5 ชุดการเรียนด้วยสื่อประสม เช่น ชุดการเรียนด้วยตนเอง สิ่งพิมพ์ เทปเสียง วีดีโอ แผ่นเสียง แผ่นภาพ แบบฝึกหัด สมุดทำงาน คู่มือ เป็นต้น

1.6 การสอนแบบสำเร็จรูปและการสอนแบบให้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน อินเตอร์เน็ต หรือที่เรียกว่า การเรียนผ่านเว็บ (Web Base Learning) หรือ E-Learning เป็นต้น

สรุปได้ว่า ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งนี้ตามความสนใจ ความสามารถ ความถนัด และรูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้เรียนแต่ละคน

2. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม ผู้ใหญ่ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ได้รับการจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างรูปแบบการเรียนรู้แบบกลุ่ม เช่น

2.1 โครงการปฏิบัติการ โดยที่องค์กร หน่วยงานต้องการจัดทำหรือดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มคนในหน่วยงาน ชุมชนนั้น ๆ

2.2 การประชุมที่เน้นการวิเคราะห์ แก้ปัญหาจากประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมประชุม การประชุมแบบสถาบันที่เน้นการพัฒนาความรู้และทักษะเฉพาะอย่าง การประชุมเชิงปฏิบัติการ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของกลุ่มคนในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

2.3 การจัดตั้งชมรม กลุ่มจัดตั้ง แบบไม่เป็นทางการตามกฎหมาย เป็นอิสระของตนเองไม่ขึ้นกับสถาบันใด หรือสังกัดองค์กรระดับชาติ หรือระดับท้องถิ่น สมาชิกของชมรมได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกัน โดยการทำกิจกรรมของชมรมตามวัตถุประสงค์ หรือได้รับรู้แลกเปลี่ยนความรู้ ข่าวสารระหว่างสมาชิกด้วยกัน

2.4 การจัดประชุมปรึกษาหารือ หรือร่วมกันพิจารณากำหนดแนวทางปฏิบัติกับผู้ที่เกี่ยวข้อง การประชุมของกลุ่มอาชีพใดอาชีพหนึ่ง การประชุมสันนิบาต การประชุมขององค์กร เป็นต้น

2.5 การสาธิตให้ความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยมีขั้นตอนเพื่อสร้างความตระหนักความสนใจ ทดลองทำ ประเมินผล และรับความรู้แนวทางนั้นมาปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

2.6 อื่น ๆ เช่น การดูงานเป็นกลุ่ม การจัดนิทรรศการ การออกร้าน การจัดงาน การจัดเดินทางทัศนาจรกลุ่ม การท่องเที่ยว เป็นต้น

สรุปได้ว่า การจัดประสบการณ์เป็นกลุ่ม เป็นการเรียนที่ผู้เรียนได้มาพบปะกัน มีจุดประสงค์ในการเรียนรู้และแลกปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน ซึ่งเป็นการจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นและอาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อของผู้เรียนไปในแนวทางที่เหมาะสมขึ้น

3. การเรียนรู้เป็นกิจกรรมของชุมชน โดยมีเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาในชุมชน และพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ให้แก่บุคคลในชุมชน โดยมีชุมชนเป็นห้องเรียนขนาดใหญ่เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ของของผู้ใหญ่ในชุมชน เช่น

3.1 การจัดแหล่งวิทยาการไว้ผู้เรียนทุกเพศ ทุกวัย ทุกระดับการศึกษาในชุมชนได้มาเรียนรู้ เช่น ศูนย์การเรียนรู้ในชุมชน ห้องสมุด เป็นต้น

3.2 ส่งเสริมให้ชุมชนมีบทบาทในการจัดการศึกษาขึ้นเอง โดยมีองค์กรท้องถิ่นช่วยในการชี้ปัญหา วางแผน ประสานงาน ดำเนินการและประเมินผล

3.3 ส่งเสริมให้ประชาชนรวมกลุ่มกัน เพื่อศึกษาปัญหาของตนเองโดยใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน เช่น โรงเรียน วัด หน่วยงาน วิทยากรท้องถิ่น ควรให้กลุ่มผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง วางแผน ประสานงานติดต่อวิทยากร แหล่งทรัพยากรต่าง ๆ และถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การจัดประสบการณ์การเรียนรู้แบบชุมชน ตามแนวทางของโนวล์ส (1980) เพื่อให้ชุมชนได้ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา หาวิธีแก้ไขปัญหา ตลอดจนเพิ่มศักยภาพสมาชิกของชุมชนในการเรียนรู้และมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อให้สิ่งที่เรียนรู้นั้นเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาของชุมชนอย่างแท้จริง

ปัจจุบันมีการนำแนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร บุพผา พวงมาลี (2542) และ ดนัย เทียนพุฒ (2543) ได้แบ่งรูปแบบของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เป็น 3 ประเภท สรุปได้ดังนี้

1. การเรียนรู้ระดับบุคคล ถือเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้ในองค์กร เมื่อบุคคลในองค์กรเกิดการเรียนรู้ เปลี่ยนพฤติกรรม ก็จะส่งผลต่อพฤติกรรมของคนอื่น ๆ ในองค์กร ซึ่งเป็นเทคนิคการเรียนรู้ที่สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1.1 ความรู้ที่มีในตัวเอง เป็นการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของตนเอง ประมาณความสามารถของตนเองว่า มีความรู้ความสามารถในเรื่องใด ทำความรู้จักกับตนเอง มีความต้องการอะไรในอนาคตเพื่อค้นหาบุคลลิกภาพและเอกลักษณ์แห่งตน เพื่อสามารถชี้นำการเรียนรู้และทิศทางการพัฒนาตนเอง

1.2 การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ เมื่อค้นหาจุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง ศึกษาวิธีคิด ตั้งสมมติฐานพร้อมกำหนดแนวทางในการเรียนรู้ของตนเอง

1.3 การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก เรียนรู้จากการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในขณะปฏิบัติงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นวัฏจักรเชื่อมโยงกับกระบวนการทำงาน

1.4 การใช้วิธีเรียนรู้แบบเป็นรูปธรรม เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ขณะทำงานหรือเรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรง และองค์กรส่งเสริมให้เป็นรูปธรรม เช่น เรียนรู้ในห้องเรียน ฝึกอบรม เข้าหลักสูตรศึกษาในรูปการศึกษาทางไกล เป็นต้น

2. การเรียนรู้ระดับกลุ่ม

2.1 วิธีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทำให้การเรียนรู้มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ระดับบุคคล นำเสนอความคิดหรือความรู้ไปสู่องค์กรในระดับกว้างขึ้นทำให้สมาชิกได้คิดอย่างลึกซึ้งในประเด็นที่ซับซ้อน มีการพัฒนาความรู้ไปสู่การเป็นนวัตกรรม มีการประสานงานและการปฏิบัติงานข้ามฝ่ายงาน โดยปัจจัยสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมคือ ความพึงพอใจในทีม สร้างคุณค่าของทีมเหนือกว่าคุณค่าของบุคคล ส่งเสริมการสนทนา แสดงความคิดเห็นในทีม สร้างความสมดุลย์ระหว่างงานที่ทำกับการเรียนรู้ขณะทำงาน

2.2 วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน เน้นการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการกลุ่ม โดยทีมประกอบด้วย สมาชิกที่หลากหลายทั้งระดับหน้าที่การงานสายงานหลัก และสายงานสนับสนุน ระดับชั้นการบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน ซึ่งเทคนิคการเรียนรู้นี้จะสนับสนุนให้ความเป็นอิสระ ให้โอกาส ให้เวลา ในการร่วมกิจกรรมประชุมปรึกษาของทีม

2.3 วิธีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ เป็นวิธีการเรียนรู้โดยผ่านการแก้ปัญหาและพัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหาเดิมสู่การแก้ปัญหาใหม่ โดยอาศัยการศึกษาจากการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเทคนิคการเรียนรู้ที่ได้จาก

2.3.1 การปฏิบัติโดยการวิจัย ค้นคว้า เป็นกระบวนการวิจัยที่อาจทำได้โดยการรวมกลุ่มคนที่มีปัญหาคล้ายคลึงกัน นำเสนอปัญหาของตนต่อกลุ่ม รวบรวมปัญหาร่วมวิเคราะห์ข้อมูลในกลุ่ม สรุปความเห็นของกลุ่ม ร่วมวางแผนและนำไปปฏิบัติ

2.3.2 การปฏิบัติจากผลการเรียนรู้ เป็นการให้บุคคลได้เรียนรู้จากการทำงาน จากการแก้ปัญหาในงานร่วมกับผู้อื่น ทำได้โดยมอบหมายงานหรือโครงการ ให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร มีการประชุมปรึกษาหารือในเรื่องงานอย่างสม่ำเสมอ

2.3.3 ปฏิบัติตามหลักวิทยาศาสตร์ เป็นเทคนิคที่รวบรวมข้อมูลจากการปฏิบัติและผลการเรียนรู้ มาสร้างเป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับการทำงาน พัฒนาให้คนทำอย่างที่คิดและพูด สร้างระบบเทคโนโลยีช่วยนำประโยชน์จากความรู้ที่ได้จากการทดลองปฏิบัติ หรือสร้างทีมเครือข่าย กระตุ้นให้คนมีการพัมนาตนเองและองค์กร สร้างแนวคิดวิธีใหม่ในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน สร้างเครื่องมือใหม่ในการเรียนรู้ให้แก่ทุกคน

3. การเรียนรู้ระดับองค์กร มุ่งสร้างให้องค์กรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อาจทำได้โดยสร้างวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นเอื้อต่อการเรียนรู้ ได้ดังนี้

3.1 สร้างโอกาสและบรรยากาศการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สามารถทำได้โดยใช้การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ มอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำ ให้บุคคลมีความสามรถที่จะปรับปรุงพื้นฐานธรรมชาติของงาน ส่งเสริมการฝึกอบรมข้ามสายงานให้บุคลากรมีความสามารถมีความรู้ในการทำงานที่หลากหลายขยายหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อพัฒนาทักษะการทำงาน

3.2 การเปิดโอกาสในการสร้างและถ่ายโอนความรู้ รวมทั้งสร้างความรู้ใหม่จากการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคล การแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านบอร์ดข่าวสาร เป็นศูนย์กลาง ไปรษณีย์ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ หรือการประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น

3.3 ต้องจัดวางกระบวนการทำงานให้ส่งเสริมการเรียนรู้โดยสอดคล้องกับระบบการสอนงาน เช่น เทคนิคการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

3.4 สร้างสังคมฝึกอบรม ที่เน้นให้ผู้เข้าอบรมมีความคิดแบบสร้างสรรค์ สามารถแก้ปัญหาและตัดสินใจได้ดี โดยจะมีการจัดทำเป็นแผนการพัฒนาตนเอง โดยใช้รูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองและด้วยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ระหว่างผู้เข้าอบรมด้วยกัน โดยจะสะท้อนผ่านการทำกิจกรรม และใช้เทคโนโลยีในการฝึกอบรมที่ทันสมัย

3.5 ให้ผลตอบแทน คำชมเชย ยอมรับ หรือโบนัส กรณีที่องค์กรมีผลกำไรเพิ่มมากขึ้น อาจมีการจัดงานเลี้ยงฉลองความสำเร็จ กรณีที่โครงการใดสำเร็จลุล่วงได้ดี จ่ายผลตอบแทนตามผลงานที่เกิดจากการใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

เฮอร์แมนสัน (อังศินันท์ อินทรกำแหง. 2545: 36-37; อ้างอิงจาก Hermanson. 1998. *The Adult Learner in Higher Education and The Workplace*) ได้ศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ โดยกล่าวว่า สิ่งสำคัญของการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและสังคม โดยได้ให้คำจำกัดความของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ว่า เป็นกระบวนการซึ่งผู้ใหญ่รับข้อมูลความรู้ด้านเทคนิคและทักษะการพัฒนา ซึ่งได้แบ่งประเภทของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ไว้ 3 รูปแบบ คือ

1. เรียนรู้จากการสอนในห้องเรียน (Instrumental learning) เป็นการเรียนรู้ในห้องเรียน รับการสอนเพื่อเรียนรู้ในเรื่องใหม่ ๆ และพัฒนาทักษะด้านการปฏิบัติงาน

2. เรียนรู้จากสังคม (Social learning) เป็นกระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่ครอบคลุมการเรียนรู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่น มีปฏิสัมพันธ์ มนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและเผยแพร่ประสบการณ์

3. การเรียนรู้เพื่อการพัฒนา (Development learning) เป็นกระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่ครอบคลุมถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับตนเองเพื่อพัฒนาตนเอง

ความสัมพันธ์ของรูปแบบการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ทั้ง 3 รูปแบบนี้ จำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้จากหลายรูปแบบ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกปฏิบัติ การบรรยายในประเด็นที่ตรงกับความต้องการขององค์การ สอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียนและการจัดกิจกรรมให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ รวมถึงการเรียนรู้ระหว่างชุมชน สังคม โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และเป้าหมายสุดท้ายของการเรียนทั้ง 3 รูปแบบจะช่วยให้การเรียนรู้ประสิทธิภาพมากขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

การพัฒนาบุคลากร เป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการแสดงออกของศักยภาพบุคคลในองค์กร การสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน การพัฒนาองค์กรการออกแบบงานใหม่ (ดนัย เทียนพุฒ. 2537: 17)

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบขององค์กร เพื่อส่งเสริมสนับสนุน และปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะและความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม และมีความงอกงามเติบโตทางจิตใจและบุคลิกภาพ ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (กรุณา พลใส. 2550: 17; อ้างอิงจาก ชูชัย สมิทธิไกร. 2538. *การพัฒนาบุคลากรด้วยกลุ่มสร้างสรรค์ความงอกงาม*. หน้า 3)

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการที่ช่วยให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงาน เป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น (สมาน รังสิโยกฤษฎ์. 2541: 83)

การพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานของสถาบันและเพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่ปรารถนาจะได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (พนัส หันนาคินทร์. 2542: 80)

การพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินการเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรขององค์กร มีความรู้ ความสามารถและมีสมรรถภาพในการทำงานสูงยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และต่อองค์กร (กุลธน ธนาพงศธร. 2542: 168)

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะเสริมสร้างและปรับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understand) ทักษะในการทำงาน (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ให้เอื้อประโยชน์ต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (เกรียงไกร เจียมบุญศรี และ จักร อินทรจักร. 2544: 42)

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และทัศนคติที่ดีให้แก่บุคคล เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และเกิดผลดีต่อความเจริญก้าวหน้าของบุคคล (กรุณา พลใส. 2550: 18)

จากแนวคิดที่หลากหลายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบขององค์กร ที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน เสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วสามารถปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและเกิดผลดีต่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพและหน้าที่การงานของบุคคลนั้น

นอกจากนี้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ดังนี้

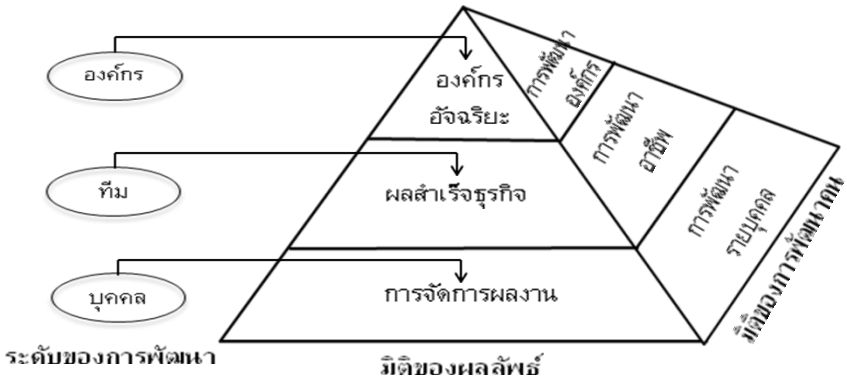
ลีโอนาร์ด แนดเลอร์; และ ซีส แนดเลอร์ (สุจิตรา ธนานันท์. 2554: 21; อ้างอิงจาก Leonard Nadler; & Zeace Nadler. 1980: unpaged) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึงการที่นายจ้างจัดการเรียนรู้ (Learning) ให้แก่บุคลากรของตนในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการทำงาน และเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร

เอเลน เอิร์นส คอสเสก; และ ริชาร์ด เอ็น. บล็อก (สุจิตรา ธนานันท์. 2554: 21; อ้างอิงจาก Ellen Ernst Kossek; & Richard N. Block. 2002: 19.7) ซึ่งสอดคล้องกับ Chalofsky (1992: 175) ที่ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) จะเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และการปรับปรุงการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ทีม และองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการผสมผสานการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล การพัฒนาสายงานอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์การ กับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์การเข้าด้วยกัน

อาร์ เวน มอนดี้; และ โรเบิร์ต เอ็ม. โนว์ (สุจิตรา ธนานันท์. 2554: 21; อ้างอิงจาก R. Wayne Mondy; & Robert M. Noe. 2005: 5-6) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นหน้าที่หลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ใช่แค่เพียงการอบรม แต่ยังหมายความรวมไปถึงการวางแผนงานอาชีพของแต่ละบุคคล การพัฒนากิจกรรม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้และปรับปรุงการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคล ทีมและองค์กร ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในสายงานอาชีพของบุคลากรทั้งงานในปัจจุบันที่รับผิดชอบอยู่และเตรียมความพร้อมสำหรับงานในอนาคต โดยรวมถึงการวางแผนงานอาชีพของแต่ละบุคคล การพัฒนากิจกรรม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลต่อความสามารถขององค์การในการแข่งขัน และการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ดนัย เทียนพุฒ (2551: 238) ได้เสนอแนวคิดเพิ่มเติมว่า หากมีการพัฒนาคนตามแนวคิด “การพัฒนาคนแบบบูรณาการ” ซึ่งเป็นการปรับกรอบแนวคิดใหม่ (Paradigm Shift) ของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล น่าจะทำให้การพัฒนาองค์การประสบความสำเร็จได้ โดยใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาคนแบบผสมผสานในทุกเรื่อง เช่น การพัฒนารายบุคคล ซึ่งจะต้องใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่องค์กรจะสนับสนุนจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จ แสดงดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 รูปแบบการพัฒนาคนแบบบูรณาการ

ที่มา: ดนัย เทียนพุฒ. (2551). *บริหารคนในทศวรรษหน้า*. หน้า 238.

จากภาพประกอบ 3 กรุณา พลใส (2550: 12-17) ได้อธิบายรูปแบบการพัฒนาคนแบบบูรณาการ ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่าง ระดับของการพัฒนา มิติของการพัฒนาคน และมิติของผลลัพธ์ สรุปได้ดังนี้

ประการแรก ระดับของการพัฒนาบุคคล

ระดับของการพัฒนาคนแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีม/กลุ่มงาน/ฝ่ายงาน และระดับองค์กร ซึ่งการแบ่งดังกล่าวเป็นการรองรับโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบหรือองค์กรที่มีลักษณะแบบเถ้าแก่ หรือเจ้าของกระบวนการ

ประการที่สอง มิติของการพัฒนาคน

ในมิติของการพัฒนาคน แบ่งเป็น 3 มิติ กล่าวคือ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. **การพัฒนารายบุคคลหรือการฝึกอบรมและการพัฒนา** องค์กรมุ่งเน้นการให้ประสบการณ์การเรียนรู้แก่บุคลากร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งแยกประเภทของประสบการณ์การเรียนรู้ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) การฝึกอบรม 2) การศึกษา และ 3) การพัฒนาพนักงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 การฝึกอบรม หมายถึง การมุ่งที่จะวิเคราะห์ ทำให้มั่นใจและช่วยพัฒนา การเรียนรู้ของพนักงานแต่ละคน หัวใจสำคัญของการฝึกอบรม คือทำให้พนักงานแต่ละคนสามารถทำหน้าที่ในปัจจุบันหรือกระบวนการทำงานได้อย่างครบวงจร

1.2 การศึกษา หมายถึง การเรียนรู้ที่มุ่งเพื่องานในอนาคต หรือการเปลี่ยน แปลงในความรู้ เป็นการช่วยแต่ละบุคคลให้มีคุณสมบัติที่จะเติบโตหรือประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของอาชีพในอนาคต เป็นการศึกษาเพื่องานในอนาคตที่ไม่ไกลนัก

ประการที่สาม มิติของผลลัพธ์

ในมิติของผลลัพธ์ที่ได้จากมิติของการพัฒนานั้น ประกอบด้วย 3 มิติ คือ มิติของบุคคลมุ่งผลลัพธ์ด้านการจัดการผลงาน มิติของทีม/กลุ่มงาน/ฝ่ายงานมุ่งผลลัพธ์ด้านผลสำเร็จของธุรกิจหรือดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators : KPIs) คือ ด้านลูกค้า การเงิน กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และเติบโต และมิติขององค์กรมุ่งผลลัพธ์ด้านองค์กรอัจฉริยะ โดยบูรณาการเข้าด้วยกัน หมายถึง การมองภาพรวมของการพัฒนาคนจนกระทั่งนำไปสู่การประยุกต์ในทางปฏิบัติ ในลักษณะดังต่อไปนี้

1. มิติการพัฒนารายบุคคล จะมุ่งวิธีการพัฒนาทั้งด้านการฝึกอบรม การศึกษา หรือการพัฒนา เพื่อเน้นรายบุคคลโดยต้องการผลลัพธ์ด้านการจัดการผลงานใน 3 ระดับ เช่น ระดับบุคคลต้องการยกระดับผลงานให้เท่ากับมาตรฐาน ระดับทีมงานต้องการยกระดับผลงานให้สูงกว่ามาตรฐาน และระดับองค์กรต้องการผลลัพธ์ในด้านการจัดการผลงานที่เป็นมาตรฐานโลก

2. มิติการพัฒนาอาชีพ มุ่งเน้นการยกระดับของขีดความสามารถของบุคลากรหรือระดับบริหาร ด้านผลสำเร็จใน 3 ระดับ เช่น ระดับบุคคล ต้องการให้ระดับพนักงานพัฒนาตนเอง มีขีดความสามารถสูงขึ้น แต่ในระดับบริหารองค์กรต้องการยกระดับขีดความสามารถ ที่เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารในอนาคต ระดับทีมงาน เป็นการยกระดับขีดความสามารถของทีมเพื่อให้ได้ตามความสามารถหลักของธุรกิจระดับขององค์กร เพื่อยกระดับขีดความสามารถให้ธุรกิจตอบสนองวัตถุประสงค์ธุรกิจเชิงกลยุทธ์ใน 4 ด้าน กล่าวคือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในกับด้านการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งเป็นผลสำเร็จของธุรกิจภายใต้ความสามารถของทรัพยากรบุคคล

3. มิติการพัฒนาองค์กร มุ่งผลลัพธ์ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยการเรียนรู้เพื่อให้เป็นองค์กรอัจฉริยะใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล พัฒนาให้เป็นบุคคลผู้รอบรู้ ระดับทีมงานพัฒนาเป็นทีมการเรียนรู้ และระดับองค์กรพัฒนาเป็นองค์กรอัจฉริยะ

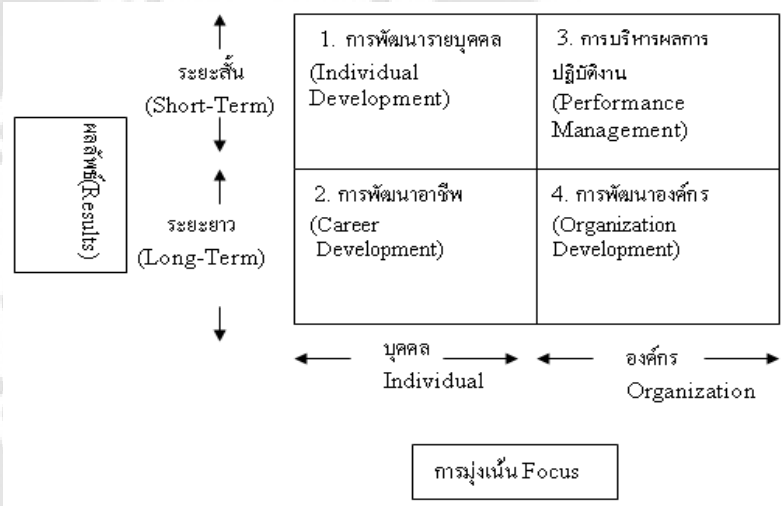
ดังนั้นการนำแนวคิดเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาคนในรูปของ “การพัฒนาแบบบูรณาการ” ผู้ที่เกี่ยวข้องจะทำการพัฒนาในรูปแบบนี้ได้นั้น จะต้องมีความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. มีความเข้าใจธุรกิจในด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กรรูปแบบใหม่และการวัดผลสำเร็จของธุรกิจเชิงกลยุทธ์

2. เข้าใจมิติการบริหารและพัฒนาคนที่ครอบคลุมทั้งเรื่องการพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพและพัฒนาองค์กร

3. เข้าใจถึงระดับของการพัฒนาในองค์กรรูปแบบใหม่ทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีมงาน/ฝ่ายงาน และระดับองค์กร

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2553: 28-29; 178) ได้กล่าวว่า จากการศึกษาตำราทางวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หรือเรียกย่อว่า HRD พบว่า แนวคิดของ เจอรี ดับเบิลยู. กิลลี, สตีเวน เอ. เอ๊กแลนด์ และ แอน เมย์คูนิช กิลลี (Jerry W. Gilley, Steven A. Eggland and Ann Maycunich Gilley) ในหนังสือ Principle of Human Resource Development ซึ่งตีพิมพ์ครั้งแรกในปี ค.ศ. 1989 และครั้งที่สอง ในปี 2002 ได้นำเสนอหลักการในการพิจารณาองค์ประกอบของ HRD ไว้อย่างน่าสนใจ โดยใช้ตารางเมตริกซ์เป็นตัวแบบในการนำเสนอโดยใช้ 2 มิติประกอบกัน คือ มิติทางด้านจุดเน้น (Focus) และมิติด้านผลลัพธ์ (Results) ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังแสดงตามภาพประกอบ 4 HRD Matrix (ตารางเมตริกซ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)



ภาพประกอบ 4 HRD Matrix (ตารางเมตริกซ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

ที่มา: อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2553). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. หน้า 28; 178.

จากภาพประกอบ 4 จะเห็นได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้าน กล่าวคือ 1) การพัฒนารายบุคคล 2) การพัฒนาอาชีพ 3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน และ 4) การพัฒนาองค์การ สรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนารายบุคคล (Individual Development)

มุ่งเน้นรายบุคคลและเกิดผลลัพธ์ในระยะสั้น (Short Term Results) เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะและปรับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรแต่ละคนในองค์กรเพื่อให้

สามารถทำงานที่ตนรับผิดชอบ โดยผู้วิจัยจะกล่าวถึงรายละเอียดของการพัฒนารายบุคคลต่อไปในหัวข้อ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล 39

2. การพัฒนาอาชีพ (Career Development)

มุ่งเน้นส่วนบุคคล (Individual) และเกิดผลลัพธ์กับองค์กรในระยะยาว (Long Term Results) ซึ่งหมายถึง การวิเคราะห์ความจำเป็นรายบุคคลเกี่ยวกับความสนใจ ค่านิยม ความสามารถ เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ในการวางแผนพัฒนาให้พนักงานมีความรู้และทักษะในการทำงานเพื่องานในอนาคต ประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ การวางแผนสายอาชีพ (Career Planning) และการบริหารสายอาชีพ (Career Management) ดังนี้

2.1 การวางแผนสายอาชีพ (Career Planning) เป็นกระบวนการที่เน้นพนักงานเป็นหลัก โดยเห็นว่า พนักงานแต่ละคนมีความต้องการที่ไม่เหมือนกันในด้านอาชีพ ความต้องการที่มีต่อองค์การ ต่อลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายและความต้องการในการพัฒนาตนเอง โดยพนักงานแต่ละคนจะประเมินความสนใจและความสามารถของตนเอง พิจารณาโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ กำหนดเป้าหมายในชีวิตการทำงาน วางแผนกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความสามารถเฉพาะตัว ทั้งนี้องค์การมีหน้าที่ในการช่วยเหลือพนักงานโดยการจัดเตรียมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการเลือกอาชีพของพนักงานแต่ละคนรวมถึงการให้คำปรึกษาแก่พนักงานเป็นรายบุคคล

2.2 การบริหารสายอาชีพ (Career Management) เป็นกระบวนการที่เน้นองค์การเป็นหลัก เป็นการเตรียมโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงาน โดยเน้นการทำกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การกำหนดหน้าที่งาน การประเมินศักยภาพ การออกแบบผังความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) การบริหารจัดการคนเก่งคนดี (Talent Management) การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Planning) การฝึกอบรม และการให้คำปรึกษาแนะนำแก่พนักงาน เป็นการดำเนินงานขององค์การเพื่อช่วยทำให้พนักงานมีโอกาสบรรลุเป้าหมายในอาชีพที่กำหนดไว้ ดังนั้นการพัฒนาสายอาชีพจึงก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร หัวหน้างาน และตัวพนักงานเองด้วย

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

เป็นอีกมิติหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นภาพรวมของทั้งองค์การและเกิดผลลัพธ์ในระยะสั้น กล่าวคือเป็นการมุ่งเน้นให้พนักงานสร้างผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งผลงานที่เกิดขึ้นของพนักงานย่อมส่งผลต่อผลงานขององค์การเช่นกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อประกันหรือรับรองว่าบุคลากรจะต้องมีความรู้ ทักษะ มีแรงจูงใจและมีสภาพแวดล้อมที่ดีและสนับสนุนให้สามารถสร้างผลงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผล องค์กรมุ่งเน้นการบริหารผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ โดยเริ่มต้นด้วยการวางแผนปัจจัยวัดผลงานตั้งแต่ต้นปี เชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรไปสู่เป้าหมายของหน่วยงาน ทีมงานและตัวบุคคล รวมทั้ง

มีการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับ บัญชาในระหว่างปี เมื่อพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่หัวหน้างานกำหนด

4. การพัฒนาองค์การ (Organization Development) เป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในระยะยาวที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การ ถือเป็นศาสตร์ ที่ผสมผสาน ระหว่างแนวคิดในเชิงสังคมสาสตร์และในเชิงวิทยาศาสตร์เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ เป็นการแก้ไขปัญหาขององค์การ การปรับปรุงหรือวางระบบโครงสร้างองค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การกำหนดกลยุทธ์และกระบวนการบริหารงานและการสร้างให้เกิดภาวะผู้นำ รวมทั้งเป็นแผนงาน กิจกรรม และระบบงานที่กำหนดขึ้นเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร จากเหตุการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร

ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร

บุคลากรถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร เพื่อให้การบริหารงานขององค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล บุคลากรต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดย กุลธน ธนาพงศธร (2542: 69-71) กล่าวว่า มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ 6 ประการ คือ

1. การพัฒนาบุคลากร ช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพและมีการติดต่อประสานกันได้ดียิ่งขึ้น

2. การพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัดลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

3. การพัฒนาบุคลากร ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูก

4. การพัฒนาบุคลากร เป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

5. การพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

6. การพัฒนาบุคลากร ช่วยทำให้บุคคลนั้น มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ

นอกจากนี้พนัส หันนาคินทร์ (2542: 77) สรุปความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรดังนี้

1. ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและวิธีการทำงานได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรจึงต้องพยายามให้บุคลากรก้าวหน้าทันต่อความเปลี่ยนแปลง เพื่อให้คนในองค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีการใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากร ย่อมจะได้รับผลประโยชน์กลับคืนในระยะยาวอาจเป็นเครื่องสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้น

3. เมื่อรับคนเข้าทำงานแล้วจะต้องมีการพัฒนา ให้สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไปในด้านความรู้สึกนึกคิด ความคาดหวังและเจตคติที่มีต่องาน

ขณะที่กรุณา พลใส (2550: 19) ได้แสดงความเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นต่อทุกหน่วยงานทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชน โดยการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติที่ดีและวิธีการทำงาน อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินการอย่างเป็นระบบขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และการปรับปรุงการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ทีม และองค์กร รวมทั้งให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนแบบบูรณาการ ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่าง ระดับของการพัฒนา มิติของการพัฒนาคน และมิติของผลลัพธ์ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนและปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะและความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม มุ่งให้เกิดผลลัพธ์ในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งต่อบุคคลและองค์กรโดยรวม จึงถือเป็นกลยุทธ์หลักที่องค์กรต่าง ๆ ให้ความสำคัญเพื่อรองรับการทำงานในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมากมายและต่อเนื่อง

ความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

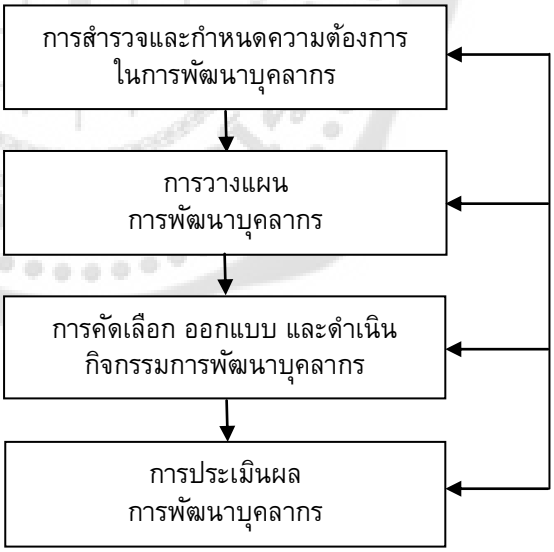
สแวนสัน และ อาร์โนลด์ (อังศินันท์ อินทรกำแหง. 2545: 25-26; อ้างอิงจาก Swanson; & Arnold. 1996. *The purpose of Human Resource Development Is to Improve Organizational Performance)* ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นเกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร เพราะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เอื้อให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นวัยผู้ใหญ่เห็นคุณค่าในตนเองและมีความเชื่อมั่นที่จะเรียนรู้และพัฒนาความสามารถของตนเองอันนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าในงานทั้งส่วนบุคคลและองค์กร ดังนั้นการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในองค์กรกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์และพึ่งพากัน เพราะการเรียนรู้เป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญของการปฏิบัติงานในองค์กร นอกจากนี้การเรียนรู้และการพัฒนาเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญทั้งในระดับบุคคล ระดับองค์การและระดับสังคม บุคลากรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้อย่างเพียงพอและเหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนการใช้ทักษะทางด้านการเรียนรู้ ความเข้าใจในระดับสูง และการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learning How to Learn) ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ตลอดจนอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของบุคลากรจนกลายเป็นการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การและขยายวงกว้างไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society)

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

จากการที่องค์กรต่าง ๆ ต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และภาวะการแข่งขันทางธุรกิจทั้งในระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลก ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จึงต้องสร้างองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขัน โดยนำกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ สูงสุด ภายใต้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์ แหล่งเงินทุน รวมทั้งทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือว่ามีความสำคัญที่สุดในการวัดและประเมินความสำเร็จขององค์กร องค์กรที่แสวงหาความสำเร็จต่างมุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จได้ ดนัย เทียนพุฒ. (2537: 37) กล่าวว่าต้องทำอย่างเป็นกระบวนการที่มีระบบและกระทำอย่างต่อเนื่องติดต่อกันทุกระดับเพราะแต่ละบุคคลมีความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติที่แตกต่างกันนั้นจะไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ ฉะนั้นการสอดประสาน ให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง จะทำให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์กร

นอกจากนี้ กรุณา พลใส (2550: 19-21) อ้างอิงว่า Heneman; Schwab; Fossum; & Dyer, 1986) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการกระทำอย่างเป็นระบบ และมีกระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ตามภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 กระบวนการของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร

ที่มา: กรุณา พลใส. (2550). *แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย* หน้า 20.

จากภาพประกอบ 5 กระบวนการของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรมี 4 ขั้นตอน สรุปได้ดังนี้

1. การสำรวจ วิเคราะห์ และกำหนดความต้องการในการพัฒนาบุคลากร

2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร จะกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการและระยะเวลาของโครงการพัฒนาบุคลากรแต่ละโครงการอย่างชัดเจน ซึ่งต้องสอดคล้องกับแผนงานด้านอื่น ๆ

3. การคัดเลือก ออกแบบและดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรคือ การพิจารณาว่าโครงการพัฒนาบุคลากรซึ่งจะจัดทำขึ้นนั้นควรจะมีลักษณะอย่างไร และลงมือปฏิบัติดำเนินการตามแผนที่วางไว้

4. การประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร ติดตามผลและประเมินความสำเร็จของการดำเนินการ เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ได้บรรลุปัญหา อุปสรรคและสิ่งที่ควรจะแก้ไขในการดำเนินการต่อไป

นอกจากนี้อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2553: 28-29; 178) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลว่า การพัฒนาบุคลากรรายบุคคลเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นที่ตัวบุคคลและมุ่งเน้นผลลัพธ์ในระยะสั้น (Short Term Results) เกิดขึ้นจากข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาโดยตรงและผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการเรียนรู้ (Learning Agreement) ที่วางแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งข้อตกลงนี้เรียกว่า แผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และปรับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรแต่ละคนในองค์การเพื่อให้สามารถทำงานที่ตนรับผิดชอบได้ ทั้งนี้เป้าหมายของการเรียนรู้จะต้องตอบสนองต่อความจำเป็นขององค์การและพนักงานด้วยเช่นกัน

ความหมายของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลในมุมมองของสุรชัย พรหมพันธุ์ (2554: 296) ซึ่งสอดคล้องกับอาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554: 15-17) เห็นว่า แผนพัฒนาบุคลากรเป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรในองค์การ หรือหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพของตน โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อนและเสริมจุดแข็งของบุคคลากรในหน่วยงาน นอกจากนี้แผนพัฒนาบุคลากรราย บุคคล ถือได้ว่าเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่เชื่อมโยงหรือตอบสนองต่อความต้องการหรือเป้าหมายขององค์การและของหน่วยงานองค์การบางแห่งเรียกว่า Employee Development Plan (EDP) หรือ Personal Development Plan (PDP) หรือ Performance Development Plan (PDP) ทั้งนี้ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล มีลักษณะทั่วไป ดังนี้

1. เป็นกระบวนการที่เน้นระบบการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อให้ทราบถึงความคาดหวังในการทำงาน และเป้าหมายในอาชีพที่วางไว้สำหรับพนักงานแต่ละคน ตลอดจนมีการติดตามและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานอย่างไม่เป็นทางการ เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

2. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเชื่อมโยงความต้องการของพนักงานรายบุคคลให้ตอบสนองต่อความต้องการในระดับองค์การ ทั้งนี้เพื่อเพิ่ม พัฒนา และปรับปรุงระดับสมรรถนะหรือความสามารถในการทำงานของพนักงานในปัจจุบัน และช่วยให้พนักงานมีแนวทางในการวางแผนอาชีพของตน นำไปสู่การทำงานที่บรรลุเป้าหมายตามที่หน่วยงานและองค์การต้องการ

3. เป็นการจัดทำขึ้นบนพื้นฐานของระดับขีดความสามารถหรือสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจากตำแหน่งงานหนึ่ง (Expected Competency) โดยการเปรียบเทียบกับระดับขีดความสามารถในการทำงานจริงของพนักงานคนนั้น (Actual Competency) และกำหนดสิ่งที่พนักงานจะต้องพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น ตลอดจนพิจารณาคัดเลือกเครื่องมือการพัฒนาที่เหมาะสมในการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน โดยผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดเครื่องมือในการพัฒนาในหัวข้อแนวคิดเกี่ยวกับเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร หน้า 135

4. เป็นแผนงานที่เน้นข้อผูกพันหรือข้อตกลงในการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning Agreement) ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ไม่รู้สึกเบื่อไปกับการทำงานประจำวัน เป็นการรักษาพนักงานดาวเด่นที่มีผลการปฏิบัติดีเลิศและมีศักยภาพในการทำงานสูง

5. เป็นระบบที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่องและเป็นขั้นตอน มีการทบทวน ตรวจสอบและเปลี่ยนแปลงได้

สรุปได้ว่า การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) นั้น จัดทำขึ้นบนพื้นฐานของระดับขีดความสามารถหรือสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจากตำแหน่งงานนั้น ๆ เป็นแผนพัฒนาความสามารถในการทำงานของพนักงานที่เน้นการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน เป็นการเชื่อมโยงความต้องการของพนักงานรายบุคคลให้ตอบรับหรือสนองตอบต่อความต้องการในระดับองค์กร จึงเป็นเสมือนเข็มทิศในการวางแผนอาชีพและเป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรในองค์กร หรือหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพของตน โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อน และเสริมจุดแข็งของบุคคลากรในหน่วยงาน ทั้งนี้การจัดทำแผน พัฒนาบุคลากรรายบุคคลให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีการทบทวน ตรวจสอบ และปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

ประโยชน์ของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เป็นภารกิจที่ทุกองค์การให้ความสำคัญถือได้ว่า เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหาร และผู้รับผิดชอบงานด้านบุคคล ผู้บริหารระดับสูงสุดพยายามผลักดันให้พนักงานทุกคนต้องมีแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลเป็นของตนเอง โดยมุ่งเน้นในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานเป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์กร อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2553: 179) กล่าวว่า วัตถุประสงค์หลักของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล คือ

1. ปรับปรุงผลงานของพนักงานตามขอบเขตหน้าที่งานที่มอบหมายให้ในปัจจุบัน
2. ส่งเสริมให้พนักงานมีขีดความสามารถที่เพิ่มขึ้นตามสายอาชีพที่กำหนด
3. เตรียมความพร้อมสู่งานหรือตำแหน่งอื่น
4. เตรียมความพร้อมสำหรับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น

นอกจากนี้ในมุมมองของสุรชัย พรหมพันธุ์ (2554: 297-298) ซึ่งสอดคล้องกับ อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554: 18-20) เห็นว่า แผนการพัฒนาบุคลากรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับรายบุคคล 2) ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน และ 3) ระดับองค์การ ดังต่อไปนี้

1. ระดับรายบุคคล

1.1 ปรับปรุง (To Improve) : เป็นการปรับปรุงความสามารถที่มีอยู่และผลงานที่บุคคลรับผิดชอบ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการทำงานนำไปสู่ขวัญและกำลังใจในการทำงาน

1.2 พัฒนา (To Develop) **:** เป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาความสามารถเดิมที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น และเพิ่มศักยภาพในการทำงานของบุคลากรให้สามารถรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นได้

1.3 เตรียมความพร้อม (To Prepare) **:** เป็นการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสำหรับความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ (Career Path) และมีความพร้อมในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นหรือลักษณะงานในหน่วยงานอื่นที่แตกต่างไปจากเดิม

2. ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน

2.1 การทดแทนงาน (Work Replacement) **:** บุคลากรเกิดทักษะในการทำงานที่หลากหลายด้าน (Multi Skills) สามารถทำงานทดแทนกันได้หากพนักงานเดิมไม่อยู่หรือต้องโอนย้ายหรือหมุนเวียนงาน (Rotate) ไปที่อื่น

2.2 ผลงานของหน่วยงาน (Department Performance) : การที่บุคลากรมีการเรียนรู้และการพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นและผลงานของหน่วยงานดีขึ้นตามไปด้วย

2.3 คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) : การที่หัวหน้างานมีพนักงานที่ทำงานดีมีความสามารถทำให้มีการวางแผนบริหารจัดการการทำงานได้ดี ซึ่งจะช่วยให้หัวหน้างานสามารถทำงานแบบ Work Smart มากกว่า Work Hard และสามารถทำงานเชิงรุก ส่งผลให้สามารถรักษาสมดุลในการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ซึ่งหมายถึงความสามารถในการบริหารเวลา ทั้งในงานที่รับผิดชอบและการใช้ชีวิตส่วนตัว ส่งผลให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีด้วย

3. ระดับองค์การ

3.1 ผลงานขององค์การ (Corporate Performance) : การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ทำให้บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง สัมฤทธิผลและเป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวมด้วยเช่นกัน

3.2 การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร (Corporate Branding) : บุคลากรที่มีความสามารถย่อมมีส่วนช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรในด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กรต่อบุคคลภายนอก ตลอดจนมีส่วนช่วยให้บุคลากรภายในมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การมีความรักและความผูกพันกับองค์กรด้วย

3.3 ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) : การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องทำให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับหน่วยงานภายนอก

บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

ความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร มิใช่ขึ้นอยู่กับหน่วยงานบุคคลเท่านั้น อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554: 21-24) กล่าวว่า บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลให้ประสบความสำเร็จนั้น ประกอบไปด้วย 4 กลุ่มหลัก ได้แก่ 1) ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร 2) ผู้บังคับบัญชาที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา 3) พนักงาน และ 4) หน่วยงานบุคลล ซึ่งบุคคลแต่ละกลุ่มจะมีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ และบทบาทในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลที่แตกต่างกัน สรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร

1.1 สนับสนุนและผลักดันให้ผู้บริหาร และพนักงานปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลตามที่กำหนดขึ้น

1.2 อนุมัติให้การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เป็นกระบวนการหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทุกปี

1.3 ติดตามผลการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน พร้อมทั้งการนำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลไปใช้ปฏิบัติจริง

1.4 จัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ในแต่ละปีอย่างต่อเนื่อง

2. ผู้บังคับบัญชาที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา

2.1 ทำความเข้าใจถึงกระบวนการและวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

2.2 ปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนที่กำหนดขึ้น

2.3 ประเมินขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานในงานที่มอบหมายให้รับผิดชอบในปัจจุบัน

2.4 ทำความเข้าใจถึงแหล่งหรือช่องทางการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานเป็นรายบุคคล

2.5 กำหนดแนวทางหรือช่องทางการพัฒนาตนเองที่เหมาะสมให้กับพนักงาน

2.6 ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานถึงจุดเด่นและจุดที่ต้องพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น

2.7 ชี้แนะพนักงานถึงขอบเขตงานที่เขาสามารถเพิ่มความรับผิดชอบที่มากขึ้น

2.8 ค้นหาโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับพนักงานในปัจจุบันหรืองานอื่น ๆ ที่มีอยู่ในองค์การ

3. พนักงาน

3.1 มีส่วนร่วมในการประเมินความสามารถของตนเองตามความเป็นจริง

3.2 ทำความเข้าใจถึงแผนพัฒนาพนักงานที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้นด้วยความเต็มใจและตั้งใจ

3.3 ร่วมกับหัวหน้างานในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง

3.4 หาวิธีการในการทำให้เป้าหมายในสายอาชีพของตนเอง และผลงานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ

3.5 ประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองและเต็มใจที่จะรับรู้ผลการพัฒนาความสามารถของตนเองจากผู้อื่น

4. หน่วยงานบุคลล

4.1 สนับสนุนให้ผู้บริหารสูงสุดขององค์การเห็นด้วยกับการนำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล มาใช้ในองค์การ

4.2 จัดเตรียมแบบฟอร์มการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลให้เป็นมาตรฐานเดียวกันภายในองค์การ

4.3 ออกแบบและปรับปรุงระบบการพัฒนาบุคลากร รวมถึงการบูรณาการแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล กับเครื่องมือการบริหารจัดการบุคลากรในเรื่องอื่น ๆ เช่น การจัดทำผังเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ แผนทดแทนตำแหน่งงาน

4.4 ให้ความรู้และความเข้าใจถึงแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล แก่ผู้บริหารทุกหน่วยงานและพนักงานทั่วทั้งองค์การ

4.5 ให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลกับผู้บริหารและพนักงาน

4.6 ตอบข้อซักถามถึงวิธีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เมื่อมีการสอบถามจากผู้บริหารและพนักงาน

4.7 หาช่องทางในการสื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์เปลี่ยน Mindset หรือจิตสำนึกของผู้บริหารและพนักงานในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

4.8 ติดตามผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลจากผู้บริหารและพนักงาน

นอกจากกลุ่มบุคคล 4 กลุ่มหลักแล้ว อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554: 23-24) กล่าวเพิ่มเติมว่า องค์การบางแห่งได้มีการว่าจ้างที่ปรึกษาภายนอก (External Consultant) ในลักษณะของ Full time หรือ Part time เพื่อดำเนินการให้มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลขึ้นในองค์การ

สรุปว่า ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรจะเกิดขึ้นได้นั้น จะต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายทั้งผู้บริหารระดับสูงสุด ผู้บังคับบัญชา พนักงานและหน่วยงานบุคคลตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกันไป แต่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือ การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน รวมทั้งมีการนำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลที่จัดทำขึ้นไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพอันนำไปสู่ผลสำเร็จของการดำเนินงานทั้งของพนักงาน หน่วยงาน และระดับองค์การอย่างยั่งยืนต่อไป

ขั้นตอนหลักในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554) กล่าวว่า การจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดมาตรฐานความสามารถที่ต้องการ
ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความสามารถของพนักงาน
ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร
ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล
ขั้นตอนที่ 5 การพูดคุยแผนการพัฒนากับพนักงาน
ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาพนักงาน

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดมาตรฐานความสามารถที่ต้องการ

มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวทางในการกำหนดมาตรฐานที่ต้องการเพื่อนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ดังนี้

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554: 46-76) ได้แบ่งแนวทางในการกำหนดมาตรฐานความสามารถที่ต้องการเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) การนำความสามารถมาใช้เป็นเกณฑ์ และ 2) การนำข้อมูลอื่นที่นอกเหนือจากความสามารถมาใช้เป็นเกณฑ์ สรุปได้ดังนี้

1. การนำความสามารถมาใช้เป็นเกณฑ์

ในการกำหนดสมรรถนะของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์การ หรือในบางครั้งอาจต้องใช้ความชำนาญจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก โดยสรุปแนวคิดการกำหนดมาตรฐานความสามารถโดยใช้เกณฑ์สมรรถนะของผู้เชี่ยวชาญ อาทิ สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer; & Spencer. 1993); กุลยา ตันติผลาชีวะ (2537); และ อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554) ได้ดังนี้

สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (วรางค์ศิริ ทรงศิล. 2550: 33-35; อ้างอิงจาก Spencer และ Spencer. 1993) ได้นำเสนอขั้นตอนและวิธีการในการศึกษาขีดความสามารถเพื่อกำหนดเป็นขีดความสามารถขององค์กร โดยศึกษารูปแบบย้อนกลับจากผลการปฏิบัติงานไปสู่ขีดความสามารถพื้นฐานที่ต้องการ คือ เริ่มจากการออกแบบขีดความสามารถ (Design Competency Studies) เพื่อกำหนดเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล จากนั้นจึงหาข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ (Conducting the Behavioral Event Interview) ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำผลมาวิเคราะห์และกำหนดเป็นรูปแบบขีดความสามารถ (Developing a Competency Model)

ในการออกแบบหรือกำหนดขีดความสามารถ สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (1993) ได้อธิบายถึงวิธีการออกแบบขีดความสามารถ (Designing Competency Studies) ที่แตกต่างกัน 3 วิธี ดังนี้

วิธีที่ 1 การออกแบบขีดความสามารถที่ศึกษาโดยใช้เกณฑ์ตัวอย่าง

วิธีที่ 2 การออกแบบขีดความสามารถที่ศึกษาในระยะสั้นโดยผู้เชี่ยวชาญ

วิธีที่ 3 การออกแบบขีดความสามารถที่ศึกษาจากงานใดงานหนึ่งและงานในอนาคต

วิธีที่ 1 การออกแบบขีดความสามารถที่ศึกษาโดยใช้เกณฑ์ตัวอย่าง (The Classic study design using criterion samples) ประกอบด้วย 6 ขั้น สรุปได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดเกณฑ์การวัดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ซึ่งสามารถกำหนดได้หลายวิธี เช่น หัวหน้างาน ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า โดยเกณฑ์ที่มีประสิทธิผลและมีความถูกต้องแม่นยำมากที่สุดควรจะกำหนดโดยใช้หลายวิธีร่วมกัน โดยเกณฑ์การวัดขีดความ สามารถจะวัดจากความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ได้แก่ ยอดขาย กำไร ผลการวิจัย เป็นต้น

ขั้นที่ 2 การแสดงเกณฑ์ตัวอย่าง โดยนำเกณฑ์ที่กำหนดจากขั้นที่ 1 มากำหนดเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในขั้นดีที่สุด (superstars) 2) กลุ่มที่มีการปฏิบัติงานในระดับปกติทั่วไป (average performers) และ 3) กลุ่มที่ผลการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพหรือปฏิบัติงานไม่ดี (poor performers)

ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีที่ใช้เพื่อใช้พัฒนารูปแบบของขีดความ สามารถ มี 6 วิธี สรุปได้ดังนี้

1. การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview : BEI) เป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานเชิงลึกในเรื่องทั่วไป โดยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงสถานการณ์ หรืองานที่เกี่ยวข้องว่าทำอะไร ผลที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร เป็นต้น รวมถึงการทดสอบ Thematic apperception test (TAT) เป็นการวัดบุคลิกภาพและลักษณะความรู้ ความเข้าใจของผู้ถูกสัมภาษณ์ เช่น คิดอะไร รู้สึกอย่างไร และต้องการอะไรที่จะทำให้ในแต่ละ

สถานการณ์เกิดความสำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้ผู้สัมภาษณ์สามารถวัดขีดความสามารถได้ เช่น การจูงใจเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ แนวคิดเชิงตรรกะ และการแก้ไขปัญหา เป็นต้น

2. การใช้ผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panels) เป็นการระดมความคิดของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องของบุคลิกลักษณะที่ต้องการในการปฏิบัติงานของพนักงานถึงระดับบริหาร ซึ่งผู้เชี่ยวชาญอาจเป็นผู้บริหาร พนักงานที่มีการปฏิบัติงานดี หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกที่มีความรู้ความเข้าใจในลักษณะงานนั้น เช่น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

3. วิธีการสำรวจ (Surveys) โดยคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญและบุคคลอื่นภายในองค์กรทำการประเมินขีดความสามารถและพฤติกรรมด้วย เช่น ความสำคัญของการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล หรือจำนวนความถี่ของขีดความสามารถที่ต้องการโดยทั่วไปจะมุ่งเน้นทักษะเฉพาะที่ต้องการ

4. การใช้ระบบคอมพิวเตอร์ที่เชี่ยวชาญเฉพาะ เข้ามาช่วย (Computer-Based “Expert” Systems) เพื่อใช้ในการกำหนดคำถามให้กับผู้ศึกษาวิจัย ผู้บริหาร หรือผู้เชี่ยวชาญอื่น ซึ่งคำถามเหล่านี้จะเป็นหัวใจสำคัญของความรู้ที่เป็นองค์ประกอบของขีดความสามารถที่ผ่านมา โดยระบบจะทำการวิเคราะห์และอธิบายถึงรายละเอียดของขีดความสามารถที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติงานของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานระดับสูงและระดับพื้นฐานที่สามารถทำงานได้

5. การวิเคราะห์หน้าที่งาน (Job Task/Function Analysis) โดยพนักงานหรือผู้สังเกตการณ์จัดทำรายละเอียดลักษณะงานในแต่ละช่วงเวลา และนำมาสร้างแบบสอบถาม คำนวณระยะเวลาสัมภาษณ์ และใช้สังเกตการณ์

6. การสังเกตโดยตรง (Direct Observation) เป็นการสังเกตการปฏิบัติงานของพนักงานและพฤติกรรมการทำงานที่บอกถึงขีดความสามารถ

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลและการพัฒนารูปแบบขีดความสามารถ (Analyze Data and Develop a Competency Model) เป็นการนำข้อมูลที่หาได้จากวิธีการและแหล่งข้อมูลต่าง ๆ มาทำการวิเคราะห์เพื่อกำหนดขีดความสามารถด้านบุคลิกภาพและทักษะ โดยแยกขีดความสามารถของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง และเกณฑ์ระดับพื้นฐาน

การวิเคราะห์เริ่มจากข้อมูลตั้งแต่ 2 ตัวแปรขึ้นไป ของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงออกจากผู้ปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐานมาเทียบหาความเหมือนและความแตกต่างในเรื่องของแรงจูงใจ ทักษะและขีดความสามารถในด้านอื่นๆ งานสุดท้ายคือการพัฒนาคู่มือที่รวบรวมพฤติกรรมที่เกี่ยวกับขีดความสามารถ เป็นการอธิบายการทำนายพฤติกรรมการปฏิบัติงานโดยมีการกำหนดขีดความสามารถแต่ละตัวและกำหนดเกณฑ์เป็นคะแนนพร้อมกับมีตัวอย่างประกอบ

ขั้นที่ 5 การทำให้รูปแบบขีดความสามารถถูกต้อง (Validate Competency Model) เป็นรูปแบบขีดความสามารถที่มาจาก 4 ขั้นตอนแรกที่สามารถสร้างให้เกิดความถูกต้องได้ 3 วิธี ดังนี้

1. Concurrent Cross-Validation เป็นการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมที่แบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็น 2 กลุ่มคือ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน เพื่อทดสอบว่า จะสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของทั้ง 2 กลุ่ม ได้ในเวลาปัจจุบัน

2. Concurrent Construct Validation เป็นการประเมินขีดความสามารถโดยใช้โมเดลความสามารถ และทดสอบผลการปฏิบัติงานของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงและเกณฑ์ระดับพื้นฐาน หรือให้ผู้บริหารหรือผู้ที่รอบรู้ทำการสังเกต ประเมินและจัดลำดับของทั้ง 2 กลุ่ม ตามเกณฑ์ตัวอย่างที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 2 ถ้าเกณฑ์ที่กำหนดมีความถูกต้องผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง ก็จะได้คะแนนจากการทดสอบสูงด้วย

3. Predictive Validity เป็นวิธีตรวจสอบความถูกต้องที่นิยมใช้กันมากที่สุดโดยใช้แบบทดสอบหรือข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม ทำการคัดเลือกบุคคลหรือฝึกอบรมบุคคลด้วยการใช้ขีดความสามารถ เพื่อทำนายผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นในอนาคตและความสำเร็จในชีวิตโดยดูจากประวัติการศึกษา ผลการเรียนการสอน หนังสือรับรอง เป็นต้น

ขั้นที่ 6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับของรูปแบบขีดความสามารถ (Prepare Applications of the Competency Model) รูปแบบขีดความสามารถที่มีความถูกต้องสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้หลายประการด้วยกัน เช่น ข้อมูลขีดความสามารถที่สามารถนำมาใช้ในการออกแบบการสัมภาษณ์ การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การทดสอบหรือการประเมินผลการคัดเลือกสายงานอาชีพ การบริหารงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนาการบริหารค่าตอบแทน และระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ เป็นต้น

วิธีที่ 2 การออกแบบขีดความสามารถที่ศึกษาในระยะสั้นโดยผู้เชี่ยวชาญ (A Short Competency Model Process Based on Expert Panels) เป็นกระบวนการในการประเมินขีดความสามารถอย่างรวดเร็ว (Job Competency Assessment : JCA) โดยใช้ข้อมูลเบื้องต้นจากความเห็นของคณะผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การประชุมคณะผู้เชี่ยวชาญ (Convene Expert Panels) เป็นการหาเป้าหมายของงานแต่ละงานโดยผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหาร และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงร่วมกันกำหนดในประเด็นต่อไปนี้

1. ความรับผิดชอบที่สำคัญในงาน คือ หน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญรวมถึงผลผลิตหรือบริการ

2. การวัดผล เป็นการกำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงานระดับสูงเพื่อใช้วัดความรับผิดชอบในงาน ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้หาได้จากการประเมินของหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน

ผู้ใต้บังคับบัญชา และ/หรือลูกค้าสายงานอาชีพ เป็นการกำหนดแบบหรือชนิดของงานขีดความสามารถ ที่พนักงานจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานแบ่งเป็นระดับพื้นฐานและระดับสูงสร้างแบบสอบถามข้อเท็จจริงเกี่ยวกับขีดความสามารถที่จำเป็น (Competency Requirements Questionnaire : CRQ) เพื่อสำรวจและกำหนดขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของระดับพื้นฐานและระดับสูงสร้างระบบคอมพิวเตอร์ที่เชี่ยวชาญเฉพาะ (Computer Based "Expert" System) เพื่อให้สามารถโต้ตอบคำถามได้เหมือนกับคณะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตอบเองขั้นที่ 2 การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Conduct Behavioral Event Interviews : BEI) โดยคณะผู้เชี่ยวชาญจะเป็นผู้สัมภาษณ์ผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูงเพื่อเป็นการชี้แจงขีดความสามารถพร้อมทั้งยกตัวอย่างประกอบ

ขั้นที่ 3 การประชุมคณะผู้เชี่ยวชาญ (Analyze Data and Develop a Competency Model) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากคณะผู้เชี่ยวชาญ การสำรวจ ระบบคอมพิวเตอร์และการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมมาวิเคราะห์และกำหนดบุคลิกลักษณะและพฤติกรรม เพื่อจำแนกตำแหน่งที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงกับตำแหน่งในระดับพื้นฐาน หรือเป็นการแสดงให้ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

ขั้นที่ 4 การทำให้รูปแบบขีดความสามารถถูกต้อง (Validate the Competency Model) สามารถกำหนดได้อย่างรวดเร็วโดยการประเมินหรือการจัดลำดับตามเกณฑ์ของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงและผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับพื้นฐานตามที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 3

การประเมินขีดความสามารถอย่างรวดเร็ว จะได้รายละเอียดของรูปแบบขีดความสามารถ ซึ่งจะรวมถึง

1. จุดมุ่งหมายและเนื้อหาของงานที่เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบและการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระดับความสามารถ ความถี่ และความสำคัญของงาน ซึ่งสามารถนำมาใช้เปรียบเทียบกับเนื้องานอื่นได้

2. ในการปฏิบัติงานตามสายงานอาชีพ จะสามารถคาดคะเนได้ว่าต้องพัฒนาขีดความสามารถหลักเมื่อไร ที่ไหน และอย่างไร

วิธีที่ 3 การออกแบบขีดความสามารถที่ศึกษาจากงานใดงานหนึ่งและงานในอนาคต (Studies of Single Incumbent and Future Jobs) โดยพิจารณาจาก

1. การศึกษางานในอนาคต พิจารณาได้ 3 แนวทาง คือ

1.1 คณะผู้เชี่ยวชาญ โดยจะกำหนดความรับผิดชอบเกณฑ์การประเมินและขีดความสามารถในงานปัจจุบันที่มีลักษณะคล้าย ๆ กันในองค์กร แล้วนำมากำหนดเป็นขีดความสามารถและความรับผิดชอบที่จำเป็นสำหรับงานในอนาคต ส่วนเกณฑ์การประเมินสำหรับงานในอนาคตจะกำหนดจากสถานการณ์จำลองที่ผู้ปฏิบัติงานในอนาคตต้องเผชิญว่าต้องใช้ขีดความ สามารถในระดับใดจึงจะทำงานนั้นสำเร็จ

1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้พื้นฐานในงานกับขีดความสามารถ (Extrapolation from Know Job Element) เป็นองค์ประกอบหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในอนาคตที่มักจะรวมถึงความสามารถซึ่งเป็นขีดความสามารถที่รวบรวมได้จากการศึกษาวิจัยมาก่อน

1.3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบกับงานในปัจจุบัน (Analysis of Analogous Present Jobs) ถือว่าเป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุดในการกำหนดขีดความสามารถของงานในอนาคต

2. การศึกษาจากงานใดงานหนึ่ง (Competency Studies of Single : Incumbent Jobs) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากบุคคลที่มีความสำคัญที่สามารถเข้าถึงบุคคลที่ปฏิบัติงานนั้น ๆ ซึ่งขีดความสามารถกำหนดจากการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมจากผู้บริหารเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า

ในปี ค.ศ. 1997 แคมป์เบล (Campbell) ได้กล่าวถึงขั้นตอนเบื้องต้นในการหาขีดความสามารถว่า จำเป็นต้องมีการวางแผนในการหาขีดความสามารถเพื่อให้ขีดความสามารถที่ได้มานั้นสอดคล้องกับความต้องการขององค์การและสามารถนำขีดความสามารถที่ได้มาใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการออกแบบขีดความ สามารถ อันได้แก่

1. การศึกษาถึงความต้องการของธุรกิจ หรือความจำเป็นในการหาขีดความสามารถว่าควรจะมีรูปแบบใด
2. การศึกษาถึงลักษณะของงานหน้าที่ หรือลักษณะของแต่ละธุรกิจหรือกลุ่มประชากรที่จะใช้ในการออกแบบขีดความสามารถ
3. การศึกษาถึงแนวทางการออกแบบขีดความสามารถ
4. การกำหนดทีมงานในการออกแบบขีดความสามารถ

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานในการจัดทำขีดความสามารถ ซึ่งเป้าหมายในการออกแบบขีดความสามารถที่ดีนั้นจะต้องประกอบด้วย ความชัดเจน สมเหตุสมผล สามารถวัดได้ และสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาและการนำแผนการมาปฏิบัติ โดยคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ขั้นตอนในการปฏิบัติ การระบุถึงขอบเขตความรับผิดชอบของทีม ตารางเวลาในการจัดทำและทรัพยากรต่าง ๆ เช่น เงิน บุคคล เครื่องมือที่จำเป็นต้องใช้ในการออกแบบขีดความสามารถ

ขณะที่ กุลยา ตันติผลาชีวะ (ประมา ศาสตระรุจิ. 2550: 26-27; อ้างอิงจาก กุลยา ตันติผลาชีวะ. 2537. *การฝึกอบรม : 1 เอกสารคำสอน ประกอบการสอนวิชา ปว. 671 การฝึกอบรม)*. หน้า 146) ได้เสนอวิธีการกำหนดสมรรถนะ สรุปได้ดังนี้

1. การรวมกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert Judgment) เป็นการใช้วิธีการสอบถามกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการตัดสินใจแจกแจงพฤติกรรมของนักปฏิบัติการทางวิชาชีพต่าง ๆ ว่า ผู้นั้นควรต้องมีความรู้เจตคติหรือทักษะที่จำเป็นและต้องการด้านใดบ้าง

2. การประเมินความต้องการ (Needs Assessment) เป็นการศึกษาจากกลุ่มที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น ความต้องการทางสังคม ความต้องการขององค์กร หรือความต้องการทางนโยบายที่เร่งด่วนหรือจำเป็น เพื่อเตรียมบุคลากรในองค์กรหรือเตรียมผู้ที่กำลังจะเข้ารับการปฏิบัติงานใหม่ให้พร้อมต่อภาระงาน โดยให้มีความรู้ ความสามารถ/ทักษะ และเจตคติที่ต้องการเป็นอย่างไรบ้าง

3. การวิเคราะห์จากกิจกรรมการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในวิชาชีพจากการสังเกต หรือการประเมิน โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงาน ผู้ร่วมงาน หรือผู้อื่น

4. การศึกษาจากการวิเคราะห์งาน หรือบทบาท (Task Analysis or Role Analysis) โดยการจำแนกเนื้อหาและเป้าหมายของงานให้อยู่ในรูปของงานที่จะต้องปฏิบัติหรือเรียนรู้ และแยกแยะในรายละเอียดของแหล่งงานให้มากที่สุด การวิเคราะห์ทำได้โดยการสังเกตการทำงาน จากนั้นนำพฤติกรรมมาวิเคราะห์ให้ผู้ปฏิบัติงานบันทึก แล้วช่วยวิเคราะห์โดยให้นักการศึกษา

5. การวิเคราะห์สมรรถนะอย่างเป็นระบบ (System Competency Analysis) เป็นเทคนิคที่ใช้ในการกำหนดสมรรถนะ หรือเป้าหมายที่พัฒนามาจากระบบการวิเคราะห์โดยทั่วไปด้วยการจำแนกส่วนต่าง ๆ ของเนื้องานอย่างเป็นระบบ ให้เป็นหน่วยย่อยที่เป็นรูปแบบชัดเจน

6. การวิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีและตำรา โดยการกำหนดสมมติฐานว่าประสิทธิภาพที่ต้องการนั้น จะต้องอาศัยสมรรถนะอย่างใดบ้าง กำหนดข้อสันนิษฐานให้เป็นพื้นฐาน โดยมีทฤษฎีสนับสนุน

7. การศึกษาจากสภาพความเป็นจริงในสังคม ทางเศรษฐกิจ และการเมือง

2 การนำข้อมูลอื่นที่นอกเหนือจาก Competency มาใช้เป็นเกณฑ์

ผู้บังคับบัญชาสามารถนำเครื่องมือบริหารจัดการอื่นมาใช้ในการกำหนดมาตรฐานความสามารถที่ต้องการ ซึ่งได้แก่ 1) ข้อมูลจากใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) ของแต่ละตำแหน่งงานและแต่ละบุคล และ 2) ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ที่แต่ละองค์กรกำหนดขึ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานแต่ละคนต่อไป

สรุปได้ว่า ในการนำความสามารถ มาใช้เป็นเกณฑ์การกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นเพื่อการพัฒนานั้น สามารถทำการศึกษาโดยใช้วิธีการในการกำหนดสมรรถนะได้หลายลักษณะด้วยกัน เช่น กำหนดจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ที่มีประสบการณ์ นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ นักการศึกษา เป็นต้น โดยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม การสังเกตการปฏิบัติงานโดยตรง การสำรวจข้อมูล การใช้ระบบคอมพิวเตอร์ที่เชี่ยวชาญเฉพาะเข้ามาช่วย การวิเคราะห์หน้าที่งาน การใช้ผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น นอกจากนี้องค์กรสามารถนำข้อมูลจากใบกำหนดหน้าที่งาน หรือข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นเกณฑ์เพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานแต่ละคนต่อไป

ในการกำหนดสมรรถนะนั้น อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554: 49-67) ได้เสนอแนะวิธีการกำหนดสมรรถนะตามประเภทของกลุ่มของความสามารถ 3 ประเภท กล่าวคือ 1) ความสามารถหลัก 2) ความสามารถในด้านการบริหารจัดการ และ 3) ความสามารถในงาน โดยสรุปได้ดังนี้

1. **ความสามารถหลัก**

การกำหนดความสามารถหลัก (Core Competency : CC) ที่ถูกต้องนั้นจะต้องกำหนดขึ้นจากผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ โดยมีผู้บริหารสูงสุดขององค์กร เช่น ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร หรือ กรรมการผู้จัดการ มีส่วนร่วมในการกำหนดความสามารถหลัก โดยควรมีการจัดตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการบริหารความสามารถขึ้นในองค์การ ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงสุดในองค์การ ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละสายงาน และตัวแทนของฝ่ายบุคคล ซึ่งคณะทำงานชุดนี้ สามารถเป็นชุดเดียวกับคณะทำงานหรือคณะกรรมการบริหารที่รับผิดชอบและนำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลมาใช้ปฏิบัติในองค์กร และเมื่อจัดตั้งคณะทำงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การกำหนดความสามารถที่สำคัญขององค์การ โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้ (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ 2554: 49-52)

1.1 ฝ่ายบุคคลจัดเตรียม แบบฟอร์ม Check List ความสามารถหลัก ตัวอย่างความสามารถหลักขององค์การอื่นที่มีธุรกิจใกล้เคียงกัน และเอกสารที่อธิบายถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจขององค์การ

1.2 ฝ่ายบุคคลส่งเอกสารทั้ง 3 ชุด ได้แก่ แบบฟอร์ม Check List ความสามารถหลัก ตัวอย่างความสามารถหลักขององค์การอื่นที่มีธุรกิจใกล้เคียงกัน และเอกสาร

ที่อธิบายถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจขององค์การ นำส่งให้ผู้บริหารที่อยู่ในคณะทำงานพิจารณา

1.3 คณะทำงานพิจารณาคัดเลือกความสามารถหลักลงในแบบฟอร์ม Check List ความสามารถหลัก โดยนำเสนอเหตุผลประกอบการเลือกข้อนั้นเป็นความสามารถหลักขององค์กร

1.4 ฝ่ายบุคคลรวบรวม แบบฟอร์ม Check List ความสามารถหลักทั้งหมดจากคณะทำงาน และจัดทำสรุปความสามารถหลักที่ถูกเลือกมากที่สุด พร้อมทั้งระบุจำนวนผู้บริหารที่เลือกความสามารถหลักในแต่ละข้อ จากนั้นสรุปเหตุผลประกอบตามความสามารถหลักแต่ละข้อที่เลือกขึ้นมา

1.5 ฝ่ายบุคคลเชิญคณะทำงานประชุม เพื่อสรุปความสามารถหลักของพนักงานในองค์การ ทั้งนี้ในการประชุมรอบแรกฝ่ายบุคคลอาจจะไม่เชิญประธานเจ้าหน้าที่บริหาร หรือกรรมการผู้จัดการเข้าประชุมเนื่องจากเป็นการสรุปความคิดเห็นของผู้บริหารแต่ละสายงานก่อนและหลัง จากนั้นการประชุมรอบที่ 2 ฝ่ายบุคคลสามารถเชิญประธานเจ้าหน้าที่บริหารหรือกรรมการผู้จัดการเข้าประชุม เพื่อพิจารณาอนุมัติความสามารถหลักที่คาดหวังของพนักงานทุกคน

ทั้งนี้แต่ละองค์กรสามารถกำหนดความสามารถหลัก 3–5 ตัว ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร การกำหนด CC ที่ถูกต้องนั้นต้องกำหนดขึ้นจากผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer : CEO) หรือกรรมการผู้จัดการ (Managing Director : MD) มีส่วนร่วมในการกำหนด CC ด้วย

2. ความสามารถในการบริหารจัดการ

ความสามารถในการบริหารจัดการ หรือ Leadership Competency หรือ Role-Specific Competency หรือ Professional Competency เป็นความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการงานให้ประสบความสำเร็จ โดยเน้นไปที่ความสามารถในการบริหารจัดการข้ามสายงานตามระดับตำแหน่งงาน โดยสามารถจำแนกวิธีการกำหนดความสามารถในการบริหารจัดการ เป็น 2 แบบ กล่าวคือ 1) ความสามารถในการบริหารจัดการ ที่มีเฉพาะตำแหน่งงานระดับบริหาร และ 2) ความสามารถในการบริหารจัดการ ที่กำหนดให้มีทุกระดับตำแหน่งงาน ดังนี้

2.1 ความสามารถในการบริหารจัดการ ที่มีเฉพาะตำแหน่งงานระดับบริหาร โดยกำหนดให้ผู้บริหารที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นไปจะต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการเหมือนกัน ซึ่งสามารถแบ่งตามระดับชั้นการบังคับบัญชาที่แบ่งออกเป็น 3 ชั้นได้แก่ 1) ผู้บริหารระดับต้น 2) ผู้บริหารระดับกลาง และ 3) ผู้บริหารระดับสูงของสายงาน/กลุ่ม

2.2 ความสามารถในการบริหารจัดการ ที่กำหนดให้มีทุกระดับตำแหน่งงาน องค์การบางแห่งกำหนดให้พนักงานสามารถมีความสามารถในการบริหารจัดการได้ แต่จะมีจำนวนข้อของความสามารถในการบริหารจัดการที่คาดหวังจากพนักงานจะน้อยกว่า

ระดับผู้บังคับบัญชา ซึ่งกำหนดให้พนักงานทุกกลุ่มงานจะต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการเหมือนกัน เช่น การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา การวางแผนงาน ในขณะที่ความสามารถในการบริหารจัดการของหัวหน้าแผนก ได้แก่ การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา การวางแผนงาน การสอนและพัฒนาทีมงาน ความเป็นผู้นำ เป็นต้น

นอกจากนี้อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554: 53-55) กล่าวว่า การกำหนดความสามารถในการบริหารจัดการ มีขั้นตอนที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ฝ่ายบุคคลสรุปบทบาทหน้าที่หลัก ของระดับตำแหน่งงานที่ต้องการกำหนดความสามารถในการบริหารจัดการ ซึ่งจะต้องเป็นหน้าที่เดียวกันของระดับตำแหน่งงานนั้น ตามตัวอย่างในตาราง 3

ตาราง 3 ตัวอย่างการสรุปบทบาทหน้าที่หลักของระดับตำแหน่งงานที่ต้องการกำหนดความสามารถในการบริหารจัดการ

พนักงาน	ผู้บริหารระดับต้น	ผู้บริหารระดับกลาง	ผู้บริหารระดับสูง
• ติดตามและรายงานผลการทำงานให้ผู้บังคับบัญชา • แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน	• มอบหมาย สั่งงาน ติดตาม ควบคุม • ช่วยเหลือจูงใจพนักงาน • แนะนำสอนงานและปรับพฤติกรรม • สร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม	• วางแผน • ติดตาม ประเมินผล • ให้คำปรึกษาและพัฒนาบุคลากร	• กำหนดวิสัยทัศน์ วางนโยบาย • ตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์ ระยะยาว • คิดสร้างสรรค์พัฒนาองค์การ

ที่มา: อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2554). *การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล*. หน้า 54.

2. ฝ่ายบุคคลประชุมร่วมกับคณะทำงาน ซึ่งอาจรวมถึงประธานเจ้าหน้าที่บริหาร หรือกรรมการผู้จัดการ เพื่อร่วมกำหนดความสามารถในการบริหารจัดการของระดับตำแหน่งงาน เช่น ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง หรือพนักงานระดับปฏิบัติการด้วย จากนั้นฝ่ายบุคคลกำหนดความสามารถในการบริหารจัดการที่คาดหวังแต่ละระดับตำแหน่งงาน จากบทบาท/หน้าที่งานหลัก

3. คณะทำงานสรุปความสามารถในการบริหารจัดการ ที่คาดหวังของระดับตำแหน่งงานในตารางสรุปความสามารถในการบริหารจัดการทั้งหมด เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ

3. ความสามารถในหน้าที่งาน

ความสามารถในหน้าที่งาน หรือที่เรียกกันว่า Functional Competency บางองค์การเรียกความสามารถประเภทนี้ว่า Technical Competency, Job Competency หรือ Specific Competency เป็นความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานเฉพาะด้านที่แตกต่างกันไปตามลักษณะงาน (Job Description) โดยสามารถจำแนกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) Common Functional Competency หมายถึง ความสามารถในหน้าที่งานที่คาดหวัง สำหรับตำแหน่งงานที่มีกลุ่มงาน หรือลักษณะงานใกล้เคียงกัน จะต้องมีความสามารถประเภทนี้เหมือนกัน และ 2) Specific Functional Competency หมายถึง ความสามารถเฉพาะตำแหน่งงานจะมีเฉพาะบางตำแหน่งงานเท่านั้น ทั้งนี้อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554: 56-57) กล่าวว่า ในการกำหนดความสามารถในหน้าที่งานตามตำแหน่งงาน มีขั้นตอนสรุปได้ดังนี้

3.1 ฝ่ายบุคคลตรวจสอบรายชื่อตำแหน่งงานที่อยู่ในแต่ละหน่วยงาน รวมถึงขอบเขตหน้าที่งานของแต่ละตำแหน่งงาน และปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน

3.2 ประชุมร่วมกันระหว่างฝ่ายบุคคล ผู้บริหารและพนักงานที่เป็นตัวแทนของตำแหน่งงานมาร่วม (ซึ่งเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) หรือเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมาย) เพื่อกำหนดความสามารถในหน้าที่งาน ด้วยการทำ Workshop หรือสัมมนาเชิงปฏิบัติการ โดยพิจารณาว่างานที่มอบหมายให้นั้นจำเป็นจะต้องมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคลในเรื่องใดบ้าง ซึ่งแต่ละตำแหน่งงานควรมีจำนวนความสามารถในหน้าที่งานอยู่ระหว่าง 3-5 ข้อ

3.3 ฝ่ายบุคคลจัดทำสรุปรายละเอียดของความสามารถในหน้าที่งานทั้งหมดแยกตามหน่วยงาน และจะตรวจสอบไม่ให้ความสามารถในหน้าที่งานที่กำหนดขึ้นซ้ำซ้อนกัน

สรุปว่า ใน 1 ตำแหน่งงานจะประกอบด้วย ความสามารถที่จำเป็น ได้แก่ ความสามารถหลัก ความสามารถในการบริหารจัดการ และความสามารถในหน้าที่งาน ซึ่ง อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2553: 189-190) ได้สรุปแหล่งที่มาและบุคคลที่มีส่วนร่วมในการแบ่งกลุ่มความสามารถ ซึ่งแตกต่างกันในแต่ละประเภท ดังแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 สรุปแหล่งที่มาและบุคคลที่มีส่วนร่วมในการกำหนดความสามารถ

Competency	แหล่งที่มา	ผู้กำหนด
Core Competency	วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายหลักขององค์การ	กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการที่ประกอบไปด้วย MD หรือ CEO, ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละหน่วยงานและหน่วยงานบุคคล
Managerial Competency	ขอบเขตหน้าที่งาน เน้นงานด้านการบริหารจัดการ	กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการที่ประกอบไปด้วย MD หรือ CEO, ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละหน่วยงานและหน่วยงานบุคคล
Functional Competency	ขอบเขตหน้าที่งาน เน้นงาน เทคนิคเฉพาะด้าน	ตัวแทนของตำแหน่งงานของแต่ละหน่วยงาน โดยมีผู้บริหารระดับสูงของแต่ละส่วนงานเป็นผู้พิจารณาอนุมัติ FC ที่เหมาะสมตามตำแหน่งงาน

ที่มา: อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2553). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. หน้า 190.

นอกจากนี้ ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548) กล่าวถึงการหาสมรรถนะหลักในองค์กร ดังนี้

1. ผู้นำองค์กรต้องเห็นความสำคัญเห็นประโยชน์ และเห็นชอบในการให้นำสมรรถนะมาใช้ในองค์กร ตลอดจนให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมมิใช่ปล่อยให้เป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์แต่เพียงฝ่ายเดียว
2. จัดตั้งคณะกรรมการสมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วยผู้นำองค์กรเป็นประธานคณะกรรมการ ทำหน้าที่ในการกำหนดหรือหาสมรรถนะหลักขององค์กร
3. ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีบทบาท และหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำกับคณะกรรมการชุดนี้ เกี่ยวกับสมรรถนะและเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ในเรื่องต่าง ๆ เช่น การจัดอบรม (In house training) เพื่อให้คณะกรรมการทุกท่านได้เข้าใจและมองเห็นภาพในภาพเดียวกันลดปัญหาข้อขัดแย้งหรือความไม่รู้ให้มากที่สุด
4. สรรหาสมรรถนะหลัก โดยคณะกรรมการสรรหาทุกท่านร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ขององค์กรให้ชัดเจน เขียนคำนิยามและพฤติกรรมที่คาดหวังของสมรรถนะหลักแต่ละตัวโดยทั่วไปจะเริ่มจากการศึกษาแผนกลยุทธ์ ตลอดจนวิสัยทัศน์ความสามารถหลักขององค์การ เพื่อให้ทราบทิศทางการดำเนินธุรกิจและจุดเด่นขององค์การ ดังนี้

4.1 แผนกลยุทธ์และแผนงานสำคัญ ๆ ขององค์กร

4.2 วัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมที่บุคลากรในองค์การมีร่วมกัน

4.3 ความคิดเห็น มุมมองของผู้บริหารระดับสูงต่อขีดความสามารถ ตลอดจนทักษะ ความรู้ ความสามารถ คุณสมบัติ ศักยภาพ หรือพฤติกรรมที่ดีของบุคลากรเพื่อนำไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จ

4.4 การศึกษาคุณสมบัติ หรือพฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่มีศักยภาพสูง หรือที่มีผลการปฏิบัติงานดีโดยพิจารณาว่า ในการปฏิบัติงานสำคัญให้บรรลุผลสำเร็จอย่างดีนั้น บุคลากรเหล่านั้นมีคุณสมบัติเด่นอย่างไร มีบทบาทและพฤติกรรมอย่างไรสิ่งใดเป็นคุณสมบัติและพฤติกรรมสำคัญที่บุคลากรเหล่านั้นมีคล้ายกัน

4.5 การศึกษาและวิเคราะห์ลักษณะความรับผิดชอบ ความสำคัญของงานต่าง ๆ ข้อมูลจากวิธีดังกล่าวนี้จะถูกนำมาวิเคราะห์และประเมินเพื่อจัดทำขอบเขตของทักษะ ความรู้และความสามารถ (Competency Framework) สำหรับองค์การนั้น ๆ ในขั้นต่อไป

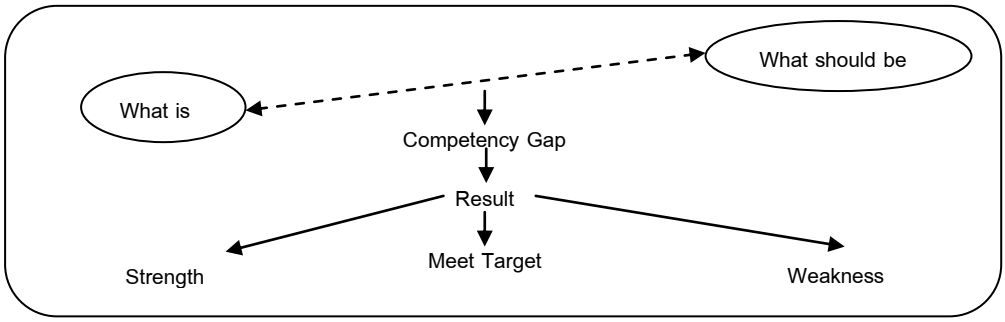
อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การออกแบบขีดความสามารถมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับนโยบายและความเหมาะสมของแต่ละองค์กร แต่ในการหาขีดความสามารถที่ดีควรมาจากความต้องการในการใช้ประโยชน์จากขีดความสามารถนั้น โดยอาจมาจากการระดมสมองจากผู้บริหารระดับสูงในการหาขีดความสามารถที่องค์กรต้องการ และนำขีดความสามารถที่ได้รับมาประเมินและเปรียบเทียบกับขีดความสามารถที่พนักงานมีอยู่ ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่ใกล้ชิดกับพนักงาน มีความเข้าใจรายละเอียดของงานในหน้าที่ของพนักงานนั้น และทราบว่า พนักงานต้องใช้ความสามารถมากน้อยอย่างไรเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายนั้นบรรลุผลสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความสามารถของพนักงาน

หลังจากที่มีการกำหนดมาตรฐานที่ต้องการของแต่ละตำแหน่งงานแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การประเมินความสามารถของพนักงาน เพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานแต่ละคน โดยผู้วิจัยได้ศึกษาและสังเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับ ความหมายของการประเมินช่องว่างความสามารถ รูปแบบการประเมินช่องว่างแความสามารถและเทคนิคการประเมินช่องว่างความสามารถของพนักงานเป็นรายบุคคลจากเกณฑ์ หรือปัจจัยที่กำหนดขึ้นโดยมีรายละเอียดดังนี้

ความหมายของการประเมินช่องว่างความสามารถ

การประเมินช่องว่างความสามารถของพนักงาน หรือ Competency Gap Assessment เป็นการวิเคราะห์ว่า พนักงานที่ผู้บังคับบัญชาดูแลรับผิดชอบนั้นมีพฤติกรรมการทำงานเป็นไปอย่างที่ต้องการหรือไม่ มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร โดยการหาช่องว่างความสามารถของพนักงานรายบุคคล กล่าวคือ เป็นการนำเกณฑ์หรือปัจจัยที่คาดหวัง (Future-What should be) เปรียบเทียบกับพฤติรกรรมที่เกิดขึ้นจริงของพนักงาน (Present-What is) เพื่อวางแผนการพัฒนาและปรับปรุงความ สามารถที่ขาดและที่ต้องการเสริมให้มีขึ้นเพื่อให้การทำงานในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังแสดงตามภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 การประเมินช่องว่างความสามารถของพนักงาน

ที่มา: อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2554). *การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล*. หน้า 80.

จากภาพประกอบ 6 อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554: 80-81) อธิบายว่า ผลที่เกิดขึ้นจากการประเมินช่องว่างความสามารถนั้นมี 3 ลักษณะ ได้แก่

1. ความสามารถในการทำงานปัจจุบัน มากกว่าความสามารถที่คาดหวัง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นจุดแข็ง (Strength)

2.ความสามารถในการทำงานปัจจุบัน ตรงตามความสามารถที่คาดหวัง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นไปตามที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้น (Meet Target)

3. ความสามารถในการทำงานปัจจุบัน น้อยกว่าความสามารถที่คาดหวัง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นจุดอ่อน (Weakness)

จากผลการประเมินช่องว่างความสามารถ ทั้ง 3 ลักษณะข้างต้น อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ เสนอว่า ในการพัฒนาความสามารถของพนักงานนั้น ผู้บังคับบัญชาควรคัดเลือกจุดอ่อนนำมาพัฒนาก่อนเนื่องจากตราบใดที่พนักงานยังคงรับผิดชอบงานในปัจจุบัน พนักงานควรได้รับการพัฒนาความสามารถ ที่เป็นจุดอ่อนก่อนเพราะความสามารถนั้น จะมีผลต่อเป้าหมาย หรือผลสำเร็จของพนักงานแต่ละคน อย่างไรก็ตามการพัฒนาจุดอ่อนจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดช่วงเวลาในการพัฒนาที่แน่นอน เช่น ไม่เกิน 1 ปี หรือไม่เกิน 2 ปี เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความจำเป็นเร่งด่วนของงานที่รับผิดชอบ อย่างไรก็ตาม เมื่อผู้บังคับบัญชาพยายามหาเครื่องมือในการพัฒนาจุดอ่อนให้กับพนักงานแต่ละคนแล้วแต่ความสามารถนั้นกลับไม่ได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้น อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ เสนอแนะเพิ่มเติมว่า ผู้บังคับบัญชาควรจะพิจารณาว่าพนักงานคนนั้นมีจุดแข็งอะไร และมอบหมายงานที่เหมาะสมกับจุดแข็งที่พนักงานมีอยู่ อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554: 82) ได้สรุปวัตถุประสงค์ในการประเมินช่องว่างความสามารถว่า นอกเหนือจากการปรับปรุงงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันให้ดีขึ้นแล้ว ผู้บังคับบัญชาสามารถจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (Fit the Right Man to the Right Job at the Right Competency)

ซึ่งจะทำให้องค์การดึงความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลออกมาใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น โดยทุกคนมีความสามารถในตัวเองจะทำอย่างไรให้ผู้บังคับบัญชารับรู้ศักยภาพหรือจุดแข็งของพนักงาน ทั้งนี้การนำเกณฑ์ความสามารถมาใช้ในการประเมินช่องว่างที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนนั้นถือได้ว่า เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารรับรู้ศักยภาพหรือจุดแข็งของพนักงานมากขึ้น

นอกเหนือจากการนำ Competency มาใช้ในการประเมินหาจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานแล้ว ผู้ประเมินสามารถนำข้อมูลอื่นมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินความสามารถของพนักงานได้ เช่น คุณลักษณะของตำแหน่งงานที่กำหนดในใบกำหนดหน้าที่งาน หรือปัจจัยที่กำหนดขึ้นในแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม เกณฑ์ที่ได้จากใบกำหนดหน้าที่งาน หรือแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นยังไม่มีการกำหนดดัชนีบ่งชี้พฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงเท่านั้น

รูปแบบการประเมินช่องว่างความสามารถ

ในการประเมินความสามารถของพนักงานรายบุคคลนั้น แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบหลัก และมีข้อดี ข้อจำกัดของแต่ละรูปแบบ สรุปได้ดังนี้ (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. 2554: 83-87)

1. Supervisor Evaluation หรือ Supervisor Assessment : เป็นการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่จะนิยมใช้การประเมินรูปแบบนี้ในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจจะประเมินปีละครั้ง (ประเมินผลปลายปี) หรือปีละ 2 ครั้ง (ประเมินผลกลางปีและปลายปี) ทั้งนี้ผู้ประเมินสามารถเป็นได้ทั้งผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือผู้บังคับบัญชาเหนือชั้นขึ้นไป องค์การบางแห่งกำหนดให้ผู้บริหาร 2 ระดับเป็นผู้ประเมินความสามารถของพนักงาน

ข้อดี ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่มีความเข้าใจถึงพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากเป็นผู้ใกล้ชิดกับพนักงานโดยตรง การประเมินแบบนี้จะทำให้เกิดความเชื่อถือของข้อมูลมากกว่าการให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ประเมิน

ข้อจำกัด ผู้บังคับบัญชาจะต้องประเมินด้วยความเที่ยงตรง ไม่ควรมีอคติเกิดขึ้นในช่วงการประเมิน และควรหลีกเลี่ยงการประเมินจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นของพนักงานเร็ว ๆ นี้ หรือประเมินจากความชอบ ความพอใจส่วนตัว หรือประเมินโดยให้ค่าคะแนนในระดับปานกลาง เป็นต้น

2. Self Evaluation หรือ **Self Assessment** : การประเมินโดยตนเอง พนักงานต้องประเมินความสามารถในการทำงานของตนเองโดยพิจารณาจากเหตุการณ์ทั้งหมด และให้คะแนนว่า ตนเองมีความสามารถในระดับใด การประเมินแบบนี้อาจจะไม่เหมาะกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากจะต้องนำผลประเมินไปใช้ในการเชื่อมโยงกับการปรับเงินเดือนขึ้นประจำปี และการจ่ายโบนัสให้กับพนักงานรวมถึงการเลื่อนระดับตำแหน่ง

งาน อย่างไรก็ตามการประเมินแบบนี้อาจจะเหมาะกับการหาช่องว่างความสามารถของพนักงาน เพื่อหาเครื่องมือในการพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล

ข้อดี พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินตนเอง วิเคราะห์จุดเด่นและข้อที่ต้องพัฒนา รวมทั้งได้รับรู้สถานะของพฤติกรรมของตนว่าเป็นไปตามที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังหรือไม่

ข้อจำกัด การประเมินแบบนี้อาจได้ผลประเมินที่ไม่ถูกต้อง เนื่องจากพนักงานมีแนวโน้มในการประเมินแบบเข้าข้างตนเองโดยการให้คะแนนในระดับที่สูง

3. 180 Degree Evaluation หรือ **180 Degree Assessment** : การประเมินแบบ 180 องศา เป็นการประเมินความสามารถแบบสองทางที่ผสมผสานระหว่างวิธีการประเมินโดยตนเองกับการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา เพื่อลดปัญหาอคติที่อาจเกิดขึ้นจากการประเมิน ทั้งนี้การประเมินในรูปแบบนี้ควรมีการกำหนดน้ำหนักของผู้ประเมินระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานเป็นเปอร์เซ็นต์ และผลรวมการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาและพนักงานควรเป็น 100 เปอร์เซ็นต์ หลังจากนั้นนำผลรวมที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยของการประเมิน

ข้อดี เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินความสามารถของตน และรับรู้มุมมองความสามารถของตนในสายตาของผู้บังคับบัญชาด้วย

ข้อจำกัด ผู้บังคับบัญชาอาจขาดเทคนิคหรือจิตวิทยาในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน โดยเฉพาะปัจจัยที่มองต่างมุมกัน

4. 360 Degree Evaluation หรือ 360 Degree Assessment : การประเมินแบบ 360 องศา เป็นการประเมินความสามารถบนพื้นฐานของทีม (Team-Based Approach) โดยมีผู้ประเมินที่เกี่ยวข้องกับการทำงานทั้งหมดเป็นผู้ประเมิน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ตัวพนักงานเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้า ผู้จัดจำหน่าย หรือคู่ค้า ทั้งนี้วิธีประเมินในรูปแบบนี้ต้องมีการให้น้ำหนักของผู้ประเมิน ซึ่งแต่ละกลุ่มอาจไม่เหมือนกัน ส่วนใหญ่กลุ่มผู้ประเมินที่เป็นผู้บังคับบัญชาจะให้น้ำหนักสูงกว่าผู้ประเมินคนอื่น เนื่องจากผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ใกล้ชิดกับพนักงาน และเป็นผู้รับรู้การทำงานของพนักงานได้ดีที่สุดโดยกำหนดเป็นเปอร์เซ็นต์รวมกันได้ 100 เปอร์เซ็นต์ หลังจากนั้นนำผลรวมที่ได้จากผู้ประเมินต่าง ๆ มาหาค่าเฉลี่ยของการประเมินต่อไป

ข้อดี ผู้บริหารมีข้อมูลประกอบการพิจารณามากขึ้น มีการยืนยันถึงผลการประเมินที่เกิดขึ้นจากผู้ประเมินหลายกลุ่ม นอกจากนี้พนักงานยังได้รับรู้ว่าแต่ละกลุ่มคนมองพฤติกรรมการทำงานของตนอย่างไร ซึ่งจะทำให้พนักงานมีข้อมูลเพียงพอในการปรับปรุงและพัฒนาวามสามารถของตนเองให้ดีขึ้น

ข้อจำกัด การคัดเลือกผู้ประเมินว่าควรจะเป็นใครในการประเมินความ สามารถของพนักงาน เนื่องจากพนักงานอาจจะคุยนอกรอบกับผู้ประเมินอื่น เพื่อให้ผลการประเมินของตนเองอยู่ในระดับที่สูงขึ้น มีผลทำให้ค่าการประเมินความสามารถที่ได้ไม่ตรง

กับความเป็นจริงและเพื่อป้องกันปัญหาการร่วมมือกันของผู้ประเมิน หน่วยงานบุคคลจะต้องชี้แจงให้ผู้ประเมินเข้าใจตรงกันว่ารูปแบบการประเมินแบบ 360 องศา เน้นการพัฒนาความสามารถของพนักงานมากกว่าการนำผลมาใช้ในการให้คุณให้โทษกับพนักงาน

บทบาทของผู้ประเมินสมรรถนะ

บทบาทของผู้ประเมินสมรรถนะ คือ การพิจารณาหลักฐานผลการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะของแต่ละบุคคลในหน้าที่งานที่รับผิดชอบ ดังนั้นผู้ประเมินสมรรถนะจึงมีบทบาทที่สำคัญและมีความรับผิดชอบในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับ สมรรถนะที่ต้องการประเมินนั้นมีอะไรบ้าง ควรมีหลักฐานอะไรเพื่อประกอบการประเมินและสามารถเลือกวิธีการประเมินที่ถูกต้องและเหมาะสมได้อย่างไร

การประเมินสมรรถนะให้ได้ผลเที่ยงตรงโดยไม่มีอคตินั้น เป็นสิ่งที่สำคัญมาก เนื่องจากโดยธรรมชาติของการประเมินสมรรถนะคือ การสังเกตและวัดผลพฤติกรรมการทำงานอย่างใกล้ชิดซึ่งต้องอาศัยการตัดสินใจและดุลยพินิจของผู้ประเมินอยู่มาก อย่างไรก็ดีการประเมินคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมก็ไม่สามารถที่จะประเมินด้วยแบบทดสอบหรือแบบวัดความรู้ความสามารถได้ ดังนั้นการประเมินสมรรถนะได้เที่ยงตรงจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น การมีโอกาสในการทำงานใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมต่าง ๆ ได้ การมีความตั้งใจที่จะประเมินด้วยความเที่ยงตรง การกำหนดพฤติกรรมเป้าหมายที่ต้องการสังเกตให้ชัดเจน และสิ่งที่สำคัญการประเมินสมรรถนะจะได้รับการยอมรับมากขึ้นถ้าทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมินได้มีโอกาสสื่อสารกันอย่างเปิดเผย และเกิดความเข้าใจตรงกันถึงพฤติกรรมเป้าหมายที่ผู้ประเมินต้องการและมีหลักฐานอย่างเพียงพอที่แสดงให้เห็นว่า ผู้รับการประเมินมีพฤติกรรมเหล่านั้นอย่างสม่ำเสมอและติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงานจริงภายใต้สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ ดังนั้นคุณภาพของการประเมินขึ้นอยู่กับทักษะของผู้ประเมิน ความรู้ความเข้าใจในหลักการของการประเมิน และสามารถสร้างสรรค์รูปแบบการประเมินที่ถูกต้องเหมาะสมกับการประเมินสมรรถนะ เนื่องจากแต่ละคนจะมีสมรรถนะที่แตกต่างกัน บทบาทของผู้ประเมินสมรรถนะสามารถสรุปได้ ดังนี้ (วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ ;และ วุฒิพงษ์ ยศถาสุโรดม. 2547)

1. ผู้ประเมินควรจะเป็นหัวหน้างานในสายปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นผู้ที่สามารถสังเกตการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในสถานที่ทำงานจริง และต้องมีความรับผิดชอบในการประเมินตามหลักฐานผลการปฏิบัติงาน และมั่นใจว่าประเภทและคุณภาพของหลักฐานมีความถูกต้องและเพียงพอตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

2.ผู้ประเมินอาจใช้วิธีการประเมินหลายรูปแบบ แต่รูปแบบหลักของการประเมินจะเป็นการสังเกตผลการปฏิบัติงาน โดยสะท้อนข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ไปยังผู้ถูกประเมินทุกครั้งอย่างสม่ำเสมอ และระบุถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมในระหว่างช่วงของการประเมินนั้นด้วย

3. ผู้ประเมินจะต้องรับผิดชอบในการบันทึกผลการประเมิน รายละเอียดของหลักฐานและจะต้องบันทึกผลการตัดสินเข้าในประวัติของการประเมินสมรรถนะทุกครั้ง

เทคนิคการประเมิน

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2553: 191; 2554: 87-122) ได้กล่าวว่า ในการเลือกใช้รูปแบบการประเมินช่องว่างความสามารถนั้น จะต้องกำหนดขึ้นพร้อมกับเทคนิคการประเมิน ซึ่งมีอยู่หลากหลายวิธี ในการวิจัยนี้ขอนำเสนอเทคนิค 6 วิธี สรุปได้ดังนี้

1. แบบประเมินช่องว่างความสามารถ

แบบประเมินช่องว่างความสามารถ (Competency Gap Assessment Form) หมายถึง การประเมินความสามารถของพนักงานด้วยการสร้าง แบบประเมินช่องว่างความสามารถ เพื่อประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ผู้ประเมินสามารถเป็นได้ทั้งผู้บังคับบัญชา หรือประเมินตนเอง หรือการประเมินแบบ 180 องศา หรือการประเมินแบบ 360 องศา โดยอาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554: 88-91) ได้จำแนกแบบประเมินช่องว่างความสามารถออกเป็น 2 รูปแบบ กล่าวคือ 1) แบบประเมินช่องว่างความสามารถตามระดับความชำนาญ หรือแบบประเมินช่องว่างความสามารถโดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน และ 2) แบบประเมินช่องว่างความสามารถแยกตามรายชื่อพนักงานในหน่วยงาน สรุปได้ดังนี้

1) แบบประเมินช่องว่างความสามารถตามระดับความชำนาญ หรือแบบประเมินช่องว่างความสามารถโดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน เป็นแบบฟอร์มที่ใช้ประเมินและวิเคราะห์ขีดความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่งงาน โดยกำหนดเป็นระดับความสามารถที่หัวหน้างานคาดหวัง เพื่อเปรียบเทียบกับระดับขีดความสามารถจริงที่พนักงานทำได้ในปัจจุบัน ผลลัพธ์ที่ได้มี 3 ลักษณะ ได้แก่

ค่าบวก (+) หมายถึง จุดแข็ง กล่าวคือ ระดับขีดความสามารถที่พนักงานทำได้จริง สูงกว่า ระดับขีดความสามารถที่หัวหน้างานคาดหวัง

ค่าศูนย์ (0) หมายถึง พนักงานแสดงพฤติกรรมได้ตามมาตรฐานที่หัวหน้างานคาดหวัง

ค่าลบ (-) หมายถึง จุดอ่อน กล่าวคือ ระดับขีดความสามารถที่พนักงานทำได้จริง น้อยกว่า ระดับขีดความสามารถที่หัวหน้างานคาดหวัง

2) แบบประเมินช่องว่างความสามารถ แยกตามรายชื่อพนักงานในหน่วยงาน เป็นแบบฟอร์มที่ใช้ประเมิน และวิเคราะห์ขีดความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่งงาน โดยแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่

2.1 ความสามารถหลัก ที่คาดหวังสำหรับพนักงานทุกคนทุกตำแหน่งงาน

2.2 ความสามารถด้านบริหารจัดการของผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน

2.3 ความสามารถในงาน ที่คาดหวังเทียบกับความสามารถที่พนักงานแต่ละคนทำได้จริงแยกตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ

2. การสังเกตพฤติกรรม

การสังเกตพฤติกรรม หมายถึง การติดตาม ตรวจสอบพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเชื่อว่า พฤติกรรมมนุษย์สามารถเปลี่ยนได้ ผู้บังคับบัญชาต้องชี้ว่า พฤติกรรมใดเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนความสามารถของพนักงานแต่ละคน

3. การสัมภาษณ์แบบ ST-A-R

การสัมภาษณ์แบบ ST-A-R เป็นเทคนิคในการค้นหาช่องว่างความสามารถในการทำงาน เพื่อการสรรหาคัดเลือกพนักงานใหม่เข้ามาทำงานในองค์การ รวมทั้งใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานแต่ละคนได้ด้วย โดยเป็นแนวคิดในการเจาะลึกที่เรียกว่า Probing Techniques หรือ Funnel Techniques กล่าวคือ เป็นการค้นหาข้อมูลในอดีตของพนักงานให้มากที่สุดด้วยการตั้งคำถามแบบเจาะลึกตามแนวคิดของ ST-A-R เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบคำถามตามแนวคำถามที่กำหนดขึ้น ทั้งนี้แนวคำถามหรือ Interview Guide ได้แก่

ST Situation หมายถึง เหตุการณ์ในอดีตที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ความสามารถ ที่กำหนดขึ้น ย้อนหลังไปหนึ่งปีหรือสองปี นอกจากนี้ควรเป็นการนำเสนอเพียงเหตุการณ์เดียว เพราะจะทำให้ใช้เวลามากเกินไปในการเจาะลึกข้อมูล และควรจะเป็นเหตุการณ์เด่น ๆ ที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ประทับใจหรือภูมิใจกับเรื่องที่เกิดขึ้น

A Action หมายถึง การกระทำ/ขั้นตอนการปฏิบัติที่ค้นหาว่าพนักงานมีส่วนร่วมอย่างไร ซึ่งผู้สัมภาษณ์สามารถใช้หลักการถาม Action ด้วยวิธีการ 5 W 1 H ได้แก่ ใครมีส่วนร่วมในเหตุการณ์นั้น (Who) คุณทำอะไรกับเหตุการณ์นั้น (What) เหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นเมื่อไหร่ (When) เกิดขึ้นที่ไหน (Where) ทำไมคุณถึงปฏิบัติหรือเลือกที่จะทำสิ่งนั้น (Why) และคุณจัดการกับเหตุการณ์ที่นำเสนออย่างไร (How)

R Result หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ของพนักงาน สถานการณ์จบลงอย่างไร ประสบความสำเร็จหรือไม่ พนักงานได้เรียนรู้อะไรจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น นำไปประยุกต์ใช้ในงานต่อไปในอนาคตได้หรือไม่ อย่างไร โดยสามารถสอบถามเจาะลึกกับบุคคลต่าง ๆ ในลักษณะ 360 องศา ซึ่งจะต้องพิจารณาจากบริบทของเหตุการณ์ที่ผู้ถูกสัมภาษณ์นำเสนอ หรือการแสดงออกในอดีต โดยมีความเชื่อว่า พฤติกรรมนำไปสู่ผลงานหรือเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด ซึ่งองค์การหลายแห่งได้กำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) เป็นตัววัดความสำเร็จหรือผลลัพธ์ที่ต้องการ และถ้าพนักงานขาดเกณฑ์ความสามารถใดแล้วย่อมส่งผลให้ผลงานที่ตั้งเป้าหมายไม่บรรลุวัตถุประสงค์เช่นกัน

4. ศูนย์ประเมิน (Assessment Center)

ศูนย์ประเมิน เป็นแนวทางหรือวิธีการหนึ่งที่มุ่งเน้นการประเมิน การวัดและวิเคราะห์ผลของพนักงานในเรื่องทักษะ ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของบุคลากรในองค์การ โดยใช้เทคนิคการประเมินมากกว่าหนึ่งวิธี เช่น การกำหนดสถานการณ์จำลอง และให้ผู้ถูกประเมินร่วมกันตอบโจทย์ในสถานการณ์ที่กำหนดขึ้น และวิเคราะห์หาพฤติกรรมในเชิงการบริหารจัดการ เช่น วิสัยทัศน์ การวางแผน การแก้ไขปัญหาตัดสินใจ ความคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น มากกว่าพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงานเฉพาะด้าน เช่น ทักษะการขาย ทักษะการผลิต ทักษะการจัดทำบัญชี ทักษะการติดตามหนี้ เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของการนำแนวคิดศูนย์ประเมินมาใช้ในองค์การนั้น นอกเหนือ จากเพื่อการสรรหาคัดเลือกพนักงานใหม่ในระดับบริหารแล้ว สามารถใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้วย โดยใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานในปัจจุบัน ซึ่งนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล รวมถึงการประเมินศักยภาพของพนักงานว่า มีความพร้อมที่จะเลื่อนตำแหน่งงานหรือโอนย้ายงานไปทำงานด้านอื่น และเพื่อเพิ่มทักษะการทำงานที่หลากหลายด้าน นอกจากนี้มีการใช้แนวคิดศูนย์ประเมินในการสรรหาพนักงานดาวเด่นหรือ Talented People ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะถูกเตรียมความพร้อมให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานในระดับบริหารที่เรียกว่า Successor ขององค์การต่อไป

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554: 104) ได้สรุปว่า ศูนย์ประเมินเป็นเครื่องมือหนึ่งที่นิยมนำมาใช้ในองค์การ ถือว่าเป็นเครื่องมือที่ค้นหาศักยภาพของบุคลากร หรือผู้สมัครที่มีความ แม่นยำสูงสุดเมื่อเทียบกับเครื่องมือการประเมินอื่น โดยจากงานวิจัยของ เนล แอนเดอร์สัน และวิเวียน ชาคเคิลตัน (Neil Andersen & Vivian Shackleton) (1993) ได้อ้างถึงสถิติการเปรียบเทียบความแม่นยำของเครื่องมือการประเมินพบว่า ศูนย์ประเมินมีความแม่นยำมากกว่าเครื่องมือแบบทดสอบความสามารถและแบบทดสอบบุคลิกภาพ กล่าวคือ ศูนย์ประเมินมีความแม่นยำ 0.70 ขณะที่แบบทดสอบความสามารถและแบบทดสอบบุคลิกภาพ มีความแม่นยำ 0.54 และ 0.38 ตามลำดับ

5. การทดสอบ (Testing)

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554: 112-116) ได้อธิบายเกี่ยวกับเทคนิคการทดสอบว่า เป็นกระบวนการในการประเมินปัจจัยที่ต้องการวัดเพื่อสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานที่ทำได้ โดยแสดงผลในรูปของตัวเลขเชิงปริมาณ ซึ่งเกณฑ์ในการวัดมีทั้งแบบที่เป็นการจัดแบ่งกลุ่มของคะแนน เช่น กลุ่มคะแนนดีและดีมาก หรือแบบที่เป็นตัวอักษร เช่น คะแนนสูงหมายถึง “A” หรือการให้คะแนน แบบผ่านหรือไม่ผ่าน โดยเกณฑ์ดังกล่าวจะสะท้อนเป็นตัวเลขที่แสดงให้เห็นว่าผู้ถูกประเมินมีปัจจัยที่ต้องการวัดอยู่ในเกณฑ์หรือไม่

ดังนั้นการทดสอบเป็นเทคนิคการประเมินที่มีความน่าเชื่อถือได้ มีความเที่ยงตรงสามารถนำไปใช้ประเมินวัดความรู้ ทักษะการทำงาน และคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคล

ได้ด้วยโดยออกแบบทดสอบให้เหมาะสมกับปัจจัยที่ต้องการประเมิน ใช้ในการสรรหาคัดเลือกพนักงานควบคู่กับการสัมภาษณ์งาน และใช้เป็นเครื่องมือในกระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์การด้วย ไม่ว่าจะเป็นการประเมินเพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็งหรือจุดอ่อนของพนักงาน โดยนำผลที่ได้จากการประเมินไปจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลหรือการใช้หาพนักงานดาวเด่นที่มีความสามารถในการทำงานปัจจุบันดีมาก และมีศักยภาพการทำงานสูงหรือการหาผู้สืบทอดตำแหน่งงาน เตรียมความพร้อมในการเลื่อนตำแหน่งงานไปยังระดับบริหาร กรณีที่ตำแหน่งบริหารว่างลง โดยแบบทดสอบที่นิยมใช้คือ แบบทดสอบทางจิตวิทยา เช่น แบบทดสอบวัดลักษณะนิสัย วัดบุคลิกภาพ วัดแรงจูงใจ วัดความมุ่งมั่นในการทำงาน เป็นต้น โดยมีการนำแบบทดสอบไปใช้ในการวัดความรู้และทักษะในการทำงานของพนักงานด้วย

สรุปว่า การทดสอบเป็นเทคนิคการประเมินที่มีความน่าเชื่อถือและมีความเที่ยงตรง สามารถนำไปใช้ประเมินวัดความรู้ ทักษะการทำงาน และคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคล หรือวัดความ สามารถบางเรื่องที่ไม่สามารถใช้เครื่องมือการประเมินอื่น โดยออกแบบทดสอบให้เหมาะสมกับปัจจัยที่ต้องการประเมิน และวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ถูกประเมินจากผลการทดสอบ เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลต่อไป

6. การมอบหมายโครงการ

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554: 117) กล่าวถึง การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) ว่าเป็นเทคนิคหนึ่งที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการประเมินความสามารถของผู้บริหารเพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ถูกประเมิน โดยพิจารณาจากความสำเร็จของโครงการที่มอบหมายให้หรือเป็นโครงการที่กำหนดขึ้นเองจากผู้ถูกประเมิน โดยปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดขึ้น เริ่มตั้งแต่การวางแผนงานและขั้นตอนการดำเนินงาน (Plan) การปฏิบัติตามแผนงานและขั้นตอนที่กำหนดขึ้น (Do) การตรวจสอบและประเมินผลความคืบหน้าของโครงการ (Check) และการทบทวนแผนงาน และขั้นตอนการทำงาน (Act) โดยคณะกรรมการจะเป็นผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ และให้คำปรึกษาแนะนำในการบริหารโครงการให้ประสบผลสำเร็จ

เกณฑ์ในการประเมิน

แบบประเมินพฤติกรรมนั้น มีหลายรูปแบบ ที่นิยมกันแพร่หลาย มีดังนี้

1. แบบประเมินที่ใช้ความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale) มีตัวอย่างดังนี้

รายการพฤติกรรมในการทำงาน	ระดับพฤติกรรมในการทำงาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. แสดงความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง					
2. มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานและตรงต่อเวลา					
3. มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา					
4. แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น					
5. แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเปล่า					

อย่างไรก็ตาม แบบประเมินที่ใช้ความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับนี้ เป็นการประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานโดยไม่ได้อิงกับลักษณะงาน หรือระดับตำแหน่งงาน ขณะที่ความคาดหวังในพฤติกรรมเดียวกัน ลักษณะงานหรือระดับตำแหน่งงานอาจแตกต่างกัน

2. แบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scale : BARS) แบบประเมินประเภทนี้ใช้ลักษณะพฤติกรรมในการกำหนดระดับ ตัวอย่างเช่น

ระดับที่ 1	แสดงความพยายามในการทำงานให้ดี เช่น พยายามทำงานให้ดีและถูกต้อง มานะอดทน ขยันหมั่นเพียร ตรงเวลา รับผิดชอบในงาน ส่งงานได้ตามเวลา
ระดับที่ 2	สามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น กำหนดเป้าหมายเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ทำงานได้ตามผลงานที่กำหนดไว้ มีความละเอียดรอบคอบตรวจตราความถูกต้องของงาน เพื่อให้งานมีคุณภาพ
ระดับที่ 3	สามารถทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ปรับปรุงวิธีการทำงานได้ดีขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เสนอ/ทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมเพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้

ระดับที่ 4	สามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน เช่น กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อทำให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด ทำการพัฒนาระบบ วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นอย่างไม่เคยมีใครทำมาก่อน
ระดับที่ 5	สามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้องค์กร บรรลุเป้าหมาย เช่น ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผน

เดสเลอร์ (Dessler. 2003: 500 – 511) ได้กล่าวถึง เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ผลการปฏิบัติงานที่เป็นทางการ สรุปได้ดังนี้

1. วิธีการประเมินแบบกราฟ (Graphic Rating Scale Method) เป็นเทคนิควิธีที่นิยมมากที่สุด โดยจะมีสเกลแสดงรายการคุณลักษณะและช่วงของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน บุคลากรจะได้รับการจัดลำดับด้วยการให้คะแนนที่จะอธิบายถึงระดับการปฏิบัติงานในแต่ละคุณลักษณะ เช่น คุณภาพงาน ปริมาณงาน ความเชื่อถือได้ เป็นต้น

2. วิธีการจัดลำดับทางเลือก (Alternation Ranking Method) เป็นการจัดเรียงลำดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานโดยถือเกณฑ์คุณลักษณะงานเฉพาะอย่าง จากผู้ที่ได้คะแนนมากที่สุดไปสู่ผู้ที่ได้คะแนนน้อยที่สุด

3. วิธีเปรียบเทียบเป็นคู่ (Paired Comparison Method) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่บุคลากรแต่ละคนจะถูกเปรียบเทียบกับทุกคนในกลุ่ม ที่ลักษณะงานเปรียบเทียบกันได้ และการประเมินจุดเด่นและจุดด้อยของแต่ละคนเป็นคู่ จากนั้นพิจารณาและชี้ว่าในกลุ่มนั้นคนใดดีกว่ากันในแต่ละคู่

4. วิธีการกระจายความถี่ (Forced Distribution Method) เป็นการประเมินการทำงานของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งผู้ประเมินจะต้องกำหนดบุคลากรเป็นกลุ่มตามผลการปฏิบัติงาน จากนั้นกระจายความถี่ในรูปโค้งปกติ โดยเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

4.1 มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงให้ ร้อยละ 15

4.2 มีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ให้ร้อยละ 20

4.3 มีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ให้ร้อยละ 30

4.4 มีผลการปฏิบัติงานค่อนข้างต่ำ ให้ร้อยละ 20

4.5 มีผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ให้ร้อยละ 15

5. วิธีการประเมินโดยใช้เหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Method) เป็นการให้ผู้ประเมินกำหนดเหตุการณ์สำคัญที่จะใช้เป็นตัวอย่างการทำงานที่ดีหรือไม่ดี เพื่อใช้ในการให้คะแนนบุคคล โดยหัวหน้างานบันทึกพฤติกรรมการทำงานประจำวันของผู้ใต้บังคับ

บัญชาแต่ละคน และประชุมร่วมกันทุก 6 เดือน เพื่ออภิปรายผลการปฏิบัติงานที่ดีและไม่ดีเทียบกับเหตุการณ์สำคัญที่กำหนดไว้

6. รูปแบบการเรียงความบรรยาย (Narrative Forms) เป็นการประเมินโดยการเขียนบรรยาย เพื่อประเมินบุคลากรในด้านมาตรฐาน ความก้าวหน้า และการพัฒนางาน การวิเคราะห์และวางแผนปรับปรุงการประเมินผล เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน ในขั้นสุดท้ายจะอภิปรายผลการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นด้านการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน

7. สเกลการจัดลำดับพฤติกรรม (Behaviorally Anchored Rating Scales) เป็นวิธีการประเมินโดยนำข้อดีของรูปแบบเรียงความบรรยายและวิธีการใช้เหตุการณ์สำคัญ โดยจัดลำดับด้วยการกำหนดสเกลประมาณของผลการปฏิบัติงานว่าดีหรือไม่ดี พร้อมกับประเมินพฤติกรรม ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

7.1 การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ

7.2 พัฒนาผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ

7.3 กำหนดเหตุการณ์ใหม่

7.4 กำหนดสเกลของเหตุการณ์

7.5 พัฒนาเครื่องมือ

8. วิธีการบริหารจัดการตามวัตถุประสงค์ (Management by Object Method) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานของบุคลากรและกำหนดแผนปฏิบัติ โดยระบุวิธีการที่จะบรรลุ วัตถุประสงค์ มีการวัดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และแก้ไขวัตถุประสงค์ได้เมื่อจำเป็น รวมทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์ใหม่สำหรับอนาคต วิธีการดังกล่าวมี 6 ขั้นตอน คือ

8.1 กำหนดเป้าหมายขององค์กร (Set the Organization Goals)

8.2 กำหนดเป้าหมายของแผนก (Set Departmental Goals)

8.3 อภิปรายเป้าหมายของแผนก (Discuss Department Goals)

8.4 กำหนดขอบเขตและผลที่คาดหวัง (Define Expected Results / Set the Individual Goals)

8.5 ทบทวนผลการปฏิบัติ การวัดผลลัพธ์ (Reviews Performance: Measurement the Results)

8.6 จัดให้มีการป้อนกลับ (Provide Feedback)

คาร์เรล คูสมิตส์ และ เอลเบอร์ต (Carrell, Kuzmits; & Elbert. 1992: 252) ได้แบ่งรูปแบบของการประเมินผลออกเป็น 6 รูปแบบ คือ

1. วิธีการประเมินแบบมาตราส่วน : การประเมินนี้แบ่งออกเป็น 2 วิธี คือ วิธีการประเมินแบบกราฟ (Graphic Scales) และวิธีการประเมินแบบไม่ใช้กราฟ (Non-Graphic Scales)

2. วิธีการประเมินแบบเปรียบเทียบ (Comparative Methods) : การประเมินนี้แบ่งออกเป็น 3 วิธี คือ แบบจัดอันดับ (Ranking) แบบวิธีการกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (Forced Distribution) และแบบจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison)

3. วิธีการประเมินโดยเน้นเหตุการณ์วิกฤต : การประเมินนี้แบ่งออกเป็น 3 วิธี คือ รายงานประจำปี (Annual Review) แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และแบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ (Behaviorally Anchored Rating Scales : BARS)

4. วิธีการประเมินแบบเขียนคำบรรยาย (Essay)

5. วิธีการประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์ของงานเป็นหลัก (Management by Objectives : MBO)

6. วิธีผสมผสาน (Combination Methods) โดยใช้วิธีการประเมินมากกว่าหนึ่งวิธี ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น บริษัทเคนตักกี้ (Kentucky Fried Chicken) ใช้แบบประเมิน ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ คือ ดีเลิศ พอใจ ไม่พึงพอใจ และให้เขียนคำบรรยายสั้น ๆ ลงในทุกหัวข้อของการประเมิน

สคาเพลโล เลดวินกา และ เบิร์กแมน (Scarpello, Ledvinka; & Bergman. 1995: 557–597) มีทัศนะเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน สรุปได้ดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้มาตรฐานของการปฏิบัติงาน (Evaluation Against Common Performance Standards) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดมาตรฐานตามเกณฑ์ หรือเรียกว่า การประเมินแบบมาตราส่วน (Rating Scale) โดยวิธีที่นิยมใช้กัน คือ

1.1 วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน

1.2 การใช้มาตราส่วนมาตรฐาน (Mixed Standards Scale)

1.3 วิธีการประเมินแบบรายการตรวจสอบ

1.4 วิธีการประเมินแบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ

2. การประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Goal Oriented) แบ่งออกเป็น

2.1 การประเมินโดยยึดผลงานเป็นหลัก (Results Oriented)

2.2 การประเมินโดยยึดผลผลิตเป็นหลัก (Output Oriented)

มีนักวิชาการของไทยได้กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัชฌุกร (2542: 22 – 59) ได้รวบรวมวิธีการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน และแบ่งรูปแบบวิธีการประเมินเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (Trait Rating Based Approach) : เป็นการประเมินผลการปฏิบัติที่เน้นการประเมินผลด้านคุณลักษณะของบุคคลเป็นสำคัญมี 5 วิธี คือ

1.1 วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scale)

1.2 วิธีการประเมินแบบรายการตรวจสอบ (Checklists Methods) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ แบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted Checklists) และแบบบังคับให้เลือก (Forced Choices)

1.3 วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล (Employee Comparison System) แบ่งเป็นการจัดลำดับที่ การเปรียบเทียบรายบุคคล (Man to Man Comparison) การจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison) แบบกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (Forced Distribution or Grading on the Curve)

1.4 วิธีแบ่งชั้น (Grading)

1.5 วิธีประเมินตามคะแนน (Point Rating)

2. วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก (Job Performance or Behavior Based Approach) : การประเมินนี้แบ่งออกเป็น 12 วิธี คือ

2.1 วิธีประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents)

2.2 วิธีการบรรยายความ (Free Form Essay, Free Written Evaluation, Essay Description, Essay Approach หรือ Narrative Method)

2.3 วิธีการประเมินผลตามแบบพรอบสต์ (Probst Rating Plan)

2.4 วิธีการประเมินผลโดยมีผู้ประเมินหลายคน (Multiple Rating, Multiple หรือ Group Rating)

2.5 วิธีการประเมินร่วมกัน (Mutual Rating)

2.6 วิธีประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer Rating)

2.7 วิธีการประเมินด้วยตนเอง (Self Appraisal หรือ Self Rating)

2.8 วิธีสัมภาษณ์ผลงานก้าวหน้า (Progress Interview)

2.9 วิธีประเมินโดยวิธีสัมภาษณ์ (Field Interview Method/Field Review Method)

2.10 วิธีการประเมินแบบใช้ศูนย์กลางการประเมิน (Assessment Centers)

2.11 วิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (Rating Scale)

2.12 วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์ โดยอาศัยมาตราส่วน (Behavioral Observation Scale)

3. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result or Objective Based Approach) ซึ่งแบ่งออกเป็น 7 วิธี ดังนี้

3.1 วิธีการประเมินตามผลงาน (Appraisal by Result)

3.2 วิธีประเมินโดยใช้ตัวชี้โดยตรง (The Direct Index)

3.3 วิธีการประเมินโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard of Performance)

3.4 วิธีจดบันทึกปริมาณงาน (Performance Record)

3.5 วิธีจดบันทึกผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา (Periodic Test)

3.6 วิธีทดสอบผลงาน (Performance Test)

3.7 วิธีการวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง (Analysis of Position Functions and Responsibilities)

4. วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (Hybrid Approach/ Hybrid Systems)

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554: 285) กล่าวว่า เมื่อผู้บังคับบัญชาวิเคราะห์ได้แล้วว่า Competency ข้อใดที่ต้องพัฒนาก่อน รวมถึงพฤติกรรมที่คาดหวังให้พนักงานปรับเปลี่ยนตนเองเป็นเรื่องใดแล้ว ขั้นตอนถัดมาก็คือ การกำหนดเครื่องมือในการพัฒนา Competency ของพนักงาน เพื่อปรับเปลี่ยน ปรับปรุง และพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน โดยสรุปไว้ในหัวข้อแนวคิดเกี่ยวกับเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร หน้า 135

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จนั้น อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2554: 277-278) กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องตระหนักคือ แผนงานดังกล่าวจะต้องมีการจัดทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยกำหนดเป็นนโยบายที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ และถือเป็นหนึ่งในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกคนในองค์การจะต้องใส่ใจและถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้ผู้วิจัยขอนำเสนอองค์ประกอบของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ซึ่งประกอบด้วย 1) การกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการพัฒนา 2) การกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวัง 3) การกำหนดเครื่องมือการพัฒนา 4) การกำหนดช่วงเวลาการพัฒนา และ 5) การกำหนดงบประมาณการพัฒนา สรุปได้ดังนี้

1. การกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการพัฒนา

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554: 278) กล่าวว่า หลังจากการประเมินความสามารถของพนักงานแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะต้องคัดเลือกว่า ความสามารถข้อใดที่พนักงานแต่ละคนจะต้องได้รับการพัฒนาก่อน โดยพิจารณาจากเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1.1 กรณีที่พนักงานมีความสามารถที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาเลือกพัฒนาความสามารถที่เป็นจุดอ่อนก่อนจุดแข็ง โดยเลือกไม่เกิน 3 ข้อ

1.2 กรณีที่พนักงานมีความสามารถที่เป็นจุดอ่อนอย่างเดียว ผู้บังคับบัญชาจะต้อง พิจารณาเลือกความสามารถที่เป็นจุดอ่อน เพราะความสามารถดังกล่าวมีผลต่อความสำเร็จของงานที่รับผิดชอบ อย่างไรก็ตามหากพนักงานมีจุดอ่อนหลายข้อผู้บังคับบัญชาจะต้องเลือกจุดอ่อนไม่เกิน3 ข้อ ที่ต้องพัฒนาก่อน

1.3 กรณีที่พนักงานมีความสามารถที่เป็นจุดแข็งอย่างเดียว ผู้บังคับบัญชาจะต้องเลือกความสามารถที่เป็นจุดแข็ง เพื่อเป็นการเสริมความสามารถที่เป็นจุดแข็งให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเลือกข้อหลักไม่เกิน 3 ข้อที่ต้องพัฒนาก่อน

นอกจากนี้ อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554: 279-282) ได้เสนอแนวทางในการพิจารณาคัดเลือกความสามารถที่จะนำมาพัฒนาก่อนหลัง จำแนกเป็น 2 แนวทาง สรุปได้ดังนี้

แนวทางที่ 1 การจัดลำดับความสำคัญในการเลือกข้อที่ต้องการพัฒนาก่อนหลังตามประเภทของความสามารถ กล่าวคือ 1) ความสามารถหลัก 2) ความสามารถด้านการบริหารจัดการ และ 3) ความสามารถในหน้าที่งาน โดยพิจารณาจากระดับตำแหน่งงาน

นอกจากนี้อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554: 278) ได้ยกตัวอย่างการจัดลำดับความสำคัญในการเลือกข้อที่ต้องพัฒนาก่อนหลังตามประเภทของสมรรถนะ โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ระดับตำแหน่งพนักงาน เจ้าหน้าที่ และเจ้าหน้าที่อาวุโสให้เลือกความสามารถที่นำมาพัฒนาก่อนในประเภทของความสามารถในหน้าที่งานลำดับแรกและตามมาด้วย ความสามารถหลักลำดับที่สอง

กลุ่มที่ 2 ระดับตำแหน่งหัวหน้างาน และผู้จัดการแผนกให้เลือกความสามารถที่นำมาพัฒนาก่อนในประเภทของความสามารถในหน้าที่งานลำดับแรก และตามมาด้วยความสามารถหลักลำดับที่สอง และสุดท้ายคือ ความสามารถด้านการบริหารจัดการเป็นลำดับที่สาม

กลุ่มที่ 3 ระดับตำแหน่งผู้จัดการผู้จัดการอาวุโสและผู้อำนวยการให้เลือกความสามารถที่นำมาพัฒนาก่อน ในประเภทของความสามารถด้านการบริหารจัดการลำดับแรก และตามมาด้วยความสามารถหลักลำดับที่สอง และสุดท้ายคือความสามารถในหน้าที่งานเป็นลำดับที่สาม

ตัวอย่างการจัดลำดับความสำคัญ ในการเลือกข้อที่ต้องพัฒนาก่อนหลังตามประเภทของสมรรถนะซึ่งได้แก่ ความสามารถหลัก ความสามารถในหน้าที่งาน ความสามารถด้านการบริหารจัดการ ตามระดับตำแหน่งงาน แสดงตามตาราง 5

ตาราง 5 ตัวอย่างการจัดลำดับความสำคัญในการเลือกข้อที่ต้องพัฒนาก่อนหลังตามประเภทสมรรถนะ

ระดับตำแหน่งงาน	ประเภทของความสามารถ		
	ความสามารถหลัก	ความสามารถในหน้าที่งาน	ความสามารถด้านการบริหารจัดการ
พนักงาน เจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่อาวุโส	2	1	-
หัวหน้างาน ผู้จัดการแผนก	2	1	3
ผู้จัดการ ผู้จัดการอาวุโส ผู้อำนวยการ	2	3	1

ที่มา: อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2554). *การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล : Individual Development Plan*. หน้า 279.

แนวทางที่ 2 การกำหนดน้ำหนักความสำคัญของความสามารถแต่ละตัว โดยผู้บังคับบัญชาพิจารณาความสำคัญของความสามารถแต่ละตัว ตามระดับตำแหน่งงานจากน้ำหนักที่ให้ โดยน้ำหนักรวมเป็น 100 คะแนน ซึ่งแนวทางนี้ใช้ทั้งการนำความสามารถมาใช้เป็นเกณฑ์และการนำข้อมูลอื่นที่นอกเหนือจาก Competency มาใช้เป็นเกณฑ์ (จากใบกำหนดหน้าที่ในส่วนของคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งงาน) จากนั้นวิเคราะห์จุดอ่อนที่ต้องพัฒนาก่อนซึ่งไม่เกิน 3 ข้อ โดยพิจารณาจากน้ำหนักความสำคัญของความสามารถที่กำหนดไว้

2. การกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวัง

เมื่อผู้บังคับบัญชา กำหนดปัจจัยข้อใดที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานและปัจจัยเรื่องใดที่จะต้องนำมาพัฒนาก่อนหลัง อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2554: 282-284) กล่าวว่าขั้นตอนต่อมาคือ การกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังที่ต้องการให้พนักงานปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

ทั้งนี้พฤติกรรมที่คาดหวังจะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนาว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ ซึ่งการเขียนพฤติกรรมที่คาดหวังนั้นจะมีหลักเกณฑ์หรือเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

2.1 ตัวบ่งชี้พฤติกรรมจะต้องขึ้นต้นด้วยคำกิริยา

2.2 คำกิริยาจะต้องวัดและประเมินได้

2.3 คำกิริยาจะต้องตรวจสอบได้จากกลุ่มบุคคลต่าง ๆ เช่น จากเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้างาน ลูกค้าและคู่ค้า

2.4 พฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังและมีผลต่อความสำเร็จ/เป้าหมายในงาน

โดย อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554: 283) ได้สรุปว่า จะต้องชี้แจงตัวบ่งชี้หรือดัชนีชี้วัดพฤติกรรมนั้นให้พนักงานรับรู้ก่อนล่วงหน้า โดยมากมักจะชี้แจงในช่วงต้นปี เพื่อให้พนักงานได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ และเมื่อถึงกำหนดช่วงเวลาของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ผู้บังคับบัญชาจะต้องประเมินความสามารถของพนักงานเพื่อหาจุดแข็งและข้อที่ต้องพัฒนาปรับปรุง

3. การกำหนดเครื่องมือการพัฒนา

ในการกำหนดเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของพนักงานนั้น มีทั้งเครื่องมือการพัฒนาด้วยการฝึกอบรมในห้องเรียน และเครื่องมือการพัฒนาอื่นที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน ผู้บังคับบัญชาจะต้องรับรู้และใส่ใจในการเลือกเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสมมาใช้พัฒนาความสามารถของพนักงาน โดยไม่เกิน 3 เครื่องมือต่อความสามารถ 1 ข้อ ทั้งนี้การพิจารณาว่าจะเลือกเครื่องมือการพัฒนาใดที่เหมาะสมนั้น ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขดังต่อไปนี้

3.1 งบประมาณ บางเครื่องมือการพัฒนา จะต้องใช้งบประมาณมาก เช่น การฝึกอบรมในห้องเรียน หรือการไปดูงานต่างประเทศ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาสามารถเลือกเครื่องมืออื่น เช่น การประชุม การสอนงาน เป็นต้น

3.2 วิถีชีวิตของพนักงาน หัวหน้างานจะต้องคำนึงถึงลักษณะนิสัย ความต้องการของพนักงานด้วย เช่น พนักงานบางคนชอบอ่านหนังสือ ชอบเรียนรู้ด้วยตนเอง หัวหน้างานสามารถเลือกใช้เครื่องมือการพัฒนาที่เหมาะสมกับพนักงานนั้น กล่าวคือ การให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้วยวิธีการอ่านหนังสือ หรือดูซีดี เป็นต้น

3.3 ความพร้อมของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาตนเองด้วยว่า มีความพร้อมในการเลือกใช้เครื่องมือการพัฒนามากน้อยอย่างไร ถ้าผู้บังคับบัญชาที่มีเวลาจำกัด หรือยังไม่มีความสามารถเพียงพอในการถ่ายทอดข้อมูล จึงไม่ควรเลือกการสอนงาน หรือการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน เนื่องจากเครื่องมือการพัฒนาทั้งสองนี้จำเป็นต้องใช้เวลาและความสามารถในการสอนงาน และการสื่อสารกับพนักงาน

4. การกำหนดช่วงเวลาการพัฒนา

ในการกำหนดช่วงเวลาในการนำเครื่องมือการพัฒนามาใช้ อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554: 290-291) กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาต้องระบุช่วงระยะเวลาของการพัฒนา เช่น เป็นเดือน ไตรมาส หรือประจำปี นอกจากนี้ในการนำเครื่องมือพัฒนามาใช้นั้น ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ เช่น ช่วงเวลาที่สะดวกของผู้บังคับบัญชา ช่วงเวลาที่สะดวกของพนักงาน ตลอดจนลักษณะของเครื่องมือการพัฒนา

5. การกำหนดงบประมาณการพัฒนา

นอกจากเรื่องระยะเวลาแล้ว ผู้บังคับบัญชาต้องคำนึงถึงงบประมาณการพัฒนา โดยต้องประมาณการใช้งบประมาณสำหรับการพัฒนาความสามารถของพนักงานตามเครื่องมือที่กำหนดขึ้น ซึ่งมีทั้งเครื่องมือพัฒนาที่ใช้งบประมาณ และเครื่องมือพัฒนาที่ไม่ใช้งบประมาณ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับงบประมาณที่หน่วยงานมีอยู่ หากมีไม่เพียงพอผู้บังคับบัญชาสามารถเลือกใช้เครื่องมือพัฒนาที่ไม่ใช้งบประมาณแทนได้ โดยอาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554: 292) ได้นำเสนอตัวอย่างเครื่องมือพัฒนาที่ใช้งบประมาณ และเครื่องมือพัฒนาที่ไม่ใช้งบประมาณ ดังนี้

5.1 เครื่องมือพัฒนาที่ใช้งบประมาณ เช่น การฝึกอบรมในห้องเรียน การมอบหมายโครงการ การทำกิจกรรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเป็นวิทยากรภายใน การดูงานนอกสถานที่

5.2 การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ การประชุม/สัมมนา การให้ทุนการศึกษา เป็นต้น

5.3 เครื่องมือพัฒนาที่ไม่ใช้งบประมาณ เช่น การสอนงาน การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน โปรแกรมพี่เลี้ยง การเพิ่มคุณค่าในงาน การเพิ่มปริมาณงาน การหมุนเวียนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การติดตาม/สังเกต การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 การพูดคุยแผนการพัฒนากับพนักงาน

การพูดคุยกับพนักงานเกี่ยวกับแผนการพัฒนาความสามารถของพนักงาน มีวัตถุประสงค์ เพื่อแจ้งให้พนักงานรู้ว่าความสามารถเรื่องใดเป็นจุดแข็งและเรื่องใดเป็นจุดอ่อนหรือข้อที่ต้องพัฒนาให้ดีขึ้น รวมถึงการชี้แจงให้พนักงานรับรู้ว่า ผู้บังคับบัญชา จะมีแนวทางในการพัฒนาความสามารถของพนักงานอย่างไรเพื่อให้พนักงานสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น

ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความตั้งใจและมีความพร้อมในการพูดคุยกับพนักงาน มีจิตสำนึกของการพัฒนาคน ทั้งนี้องค์การจะต้องสร้างวัฒนธรรมของการให้ข้อมูลป้อนกลับ รวมถึงการรับฟังข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ การเปิดใจรับฟังผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน/องค์การ การสร้างวัฒนธรรมให้เกิดการให้ข้อมูลป้อนกลับซึ่งกันและกันจะทำให้ผู้บังคับบัญชาตระหนักถึงความสำคัญ ใส่ใจให้เวลากับการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานมากขึ้น

และต้องใช้แนวทางและเทคนิคในการให้ข้อมูลป้อนกลับที่เหมาะสม

โดยเชิดศักดิ์ ไอรมณีรัตน์ (2552: ออนไลน์) ได้ให้ข้อแนะนำเกี่ยวกับหลักการสำคัญของการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่ดี 4 ประการ สรุปได้ดังนี้

1. ข้อมูลชัดเจน (Clear information) : เน้นว่าควรเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง เช่น เป็นสิ่งที่เห็นด้วยตาตนเอง มีเอกสารแสดงชัดเจน ไม่ใช่เป็นข้อมูลที่ฟังคนอื่นบอกมา หรือคาดเดาเอาเอง และต้องมีการชี้แจงอย่างชัดเจน โดยมีทั้งข้อมูลในแง่บวกและข้อมูลในแง่ลบ หากให้แต่ข้อมูลเชิงลบโดยไม่มีข้อมูลเชิงบวก ผู้รับฟังจะรู้สึกผิดและด้อยค่า อนุมานไปว่าไม่มีทางที่เขาจะดีหรือเก่งตามที่ถูกาดหวังได้

2. มีเป้าหมายที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับ (Mutually Agreed upon Goals): ต้องแจ้งให้ผู้รับฟังรับทราบอย่างชัดเจนว่า สิ่งที่กำลังจะบอกนี้เป็น feedback เพื่อให้พนักงานปรับปรุงพัฒนา และสำรวจว่าผู้รับฟังที่กำลังรับ feedback อยู่นั้น มีเป้าหมายหรือความคาดหวังอะไรจากการเรียนรู้ หรือการปฏิบัติงาน แล้วเปรียบเทียบให้เห็นชัดเจนว่า พฤติกรรมหรือระดับความสามารถของผู้รับฟังในส่วนใดที่เป็นไปในทางที่เหมาะสมแล้ว และพฤติกรรมหรือความสามารถด้านใดที่ผู้รับฟังยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

3. ผู้รับฟังมีบทบาทชัดเจนในกระบวนการ (Active Role of Learners in the Process) : หลักการข้อนี้มีความสำคัญมากและบ่อยครั้งเรามักหลงลืมไปว่าควรต้องเริ่มต้นจากการเปิดโอกาสให้ผู้ฟัง ได้เล่าเรื่องราวจากมุมมองของผู้รับฟังว่า เหตุใดจึงมีพฤติกรรมดังกล่าว เหตุใดจึงมีความบกพร่องในการปฏิบัติงาน ซึ่งบ่อยครั้งที่พบว่ามีสาเหตุภายนอกบางประการที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้รับฟัง ซึ่งผู้ประเมินต้องช่วยหาแนวทางแก้ไขให้ผู้รับฟังด้วย จึงจะสามารถทำให้พัฒนาตนให้ดีขึ้นตามที่ต้องการได้ นอกจากนี้ควรเปิดโอกาสให้ผู้รับฟังได้แสดงความเห็นว่า เห็นด้วยหรือไม่อย่างไร มีแนวทางในการพัฒนาในส่วนใดที่ผู้รับฟังคิดว่าน่าจะดำเนินการก่อนแนวทางการพัฒนาด้านใดที่คิดว่าไม่สามารถทำได้

4. ทำด้วยเจตนาดี อารมณ์เป็นกลาง ตั้งใจจะช่วยเหลือผู้รับฟัง (Positive Affect, Empathy, and Support) : ควรให้ feedback แก่ผู้รับฟังในขณะที่ไม่ได้มีอารมณ์โกรธหรือฉุนเฉียว และทำโดยไม่มีการตัดสินว่าผู้รับฟังนั้นดีหรือไม่ดี ถูกหรือผิด แต่เน้นที่พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้รับฟังนั้นว่า พฤติกรรมใดดี พฤติกรรมใดควรปรับปรุง

ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาพนักงาน

การติดตามและประเมินผลการพัฒนาพนักงาน (IDP Monitoring) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ขั้นตอนการติดตามและประเมินผลการพัฒนาพนักงานนี้จะเกิดขึ้นภายหลังจากที่ผู้บังคับบัญชาและพนักงานปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลที่กำหนดขึ้น โดยผู้บังคับบัญชาได้ดำเนินการพัฒนาจุดอ่อนและเสริมจุดแข็งของพนักงานตามแผนงาน หรือแนวทางที่กำหนดไว้แล้ว จากนั้นจึงติดตามและประเมินผลว่าพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพของตนหรือไม่ ซึ่งการติดตาม

และประเมินผลการพัฒนาพนักงานนั้น มีความหมายโดยสรุปดังนี้ (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. 2554: 365-367)

การติดตาม (Monitoring) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลที่กำหนดไว้ นำไปสู่การตัดสินใจ แก้ไข ปรับปรุงเครื่องมือการพัฒนา เพื่อให้แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลที่จะจัดทำขึ้นในปีถัดไป เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ข้อมูลจากการติดตามจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการกระตุ้นให้การพัฒนาเป็นไปตามเป้าหมายและให้เสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด การติดตามผลต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับให้พนักงานและผู้บังคับบัญชารับรู้ถึงประสิทธิภาพของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลที่จัดทำขึ้น

การประเมินผล (Evaluation) เป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ตลอดจนการพิจารณาผลสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดขึ้น รวมถึงการเปรียบเทียบกับแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลในอดีตที่จัดทำขึ้น ดังนั้นการประเมินผลจึงเป็นกระบวนการบ่งชี้ถึงคุณค่าของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลว่า ได้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นหรือไม่เพียงใด

จากแนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลข้างต้น สรุปได้ว่า แผนพัฒนาบุคลากรเป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรในองค์การหรือหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพของตน โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อนและเสริมจุดแข็งของบุคคลากรในหน่วยงาน องค์กรต้องกำหนดขั้นตอนในการแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลที่ชัดเจนและดำเนินตามขั้นตอนที่กำหนดขึ้นอย่างเคร่งครัด

แนวคิดเกี่ยวกับงานตรวจสอบภายใน

ความหมายของการตรวจสอบภายใน

สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (The Institute of Internal Auditor : IIA) เป็นสถาบันกำกับดูแลวิชาชีพตรวจสอบภายในระหว่างประเทศ มีสำนักงานใหญ่ที่ประเทศสหรัฐอเมริกาและมีสมาชิกทั่วโลกรวมทั้งประเทศไทย ให้ความหมายการตวจสอบภายในเมื่อ ค.ศ.1978 และได้ปรับเปลี่ยนนิยามที่กำหนดไว้เดิมให้ชัดเจน เพื่อเพิ่มคุณภาพและคุณค่าของงานตรวจสอบภายใน รวมทั้งคำนึงถึงบริการสำหรับการบริหารระดับสูงและผู้มีส่วนได้เสียที่มากขึ้นจากเดิม โดยได้เปลี่ยนนิยามการตรวจสอบภายในใหม่ (ค.ศ. 2000) เป็น

“Internal audit is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization’s operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control,and governance process” ซึ่งสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย (2554) ได้แปลความหมายการตรวจสอบภายในใหม่ (ค.ศ. 2000) ว่า การตรวจสอบภายใน คือ กิจกรรมการให้ความเชื่อมั่นและการ

ให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระ เพื่อเพิ่มคุณค่า และปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรการตรวจสอบภายในช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายด้วยการประเมิน และปรับปรุงประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแล อย่างเป็นระบบและเป็นระเบียบ

ลักษณะของการตรวจสอบภายในสมัยใหม่

การตรวจสอบภายใน มีการพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง เช่น ขยายขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบออกไปในกิจกรรมด้านอื่นภายในองค์กรนอกเหนือจากการบัญชีและการเงินและมีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับสูงสุด ไม่ใช่อยู่ภายใต้ผู้บริหารด้านการบัญชีและการเงินอีกต่อไป อุษณา ภัทรมนตรี (2552: 21-22) ได้สรุปว่า การตรวจสอบภายในสมัยใหม่ได้เปลี่ยนแนวคิด และทัศนคติของการตรวจสอบที่ยึดการตรวจสอบตามกฎระเบียบทางการเงินการบัญชีและมีภาพลักษณ์ในด้านการจับผิด ลักษณะการตรวจสอบภายในสมัยใหม่ตามคำนิยามใหม่ เน้นการให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษาในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และการเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การอย่างยั่งยืน โดยได้สรุปความแตกต่างของบทบาทการตรวจสอบภายในเดิมและสมัยใหม่ ได้ตามตาราง 6 ดังนี้

ตาราง 6 สรุปความแตกต่างของบทบาทการตรวจสอบภายในเดิมและบทบาทใหม่

บทบาทการตรวจสอบภายในเดิม	บทบาทการตรวจสอบภายในใหม่
การตรวจสอบเป็นการปฏิบัติตามหน้าที่และหน้าที่คือการตรวจสอบ	การตรวจสอบเป็นการให้สารสนเทศและคำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ในการบริหารและเพื่อเพิ่มมูลค่าเพิ่มขององค์การ เช่น โอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การปรับปรุงการปฏิบัติงานที่สำคัญ
ผู้ตรวจสอบภายในเป็นผู้รักษากฎและระเบียบที่มีอยู่อย่างเคร่งครัด	ผู้ตรวจสอบภายในเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
ลักษณะงาน เน้นกฎระเบียบด้านการเงิน กฎหมายและระเบียบ	ลักษณะงาน เน้นการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การกำกับดูแล การบริหารและการปฏิบัติงาน
การตรวจเน้นนโยบายทางการเงิน	การตรวจเน้นนโยบายและกลยุทธ์ธุรกิจ
การตรวจสอบตามเอกสาร รายการค้า และหลักฐานทางการเงิน	การตรวจสอบตามกระบวนการดำเนินงาน
การตรวจตามรายงานการเงิน งบประมาณ บัญชีและต้นทุน	การตรวจตามรายงานการดำเนินงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ
ปฏิบัติงานตามประสบการณ์หรือมาตรฐานท้องถิ่นเป็นผู้ตรวจสอบตลอดไป	ปฏิบัติงานโดยสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานสากล สามารถเป็นผู้บริหาร และผู้บริหารระดับสูงควรมีประสบการณ์ในด้านการตรวจสอบ

ที่มา: อุษณา ภัทรมนตรี. (2552). *การตรวจสอบภายในสมัยใหม่.* หน้า 1(21).

อุษณา ภัทรมนตรี. (2552) กล่าวว่า แนวคิดการตรวจสอบสมัยใหม่ รวมถึง

1. การพัฒนางานให้ทันสมัยและตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์การ การตรวจสอบสมัยใหม่ เน้นการให้สารสนเทศต่อคณะกรรมการองค์การ คณะกรรมการตรวจสอบ ฝ่ายบริหาร และผู้บริหาร ผู้ตรวจสอบต้องคิดเยี่ยงผู้บริหาร (Think as Managers) และควรเสนอรายงานในเรื่องที่เป็นสาระสำคัญในการบริหารปรับปรุงงาน ไม่ใช่รายงานการผิดระเบียบในเรื่องเล็กน้อย หรือรายงานความผิดพลาดด้านการเงินการบัญชี

2. การตรวจสอบตามผลการประเมินความเสี่ยง (Risk-Based Audit Approach) โดยผู้ตรวจสอบต้องเข้าใจกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเพียงพอ เพื่อเลือกกิจกรรมการตรวจสอบที่มีระดับความเสี่ยงสูง การวางแผนและกำหนดเทคนิคการตรวจสอบที่จะลดความเสี่ยงในด้านการตรวจสอบให้น้อยที่สุด และการสนับสนุนส่งเสริมกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การให้มีประสิทธิผล

3. การตรวจสอบแบบมีส่วนร่วมและการประเมินผลตนเอง (Participative Audit and Control Self Assessment) เป็นการตรวจสอบโดยมีการประชุมประสานงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบ ทั้งในการวางแผน การแก้ไขปัญหาของกิจการร่วมกัน และเป็นการตรวจสอบเพื่อให้เกิดความเข้าใจและยอมรับผลการตรวจสอบ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการแก้ไขและบริหารงาน รวมทั้งใช้แนววิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อเสนอแนะกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่าให้กับองค์การ

4. การตรวจสอบในเชิงรุกแบบก้าวหน้าและสร้างสรรค์ (Proactive and Constructive) โดยทำหน้าที่ในการส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดสิ่งที่ดี รวมทั้งการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาไม่ใช่การแก้ไขปัญหาในภายหลัง

ความแตกต่างของการตรวจสอบภายในกับการสอบบัญชี

การสอบบัญชี คือ การตรวจสอบสมุดบัญชี เอกสารประกอบการลงบัญชี และหลักฐานอื่นโดยผู้ประกอบวิชาชีพสอบบัญชี ตามแนวทางปฏิบัติงานที่วิชาชีพได้กำหนดเป็นมาตรฐานไว้ เพื่อให้ผู้สอบบัญชีสามารถวินิจฉัยและแสดงความเห็นได้ว่า งบการเงินที่กิจการจัดทำขึ้นขัดกับข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญและเป็นไปตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไปหรือไม่เพียงใด เห็นได้ว่า การตรวจสอบภายในและการสอบบัญชี มีลักษณะเป็นการตรวจสอบเหมือนกันโดยมีบางส่วนที่คล้ายคลึงกัน ขณะเดียวกันก็มีความแตกต่างกันอยู่หลายประการ ซึ่งสรุปตามตาราง 7

ตาราง 7 สรุปความแตกต่างระหว่างการตรวจสอบภายในและการสอบบัญชี (ภายนอก)

ประเด็นที่พิจารณา	การตรวจสอบภายใน	การสอบบัญชี
1. สถานภาพของผู้ตรวจสอบ	1. เป็นลูกจ้างหรือพนักงานภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร (Outsource)	1. เป็นผู้ประกอบวิชาชีพอิสระไม่ใช่ลูกจ้างหรือพนักงานขององค์กร
2. ระดับของความเป็นอิสระ	2. จากหน่วยงานรับตรวจ	2. จากองค์กรที่ตรวจสอบ
3. ผู้ได้รับประโยชน์จากบริการหรือผู้ใช้บริการ	3. ฝ่ายบริหารหรือผู้ใช้ภายในองค์กร	3. ผู้ใช้งบการเงินทั้งภายนอกและภายในองค์กร
4. วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ	4. เพื่อเพิ่มมูลค่าและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้น	4. เพื่อเพิ่มความเชื่อถือได้ของงบการเงิน
5. ประเภทของการตรวจสอบ	5. เน้นการตรวจสอบการดำเนินงาน การตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อกำหนด	5. เป็นการตรวจสอบทางการเงิน
6. ใบอนุญาตของผู้ประกอบวิชาชีพการตรวจสอบตามกฎหมาย	6. ไม่มีข้อกำหนดของกฎหมาย (ประเทศไทย)	6. ต้องมีตามข้อกำหนดของกฎหมาย
7. การควบคุมภายในที่สนใจ	7. ทุกด้าน	7. เน้นเฉพาะการควบคุมภายในทางด้านบัญชี
8. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานตรวจสอบ	8. ตลอดทั้งปี	8. เฉพาะช่วงระยะเวลาหนึ่ง
9. ผู้ปฏิบัติงานตรวจสอบ	9. ผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ เช่น วิศวกร นักบัญชี นักการเงิน นักสำรวจ	9. ผู้สอบบัญชีและผู้ช่วย (ถ้ามี)
10. รายงานผลการตรวจสอบ	10. รายงานข้อเสนอแนะต่อฝ่ายบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ	10. รายงานความเห็นต่อความถูกต้องตามควรของงบการเงินเสนอต่อผู้ถือหุ้น/ผู้เป็นหุ้นส่วน
11. มาตรฐานการปฏิบัติงานกำหนด	11. สมาคมผู้ตรวจสอบภายใน (ภาคเอกชน) กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง (ภาครัฐ)	11. สภาวิชาชีพบัญชี
12. การบังคับใช้ตามกฎหมายกับกิจการหรือองค์กรประเภท	12. บริษัทมหาชนจำกัด ซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์และหน่วยงานราชการ	12. นิติบุคคลทั่วไป ยกเว้นห้างหุ้นส่วนจดทะเบียนขนาดเล็กและบุคคลธรรมดา
13. การนำมาใช้ในองค์กรภาคเอกชน	13. ส่วนใหญ่ด้วยความสมัครใจ	13. ตามข้อบังคับของกฎหมาย
14. แผนงานการตรวจสอบ	14. ต้องได้รับอนุมัติจากผู้บริหารก่อน	14. ไม่ต้องได้รับอนุมัติจากผู้บริหาร

ที่มา: จันทนา สาขากร; นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ; และ ศิลปพร ศรีจั่นเพชร. (2551). *การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน*. หน้า 4(21)-4(22).

จันทนา และคณะ (2551: 5(1)-5(3)) กล่าวว่า เมื่อ ค.ศ. 1978 สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล ได้กำหนดแม่บทสำหรับมาตรฐานการปฏิบัติงานของวิชาชีพตรวจสอบภายใน (Framework for the Standards for the Professional Practice of Internal Auditing) ซึ่งประกอบด้วย 5 ส่วน คือ

1. แถลงการณ์ความรับผิดชอบของการตรวจสอบภายใน (Statement of Responsibilities of Internal Auditing) เป็นการสรุปความรับผิดชอบทั่วไปของการตรวจสอบภายใน

2. ประมวลจรรยาบรรณ (Code of Ethics) เป็นการกำหนดหลักการที่เกี่ยวกับวิชาชีพและการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน รวมทั้งข้อพึงประพฤติปฏิบัติของผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในที่เป็นสมาชิกของ IIA และผู้ตรวจสอบภายในรับอนุญาต (Certified Internal Auditor : CIA)

3. มาตรฐานการปฏิบัติงานของวิชาชีพตรวจสอบภายใน (Standards for the Professional Practice of Internal Auditing) เป็นการอธิบายหลักเกณฑ์ในการประเมินและการวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ซึ่งแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

3.1 มาตรฐานทั่วไป (General Standards) เป็นการกำหนดมาตรฐานทั่วไปที่ผู้ตรวจสอบภายในพึงปฏิบัติ

3.2 มาตรฐานเฉพาะ (Specific Standards) เป็นการกำหนดมาตรฐานเฉพาะที่ผู้ตรวจสอบภายในพึงปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานทั่วไป

3.3 แนวทางปฏิบัติงาน (Guidelines) เป็นการอธิบายวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุตามมาตรฐานทั่วไปและมาตรฐานเฉพาะ

4. มาตรฐานการตรวจสอบภายใน (Statement of Internal Auditing Standards) เป็นการตีความอย่างเป็นทางการของมาตรฐานการปฏิบัติงานของวิชาชีพ ใช้เพื่อเพิ่มหรือเปลี่ยนแปลงมาตรฐานทั่วไป มาตรฐานเฉพาะ และแนวทางปฏิบัติงานตรวจสอบภายในที่ทางคณะกรรมการมาตรฐานการตรวจสอบภายในของสถาบันผู้ตรวจสอบภายในสากลได้ประกาศใช้เป็นบรรทัดฐานการปฏิบัติงานและการประเมินผลงานการตรวจสอบภายในโดยทั่วไป

โดยสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากลได้รวบรวมแถลงการณ์ความรับผิดชอบของการตรวจสอบภายใน ประมวลจรรยาบรรณ มาตรฐานการปกิบัติงานของวิชาชีพตรวจสอบภายใน และมาตรฐานการตรวจสอบภายใน และจัดทำเป็นหนังสือ เรียกว่า The Red Book เพื่อเป็นกรอบมาตรฐานทั่วไป ซึ่งประกอบด้วย 5 ส่วน คือ

รหัส 100 ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานตรวจสอบ (Independence)

รหัส 200 ความรู้ ความสามารถทางวิชาชีพตรวจสอบ (Professional Proficiency)

รหัส 300 ขอบเขตของงานตรวจสอบ (Scope of Work)

รหัส 400 การปฏิบัติงานตรวจสอบ (Performance of Audit Work) และ

รหัส 500 การบริหารงานของฝ่ายตรวจสอบภายใน (Management of the Internal Auditing Department)

5. เอกสารเผยแพร่การปฏิบัติมาตรฐานวิชาชีพ (Professional Standards Practice Release) เป็นการระบุข้อซักถามที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามมาตรฐานต่าง ๆ ของIIA

ต่อมาในปี ค.ศ. 1999 สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล ได้ทบทวนและปรับปรุงแม่บทการปฏิบัติงานของวิชาชีพตรวจสอบภายใน เพื่อให้สอดคล้องกับคำนิยามของการตรวจสอบภายในที่กำหนดขึ้นใหม่ สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะของบริการงานตรวจสอบภายในที่กว้างขึ้น และนำแนวคิดในการตรวจสอบภายในของ โคโซ่ (COSO), โคโค่ (COCO), และแคดเบอรี่ (Cadbury) ที่ผสมผสานการนำรูปแบบการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลกิจการมารวมไว้ในมาตรฐานการตรวจสอบภายในแนวใหม่นี้ และได้มีการพัฒนาและยกระดับ Professional Practices Framework ให้เป็นกรอบการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในระดับสากล (International Professional Practices Framework : IPPF) ที่เหมาะสมในการใช้เป็นคู่มือหรือแนวทางในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของผู้ประกอบวิชาชีพมากยิ่งขึ้น และให้มีผลตั้งแต่เดือนมกราคม ปี ค.ศ. 2009 เป็นต้นไป โดยแบ่งเป็น 2 แนวทาง คือ 1) แนวทางหลัก (Mandatory Component) และ 2) แนวทางที่แนะนำให้ใช้ (Strongly Recommended Component) ตามภาพประกอบ 7 ดังนี้

ภาพประกอบ 7 กรอบการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในระดับสากล
(International Professional Practices Framework (IPPF))

ที่มา: Institute of Internal Auditors. (2009). *Standards & Guidance — International Professional Practices Framework (IPPF)*. (Online).

1. แนวทางหลัก (Mandatory Guidance)

เป็นหลักเกณฑ์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ซึ่งแนวทางหลักนี้ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานสำหรับผู้ตรวจสอบภายในทั้งที่เป็นและไม่ได้เป็นสมาชิกของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล โดยประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

1.1 คำจำกัดความของการตรวจสอบภายใน (Definition of Internal Auditing) ระบุถึงวัตถุประสงค์พื้นฐาน ลักษณะงาน และขอบเขตของงานตรวจสอบภายใน

1.2 ประมวลจรรยาบรรณ (Code of Ethics) ระบุถึงหลักการและข้อพึงปฏิบัติขั้นต้นของผู้ตรวจสอบภายในและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน

1.3 มาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายใน (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing : Standards) หรือ“มาตรฐาน” ซึ่งคือ ข้อบังคับที่ต้องปฏิบัติ โดยประกอบด้วย

1.3.1 หลักการหรือข้อบังคับพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน และสำหรับการประเมินประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลบังคับในระดับองค์กรและระดับบุคคลโดยสากล

1.3.2 บทตีความ อธิบายถึงคำศัพท์และแนวคิดของข้อบังคับ

2. แนวทางที่แนะนำให้ใช้ (Strongly Recommended Component)

เป็นแนวทางที่ได้รับการรับรองจากสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล โดยผ่านกระบวนการพิจารณาอนุมัติอย่างเป็นทางการ ซึ่งอธิบายถึงวิธีการปฏิบัติตามคำจำกัดความของการตรวจสอบภายใน ประมวลจรรยาบรรณและมาตรฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

2.1 เอกสารแสดงความคิดเห็น (Position Papers) เป็นเอกสารที่จะช่วยให้ผู้ที่สนใจในงานตรวจสอบภายในได้ทำความเข้าใจถึงนัยสำคัญของการกำกับดูแล ความเสี่ยง การควบคุม รวมถึงความเกี่ยวข้องที่สิ่งเหล่านั้นมีต่อบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของผู้ตรวจสอบภายใน ถึงแม้ว่าบุคคลนั้นจะไม่ได้อยู่ในสายวิชาชีพตรวจสอบภายในก็ตาม

2.2 คำแนะนำในการนำมาตรฐานไปใช้ (Practice Advisories) เป็นเอกสารที่ช่วยให้ผู้ตรวจสอบภายในสามารถปฏิบัติตามคำนิยามของการตรวจสอบภายใน และสอดคล้องกับมาตรฐานและประมวลจรรยาบรรณ รวมถึงส่งเสริมและเผยแพร่แนวทางการปฏิบัติที่ดีซึ่งจะเป็นการพัฒนาวิธีปฏิบัติงานต่าง ๆ เทคนิคและสิ่งที่ควรพิจารณาในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน

2.3 แนวปฏิบัติ (Practice Guides) จะให้แนวทางโดยละเอียดในการปฏิบัติกิจกรรมการตรวจสอบภายใน ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนและกระบวนการปฏิบัติงานโดยละเอียด เช่น เครื่องมือ เทคนิค แนวทางและขั้นตอนการปฏิบัติ รวมไปถึงตัวอย่างในการนำเสนอบริการ เป็นต้น

ความสำคัญและประโยชน์ของการตรวจสอบภายในสมัยใหม่

อุษณา ภัทรมนตรี (2552: 22-23; 2547: 1-18) ได้กล่าวว่า การตรวจสอบภายในสมัยใหม่มีความสำคัญต่อองค์กร โดยมีส่วนในการสร้างความเชื่อมั่นและส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์การและการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืน เนื่องจากการตรวจสอบภายในมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance)

2. ส่งเสริมให้เกิดความรับผิดชอบและการรายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibility and Accountability)

3. ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (Efficiency and Effectiveness of Operations)

4. ให้สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Warning Signals)

โดยสามารถสรุปประโยชน์ของการตรวจสอบภายใน ได้ดังนี้

1. รับรองความเชื่อถือและความสมบูรณ์ของข้อมูล เนื่องจากข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญที่จะใช้ตัดสินใจและควบคุม ดังนั้นผู้ตรวจสอบภายในจะตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจว่า การบันทึกและรายงานเรื่องการเงินและการดำเนินงานได้ทำอย่างถูกต้อง น่าเชื่อถือ ทันเวลา มีข้อมูลที่สมบูรณ์และมีประโยชน์ รวมทั้งได้มีการควบคุมในการบันทึกและรายงานข้อมูลอย่างเพียงพอแล้ว

2. ประเมินระบบการควบคุมภายในว่า มีความสอดคล้องกับนโยบาย แผนงาน กระบวน การทางกฎหมาย ข้อบังคับ

3. การป้องกันทรัพย์สินไม่ให้เกิดความเสียหาย และตรวจสอบว่าทรัพย์สินมีอยู่จริง มีสภาพเป็นอย่างไรและมีมูลค่าเท่าใด

4. ให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิผล

5. ให้ความช่วยเหลือต่อผู้บริหารในการปรับปรุงเป้าหมายและระบบงานต่าง ๆ โดยการให้คำแนะนำถึงความถูกต้อง ทันสมัย และความเหมาะสมของระบบการควบคุมภายใน

ปัจจัยที่ทำให้การตรวจสอบภายในประสบความสำเร็จ

อุษณา ภัทรมนตรี (2552: 1(19)-1(20)) ได้กล่าวว่า การตรวจสอบภายในจะประสบความสำเร็จและเป็นประโยชน์ต่อองค์การในระดับใดขึ้นอยู่กับปัจจัยพื้นฐานความสำเร็จที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย

1. การสนับสนุนของคณะกรรมการและฝ่ายบริหารระดับสูง งานตรวจสอบจะพัฒนาไปในทิศทางใด ต้องมาจากนโยบายของคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบและฝ่ายบริหารระดับสูงต้องกำหนดวัตถุประสงค์และแสดงการสนับสนุนงานตรวจสอบภายในด้านต่าง ๆ ในกฎบัตรการตรวจสอบภายใน (Internal Audit Charter) และกฎบัตรคณะกรรมการ

ตรวจสอบ (Audit Committee Charter) ให้ชัดเจน เพื่อแสดงถึงการมีระบบการกำกับดูแลและการควบคุมภายในที่ดี

2. วัฒนธรรมองค์การและความเข้าใจขององค์การ วัฒนธรรมองค์การ คือ พฤติกรรมขององค์การในการเข้าใจและร่วมมือในงานตรวจสอบภายใน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มความสำเร็จของงานตรวจสอบภายใน และแสดงถึงมาตรฐานในการบริหารจัดการขององค์การนั้นด้วย เช่น วัฒนธรรมการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การปฏิบัติงานแบบมีระบบและหลักฐาน วัฒนธรรมด้านการเรียนรู้ การสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และความสามารถในการบริหารเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

3. ความรู้ทักษะความสามารถของผู้ตรวจสอบ งานตรวจสอบภายในประกอบด้วยศาสตร์และศิลป์ ศาสตร์ในการตรวจสอบ ได้แก่ หมวดความรู้ในการทดสอบเป็นผู้ตรวจสอบภายในรับอนุญาตทั้งหมด การคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ วิธีการประเมิน การบริหารจัดการสมัยใหม่ ในองค์การที่มีการประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ ผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ในการตรวจสอบ ส่วนศิลป์ ได้แก่ ทักษะการช่างสังเกตเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพ (Professional Skepticism) ความระมัด ระวังรอบคอบเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพ (Professional Due Care) ทักษะการสื่อสารและมนุษย์สัมพันธ์ การให้คำปรึกษา การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในต้องสอดคล้องกับมาตรฐานและจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายในต้องพัฒนาความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เพื่อความสามารถในการให้ความเชื่อมั่นและให้คำปรึกษาต่อผู้บริหารและเพื่อให้เกิดการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องและบุคคลภายนอก

4. ความพร้อมของระบบงานและสารสนเทศ งานตรวจสอบภายในเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และประเมินผล ซึ่งต้องอาศัยหลักฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนและเพิ่มความเชื่อมั่นทั้งข้อมูลด้านการเงิน การบัญชีและการปฏิบัติงาน ดังนั้นกิจการที่มีระบบงานและข้อมูลสารสนเทศพร้อมกว่าย่อมพัฒนางานตรวจสอบภายในได้เร็วกว่ากิจการที่ไม่มีระบบข้อมูลหรือระบบยังล้าสมัยหรือเชื่อถือไม่ได้

ขณะที่จันทนา สาขากร; นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ; และ ศิลปพร ศรีจั่นเพชร (2550: 4(24)-4(27) เห็นว่า มีปัจจัยหลายประการที่จะทำให้การตรวจสอบภายในประสบความสำเร็จ โดยได้กล่าวถึงปัจจัย 4 ประการ กล่าวคือ 1) คุณสมบัติที่ดีของผู้ตรวจสอบภายใน 2) ทัศนคติในการตรวจสอบภายใน 3) การปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน และ 4) ปัจจัยที่ส่งเสริมอื่น โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. คุณสมบัติที่ดีของผู้ตรวจสอบภายใน

ผู้ตรวจสอบภายในที่มีคุณสมบัติดี ย่อมมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในวิชาชีพตรวจสอบภายในซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1.1 คุณสมบัติทางการศึกษา

ผู้ตรวจสอบภายในควรมีคุณสมบัติทางการศึกษา (Educational Background) หรือด้านวิชาชีพ ดังนี้

1.1.1 มีความรู้และความชำนาญหลากหลายแขนงวิชาในระดับเบื้องต้นและระดับกลาง และอาจมีความรู้และความชำนาญในบางแขนงวิชาในระดับสูงหรือลึกซึ้ง เช่น การบัญชี การเงิน การตรวจสอบ สถิติ การบริหารหรือ การจัดการ เศรษฐศาสตร์ กฎหมาย ภาษีอากร เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ความรอบรู้ดังกล่าวจะช่วยให้คำแนะนำหรือคำปรึกษาที่ดีได้

1.1.2 ชอบศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ ใฝ่รู้อย่างไม่หยุดหยั้งไม่ว่าจะเป็นความรู้ภายในองค์กร เช่น การประกอบธุรกิจขององค์กร ความเสี่ยงขององค์กร วิสัยทัศน์ขององค์กร กฎระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ภายในองค์กร ตลอดจนความรู้ใหม่ ๆ ที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาและปรับปรุงงานและองค์กร เช่น มาตรฐานไอเอสโอ (ISO) การบริหารโดยมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) กิจกรรม 5 ส การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร Total Quality Control : TQC) บาลานซ์ สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) ตัววัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicator : KPI) เครื่องมือวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจในเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added : EVA) การประเมินผลการควบคุมตนเอง (Control Self-Assessment : CSA)

1.1.3 มีความรู้ ความชำนาญในมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในและเทคนิคที่จำเป็นในการตรวจสอบ

1.1.4 มีความสามารถในการสื่อสารและเลือกใช้เทคนิคการนำเสนอที่ดี

1.1.5 มีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจขององค์กร การวางแผนและควบคุมคุณภาพงาน

1.2 คุณสมบัติส่วนตัว

ผู้ตรวจสอบภายในควรมีคุณสมบัติส่วนตัว (Personal Background) ดังนี้

1.2.1 บุคลิกภาพดี การแต่งกายสะอาด เรียบร้อย วางตัวอย่างเหมาะสม สุภาพ อ่อนน้อม ถ่อมตน อดทน และจิตใจหนักแน่น (ไม่เย่อหยิ่ง อวดดี) เพื่อสร้างความเชื่อถือ

1.2.2 มนุษยสัมพันธ์ดี การให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะที่ดีและมีประโยชน์ ให้ความร่วมมือ มีทักษะการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการเขียนรายงานเชิงสร้างสรรค์

1.2.3 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ความริเริ่ม ช่างสังเกตมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล แสวงหาช่องทางหรือวิธีการใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ชอบการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นเป็นนักคิดและชอบการวางแผน เป็นนักวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กร มีปฏิภาณไหวพริบที่ดี และมีทัศนคติที่ดี

1.2.4 การเก็บรักษาความลับได้ดี ไม่นำความลับขององค์กรและผู้รับตรวจสอบไปเผยแพร่ โดยไม่ได้รับอนุญาต

1.2.5 การปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีความกระตือรือร้นและตื่นตัวในการทำงานและพัฒนางาน พิจารณาและทบทวนตนเองอยู่เสมอว่าได้ปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงานและสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายเพียงใด ติดตามสารสนเทศข่าวสารทางสังคมเศรษฐกิจอยู่เสมอ

1.2.6 มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเป็นอิสระและเที่ยงธรรม มีลักษณะเป็นผู้นำและยินดีรับฟังของผู้อื่น

2. ทัศนคติในการตรวจสอบภายใน

ทัศนคติ หมายถึง แนวความคิด ความเชื่อ หรือมุมมองในสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าเป็นอย่างไร ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ด้าน คือ ทัศนคติเชิงบวกและทัศนคติเชิงลบ

ทัศนคติในการตรวจสอบภายใน (Attitude in Internal Auditing) มีความสำคัญในการตรวจสอบภายใน ซึ่งอาจแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ

2.1 ทัศนคติในการตรวจสอบภายในเชิงลบ

ถ้าผู้ตรวจสอบภายในเห็นว่า งานตรวจสอบภายในเป็นการแสดงบทบาทของตำรวจ ทนายความ นักสืบ หรือผู้พิพากษา จะทำให้ผู้ตรวจสอบภายในแสดงออกในรูปของการสอบสวนสืบสวน ค้นหาข้อเท็จจริง ค้นหาหลักฐาน ตั้งคำถาม สอบถาม ไต่สวน และตัดสิน ซึ่งทำให้บรรยากาศในองค์กรตึงเครียด ไม่เป็นมิตร ไม่น่าไว้วางใจ และหวาดระแวงกัน

2.2 ทัศนคติในการตรวจสอบภายในเชิงบวก

ถ้าผู้ตรวจสอบภายในเห็นว่า งานตรวจสอบภายในเป็นการแสดงบทบาทของที่ปรึกษา ผู้ให้คำแนะนำ หรือผู้ให้ความช่วยเหลือ จะทำให้ผู้ตรวจสอบภายในแสดงออกในรูปของการให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ ให้ความรู้ ค้นคว้าหาคำตอบ ร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ซึ่งทำให้บรรยากาศในองค์กรไม่ตึงเครียด เป็นมิตร ไว้วางใจ และเชื่อใจกัน

3. การปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน

กฎพื้นฐานในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในให้ประสบความสำเร็จ คือ

3.1 การตรวจสอบต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Focused) ผู้ตรวจสอบจะให้บริการแก่ลูกค้า 3 กลุ่ม คือ ผู้รับตรวจ หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบและองค์กร โดยมุ่งเน้นการตรวจสอบสอบเพื่อการบริหาร (Management-Oriented Audit)

3.2 ผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญงานในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน รวมทั้งต้องมีความเป็นอิสระและการสื่อสารที่ดีทั้งทางวาจาและลายลักษณ์อักษร ตลอดจนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

3.3 การตรวจสอบภายในต้องวัดผลการดำเนินงานจริงเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการตรวจสอบที่ได้มีการตกลงกันไว้ล่วงหน้า เพื่อสร้างการยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและ

นำวิธีการตรวจสอบแบบมีส่วนร่วม (Participative Audit) มาใช้อย่างเหมาะสม

3.4 ข้อสรุปผลจากการตรวจสอบต้องมาจากข้อเท็จจริงหรือหลักฐานที่ถูกต้องและครบถ้วนตรงต่อความเป็นจริง

4. ปัจจัยที่ส่งเสริมอื่น

ปัจจัยที่สำคัญมากซึ่งส่งเสริมให้การตรวจสอบภายในประสบผลสำเร็จ มีดังนี้

4.1 ฝ่ายบริหารหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ต้องกำหนดนโยบายและให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง และจริงใจแก่หน่วยงานตรวจสอบภายใน โดยเฉพาะความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน โดยกำหนดสายการบังคับบัญชาให้ขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการตรวจสอบ โดยฝ่ายบริหารควรอนุมัติกฎบัตรของหน่วยงานตรวจสอบภายใน (Internal Audit Charter) ตลอดจนสนับสนุนทางด้านงบประมาณกำลังคน อุปกรณ์เครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในการตรวจสอบอย่างเพียงพอ

4.2 หน่วยงานตรวจสอบภายในต้องมีระบบงานและการบริหารที่ดี เช่น การจัดแบ่งงานภายในดีหรือเหมาะสมมีคู่มือการปฏิบัติงาน

4.3 ความเข้าใจและยอมรับของผู้รับตรวจ สัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ตรวจสอบภายในกับผู้รับตรวจเป็นไปด้วยดีหรือความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้ตรวจสอบภายใน ร่วมมือกันมุ่งเน้นประโยชน์ขององค์กรเป็นเป้าหมายร่วมกัน

4.4 ผู้ตรวจสอบภายในควรได้หลักฐานการตรวจสอบที่ถูกต้อง ครบถ้วน เชื่อถือได้และเพียงพอต่อการสรุปผลการตรวจสอบดังนั้นองค์กรควรมีความพร้อมของระบบงานและระบบสารสนเทศ

4.5 รายงานการตรวจสอบและข้อเสนอแนะเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องข้อเสนอแนะนั้นสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและผู้รับตรวจยินดีที่จะนำไปปฏิบัติด้วยความเต็มใจ

4.6 การติดตามผลการตรวจสอบ ภายหลังการตรวจสอบแล้วอย่างต่อเนื่องและอย่างเอาจริงเอาจังของผู้บริหารและผู้ตรวจสอบภายใน

4.7 ผู้ตรวจสอบภายในมีคุณสมบัติดี มีทัศนคติในการตรวจสอบภายในเชิงบวก

ในหลายองค์กร ฝ่ายบุคคลร้องขอให้หน่วยงานตรวจสอบภายใน หาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในโดยการสำรวจหรือสอบถามซึ่งอาจใช้ดุลยพินิจหรือความรู้สึกทั่วไป ซึ่งหลายครั้งพบว่า ผลลัพธ์ที่ได้จากการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน คือ ความอยากในการฝึกอบรม (Training Wants) มากกว่าความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) ที่แท้จริง และอาจไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตรวจสอบภายใน มาตรฐานวิชาชีพ กรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล

ที่กำหนดขึ้นโดยสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล ตลอดจนเป้าหมายขององค์กรและแผนธุรกิจขององค์กรในปีนั้น

สรุปว่า การตรวจสอบภายใน เป็นกิจกรรมการให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระ เพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลขององค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นระเบียบ การตรวจ สอบภายในจะประสบความสำเร็จและเป็นประโยชน์ต่อองค์การในระดับใดขึ้นอยู่กับปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญ เช่น การสนับสนุนของคณะกรรมการและฝ่ายบริหารระดับสูง วัฒนธรรมองค์กรและความเข้าใจขององค์กร ความรู้ทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน ความพร้อมของระบบงานและสารสนเทศ รวมทั้งคุณสมบัติที่ดีของผู้ตรวจสอบภายใน เช่น คุณสมบัติทางการศึกษา คุณสมบัติส่วนตัว ทัศนคติในการตรวจสอบภายใน เป็นต้น ทั้งนี้การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในต้องเป็นไปตามมาตรฐานและจริยธรรมที่สถาบันทางวิชาชีพตรวจสอบภายในกำหนดขึ้น

สถาบันที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบภายใน

สถาบันที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบภายในอาจแบ่งได้ 2 ประเภทใหญ่ คือ

1. สถาบันกำกับดูแล (Regulators)

หมายถึง องค์กรที่มีอำนาจหน้าที่กำกับดูเลกิจการต่าง ๆ ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายเพื่อปกป้องคุ้มครองผลประโยชน์ของสาธารณชน

2. สถาบันวิชาชีพหรือองค์กรวิชาชีพ (Professional Organizations)

หมายถึง องค์กรที่มีหน้าที่เผยแพร่ความรู้เชิงวิชาการ กำหนดมาตรฐานของวิชาชีพ ให้แก่ผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายใน ซึ่งมีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาวิชา ชีพตรวจสอบภายใน ให้เป็นที่ยอมรับของสังคมและผลงานได้มาตรฐานตามที่วิชาชีพกำหนดไว้

สถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายใน แบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ คือ สถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายในระดับโลกที่สำคัญ ได้แก่ สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล และสถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายในระดับประเทศ เช่น สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย

2.1 สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล เป็นองค์กรวิชาชีพที่ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2482 มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่มลรัฐฟลอริด้า ประเทศสหรัฐอเมริกา วัตถุประสงค์ของสมาคมสมาคม/สถาบันผู้ตรวจสอบภายในคือ เพื่อพัฒนาวิชาชีพตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่อง และทำหน้าที่เป็นสถาบันกำกับดูแลวิชาชีพตรวจสอบภายใน ที่มีสมาคมผู้ตรวจสอบภายในของประเทศต่าง ๆ เป็นสมาชิกทั่วโลก รวมทั้งสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล ได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายใน (Standards for the Professional Practice of Internal Auditing) แถลงการณ์ เรื่องความรับผิดชอบของการตรวจสอบภายใน (Statement of Responsibilities of Internal Auditing) ประมวลจรรยาบรรณ

แห่งวิชาชีพตรวจสอบภายใน (Code of Ethics) แถลงการณ์มาตรฐานการตรวจสอบภายใน (Statements on Internal Auditing Standards) รวมทั้งเป็นศูนย์กลางในการจัดการทดสอบวุฒิบัตรวิชาชีพผู้ตรวจ สอบภายในรับอนุญาตสากล (Certified Internal Auditor : CIA หรือ ซีไอเอ) ในประเทศต่าง ๆ

นอกจากนี้ มีสถาบันวิชาชีพในประเทศสหรัฐอเมริกาที่เกี่ยวกับวิชาชีพตรวจสอบภายใน เช่น 1) สมาคมผู้ตรวจสอบการทุจริตรับอนุญาต (Association of Certified Examiners: ACFE) 2) สถาบันนักบัญชีบริหารรับอนุญาต (Institute of Certified Management Accountants: ICMA) 3) สถาบันการประกันคุณภาพ (Quality Assurance Institute: QSI)

4) ศูนย์บริการสารสนเทศเทคนิคแห่งชาติ (National Technical Information Service: NTIS)

5) สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (National Institute of Standards & Technology: NIST) 6) สมาคมผู้สอบบัญชีด้านคอมพิวเตอร์ (EDP Auditors Association: EDPAA) 7) สถาบันผู้บริหารระดับสูงทางการเงิน (Financial Executives Institute ปัจจุบันคือ Financial Executive International: FEI) 8) สมาคมผู้ตรวจสอบและควบคุมระบบสารสนเทศ (Information System Audit and Control Association : ISACA)

2.2 สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย (The Institute of Auditors of Thailand : IIAT) มีชื่อย่อว่า สตท. เป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ก่อตั้งขึ้นในปี 2531 โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญด้านการตรวจสอบภายใน ทั้งจากภาคราชการและภาคธุรกิจเอกชน สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย มีภารกิจหลักในการส่งเสริมและเผยแพร่วิชาชีพตรวจสอบภายในให้เป็นที่ยอมรับและเข้าใจในบทบาทและความสำคัญของงานตรวจสอบภายในที่มีต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรเกิดการกำกับดูแลที่ดีและเป็นไปตามมาตรฐานในระดับสากล และครอบคลุมลักษณะการดำเนินธุรกิจขององค์กรต่าง ๆ นอกจากนี้เป็นศูนย์กลางในการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ทั้งในด้านวิชาการและแนวความคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับระบบการตรวจสอบภายใน ทั้งยังเสริมสร้างวิชาชีพตรวจสอบภายในให้เป็นเลิศด้วยการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้มีมาตรฐานทัดเทียมสากล มีจริยธรรม จะส่งผลให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จและนำความเจริญรุ่งเรืองมาสู่ประเทศชาติ

สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินงาน (2556: ออนไลน์) ดังนี้

1. ยกมาตรฐานการปฏิบัติงานทางด้านตรวจสอบภายในของสมาชิกให้มีมาตรฐานเทียบเท่าสากลโลก
2. เผยแพร่บทบาทวิชาชีพต่อองค์การธุรกิจ ราชการ ในการบริหารงาน
3. ส่งเสริม/เผยแพร่ผลงานดีเด่นของสมาชิก ให้เป็นที่ยอมรับของวงการต่าง ๆ

4. ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดี ระหว่างผู้ที่ประกอบวิชาชีพการตรวจสอบภายใน และเสริมสร้างความเข้าใจอันดีกับเพื่อนวิชาชีพอื่น

5. เป็นแหล่งกลางในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข่าวสารแก่สมาชิกและผู้เกี่ยวข้องในส่วนที่เกี่ยวกับความเป็นอยู่ การประกอบอาชีพและสังคม

นอกจากนี้ สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทยจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมพัฒนาบุคลากรและวิชาชีพตรวจสอบภายใน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หลักที่กำหนดไว้ (2556: ออนไลน์) เช่น

1. กิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาวิชาชีพ ตั้งแต่ระดับพื้นฐาน จนถึงระดับผู้บริหาร เพื่อพัฒนาทักษะของผู้ตรวจสอบภายใน โดยนำเสนอผ่านการฝึกอบรมภายนอกองค์กร (Public Training), การฝึกอบรมภายในองค์การ (In-house Training), การอบรมหลักสูตร
ประกาศนียบัตร และการสัมมนาใหญ่ประจำปี

2. กิจกรรมเพื่อเผยแพร่ความรู้ด้านวิชาชีพ เช่น การจัดเสวนาคลีนิคไอเอ การบรรยายความรู้เบื้องต้นของงานตรวจสอบภายในในสถาบันการศึกษา และการจัดทำหนังสือวิชาการ หรือการแปลบทความ เอกสาร หนังสือวิชาการภาษาต่างประเทศ

3. กิจกรรมการจัดสอบ เพื่อรับวุฒิบัตรด้านการตรวจสอบภายใน โดยสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย เป็นตัวแทนเพียงผู้เดียวในประเทศไทยที่มีสิทธิดำเนิน การสอบเพื่อรับวุฒิบัตรทางวิชาชีพตรวจสอบภายใน ที่พัฒนาโดยสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากลเพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในได้พัฒนาความรู้ความสามารถของตนในระดับสากล เช่น ผู้ตรวจสอบ ภายในรับอนุญาตสากล (Certified Internal Auditor : CIA), วุฒิบัตรการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Certified Control Self Assessment : CCSA), ผู้ตรวจสอบภายในด้านการบริการการเงิน (Certified Financial Services Auditor : CFSA) และวุฒิบัตรวิชาชีพผู้ตรวจสอบภาครัฐ (Certified Government Auditing Professional : CGAP) นอกจากโปรแกรมวุฒิบัตรในระดับสากลแล้ว ในอดีตสมาคมฯ ยังได้มีโปรแกรมวุฒิบัตรผู้ตรวจสอบภายในระดับประเทศที่พัฒนาขึ้นสำหรับผู้ตรวจสอบภายในที่ปฏิบัติงานในประเทศไทย เช่น ผู้ตรวจสอบภายในวิชาชีพรับอนุญาต (Certified Professional Internal Auditors : CPIA), ผู้ตรวจสอบภายในวุฒิบัตรวิชาชีพ (Qualified Internal Auditors : QIA), วุฒิบัตรผู้ตรวจสอบภายในภาครัฐมืออาชีพ (Certified Professional Government Internal Auditors : CPGIA), ผู้ตรวจสอบภายในของประเทศไทย (Certified Professional Internal Auditors of Thailand : CPIAT) และวุฒิบัตรการให้ความเชื่อมั่นด้านการบริหารความเสี่ยง (Certification in Risk Management Assurance : CRMA)

4. กิจกรรมการบริการจัดอบรมแก่องค์กรพันธมิตร เช่น ให้บริการจัดอบรมแก่สมาคมผู้ตรวจสอบและควบคุมระบบสารสนเทศ ภาคพื้นกรุงเทพฯ (Information

System Audit and Control Association Bangkok Chapter : ISACA Bangkok Chapter) สมาคมตราสารหนี้แห่งประเทศไทย และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นต้น

5. กิจกรรมเพื่อสมาชิก จัดทำช่องทางการสื่อสารและให้บริการแก่สมาชิกผ่านทางการจัดทำจุลสารผู้ตรวจสอบภายในรายไตรมาส ซึ่งบรรจุบทความวิชาการและข่าวความเคลื่อนไหวในวิชาชีพ การพัฒนาเว็บไซต์ และจัดให้มีเว็บบอร์ด เพื่อให้สมาชิกได้รับทราบข่าวสารอย่างทันท่วงที และมีโอกาสพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน รวมถึงการจัดทำห้องสมุด เพื่อให้สมาชิกได้มีแหล่งข้อมูลเพื่อค้นคว้า

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะทั่วไป

ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ หรือความสามารถ (Competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความ สามารถในการแข่งขันให้แก่องค์การ โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาองค์การ ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดสมรรถนะทั่วไป และแนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะของงานตรวจสอบภายใน

ปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว ทั้งในระดับประเทศและระดับโลก มีการกล่าวว่าการมีทรัพยากรมากเท่าใดไม่สาคัญเท่ากับมีความสามารถในการบริหารการจัดการทรัพยากรแรงงาน และคุณภาพของคน (วรากรณ์ สามโกเศศ. 2542: 6) องค์การต่าง ๆ จึงนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ มาช่วยในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของสมรรถนะของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญต่างๆ ดังนี้

ตาราง 8 สรุปความหมายของสมรรถนะ

ความหมายของสมรรถนะ	นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ
การบูรณาการความรู้ ทักษะ ทัศนคติและคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attributes) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง เพื่อให้เกิดผลงานที่มีคุณค่าสูงสุด (Superior Performance) หรือมีประสิทธิภาพมากที่สุด	เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2543) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2548) อัจริยา วัชราวิวัฒน์ (2544), ดนัย เทียนพุฒ (2546) อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547), นอร์ดฮอก (1993) ไรแลท และโลฮาน (1995), พารี สก็อต บี (1996) เดวิด ดี ดูบอยส์ และ วิลเลียม เจ โรธเวลล์ (2004)

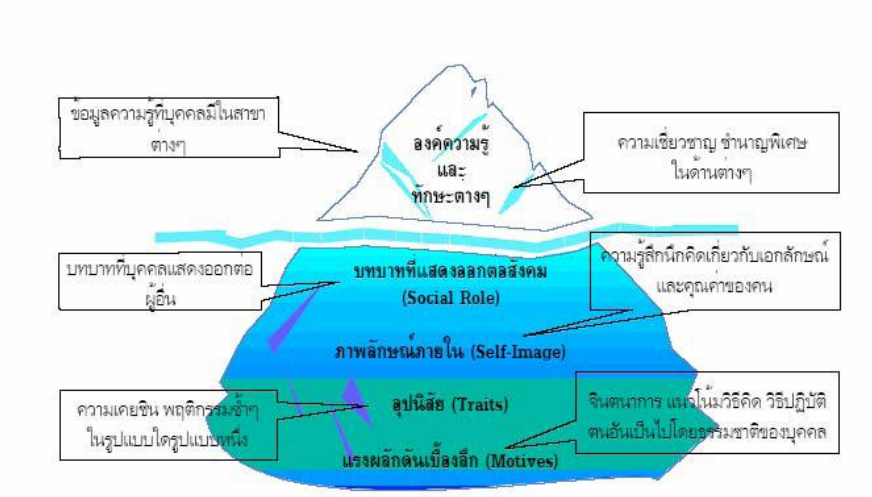
ตาราง 8 (ต่อ)

ความหมายของสมรรถนะ	นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ
บุคลิกลักษณะที่เป็นพื้นฐานของปัจเจกบุคคล ประกอบด้วยแรงขับ (Motives) ลักษณะ (Traits) แนวคิดของตน (Self-Concepts) ทัศนคติ (Attitude) หรือคุณค่า (Values) ความรู้ในเนื้อหา (Content Knowledge) หรือความรู้-ความคิด (Cognitive) หรือทักษะเชิงพฤติกรรม (Behavioral Skills) ที่สามารถวัดได้หรือเชื่อถือได้	เดวิด ซี แมคเคลแลน (1973)
คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จินตภาพส่วนตน (Self-Image) หรือบทบาททางสังคม (Social Role) หรือองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่า/เหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้	ริชาร์ด โบยาตซิส (1982)
กลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งเพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ	โบม อาร์ และ สแปร์โรว์ พี (1992)
ความสามารถความ ชำนาญด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคคลสามารถกระทำการ หรืองดเว้นการกระทำในกิจการใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวซึ่งความสามารถนี้ได้มาจากการเรียนรู้ประสบการณ์ การฝึกฝน และการปฏิบัติจนเป็นนิสัย	อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543)

จากนิยามความหมายที่นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้กล่าวไว้ข้างต้นนั้น สรุปได้ว่า ขีดความสามารถหรือสมรรถนะ คือ คุณลักษณะใด ๆ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานพึงมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมาย และสามารถพัฒนาไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศได้ โดยความสามารถ ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล รวมถึงแนวคิด/ความคิดของตน ทัศนคติหรือ ค่านิยม ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกและการกระทำ

การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำนั้นเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่า สังเกตและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่าส่วนต่าง ๆ นี้ ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) คือ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณะ และคุณค่าของตน อุปนิสัย (Traits) คือ ความเคยชิน พฤติกรรมซ้ำ ๆ ในรูปแบบใด

รูปแบบหนึ่ง และแรงผลักดันเบื้องลึก (Motives) คือ จินตนาการ แนวโน้มวิธีคิดวิธีปฏิบัติตนอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล (สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน. 2548) ดังภาพประกอบ 8 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)



ภาพประกอบ 8 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548: 4.

แมคเคลแลน ได้อธิบายบุคลิกลักษณะ (characteristic) ของคนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2544; อ้างอิงจาก อัญชลี อ้วนแก้ว. 2552. *การพัฒนาความสามารถบุคลากรพยาบาลเชิงสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพหอผู้ป่วยนรีเวชกรรม โรงพยาบาลอุดรธานี*. หน้า 15-16)

สิ่งที่อยู่เหนือน้ำ สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย ซึ่งหมายถึง

1.ทักษะ (Skill) หมายถึงสิ่งที่บุคคลรู้ และสามารถทำได้เป็นอย่างดี เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง ทักษะในการขับรถ เป็นต้น

2.ความรู้ (Knowledge) หมายถึงสิ่งที่บุคคลรู้ และเข้าใจในหลักการ แนวคิดเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี มีความรู้ด้านการตลาด การเมือง เป็นต้น

ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ สังเกตเห็นได้ยาก ซึ่งหมายถึง

1. บทบาททางสังคม (Social Role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่า ตัวเขามีบทบาทอย่างไรต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น

2. ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง (Self Role) หมายถึง ภาพพจน์ที่บุคคลสนองตัวเองว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นศิลปิน เป็นต้น

3. อุปนิสัย (Traits) หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร

เช่น เป็นคนใจเย็น เป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น

4. แรงกระตุ้น หรือแรงจูงใจ (Motive) หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคลที่จะส่งผลกระทบต่อการกระทำ เช่น เป็นคนที่มีความต้องการผลสำเร็จ การกระทำสิ่งต่าง ๆ จึงออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา

ประเภทของสมรรถนะ

ดนัย เทียนพุฒ (2550: 107-115) จำแนกความสามารถของคน (Human Competency) ตามที่นิยมใช้กันเป็น 3 ลักษณะ กล่าวคือ มองความสามารถในเชิงจัดการ มองความสามารถในเชิงเทคนิค : ไม่ใช่เทคนิค และมองความสามารถเป็นองค์รวมเชิงบุคคล สรุปได้ดังนี้

ลักษณะแรก มองความสามารถในเชิงจัดการ

การที่ธุรกิจมองความสามารถในเชิงจัดการด้วยเหตุผลของความจำเป็นทางกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ต้องการรู้ว่า หากธุรกิจจะแข่งขันให้ชนะในสนามการแข่งขันแล้ว ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันบุคลากรขององค์การมีความสามารถอยู่ ณ จุดใด ซึ่งความสามารถในลักษณะนี้มี 2 รูปแบบ กล่าวคือ 1) ความสามารถหลักของธุรกิจ 2) โมเดลความสามารถ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 เรียกว่า ความสามารถหลักของธุรกิจ (Core Competencies) จะเป็นความสามารถที่มีลักษณะเป็นพื้นฐาน ที่ทุกคนต้องมีในงานนั้นอ้างอิงถึงองค์กรเป็นหลัก โดยสามารถเปรียบเทียบความสามารถระดับบริหารและความสามารถระดับจัดการตามตาราง 9

ตาราง 9 เปรียบเทียบความสามารถในเชิงจัดการ

ระดับบริหาร (Executive)	ระดับจัดการ (Manager)
1. **การคิดเชิงกลยุทธ์** (Strategic Thinking) มีความเข้าใจแนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โอกาสทางการตลาด ข้อจำกัดในการแข่งขัน จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร สามารถวิเคราะห์เพื่อตอบสนองด้วยกลยุทธ์ที่ดีที่สุด	1. **ความยืดหยุ่น** (Flexibility) เป็นความสามารถเมื่อจะต้องเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกระบวนการในกรณีที่องค์กรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์
2. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** (Chage Leadership) สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ธุรกิจไปเป็นกลยุทธ์ที่ตอบ สนองได้อย่างเหมาะสม และสนองตรงต่อผู้ถือหุ้น กระตุ้นด้วยการจูงใจ และความมุ่งมั่นผูกพันต่อกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนนวัตกรรม และลักษณะเถ้าแก่ ตลอดจนจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม เพื่อปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลง	2. **การดำเนินการเปลี่ยนแปลง** (Change Implementation) เป็นความสามารถที่จะสื่อสารถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนองค์กร พนักงาน ทักษะการจัดการ เช่น การสื่อสาร การฝึกอบรม กระบวนการกลุ่ม
	3. **ความเข้าใจในทักษะสัมพันธ์** (Interpersonal Understanding) เพื่อที่จะเข้าใจและให้คุณค่ากับทรัพยากรบุคคลในรูปแบบต่าง ๆ ที่มีอยู่

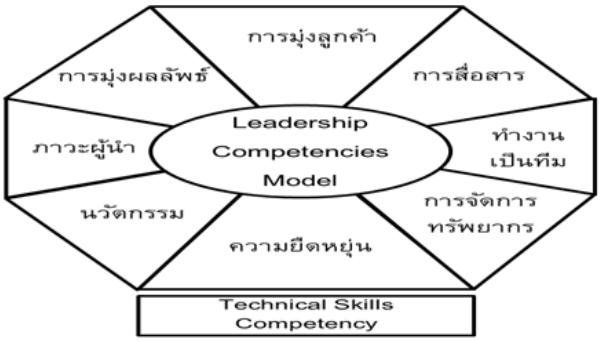
ตาราง 9 (ต่อ)

ระดับบริหาร (Executive)	ับจัดการ (Manager)
3. ยอดนักมนุษย์สัมพันธ์ (Relationship Management) เป็นความสามารถที่จะสร้างความสัมพันธ์กับทุกคนที่จะต้องติดต่อร่วมมือด้วย เพื่อความสำเร็จขององค์กรหรือแม้กระทั่งใครก็ตามที่ไม่มีอำนาจอย่างเป็นทางการ เช่น ผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น ผู้นำแรงงาน เจ้าหนี้ของรัฐ (ทุกระดับ) ผู้แทนราษฎร กลุ่มผลประโยชน์ในหลายประเทศ	**การจัดการได้เอง** (Empowering) โดยการให้สารสนเทศร่วมกัน การขอความคิดจากสมาชิกทีม ส่งเสริมการพัฒนาพนักงาน กระจายความรับผิด ชอบด้านบริหารให้ข้อมูลย้อนกลับภายใต้การสอนแนะนำและให้รางวัลกับการปรับปรุงผลงาน **5.** อำนวยความสะดวกให้ทีม (Team Facilitation) ช่วยให้กลุ่มคนที่หลากหลายทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายร่วมกัน **6.** ปรับตัวเข้าได้ทุกที่ (Adaptability) ความรวดเร็วในการปรับตัวและเปลี่ยนหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิ ภาพในสภาพแวดล้อมต่างประเทศ อาทิ ผู้จัดการต้องสามารถปรับตัวได้ทุกแห่งในโลกนี้

ที่มา: ดนัย เทียนพุฒ. (2550). *ความสามารถในทรรศนะ ดร. ดนัย เทียนพุฒิ*. หน้า 108-109.

รูปแบบที่ 2 คือ โมเดลความสามารถ (Competency Model) เป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับองค์ที่มีโครงสร้างใหญ่และมีเครือข่ายไปทั่วโลก ซึ่งความสามารถหลักในรูปแบบที่ 1 อาจไม่เพียงพอที่จะสะท้อนต่อการนำไปสู่ผลลัพธ์ธุรกิจที่ต้องการได้ ดังนั้นจึงมีการกำหนดโมเดลความสามารถเฉพาะระดับตำแหน่งมากขึ้น เช่น โมเดลความสามารถของผู้นำ โมเดลตัวแบบ โมเดลความสามารถของตำแหน่ง ดังนี้

1. โมเดลความสามารถของผู้นำ (Leadership Competencies Model : LCM) ตามที่แสดงในภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 ตัวอย่างโมเดลความสามารถของผู้นำ

ที่มา: ดนัย เทียนพุฒ. (2550). *ความสามารถในทรรศนะ ดร. ดนัย เทียนพุฒิ.* หน้า 111.

จากภาพประกอบ 9 โมเดลความสามารถของผู้นำ ประกอบด้วย

1. การมุ่งลูกค้า (Customer Oriented) มีรายการความสามารถ เช่น
   1.1 ความรอบรู้ในธุรกิจ
   1.2 มีจิตสำนึกในเรื่องการบริการ
   1.3 ความสามารถในการเจรจาต่อรอง
   1.4 การตอบสนองความต้องการของลูกค้า
2. การสื่อสาร (Communication) มีรายการความสามารถ เช่น
   2.1 ความสามารถในการเขียน
   2.2 การเป็นนักฟังที่ดี
   2.3 ความสามารถในการนำเสนอ
   2.4 ความคล่องแคล่วในการสื่อสาร
3. ทีมงาน (Team) มีรายการความสามารถ เช่น
   3.1 การกำหนดเป้าหมายและการวัดผลความสำเร็จของทีม
   3.2 กำหนดวิธีการทำงานแบบข้ามทีมงาน
   3.3 สนับสนุนการแบ่งปันความรู้ภายในและภานนอกทีมงาน
   3.4 การวัดผลสำเร็จเป็นทีม
4. การจัดการทรัพยากร (Managing Resources) มีความสามารถ เช่น
   4.1 การบริหารและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
   4.2 บริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ
   4.3 มีความสำนึกในการดูแลรักาทรัพยากรขององค์กร
5. ความยืดหยุ่น (Flexibility) จะมีรายการความสามารถ เช่น

5.1 การบริหารงานได้ตามความสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
5.2 การปรับตัวให้เข้ากับวิธีการทำงานหรือเทคโนโลยีใหม่
5.3 ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ องค์กรและหน่วยงาน
5.4 การยอมรับความคิดหรือวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน

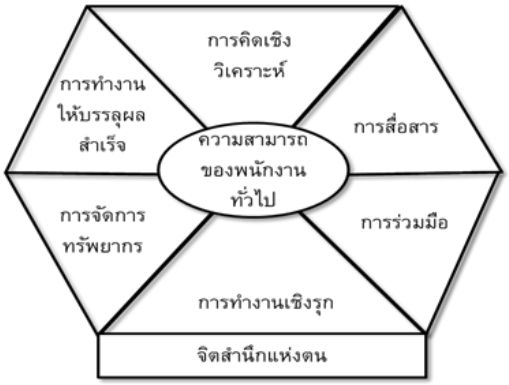
6. นวัตกรรม (Innovation) จะมีรายการความสามารถ เช่น
6.1 การคิดเข้าใจ (Cognitive Thinking)
6.2 การแสวงหาสารสนเทศ (Information Seeking)
6.3 การปรับปรุงผลิตภาพ
6.4 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Open to New Experience)

7. ภาวะผู้นำ (Leadership) จะมีรายการความสามารถ เช่น
7.1 วิสัยทัศน์ของผู้นำ
7.2 การคิดเชิงกลยุทธ์
7.3 การแก้ปัญหาและตัดสินใจ
7.4 การควบคุมสถานการณ์ที่มีปัญหาและเร่งด่วน

8. การมุ่งผลลัพธ์ (Result Oriented) จะมีรายการความสามารถ เช่น
8.1 มีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและทำสำเร็จได้
8.2 มีการตระหนักและรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง
8.3 ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างและการให้ข้อมูลย้อนกลับ
8.4 การวัดผลสำเร็จด้วยดัชนีบ่งชี้ของธุรกิจ

2. โมเดลตัวแบบ (Role Model) รูปแบบความสามารถตามโมเดล นิยมใช้กับผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งจำเป็นต้องมีบทบาทในฐานะ นักจัดการ/บริหาร, นักกลยุทธ์, นักเจรจาต่อรองและนักประสานสัมพันธ์ เป็นการกำหนดความสามารถของตนเองตามบทบาทในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพ

3. โมเดลความสามารถของตำแหน่ง (Job Competencies Model) เป็นลักษณะของความสามารถในตำแหน่งพนักงานซึ่งจะคล้ายกับความสามารถทั่วไป เช่น ความสามารถของพนักงานทั่วไป ซึ่งมีรายการความสามารถ ตามภาพประกอบ 10 ตัวอย่างความสามารถของตำแหน่ง



ภาพประกอบ 10 ตัวอย่างความสามารถของตำแหน่ง

ที่มา: ดนัย เทียนพุฒ. (2550). *ความสามารถในทรรศนะ ดร. ดนัย เทียนพุฒิ.* หน้า 114.

ลักษณะที่สอง มองความสามารถในเชิงเทคนิค – ไม่ใช่เทคนิค

ความสามารถในลักษณะที่ 2 แบ่งได้ 2 รูปแบบด้วยกัน คือ

1. รูปแบบความสามารถที่ไม่ใช่เทคนิค (Non-Technical Competencies) ซึ่งรูปแบบของความสามารถลักษณะนี้จะเหมือนกับความสามารถทั่วไป (Generic Competencies) หรือความสามารถด้านการจัดการ (Managerial Competencies)

2. รูปแบบความสามารถเชิงเทคนิค (Technical Competencies) หรือความสามารถตามหน้าที่/เชิงทักษะ (Functional Competencies) เป็นความสามารถที่ต้องเรียนมาหรือเป็นวิชาชีพ เช่น วิศวกรรม ช่างไฟฟ้า บัญชี-การเงิน

ลักษณะที่สาม มองความสามารถเป็นองค์รวมเชิงบุคคล

ความสามารถในลักษณะนี้จะคล้ายกับการมองความสามารถในเชิงการจัดการที่เป็นรูปแบบโมเดลความสามารถ กล่าวคือ จะมีความสามารถใน 3 รูปแบบ ดังนี้ 1) ความสามารถของผู้นำ (Leadership Competencies) 2) ความสามารถด้านการจัดการ (Managerial Competencies) และ 3) ความสามารถตามหน้าที่ หรือด้านเทคนิค/ทักษะวิชาชีพ (Functional Competencies)

ดนัย เทียนพุฒ. (2550: 115-116) ได้กล่าวสรุปว่า ความสามารถหลักของคนสามารถสรุปได้ 2 แนวทาง ซึ่งธุรกิจสามารถนำมาประยุกต์ใช้ คือ 1) ความสามารถหลักหรือความสามารถทั่วไป (Core Competencies/Generic Competencies) 2) ความสามารถเฉพาะตำแหน่งหรือความสามารถด้านเทคนิค/ทักษะวิชาชีพ (Functional Competencies/Technical Skills Competency) ซึ่งมีข้อสรุปที่แตกต่างกันดังแสดงในตาราง 10

ตาราง 10 ความแตกต่างของความสามารถหลักและความสามารถด้านเทคนิค/ทักษะวิชาชีพ

ความสามารถหลัก/ทั่วไป	ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง
1. เป็นความสามารถที่ทุกคนต้องมีในงานนั้น 2. เป็นสิ่งที่ทำให้งานนั้นเกิดผลลัพธ์ที่สูงสุดหรือมีประสิทธิภาพ 3. สามารถพัฒนาขึ้นในภายหลังได้	1. ต้องเรียนมา/เป็นวิชาชีพ เช่น วิศวกรรมช่างไฟฟ้า บัญชี-การเงิน 2. ประสบการณ์ที่ทำจนเป็นระดับชำนาญหรือเก่ง 3. คุณลักษณะเฉพาะของงานนั้น 4. สามารถพัฒนาขึ้นในภายหลังได้

ที่มา: ดนัย เทียนพุฒ. (2550). *ความสามารถในทรรศนะ ดร. ดนัย เทียนพุฒิ.* หน้า 116.

ขณะที่ อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2550: 29-30; 2553: 188-189; 2554: 48-59) ได้กล่าวว่าสมรรถนะที่องค์กรต่าง ๆ ใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานนั้น แบ่งได้เป็น 3 ประเภทหลัก ได้แก่ 1) ความสามารถหลัก 2) ความสามารถในด้านการบริหารจัดการ และ 3) ความสามารถในงาน โดยมีรายละเอียดและวิธีการกำหนด Competency แต่ละประเภท ดังนี้

1. ความสามารถหลัก (Core Competency : CC)

ความสามารถหลัก หรือที่เรียกกันว่า Core Competency บางองค์การเรียกว่า Global Competency หรือ Common Competency ซึ่งความสามารถหลักเป็นพฤติกรรมที่ต้องการให้พนักงานทุกคนมี และเมื่อพนักงานทุกคนปฏิบัติและแสดงพฤติกรรมตาม CC ที่กำหนดขึ้นเหมือนกันเป็นระยะเวลานาน พฤติกรรมเหล่านั้นจะเกิดการหล่อหลอมออกมาเป็นวัฒนธรรมองค์การในที่สุด

ความสามารถหลักสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของบุคคลที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยเป็นพฤติกรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์กรต้องการให้มี CC ที่ถูกต้องเน้นไปที่คน โดยเฉพาะการแสดงออกของคนในองค์การ เป็นพฤติกรรมร่วมที่ต้องการให้พนักงานทุกคนปฏิบัติเหมือนกัน

2. ความสามารถในด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency: MC)

ความสามารถในการบริหารจัดการ หรือที่เรียกว่า Managerial Competency บางองค์การเรียกความสามารถประเภทนี้ว่า Leadership Competency, Role-Specific Competency หรือ Professional Competency เป็นความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการงานให้ประสบ

ความสำเร็จ สะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารและจัดการงาน เป็นความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role-Based) กล่าวคือ ตำแหน่งงานที่มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการเหมือนกัน จะมี MC เหมือนกัน

ความสามารถในการบริหารจัดการ ของผู้บริหารที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย การวางแผน ความเป็นผู้นำ การสอนและพัฒนาทีมงาน วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ความคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นต้น

3. ความสามารถในงาน (Functional Competency)

ความสามารถในงาน หรือที่เรียกกันว่า Functional Competency บางองค์การเรียกความสามารถประเภทนี้ว่า Technical Competency, Job Competency หรือ Specific Competency เป็นความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานเฉพาะด้านที่แตกต่างกันไปตามลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายในแต่ละตำแหน่งงาน ความสามารถในงานสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job-Based) หน้าที่งานที่ต่างกันความสามารถในงานจะแตกต่างกันด้วย โดย

3.1 ความรู้ คือ ข้อมูล หรือเนื้อหาเฉพาะของวิชาชีพ "บุคคลต้องมีความรู้อะไรบ้าง"

3.2 ทักษะ คือ ความสามารถ หรือความชำนาญในการปฏิบัติงานทั้งด้านร่างกายและทางสมอง "บุคคลต้องสามารถทำอะไรได้"

3.3 คุณลักษณะ คือ "บุคคลต้องมีลักษณะอย่างไร"

นอกจากนี้มีการจัดแบ่งประเภทของความสามารถได้อีกประเภทหนึ่ง คือ ความสามารถเฉพาะบุคคล ซึ่งเป็นความสามารถเฉพาะของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย บุคคลที่มีหน้าที่งานที่เหมือนกัน ไม่จำเป็นต้องมีความสามารถที่เหมือนกัน ดังนั้นควรมีการประเมินความสามารถของตำแหน่งงานนั้น ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ความสามารถหลัก ความสามารถในด้านการบริหารจัดการ และความสามารถในงาน เพื่อนำไปใช้ประเมินความสามารถเฉพาะบุคคลว่า มีความ สามารถเป็นไปตามที่ตำแหน่งงานนั้นต้องการหรือไม่

องค์ประกอบของสมรรถนะ

แพรี่ (Parry) (ประมา ศาสตระรุจิ. 2550: 21-22; อ้างอิงจาก แพรี่. 1996: *The Quest for Competencies. Journal Training*) ได้ให้ข้อแนะนำเกี่ยวกับการกำหนดองค์ประกอบสมรรถนะ ไว้ดังนี้

1. ควรระบุสมรรถนะในลักษณะกว้าง ๆ และมีความเป็นสากลจะทำเป็นสเกล ที่จะทำให้ได้รับการยอมรับจากหลายฝ่าย แต่เงื่อนไขในการปฏิบัติของแต่ละกลุ่มอาจจะแตกต่างไป

2. หลีกเลี่ยงการระบุสมรรถนะที่ชัดแจ้งเฉพาะเจาะจงในบางสมรรถนะ เช่น วุฒิการศึกษา

3. ควรระบุสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้และวัดได้

4. สิ่งที่ระบุควรจะเป็นจุดที่ตรงกับความต้องการอย่างแท้จริงและควรมีตัวอย่างอธิบายพฤติกรรม

5. ใช้ภาษาที่อ่านง่าย และเข้าใจง่ายในการระบุสมรรถนะ

6. ต้องเขียนสมรรถนะให้สั้นกระชับและได้ใจความ

7. การระบุถึงสมรรถนะที่มีความคล้ายคลึงกันให้แยกกันอย่างเด่นชัด

8. สมรรถนะควรเน้นการระบุถึงความต้องการในอนาคต เพื่อฝึกอบรมบุคลากรให้พร้อมรับสถานการณ์ในอนาคต

9. ควรระบุให้สามารถมองย้อนไปถึงพฤติกรรมในการทำงานได้ คือ จากผลงานสู่พฤติกรรมและพฤติกรรมสู่สมรรถนะ

10. ควรระบุถึงระดับพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานที่ดีที่สุดให้มีความชัดเจนและยกตัวอย่างในพฤติกรรมที่คาดหวังประกอบและจะดีที่สุดหากสามารถอธิบายแยกระดับพฤติกรรมธรรมดากับสูงสุดได้

11. หลีกเลี่ยงสมรรถนะที่เป็นบุคลิกลักษณะนิสัย เพราะหลายคุณลักษณะของบุคลิกไม่สามารถปรับปรุงได้ด้วยการฝึกอบรม

12. จัดสมรรถนะที่คล้ายกันให้เป็นกลุ่มเดียวกัน

สรุปได้ว่า การกำหนดองค์ประกอบสมรรถนะ เป็นการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เน้นในด้านความรู้ ความสามารถ/ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับสมรรถนะที่บุคลากรมีอยู่ในขณะนั้น เพื่อประเมินและสรุปช่องว่างสมรรถนะของแต่ละบุคคล หากพบว่า บุคลากรควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะในด้านใดเพิ่มเติมองค์กรก็จะวางแผนการพัฒนาบุคลากร ได้อย่างเหมาะสมตรงกับมาตรฐานที่ตั้งไว้

นอกจากนี้ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549: 20) กล่าวว่า โดยทั่วไปขีดความสามารถ จะมีองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. Competency Names and Definitions (ชื่อและความหมายหรือคำจำกัดความของขีดความสามารถ)

2. Competency Category/Cluster (กลุ่มหรือหมวดหมู่ของขีดความสามารถ)

3. Behavioral Indicators (ตัวชี้วัดด้านพฤติกรรม) และ Proficiency Scales (ระดับของพฤติกรรมที่วัดประเมินได้)

โดยได้แสดงตัวอย่างรูปแบบที่แสดงความหมาย หมวดหมู่ และระดับพฤติกรรมที่ชัดเจนของขีดความสามารถ ในตาราง 11

ตาราง 11 ตัวอย่างการกำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะ

Competency Name :	ความสามารถในการวิเคราะห์แก้ไขปัญหา (Analytical Problem Solving)
Competency Category/Cluster :	Performance Skills / Individual Skills
Competency Definition :	วิเคราะห์ปัญหาและประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหา โดยใช้วิธีการที่เป็นระบบ ใช้หลักตรรกศาสตร์ คณิตศาสตร์ และเครื่องมือแก้ปัญหาอื่น ๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูลและแก้ปัญหา
ระดับ (Level)	ตัวชี้วัดด้านพฤติกรรม (Behavioral Indicators)
1 (ง่ายที่สุด)	วิเคราะห์รายงานและข้อมูลทางเทคนิคเพื่อใช้ในการตัดสินใจ
2	ระบุขอบเขตปัญหา โดยใช้ข้อมูลจากการสำรวจ หรืองานวิจัยและสถิติที่มีอยู่แล้วในการค้นหาแนวทางในการแก้ปัญหา
3	ใช้คณิตศาสตร์ สถิติ และเทคนิคการวิจัย ในการทดสอบทางเลือกต่างๆ ในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน
4 (ยากที่สุด)	ใช้เทคนิคระดมสมอง การวิเคราะห์ต้นทุน-กำไร และเทคนิคอื่นๆ ในการออกแบบระบบและผลิตภัณฑ์ เพื่อป้องกันปัญหาที่ไม่น่าจะเกิดขึ้น (ปัญหาที่สามารถป้องกันได้ล่วงหน้า)

ที่มา: สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2549. *แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based Learning.* หน้า 21.

จากตาราง 11 สรุปได้ดังนี้

1. ชื่อขีดความสามารถ (Competency Name) สะท้อนให้เข้าใจและเห็นถึงความคิดรวบยอดหลักที่เป็นภาพลักษณ์โดยรวมของขีดความสามารถนั้น

2. ความหมายและคำจำกัดความ (Competency Definition) ขีดความสามารถแต่ละตัวจะต้องมีคำอธิบาย เพื่อให้บุคลากรในส่วนต่างๆ ขององค์การมีความเข้าใจร่วมกันถึงหน้าที่ของขีดความสามารถแต่ละตัว โดยหลักการที่สำคัญในการเขียนคำอธิบายเกี่ยวกับขีดความ สามารถนั้น จะต้องขึ้นต้นด้วยการกระทำที่บ่งบอกถึงพฤติกรรมของบุคคล และจะต้องมีผลลัพธ์ของการกระทำประกอบอยู่ด้วย และนอกจากนี้ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549) ได้ให้หลักการเขียนความหมายหรือคำจำกัดความของขีดความสามารถไว้ดังนี้

2.1 อะไรคือ “ผลลัพธ์” (Result) หรือผลงานที่องค์กรต้องการ

2.2 อะไรคือ “ลักษณะงาน” ที่องค์กรต้องการให้พนักงานปฏิบัติ เพื่อให้สามารถผลิตผลงานได้ตามที่องค์การต้องการ

2.3 ต้องรู้ว่าอะไรคือ “องค์ประกอบ หรือปัจจัยสำคัญ” ที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ เช่น ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes)

3. กลุ่ม หรือ หมวดหมู่ของขีดความสามารถ (Competency Category) ของแต่ละขีดความสามารถจะต้องระบุให้ชัดเจนว่าเป็นกลุ่มขีดความสามารถใด ซึ่งจะสามารถอ้างอิงได้จากรูปแบบขีดความสามารถ (Competency Model) ที่องค์กรกำหนดขึ้น

4. ตัวชี้วัดพฤติกรรม หรือ พฤติกรรมบ่งชี้ (Behavioral Indicators)

5. ระดับของพฤติกรรมที่วัดประเมินได้ หรือระดับความเชี่ยวชาญ (Proficiency Scales / Proficiency Levels)

ประมา ศาสตระรุจิ. (2550: 21-22) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะว่าจำแนกได้เป็น 2 ส่วน กล่าวคือ 1) องค์ประกอบของแต่ละสมรรถนะ และ 2) องค์ประกอบของระดับสมรรถนะ โดยสรุปได้ดังนี้

1. **องค์ประกอบของแต่ละสมรรถนะ**

องค์ประกอบของแต่ละสมรรถนะเป็นการอธิบายถึงทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งกำหนดเป็นภาพกว้าง ๆ ถึงการปฏิบัติ งานที่ดีที่สุด ไรแลท และ โลฮาน (Rylatt; & Lohan. 1995) (ประมา ศาสตระรุจิ. 2550: 21; อ้างอิงจาก ไรแลท และ โลฮาน. 1995: *Creating Training Miracles*. Sydney: Prentice Hall) ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักของแต่ละสมรรถนะไว้ ดังนี้

1.1 บทบาทหลัก (Key Role) อธิบายถึงกิจกรรมอย่างกว้าง ๆ ตามข้อผูกพัน หรือพันธะสัญญาที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กรในระหว่างที่ทำงานอยู่

1.2 หน่วยของสมรรถนะ (Unit of Competency) อธิบายถึงหน้าที่หลักหรือกลุ่มของทักษะของงานอย่างกว้าง ๆ

1.3 ส่วนประกอบของสมรรถนะ (Element of Competency) เป็นการอธิบายถึงรายละเอียดเพิ่มมากขึ้นจากหน่วยย่อยนั้น ๆ โดยกล่าวถึงการกระทำหรือผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นหรือวัดได้ ซึ่งอาจจะระบุออกมาในลักษณะของปัจจัยนำเข้า (Input) หรือ ผลลัพธ์ (Output) ก็ได้

1.4 เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) เป็นระดับความต้องการหรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนประกอบของสมรรถนะ ซึ่งต้องระบุให้เชื่อมโยงกันระหว่างสมรรถนะและความชัดเจนของผลสำเร็จ

1.5 เงื่อนไข (Condition) เป็นความคาดหวังในการปฏิบัติงาน

1.6 คำแนะนำ (Evidence Guide) อธิบายครอบคลุมถึงเนื้อหาและกลยุทธ์ของการประเมินปัญหาสำคัญต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยสมรรถนะและความสัมพันธ์ไปยังหน่วยอื่นและต้องให้ความชัดเจนเกี่ยวกับสมรรถนะ ซึ่งอาจจัดทำเป็นคู่มือหรือเอกสารประกอบ

2. องค์ประกอบของระดับสมรรถนะ

สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer; & Spencer) (ประมา ศาสตระรุจิ. 2550: 21-22; อ้างอิงจาก สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์. 1993: *Competency at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Son) ได้กล่าวถึง การนำสมรรถนะมากำหนดเป็นระดับสมรรถนะเพื่อใช้วัดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

2.1 กลุ่มสมรรถนะ (Competency Cluster) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่จัดตามความต้องการ เพื่อวิเคราะห์จำแนกระดับพฤติกรรมระหว่างผู้ที่เข้าใจงานอย่างลึกซึ้งกับผู้ที่เข้าใจงานเพียงผิวเผิน โดยกลุ่มหนึ่งจะประกอบด้วยหนึ่งสมรรถนะ หรือมากกว่าก็ได้ ตัวอย่างเช่น กลุ่มการช่วยเหลือ และการบริการ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 2 ด้าน คือ ความเข้าใจในด้านปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal Understanding) และการให้บริการลูกค้า (Customer Service Orientation)

2.2 มิติ (Dimensions) เป็นมิติของสมรรถนะ โดยจะพิจารณาครอบคลุมถึงความรู้สึกที่ต้องการอย่างแท้จริง และความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้น ขนาดของผลกระทบต่อคน และโครงการ ความซับซ้อนของพฤติกรรม ความพยายามและความเป็นเอกลักษณ์ของงาน แล้วนำมากำหนดจำนวนมิติในแต่ละสมรรถนะ ซึ่งส่วนมากสมรรถนะหนึ่งจะประกอบด้วย 2 มิติ ตัวอย่างเช่น การให้บริการลูกค้า ประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติที่เกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า และมิติที่เกี่ยวกับการช่วยเหลือหรือบริการ

2.3 ระดับของสมรรถนะ (Competency Level) เป็นการอธิบายระดับพฤติกรรมของสมรรถนะ โดยทั่วไปมักจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ พฤติกรรมทางบวก พฤติกรรมเป็นกลางและพฤติกรรมทางลบ แต่ละพฤติกรรมจะอยู่ในทุกมิติ ซึ่งมิติของสมรรถนะจะพิจารณารวมถึงความต้องการ

จากที่กล่าวในข้างต้น มีการจำแนกสมรรถนะออกเป็นกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยบทบาทหลักและส่วนประกอบสมรรถนะที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ หรือเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้ ทำให้องค์กรสามารถตรวจสอบได้ว่า บุคคลากรยังขาดสมรรถนะด้านใดซึ่งจะช่วยแก้ไขและพัฒนาได้อย่างถูกวิธี กล่าวคือ บุคลากรได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง ให้มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น ส่วนองค์กรจะได้รับผลดีในแง่ของการมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากมีพนักงานที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

การแบ่งระดับของสมรรถนะ

ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดในการแบ่งระดับของสมรรถนะของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ ตามตาราง 12 ดังนี้

ตาราง 12 แนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งระดับของสมรรถนะ

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549)

1. กำหนดตามบทบาทสายการบังคับบัญชา (Hierarchy Role)
   - 1.1 ระดับพนักงาน (Support Staff)
   - 1.2 ระดับหัวหน้างาน (Supervisor)
   - 1.3 ระดับผู้เชี่ยวชาญ (Professional)
   - 1.4 ระดับผู้บริหาร (Manager)
   - 1.5 ระดับผู้บริหารระดับสูง (Top Executive)
2. กำหนดตามความเชี่ยวชาญ (Expert Model)
   - 2.1 Beginners (ระดับเริ่มต้น)
   - 2.2 Novice (มีความรู้บ้างแล้ว)
   - 2.3 Intermediate (มีความรู้ปานกลาง)
   - 2.4 Advance (ระดับสูง)
   - 2.5 Expert (ผู้เชี่ยวชาญ)
   - 2.6 Guru ซึ่งเป็นระดับที่สูงกว่า Expert
3. การกำหนดระดับตามเกณฑ์คุณภาพ หรือมาตรฐานคุณภาพสากล (Global Proficiency Scales)
   - 3.1 ยังไม่ได้มาตรฐาน (Not Meet Standard)
   - 3.2 ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดบางส่วน (Partially Meet Standard)
   - 3.3 ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (Meet Standard)
   - 3.4 ทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (Exceeds Standard)
   - 3.5 ทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (Substantially Exceeds Standard)

มัลลิกา ยุวนะเตมีย์ (2528)

1. การกำหนดระดับหรือดีกรีความสามารถในลักษณะของมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)
   - 1.1 มาตราส่วนประมาณค่าแบบตัวเลข (Numeric Rating Scale)
   - 1.2 มาตราส่วนประมาณค่าแบบกราฟฟิค (Graphic Rating Scale)
   - 1.3 มาตราส่วนประมาณค่าแบบบรรยาย (Descriptive Rating Scale)
2. การกำหนดระดับหรือดีกรีความสามารถตามหลักความสามารถตามหลักการวัดและประเมินผล (The Measurement and Evaluation Concept)

   แนวคิดที่ 1 สามารถแยกระดับความสามารถได้เป็น 4 ระดับคือ

   ระดับที่ 1 เป็นเรื่องของความรู้ความเข้าใจที่จะทำงานได้หรือตามความสามารถในอาชีพนั้น

   ระดับที่ 2 การนำความสามารถไปใช้ตามความรู้ความเข้าใจ

   ระดับที่ 3 วิเคราะห์ สังเคราะห์สิ่งที่เป็นหลักการ หรือสร้างหลักการใหม่ขึ้นมา

   ระดับที่ 4 ประเมินคุณค่าหรือตัดสินได้ ซึ่งอาจจะต้องสอนคนอื่นได้ด้วย

ตาราง 12 (ต่อ)

มัลลิกา ยุวนะเตมีย์ (2528) (ต่อ)
แนวคิดที่ 2 มองในลักษณะคล้ายพัฒนาการด้านความสามารถ มี 4 ระดับ คือ ระดับที่ 1 Learning หมายถึง การเรียนรู้เพื่อทำงานอย่างไร ระดับที่ 2 Adopting เป็นการปรับใช้ความสามารถ ระดับที่ 3 Performing หมายถึง ปฏิบัติงานด้วยความสามารถตามที่กำหนดไว้ ระดับที่ 4 Leading เชี่ยวชาญจนสามารถจัดการหรือคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นได้ และผลงานนั้นมีผลกระทบต่อผลผลิตขององค์กร

จากตาราง 12 สรุปได้ว่า มีแนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งระดับของสมรรถนะหลายรูปแบบ กล่าวคือ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549: 21-23) ได้เสนอแนวทางในการกำหนดระดับความสามารถที่นิยมใช้มีอยู่ 3 วิธี ซึ่งได้แก่ 1) กำหนดตามบทบาทสายการบังคับบัญชา 2) กำหนดตามความเชี่ยวชาญ 3) กำหนดตามเกณฑ์คุณภาพ หรือมาตรฐานคุณภาพสากล ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ หรือ 5-Point Scale ในแต่ละวิธี ดังนี้

1. การกำหนดตามบทบาทสายการบังคับบัญชา (Hierarchy Role) เป็นวิธีการแบ่งระดับของขีดความสามารถจากระดับง่ายที่สุด คือ ความสามารถในระดับพนักงานจนถึงระดับที่ยากที่สุด คือ ระดับผู้บริหารสูงสุดขององค์กร โดย วรางค์ศิริ ทรงศิล (2550-28) ได้อธิบายราย ละเอียดเกี่ยวกับการกำหนดระดับขีดความสามารถตามบทบาทสายการบังคับบัญชาในองค์กร ดังภาพประกอบ 11 ซึ่งแสดงให้เห็นการกำหนดระดับขีดความสามารถตามบทบาทสายการบังคับบัญชาในองค์กร สรุปได้ดังนี้

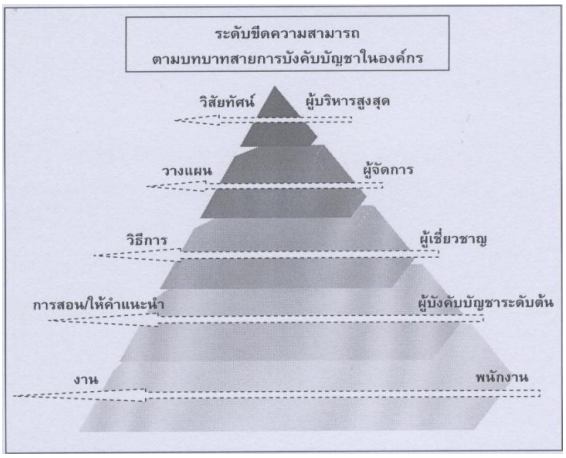
1.1 ระดับพนักงาน (Support Staff) เป็นระดับที่องค์กรคาดหวังให้พนักงานกลุ่มนี้เกิดทักษะและความชำนาญในงานที่ตนรับผิดชอบ

1.2 ระดับหัวหน้างาน (Supervisor) เป็นระดับที่องค์การคาดหวังให้พนักงานในระดับนี้สามารถสอนงานได้ เป็นระดับที่มีความรู้ ทักษะ และความชำนาญในงานเป็นอย่างดี จนสามารถสอนงานพนักงานอื่นโดยเฉพาะพนักงานระดับพนักงานได้

1.3 ระดับผู้เชี่ยวชาญ (Professional) เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในงานอย่างดีเลิศ แต่อาจจะขาดทักษะในด้านการบริหาร ดังนั้น ความสามารถของพนักงานในกลุ่มนี้ จะมุ่งเน้นที่ความสามารถในการนำความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญของตนมาสร้างหรือปรับปรุงวิธีการทำงานในหน่วยงานของตน

1.4 ระดับผู้บริหาร (Manager) เป็นกลุ่มผู้บริหารระดับสูงที่องค์กรคาดหวังให้มีความสามารถในการวางแผนงานและจัดระบบงาน

1.5 ระดับผู้บริหารระดับสูง (Top Executive) เป็นกลุ่มผู้บริหารสูงสุดที่กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร



ภาพประกอบ 11 ภาพแสดงระดับขีดความสามารถตามบทบาทสายการบังคับบัญชาในองค์กร

ที่มา : สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (วรางค์ศิริ ทรงศิล. 2550-28; อ้างอิงจาก สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2549. *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning*.)

2. กำหนดตามระดับความเชี่ยวชาญ (Expertise) โดยใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการจัดระดับพฤติกรรม ซึ่งโดยทั่วไปมี 5 ระดับ จากระดับต่ำสุดถึงระดับสูง คือ Beginners (ระดับเริ่มต้น), Novice (มีความรู้บ้างแล้ว), Intermediate (มีความรู้ปานกลาง), Advance (ระดับสูง) และ Expert (ผู้เชี่ยวชาญ) ซึ่งอาจแบ่งเป็น 6 ระดับ โดยระดับสูงสุด คือ Guru ซึ่งเป็นระดับที่สูงกว่า Expert

3. การกำหนดระดับตามเกณฑ์คุณภาพ หรือ มาตรฐานคุณภาพสากล (Global Proficiency Scales) โดยการระดับขีดความสามารถจะคล้ายกับระดับความเชี่ยวชาญ (Expert Scales) ข้างต้น โดยเริ่มต้นจากระดับต่ำสุดไปถึงสูงสุด ดังนี้คือ

3.1 ยังไม่ได้มาตรฐาน (Not Meet Standard)

3.2 ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดบางส่วน (Partially Meet Standard)

3.3 ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (Meet Standard)

3.4 ทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (Exceeds Standard)

3.5 ทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (Substantially Exceeds Standard)

ในการกำหนดระดับความสามารถ มัลลิกา ยุวนะเตมีย์ (ดนัย เทียนพุฒ. 2550: 127; อ้างอิงจาก มัลลิกา ยุวนะเตมีย์. 2528) เสนอวิธีการกำหนดระดับความสามารถได้ 2 ลักษณะกล่าวคือ 1) การกำหนดระดับหรือดีกรีความสามารถในลักษณะของมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) และ 2) การกำหนดระดับหรือดีกรีความสามารถตามหลักการวัดและประเมินผล (The Measurement and Evaluation Concept) ดังนี้

1. **การกำหนดระดับหรือดีกรีความสามารถในลักษณะของมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)** โดยมัลลิกา ยุวนะเตมีย์ (ดนัย เทียนพุฒ. 2550: 127; อ้างอิงจาก มัลลิกา ยุวนะเตมีย์. 2528) ได้กล่าวว่า มาตราส่วนประมาณค่ามีหลายรูปแบบ แต่ที่นิยมและใช้กันมากมี 3 รูปแบบ ดังนี้

1.1 มาตราส่วนประมาณค่าแบบตัวเลข (Numeric Rating Scale) เป็นการตัดสินลักษณะเป็นตัวเลข เช่น ประเมินบุคคลตามข้อคำถามต่อไปนี้ เช่น 1) ไม่เป็นที่พอใจ 2) อยู่ในระดับต่ำ 3) อยู่ในระดับปานกลาง 4) ดีกว่าปานกลาง และ 5) อยู่ในระดับที่ดีกว่า

1.2 มาตราส่วนประมาณค่าแบบกราฟฟิค (Graphic Rating Scale) ประกอบด้วยเส้นตรงสำหรับให้ผู้ประเมินค่าทำเครื่องหมายเพื่อแสดงตำแหน่งที่แท้จริงที่สุดของผู้ถูกประเมิน ดังนี้

ความกระตือรือร้น

ไม่มีเลย	ไม่ค่อยจะกระตือรือร้น	ตื่นตัว	ทำงานด้วยใจ
กระตือรือร้น	เป็นบางครั้ง	กระฉับกระเฉง	จดจ่ออย่างยิ่ง

ความซื่อสัตย์

ไม่ซื่อสัตย์	น่าสงสัยใน	โดยปกติ	เท่าที่ปรากฏ	ซื่อสัตย์
ความซื่อสัตย์	ไว้ใจได้	มีความซื่อสัตย์อย่างแน่นอน		

1.3 มาตราส่วนประมาณค่าแบบบรรยาย (Descriptive Rating Scale) เป็นการบรรยายแสดงระดับต่าง ๆ ของพฤติกรรมหรือคุณลักษณะ และนำไปใช้ในการประเมินความสามารถ ตามตัวอย่างในตาราง 13

ตาราง 13 ตัวอย่างการกำหนดระดับความสามารถตามพฤติกรรมในรูปแบบมาตราส่วนประมาณค่า

หน่วยความสามารถ : การทำงานเป็นทีมและการประสานงาน ความร่วมมือ (Teamwork and Cooperation)	
ระดับความสามารถ :	ผู้ที่สามารถทำงานนี้จะมีคุณลักษณะ:
ระดับที่ 1	การประสานความร่วมมือเป็นลักษณะที่ดีของสมาชิกในทีมและเขา/เธอควรทำงานร่วมกัน
ระดับที่ 2	สร้างสรรค์งานโดยแบ่งปันข้อมูลและสารสนเทศกับสมาชิกอื่นในทีม
ระดับที่ 3	ทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อส่งเสริม สอนแนะนำ และสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน
ระดับที่ 4	พิจารณามากกว่าความต้องการในงานของตน เพื่อเสนอข้อแนะนำสำหรับการปรับปรุงผลงานของทีมและการดำเนินงานทั้งหมดของธุรกิจ

ที่มา: สตีเวน อี กรอส.(ดนัย เทียนพุฒ. 2550: 128; อ้างอิงจาก Steven E. Gross. 1995. *Compensation for Teams*)

2. **การกำหนดระดับหรือดีกรีความสามารถตามหลักความสามารถตามหลักการวัดและประเมินผล (The Measurement and Evaluation Concept)** ซึ่งแบ่งได้เป็น
2 แนวคิด คือ

แนวคิดที่ 1 สามารถแยกระดับความสามารถได้เป็น 4 ระดับคือ

ระดับที่ 1 เป็นเรื่องของความรู้ความเข้าใจที่จะทำงานได้หรือตามความ สามารถในอาชีพนั้น

ระดับที่ 2 การนำความสามารถไปใช้ตามความรู้ความเข้าใจ

ระดับที่ 3 วิเคราะห์ สังเคราะห์สิ่งที่เป็นหลักการ หรือสร้างหลักการใหม่ขึ้นมา

ระดับที่ 4 ประเมินคุณค่าหรือตัดสินได้ซึ่งอาจจะต้องสอนคนอื่นได้ด้วย

แนวคิดที่ 2 มองในลักษณะพัฒนาการด้านความสามารถ มี 4 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 Learning หมายถึง การเรียนรู้เพื่อทำงานอย่างไร

ระดับที่ 2 Adopting เป็นการปรับใช้ความสามารถ

ระดับที่ 3 Performing หมายถึง ปฏิบัติงานด้วยความสามารถตามที่กำหนด

ระดับที่ 4 Leading เป็นความสามารถที่เชี่ยวชาญจนสามารถจัดการหรือคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นได้ และผลงานนั้นมีผลกระทบต่อผลผลิตขององค์กร

ประโยชน์ของการนำระบบสมรรถนะไปใช้ภายในองค์กร

การนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยเฉพาะการนำมาใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาผลการปฏิบัติงานนั้น จะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในระดับบุคคลจนถึงในระดับประเทศ ดังที่ ไรแลท และ โลฮาน (วรางค์ศิริ ทรงศิล. 2550: 50-52; อ้างอิงจาก Rylatt; & Lohan. 1995: *Creating Training Miracles*. Sydney: Prentice Hall) ได้กล่าวว่า การใช้ระบบสมรรถนะจะทำให้เกิดประโยชน์อย่างต่อเนื่อง ทั้งระดับบุคคลและระดับองค์การ การที่องค์การมีบุคลากรที่มีความสามารถย่อมส่งผลต่ออุตสาหกรรมและขยายต่อเศรษฐกิจระดับประเทศ สรุปได้ดังนี้

ประโยชน์ต่อพนักงาน

1. มีความชัดเจนในเรื่องของลำดับการเรียนรู้ การถ่ายทอดทักษะ คุณค่าและศักยภาพของความก้าวหน้าในอาชีพ
2. มีการกำหนดเป้าหมายของความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในองค์การ
3. ช่วยให้ทางเลือกในการเปลี่ยนอาชีพนั้นชัดเจนยิ่งขึ้น โดยผู้ที่ต้องการเปลี่ยนอาชีพใหม่จะสามารถเปรียบเทียบระหว่างขีดความสามารถที่พวกเขามีอยู่กับขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับอาชีพใหม่
4. เพิ่มความสามารถให้กับพนักงานในการที่จะสามารถถ่ายทอดทักษะ และฝึกให้เป็นทักษะที่เป็นไปตามมาตรฐานของตลาด
5. องค์การที่ยึดหลักการใช้ประโยชน์จากขีดความสามารถแสดงให้เห็นว่าองค์การนั้นมีทัศนคติและค่านิยมที่ชัดเจนต่อการเรียนรู้และความก้าวหน้าในอาชีพ
6. มีการประเมินวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานมากขึ้นและให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจนตามขีดความสามารถที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน และเป็นการเตรียมการที่จะกระตุ้นหรือจูงใจพนักงานให้พยายามฝึกฝนตนเองให้เข้ากับมาตรฐาน

ประโยชน์ต่อบริษัท

1. สามารถกำหนดขีดความสามารถที่ตรงกับความต้องการขององค์การและให้ขีดความสามารถที่มีอยู่ไปสู่ขีดความสามารถที่องค์การต้องการได้
2. ช่วยพัฒนาประสิทธิผลในการสรรหาพนักงานเข้าทำงานโดยการเปรียบเทียบ ขีดความสามารถของผู้สมัครกับขีดความสามารถที่องค์การต้องการ
3. ทำให้องค์การสามารถจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานในส่วนที่ขาดได้ตรงกับความต้องการขององค์การ
4. ทำให้การฝึกอบรมเกิดความคุ้มค่าเพราะตรงกับความต้องการขององค์การ
5. ทำให้ผู้มีหน้าที่ในการตัดสินใจมีความเชื่อมั่นว่าสามารถคัดเลือกพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมได้ตรงกับความต้องการ เพื่อให้เกิดทักษะความชำนาญที่แท้จริง

6. ช่วยในการประเมินผลการเรียนรู้ และผลลัพธ์ที่ได้จากการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ

7. ช่วยในการติดต่อสื่อสารในเรื่องของทักษะความรู้ความสามารถของพนักงานที่องค์การต้องการได้ชัดเจนมากขึ้น

8. ช่วยให้พนักงานมีความสามารถในการถ่ายทอดทักษะมากขึ้น และมีการปรับตัวได้หากมีสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป

9. มีความสะดวกและง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงด้วยการกำหนดขีดความสามารถที่ต้องการเปลี่ยนแปลงโดยตรง

ประโยชน์ต่ออุตสาหกรรม

1. สามารถกำหนดและระบุถึงทักษะที่จำเป็น และตรงกับความต้องการของงานด้านอุตสาหกรรมได้ดียิ่งขึ้น

2. ช่วยให้การจัดฝึกอบรมในภาครัฐและภาคอุตสาหกรรมมีความเชื่อมโยงกันมากขึ้น

3. ช่วยสร้างความมั่นใจว่า ความต้องการของอุตสาหกรรมต้องเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับมาตรฐานอุตสาหกรรมในระดับสากล

4. ช่วยทำให้การไปสู่ผลสำเร็จมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยการลดความซ้ำซ้อนที่เกิดจากการฝึกอบรม

5. ช่วยส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะความชำนาญในเชิงกว้างที่เป็นประโยชน์และเชื่อมโยงกับการพัฒนาในอนาคต

ประโยชน์ต่อเศรษฐกิจระดับประเทศ

1. ทำให้มีการพัฒนารูปแบบของขีดความสามารถที่จะแข่งขันได้ในตลาดโลก

2. เป็นการส่งเสริมให้มีการลงทุนภาคอุตสาหกรรมในระดับสากล โดยให้พิจารณา จากแรงงานที่มีทักษะเป็นสำคัญ

3. ช่วยให้การเกิดความคุ้มค่าในการจัดการศึกษาและการฝึกอบรมให้กับพนักงานได้ถูกต้องและตรงกับความต้องการ

4. เป็นการประเมินในระดับประเทศ เมื่อเทียบกับความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับมาตรฐานสากลในปัจจุบัน

5. ส่งเสริมให้บุคคลได้รับรู้ถึงขีดความสามารถที่อุตสาหกรรมต้องการอย่างเท่าเทียมกัน โดยมีการจัดลำดับของการเรียนรู้เทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่าการนำระบบสมรรถนะมาใช้เพื่อประโยชน์ในระบบการพัฒนาทรัพยากร บุคคลช่วยให้บุคลากรทราบกรอบสมรรถนะหรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้ตนพึงมีในตำแหน่งนั้นและใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร รวมทั้งช่วยให้บุคลากรรับรู้ถึงระดับสมรรถนะ

ของตนเอง ว่า อยู่ในระดับใด มีจุดแข็งจุดอ่อนหรือต้องพัฒนาสมรรถนะในเรื่องใดบ้าง ตลอดจนช่วยให้บุคลากรทราบถึงเส้นทางความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายวิชาชีพ(Career Development) ของตนเอง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างชัดเจน

นอกจากนี้การใช้ระบบสมรรถนะจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับหน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ สรุปได้ดังนี้

ผู้บริหารระดับหน่วยงาน

1. ช่วยให้ผู้บริหารระดับหน่วยงานทราบถึงสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ) ที่บุคลากรในหน่วยงานของตนเองจำเป็นต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย
2. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานเป็นรายบุคคล
3. ใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงานให้ตรงกับคุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้น

ผู้บริหารระดับสูง

1. สามารถเชื่อมโยงหรือแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างชัดเจน
2. ใช้สมรรถนะเป็นตัวผลักดัน ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน
3. ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนในศักยภาพของบุคลากรในองค์กรและสามารถนำไปใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
4. สามารถนำไปใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นระบบและชัดเจน

ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

1. เห็นภาพรวมของสมรรถนะองค์กร สมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามกลุ่มงานสายวิชาชีพของบุคลากรทุกตำแหน่งงาน
2. สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรได้ตรงตามความต้องการของบุคลากรและหน่วย
3. นำไปใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร อาทิเช่น การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การดูแลรักษาบุคลากร และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม องค์กรสามารถนำมาตรฐานสมรรถนะที่หาได้มาประยุกต์ใช้กับงานบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ในหลายด้าน เพื่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ดังนี้ (ประมา ศาสตระรุจิ. 2550: 23-24)

1. การฝึกอบรม สามารถใช้มาตรฐานของสมรรถนะในการออกแบบการฝึกอบรมแบบเป็นทางการ และฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) ซึ่งกล่าวถึงทักษะความรู้และทัศนคติที่สำคัญที่จะกลายเป็นพื้นฐานของโปรแกรม เป็นการช่วยกำหนดเนื้อหากำหนดวิธีการเรียนรู้และการประเมินผู้เข้าอบรม

2. กลยุทธ์การวางแผนธุรกิจ การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องตรวจสอบทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ขององค์กรซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับระดับสมรรถนะของบุคลากร องค์กรอาจได้พบกับความสามารถของบุคคล ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขัน และมีโอกาสที่ดีในการสร้างอำนาจทางการตลาด แต่ในทางตรงกันข้ามการขาดความสามารถเฉพาะด้านในเชิงการแข่งขันก็อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กรได้

3. การจัดการการปฏิบัติงาน จะต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่องของมาตรฐานความสามารถที่ต้องใช้ในการทำงานเฉพาะด้าน ควรแจ้งบุคลากรให้ทราบว่า ควรปฏิบัติ งานในลักษณะใด รวมถึงบอกวิธีในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

4. การออกแบบงาน ช่วยในการตัดสินใจว่าจะให้ใครทำอะไร และต้องใช้พนักงานจำนวนเท่าไรในแต่ละงาน รวมทั้งต้องใช้ทักษะใดเป็นพิเศษ เพื่อให้การดำเนินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง องค์กรควรมีการวางแผนให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม โดยบุคลากรอาจได้รับการเลื่อนชั้นหรือโยกย้ายตำแหน่งตามความสามารถที่ปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จ ทั้งนี้สามารถทำได้โดยจัดการทดสอบระดับสมรรถนะที่องค์กรกำหนดเป็นมาตรฐาน ข้อดีคือ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เห็นว่า การพัฒนาสมรรถนะเป็นหนทางสู่ความสำเร็จของตน

6. ระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะเป็นเสมือนฐานข้อมูลในด้านความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งมาตรฐานสมรรถนะจะบอกได้ว่า องค์กรต้องการบุคลากรลักษณะใด อันจะเป็นประโยชน์ในการรับบุคลากรใหม่ และช่วยในการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมด้วย

7. การพัฒนาอาชีพ มาตรฐานสมรรถนะมีประโยชน์สำหรับการพัฒนาอาชีพอยู่ 2 ประการ คือ เป็นการช่วยกำหนดระดับงานในปัจจุบัน และช่วยในการวางแผนอาชีพในระยะยาว

8. การสรรหา การระบุสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน ในระดับต่าง ๆ จะช่วยให้เกิดระบบในการคัดสรรผู้ที่สมัครจะเข้ามาร่วมงานกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการ กลั่นกรองว่า ผู้สมัครมีสมรรถนะตามที่องค์กรต้องการหรือไม่

9. การเจรจาต่อรอง (Enterprise Bargaining) เมื่อมีการเจรจาต่อรอง เรื่องเงินเดือน หรือการเปลี่ยนแปลงการทำงาน การกำหนดสมรรถนะจะช่วยได้มาก โดยฝ่ายบริหารจัดการจะต้องมีความชัดเจนว่า ต้องการอะไรในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จและสามารถใช้สมรรถนะนั้น เจรจาต่อรองเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะหรือการจัดสรรค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นได้

ขณะที่ พงษ์ศักดิ์ พรณัฐวุฒิ (ประมา ศาสตระรุจิ. 2550: 24-26; อ้างอิงจาก พงษ์ศักดิ์พรณัฐวุฒิ. 2543. การนำ Competencies สู่ภาคปฏิบัติ. *วารสารการบริหารคน.* 21(4) หน้า 23–28) ได้กล่าวถึงตัวอย่างการนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการสรรหา ประกอบด้วย 6 กลุ่ม ดังนี้

1. สมรรถนะในความสำเร็จ / ใฝ่สัมฤทธิ์และการปฏิบัติ ได้แก่

1.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ : มุ่งการทำงานที่ดีหรือเอาชนะต่อมาตรฐานที่ดีเลิศ

1.2 มุ่งตามคำสั่งและคุณภาพ : สนใจที่จะลดความไม่แน่นอน โดยการติดตามผลและมีระบบที่ชัดเจน

1.3 ริเริ่ม : ความมีใจโน้มเอียงเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์หรือสร้างโอกาสใหม่ๆ

2. สมรรถนะในการช่วยเหลือและให้บริการ

2.1 เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล : ความสามารถที่ถูกต้องแม่นยำในการได้ยินเข้าใจ และตอบสนองเพื่อการแสดงความคิด ความรู้สึก หรือความสนใจต่อผู้อื่น

2.2 เน้นการบริการลูกค้า : ความต้องการที่จะช่วยเหลือหรือบริการคนอื่นโดยค้นหา และเข้าถึงความต้องการของ “ลูกค้า” ในที่นี้ หมายถึง เพื่อนร่วมงานภายในด้วย

3. สมรรถนะในการมีอิทธิพล

3.1 ผลกระทบและอิทธิพล : ความต้องการที่จะมีผลโดยตรง หรือผลได้ต่อผู้อื่น เพื่อชักจูงโน้มน้าวมีอิทธิพลหรือทำให้รู้สึกประทับใจเพื่อที่จะร่วมดำเนินการภายในอาณัติสัญญาณ หรือแผนการปฏิบัติการ

3.2 ความตระหนักต่อองค์กร : ความสามารถที่จะเข้าใจและใช้การเมืองในองค์กรอย่างยืดหยุ่น สร้างสัมพันธภาพ : ความสามารถที่จะสร้างและรักษาการติดต่ออย่างเป็นมิตรกับบุคคล หรือเพื่อประโยชน์ในการบรรลุผลสำเร็จของงานที่สัมพันธ์กับเป้าหมาย

4. สมรรถนะในด้านการจัดการ

4.1 การพัฒนาผู้อื่น : ความสามารถที่ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพในการพัฒนาทักษะและเชาว์ปัญญาให้กับผู้อื่น

4.2 การสั่งการ : ความสามารถที่จะทำงานและทำให้คนอื่นทำงานร่วมกันได้ดี

4.3 ภาวะผู้นำทีม : ความสามารถที่จะทำหน้าที่บทบาทของผู้นำทีมหรือกลุ่มงาน

5. สมรรถนะในด้านความคิดความเข้าใจ

5.1 การคิดเชิงระบบ : ความต้องการที่จะเข้าใจสถานการณ์และแก้ปัญหาโดยการแยกย่อยปัญหาออกเป็นส่วนๆ และคิดอย่างเป็นระบบในวิถีทางที่เป็นตรรกะ

5.2 ความคิดแบบรวบยอด : ความสามารถที่จะกำหนดรูปแบบ หรือเชื่อมโยงระหว่างสถานการณ์ และหัวใจสำคัญหรือเข้าใจสถานการณ์ของประเด็นที่ซับซ้อน

นอกจากนี้ จอห์น จี เบอร์กอยน์ (John G. Burgoyne. 1993) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีด้านการจัดการ (Management Theorists) ได้สรุปไว้ว่า ขีดความสามารถถูกนำมาประยุกต์ใช้กับการวิเคราะห์งานแต่ละงาน เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงความสามารถของบุคคลซึ่งจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น อันจะนำมาซึ่งการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งขีดความสามารถจัดเป็นเครื่องมือทางเทคนิคที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหลายด้าน เช่น การสรรหา/คัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน การสืบทอดตำแหน่งงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน

สมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน

ในปัจจุบันการตรวจสอบภายในเป็นวิชาชีพหนึ่งที่ได้รับความเชื่อถืออย่างสูงจึงจำเป็น อย่างยิ่งที่ต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ในวิชาชีพหลายแขนงและมีทักษะที่เหมาะสม ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่องาน มีประสบการณ์ และมีความกระตือรือร้นในวิชาชีพ จะเห็นได้ว่า มีหน่วยงานและสถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายในหลายแห่งทั้งในประเทศและต่างประเทศได้เห็นความสำคัญและให้แนวทางในการนำแนวคิดสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในวิชาชีพการตรวจสอบภายใน โดยการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในตามแนวคิดของหน่วยงาน และสถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายใน 5 องค์กร แสดงตามภาพประกอบ 12 ดังนี้

ภาพประกอบ 12 หน่วยงานและสถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายใน 5 องค์กร

- **สำนักกำกับและพัฒนาการตรวจสอบภาครัฐ กรมบัญชีกลาง** (2551: ออนไลน์) กล่าวว่า ปัจจัยความสำเร็จและประสิทธิผลของงานตรวจสอบภายใน ส่วนใหญ่วัดจากความยอมรับข้อเสนอแนะในรายงานผลการปฏิบัติงาน แต่ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยเทคนิคการตรวจสอบประกอบกับทักษะของผู้ตรวจสอบภายในโดยเฉพาะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสารให้เกิดความเข้าใจและการยอมรับจากผู้บริหารและหน่วยรับการตรวจขององค์กร การรวบรวมหลักฐานข้อมูล ข้อเท็จจริงอื่นที่ผู้ตรวจสอบภายในต้องปรับใช้ให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์อันจะก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรอย่างแท้จริง

- **สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศออสเตรเลีย** (The Institute of Internal Auditor, Australia : IIA Australia) (2010: ออนไลน์) สรุปได้ว่า เมื่อเดือนกรกฎาคม 2010 สมาคมผู้ตรวจสอบภายในประเทศออสเตรเลีย ได้จัดทำกรอบสมรรถนะสำหรับสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศออสเตรเลีย (Internal Auditor Competency Framework : Australia) และได้เผยแพร่ให้ผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายใน เพื่อใช้เป็นกรอบพฤติกรรมมาตรฐานสำหรับผู้ตรวจสอบภายในตามระดับตำแหน่งงาน ตลอดจนสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลและพัฒนาความรู้ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจและกฎระเบียบข้อบังคับ ของประเทศออสเตรเลีย ทั้งนี้เพื่อให้กิจกรรมการตรวจสอบภายในบรรลุตามความคาดหวังที่จะทำให้วิชาชีพตรวจสอบภายในเป็นส่วนหนึ่งของแนวปฏิบัติที่ดีในการกำกับดูแลกิจการ รวมถึงเพื่อประโยชน์ในการสรรหาและคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนาการบริหารจัดการคนเก่ง และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

- **สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศเบลเยี่ยม** (The Institute of Internal Auditor, Belgium : IIA Belgium) (2010: ออนไลน์) สรุปได้ว่า มีการพัฒนาวิชาชีพตรวจสอบภาย ในอย่างมากในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาโดยเฉพาะทักษะทางด้านเทคนิคและทักษะส่วนบุคคล ซึ่งในปัจจุบันวิชาชีพตรวจสอบภายในต้องการผู้ตรวจสอบภายในที่มีสมรรถนะในด้านต่าง ๆ มากขึ้น เพื่อรองรับความท้ายทายใหม่ เช่น การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาช่วยในการปฏิบัติงาน การระบุและจัดการความเสี่ยงและแนวทางปรับรุงการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในยุคโลกาภิวัฒน์

นอกจากนี้ ผู้ตรวจสอบภายในได้รับการยอมรับให้เป็นหนึ่งในสี่เสาหลักของการกำกับดูแลกิจการเช่นเดียวกับคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารระดับสูงและผู้สอบบัญชี ดังนั้นผู้ตรวจสอบภายในจะต้องดำรงรักษาทักษะทางด้านเทคนิคและทักษะส่วนบุคคลให้เพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างอิสระและเที่ยงธรรม ดังนั้นสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศเบลเยี่ยมจึงได้จัดทำกรอบสมรรถนะสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (Competency Framework & Task) ขึ้นจากแนวคิดและหลักการจากแหล่งต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ กรอบสมรรถนะสำหรับผู้ตรวจสอบภายในของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล ผลสำรวจของ CBOK ล่าสุด (ค.ศ. 2010) เกี่ยวกับ

มาตรฐานสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในสำหรับแต่ละระดับตำแหน่งงาน รวมทั้งแนวคิดการตรวจสอบภายในขององค์กรต่าง ๆ ในประเทศเบลเยี่ยม ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรทั่วไปในประเทศเบลเยี่ยมสามารถนำกรอบสมรรถนะสำหรับผู้ตรวจสอบภายในนี้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมต่อไป

- **สถาบันวิจัยเพื่อผู้ตรวจสอบภายใน** (The Institute of Internal Auditors Research Foundation : IIRF) (2010: ออนไลน์) สรุปว่า ในปีคริสต์ศักราช 2010 มีการให้ความ สำคัญกับการเปลี่ยนแปลงแนวทางปฏิบัติที่ใช้ในการตรวจสอบในช่วงเวลา 5 ปีข้างหน้า โดยจากผลสำรวจการตรวจสอบภายในทั่วโลกของ IIRF'S (The Institute of Internal Auditors Research Foundation) ประจำปีคริสต์ศักราช 2010 ของซีบอค (Common Body of Knowledge : CBOK) ได้นำเสนอผลการสำรวจ (The IIA's Global Internal Audit Survey) ความเห็นของหัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ (Chief Audit Executive : CAE) ผู้ตรวจสอบระดับบริหาร และเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในทั้งที่เป็นสมาชิกและไม่เป็นสมาชิกของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล จำนวนรวม 13,582 คน จากประเทศต่าง ๆ มากกว่า 107 ประเทศ เกี่ยวกับมุมมองในด้านต่าง ๆ ของการตรวจสอบภายใน จำนวน 5 ฉบับ ซึ่งประกอบด้วย

4.1 ลักษณะเฉพาะของกิจกรรมการตรวจสอบภายใน (Characteristics of an Internal Audit Activities)

4.2 ความสามารถหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในวันนี้ (Core Competencies for Today's Internal Auditor)

4.3 การวัดคุณค่าของงานตรวจสอบภายใน (Measuring Internal Auditing's Value)

4.4 แนวทางการตรวจสอบภายในสำหรับอนาคต (What's Next for Internal Auditing?)

4.5 การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของการตรวจสอบภายใน (Imperatives for Change: The IIA's Global Internal Audit Survey in Action)

จากผลการสำรวจเรื่อง ความสามารถหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในวันนี้ (Core Competencies for Today's Internal Auditor) รวมถึงการนำมาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน หรือมาตรฐาน (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing :*Standards*) ตลอดจนเครื่องมือและเทคนิคในการตรวจสอบไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผลการสำรวจได้นำเสนอทักษะด้านพฤติกรรมและทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงานที่จำเป็นสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

- **สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล** (The Institute of Internal Auditor, USA : IIA สากล) (2010: ออนไลน์) สรุปได้ว่า สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากลได้จัดทำมาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายใน หรือมาตรฐาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกรอบการปฏิบัติงาน

วิชาชีพ (Professional Practices Framework) มาตรฐานประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก คือ มาตรฐานด้านคุณสมบัติ (Attribute Standards) และมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standards) ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นกรอบในงานตรวจสอบภายในโดยทั่วไป

มาตรฐานด้านคุณสมบัติ คือ มาตรฐานเกี่ยวกับลักษณะขององค์กร และบุคลากรที่ทำหน้าที่ตรวจสอบภายใน

มาตรฐานการปฏิบัติงาน คือ มาตรฐานที่กล่าวถึงลักษณะของกิจกรรมการตรวจสอบภายใน และการกำหนดบรรทัดฐานทางคุณภาพที่สามารถนำไปใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน

ตามมาตรฐานด้านคุณสมบัติ (Attribute Standards) ข้อ 1210 เรื่อง ความเชี่ยวชาญเยี่ยงวิชาชีพ กำหนดว่า *"ผู้ตรวจสอบภายในควรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถอื่นที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย กิจกรรมตรวจสอบภายในต้องดำเนินการโดยผู้มีความรู้ ทักษะและความสามารถอื่นที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบ"* กล่าวคือ ผู้ตรวจสอบภายในควรมีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบอย่างมืออาชีพ

นอกจากนี้ สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (2010: ออนไลน์) ได้เผยแพร่กรอบ สมรรถนะสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (Internal Auditor Competency Framework) ปี ค.ศ. 2010" ผ่านเว็ปไซต์ของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (http://www.theiia.org/) ซึ่งได้จัดทำขึ้นโดยผู้เชี่ยวชาญและผ่านการสำรวจจากอาสาสมัคร เพื่อแสดงให้เห็นถึงความรู้และทักษะขั้นพื้นฐานที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม ในปี ค.ศ. 2013 สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (2013: ออนไลน์) ได้ทบทวนกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบสากลของ ปี ค.ศ. 2010 และจัดทำกรอบสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล ปี ค.ศ. 2013 ตามระดับตำแหน่ง และเผยแพร่ผ่านเว็ปไซต์ของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (http://www.theiia.org/) ซึ่งกรอบสมรรถนะฯ ปี ค.ศ. 2010 และกรอบสมรรถนะฯ ปี ค.ศ. 2013 มีความแตกต่างกันบางประเด็น เช่น การแบ่งระดับสมรรถนะ/การแบ่งระดับความเชี่ยวชาญ (Proficiency Levels / Level of Competence) การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่คาดหวังหรือที่ต้องการ (Behavior Indicators : BI) เป็นต้น

ทั้งนี้หน่วยงานและสถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายในทั้งในประเทศและต่างประเทศ 5 องค์กรข้างต้น ได้แบ่งกลุ่มสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน และการแบ่งระดับของสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินและพัฒนาสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน สรุปได้ดังนี้

การแบ่งกลุ่มสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน

จากการวิเคราะห์แนวคิดสมรรถนะสำหรับผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานและสถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายในทั้ง 5 องค์กรข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปการแบ่งกลุ่มสมรรถนะ แสดงดังตาราง 14

ตาราง 14 สรุปการแบ่งกลุ่มสมรรถนะของหน่วยงานและสถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายใน

หน่วยงาน/สถาบัน	กลุ่มสมรรถนะ
1. กรมบัญชีกลาง (2551: ออนไลน์)	1. ความรู้ (Knowledge) 2. ทักษะ (Skills) 3. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) 4. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competencies)
2. IIA Australia (2010: ออนไลน์)	1. กรอบโครงสร้างการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในระดับสากล (The International Professional Practices Framework : IPPF) 2. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skills) 3. ทักษะส่วนบุคคล (Interpersonal Skills) 4. ความรู้ (Knowledge)
3. IIA Belgium (2010: ออนไลน์)	1. เครื่องมือ เทคนิค และวิธีการตรวจสอบภายใน (Internal Auditing Tools, Techniques and Method) 2. ความรู้ (Knowledge Areas) 3. ทักษะส่วนบุคคล (Behavioral Skills)
4. The Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIA Global Survey 2010) (2010: ออนไลน์)	1. สมรรถนะทั่วไป (General Competencies) 2. ทักษะด้านพฤติกรรม (Behavioral Skills) 3. ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skills) 4. ความรู้ (Knowledge) 5. เครื่องมือและเทคนิคในการตรวจสอบ (Audit Tools and Techniques) 6. มาตรฐาน (Internal Audit Standards)
5. IIA สากล (2010: ออนไลน์)	1. มาตรฐาน ทฤษฎี และหลักการ (Internal Audit Standards, Theory, and Methodology) 2. ความรู้ (Knowledge Areas) 3. ทักษะส่วนบุคคล (Interpersonal Skills) 4. เครื่องมือและเทคนิค (Tools and Techniques)

ตาราง 14 (ต่อ)

หน่วยงาน/สถาบัน	กลุ่มสมรรถนะ
5. IIA สากล (ต่อ) (2013: ออนไลน์)	1. จริยธรรมในวิชาชีพ (Professional Ethics) 2. การบริหารกิจกรรมการตรวจสอบภายใน (Internal Audit Management) 3. กรอบโครงสร้างการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในระดับสากล (The International Professional Practices Framework : IPPF) 4. การกำกับดูแล ความเสี่ยง และการควบคุม (Governance, Risk and Control) 5. ความรู้และความเข้าใจทางธุรกิจ (Business Acumen) 6. การติดต่อสื่อสาร (Communication) 7. การโน้มน้าวจูงใจและการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Persuasion and Collaboration) 8. การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) 9. การนำเสนอภารกิจในการตรวจสอบภายใน (Internal Audit Delivery) 10. การปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลง (Improvement and Innovation)

จากตาราง 14 พบว่า หน่วยงานและสถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายในทั้ง 5 องค์กร แบ่งกลุ่มสมรรถนะที่คล้ายคลึงกัน เช่น ด้านความรู้ ซึ่งประกอบด้วยความรู้ตามกรอบโครงสร้าง
การปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในในระดับสากล และความรู้อื่นที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ตลอดจนทักษะส่วนบุคคล และเครื่องมือ/เทคนิคในการตรวจสอบ เป็นต้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. สำนักกำกับและพัฒนาการตรวจสอบภาครัฐ กรมบัญชีกลาง

สำนักกำกับและพัฒนาการตรวจสอบภาครัฐ กรมบัญชีกลาง (2551: ออนไลน์) ได้เห็นความสำคัญของการนำแนวคิดสมรรถนะมาประยุกต์ใช้สำหรับผู้ตรวจสอบภาครัฐ โดยโครงสร้างสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ประเภท ดังนี้

1.1 สมรรถนะหลัก หมายถึง สมรรถนะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

1.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งปฏิบัติภารกิจ ในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

โดยมีแนวคิดว่า การปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในจะเป็นที่น่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง หากผู้ตรวจสอบภายในประพฤติปฏิบัติตนภายใต้กรอบจริยธรรมของผู้ตรวจสอบภายใน และเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะรวมทั้งสมรรถนะหลัก

และสมรรถนะประจำกลุ่มสำหรับงานตรวจสอบภายใน แบ่งเป็น 4 องค์ประกอบหลัก กล่าวคือ 1) ความรู้ 2) ทักษะ 3) สมรรถนะหลัก และ 4) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน

2. สมาคมผู้ตรวจสอบภายในประเทศออสเตรเลีย (The Institute of Internal Auditor, Australia : IIA Australia)

กรอบสมรรถนะของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศออสเตรเลียนี้ พัฒนาจากกรอบสมรรถนะสำหรับสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งสหราชอาณาจักรและไอร์แลนด์ ตลอดจนมุมมองของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ในประเทศออสเตรเลีย เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาวิชาชีพการตรวจสอบภายในของประเทศออสเตรเลีย โดยแสดงถึงกรอบสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน จำแนกเป็น 4 องค์ประกอบหลัก กล่าวคือ 1) กรอบโครงสร้างการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในระดับสากล 2) ทักษะทางด้านเทคนิคเฉพาะงาน/ทักษะในสายวิชาชีพ 3) ทักษะส่วนบุคคล และ 4) ความรู้

3. สมาคมผู้ตรวจสอบภายในประเทศเบลเยี่ยม (The Institute of Internal Auditor, Belgium : IIA Belgium)

สมาคมผู้ตรวจสอบภายในประเทศเบลเยี่ยม (2010: ออนไลน์) จัดทำกรอบสมรรถนะสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (Competency Framework & Task) จากแนวคิดและหลักการต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ กรอบสมรรถนะสำหรับผู้ตรวจสอบภายในของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล ผลสำรวจของ CBOK ปี ค.ศ. 2010 เกี่ยวกับมาตรฐานสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในสำหรับแต่ละระดับตำแหน่งงาน รวมทั้งแนวคิดการตรวจสอบภายในขององค์กรต่าง ๆ ในประเทศเบลเยี่ยม ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรทั่วไปในประเทศเบลเยี่ยมสามารถนำกรอบสมรรถนะสำหรับผู้ตรวจสอบภายในนี้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมต่อไป โดยกรอบสมรรถนะนี้ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลักกล่าวคือ 1) เครื่องมือ เทคนิค และวิธีการตรวจสอบภายใน 2) ความรู้ และ 3) ทักษะส่วนบุคคล

4. สถาบันวิจัยเพื่อผู้ตรวจสอบภายใน (The Institute of Internal Auditors Research Foundation : IIRF)

จากผลสำรวจเกี่ยวกับความสามารถหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในวันนี้ (Core Competencies for Today's Internal Auditor) ของสถาบันวิจัยเพื่อผู้ตรวจสอบภายใน (2010: ออนไลน์) สามารถจำแนกความสามารถหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในเป็น 6 องค์ประกอบหลัก กล่าวคือ 1) สมรรถนะทั่วไป 2) ทักษะด้านพฤติกรรม 3) ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน 4) ความรู้ 5) เครื่องมือและเทคนิคในการตรวจสอบ และ 6) มาตรฐาน โดยผลการสำรวจแสดงถึงพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะสำหรับสมรรถนะทั่วไป ทักษะด้านพฤติกรรม และทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน จำแนกตามระดับตำแหน่ง เป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. สำคัญมากสำหรับทุกกลุ่ม (Very Important)
2. สำหรับพนักงานตรวจสอบ (IA Staff)
3. สำหรับผู้ตรวจสอบระดับบริหาร (Management) และ
4. สำหรับหัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ (Chief Audit Executives)

โดยผู้วิจัยขอนำเสนอผลสำรวจ 5 ลำดับแรก ของสมรรถนะทั่วไป ทักษะด้านพฤติกรรม และทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน ตามระดับตำแหน่งงาน 4 กลุ่ม ตามตาราง 15

ตาราง 15 สรุปสมรรถนะและทักษะ 5 ลำดับแรกจากผลสำรวจ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ที่	สำคัญมากสำหรับทุกกลุ่ม	ระดับตำแหน่งงาน		
		พนักงานตรวจสอบ	ผู้ตรวจสอบระดับบริหาร	หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ
1.1	**สมรรถนะทั่วไป**			
1.	ทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communication skills)	ทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communication skills)	ทักษะด้านองค์กร (Organizational skills)	ความสามารถในการส่งเสริมคุณค่าของงานตรวจสอบภายใน (Ability to promote value of internal audit)
2.	ทักษะในการวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดแนวทางแก้ไข (Problem identification and solution skills)	ทักษะในการวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดแนวทางแก้ไข (Problem identification and solution skills)	ทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communication skills)	ทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communication skills)
3.	ความสามารถในการส่งเสริมคุณค่าของงานตรวจสอบภายใน (Ability to promote value of internal audit)	แนวคิดทางด้านบัญชี เครื่องมือ และเทคนิค (Accounting frameworks, tools, techniques)	ทักษะการจัดการความขัดแย้ง/การเจรจาต่อรอง (Conflict resolution/ negotiation skills)	การเปลี่ยนแปลงทางอุตสาหกรรม, กฎระเบียบและมาตรฐานต่าง ๆ (Industry, regulatory, and standard
4.	การเปลี่ยนแปลงทางอุตสาหกรรม, กฎระเบียบและมาตรฐานต่าง ๆ (Industry, regulatory, and standard	การเปลี่ยนแปลงทางอุตสาหกรรม, กฎระเบียบและมาตรฐานต่าง ๆ (Industry, regulatory, and standard changes)	การเปลี่ยนแปลงทางอุตสาหกรรม, กฎระเบียบและมาตรฐานต่าง ๆ (Industry, regulatory, and standard changes)	ทักษะการจัดการความขัดแย้ง/การเจรจาต่อรอง(Conflict resolution/ negotiation skills)
5.	ทักษะด้านองค์กร (Organizational skills)	แนวคิด เครื่องมือและเทคนิคทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT/ICT frameworks, tools, and techniques)	ทักษะในการวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดแนวทางแก้ไข (Problem identification and solution skills)	ทักษะในการวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดแนวทางแก้ไข (Problem identification and solution skills)
1.2	**ทักษะด้านพฤติกรรม**			
1.	การรักษาความลับ (Confidentiality)	การรักษาความลับ (Confidentiality)	การติดต่อสื่อสาร (Communication)	การรักษาความลับ (Confidentiality)
2.	ความเที่ยงธรรม(Objectivity)	ความเที่ยงธรรม(Objectivity)	ภาวะผู้นำ (Leadership)	ภาวะผู้นำ (Leadership)
3.	การติดต่อสื่อสาร (Communication)	การติดต่อสื่อสาร (Communication)	การบริหารบุคลากร (Staff management)	การติดต่อสื่อสาร (Communication)

ตาราง 15 (ต่อ)

ที่	สำคัญมากสำหรับทุกกลุ่ม	ระดับตำแหน่งงาน		
		พนักงานตรวจสอบ	ผู้ตรวจสอบระดับบริหาร	หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ
4.	การใช้ดุลยพินิจ(Judgment)	การใช้ดุลยพินิจ(Judgment)	การรักษาความลับ (Confidentiality)	การตระหนักถึงการกำกับดูแลและจรรยาบรรณ(Governance and ethics sensitivity)
5.	การทำงานร่วมกับฝ่ายบริหาร (Work well with all management)	การทำงานเป็นทีม (Team player)	การตระหนักถึงการกำกับดูแลและจรรยาบรรณ(Governance and ethics sensitivity)	การมีอิทธิพลโน้มน้าวผู้อื่น (Influence)
1.3	**ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน**			
1.	ความเข้าใจในธุรกิจ (Understanding business)	เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงและเทคนิคในการประเมินระบบควบคุม (Risk analysis and control assessment techniques)	ความเข้าใจในธุรกิจ (Understanding business)	ความเข้าใจในธุรกิจ (Understanding business)
2.	เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงและเทคนิคในการประเมินระบบควบคุม (Risk analysis and control assessment techniques)	เครื่องมือและเทคนิคในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Data collection and analysis tools and techniques)	การบริหารโครงการ (Project management)	การเจรจาต่อรอง (Negotiating)
3.	การระบุประเภทของการควบคุม (Identifying types of controls)	ความเข้าใจทางธุรกิจ (Understanding business)	การเจรจาต่อรอง (Negotiating)	เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงและเทคนิคในการประเมินระบบควบคุม (Risk analysis and control assessment techniques)
4.	เครื่องมือและเทคนิคในการกำกับดูแล การจัดการความเสี่ยงและการควบคุม (Governance, risk, and control tools and techniques)	การวิเคราะห์กระบวนการทางธุรกิจ (Business process analysis)	เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงและเทคนิคในการประเมินระบบควบคุม (Risk analysis and control assessment techniques)	เครื่องมือและเทคนิคในการกำกับดูแล การจัดการความเสี่ยงและการควบคุม (Governance, risk, and control tools and techniques)
5.	การวิเคราะห์กระบวนการทางธุรกิจ (Business process analysis)	การระบุประเภทของการควบคุม (Identifying types of controls)	ทักษะด้านการจัดการและการวิจัยทางการบริหาร (Operational and management research skills)	การบริหารโครงการ (Project management)

ที่มา: ดัดแปลงจาก The Institute of Internal Auditors Research Foundation. (2010) *Core Competencies for Today's Internal Auditor*. pp. 5-20.

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการสำรวจสมรรถนะหลักด้านความรู้ (The Institute of Internal Auditors Research Foundation. 2010: 23) และด้านเครื่องมือ/เทคนิคใน

การตรวจสอบ (The Institute of Internal Auditors Research Foundation. 2010: 25-26) ที่สำคัญมากและจำเป็นสำหรับผู้ตรวจสอบภายในทุกระดับตำแหน่ง 5 ลำดับแรก เปรียบเทียบระหว่างผลสำรวจ ปี ค.ศ. 2006 และ ปี ค.ศ. 2010 ดังแสดงตามตาราง 16 ดังนี้

ตาราง 16 สรุปความรู้และเครื่องมือ/เทคนิคในการตรวจสอบ 5 ลำดับแรกจากผลสำรวจ

ลำดับที่	ความรู้	เครื่องมือ/เทคนิคในการตรวจสอบ	
		ปี ค.ศ. 2006	ปี ค.ศ. 2010
1.	การตรวจสอบ (Auditing)	การติดต่อสื่อสารผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์อื่น (Other Electronic Communication)	การวางแผนงานตรวจสอบตามฐานความเสี่ยง (Risk-Based Auditing Planning)
2.	มาตรฐานการตรวจสอบภายใน (Internal Audit Standard)	การวางแผนงานตรวจสอบตามฐานความเสี่ยง (Risk-Based Auditing Planning)	การติดต่อสื่อสารผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์อื่น (Other Electronic Communication)
3.	จรรยาบรรณ (Ethics)	การวิเคราะห์เปรียบเทียบ (Analytical Review)	การวิเคราะห์เปรียบเทียบ (Analytical Review)
4.	จิตสำนึกด้านการทุจริต (Fraud Awareness)	กระดาษทำการอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Workpapers)	การสุ่มตัวอย่างเชิงสถิติ (Statistical Sampling)
5.	การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management)	การสุ่มตัวอย่างเชิงสถิติ (Statistical Sampling)	กระดาษทำการอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Workpapers)

ที่มา: ดัดแปลงจาก The Institute of Internal Auditors Research Foundation. (2010) *Core Competencies for Today's Internal Auditor*. pp. 5-20.

จากตาราง 16 จะเห็นได้ว่า เครื่องมือ/เทคนิคในการตรวจสอบ 5 ลำดับแรก สำหรับผลการสำรวจปี ค.ศ. 2006 และปี ค.ศ. 2010 ยังคงเหมือนกัน แต่มีข้อสังเกตคือ ลำดับการนำเครื่องมือและเทคนิคมาใช้เปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ ผลการสำรวจปี ค.ศ. 2010 มีการนำเครื่องมือและเทคนิคมาใช้ในการวางแผนงานตรวจสอบตามฐานความเสี่ยงมากขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับการนำมาใช้ในการติดต่อสื่อสารผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์อื่น ตลอดจนมีการนำเครื่องมือและเทคนิคมาใช้ในการสุ่มตัวอย่างเชิงสถิติมากขึ้นเมื่อเทียบกับการใช้เครื่องมือและเทคนิคในการจัดทำกระดาษทำการอิเล็กทรอนิกส์

ขณะที่ผลการสำรวจ (The Institute of Internal Auditors Research Foundation. 2010: 26-27) เครื่องมือและเทคนิค 4 ลำดับแรกที่คาดว่าจะถูกนำมาใช้ในการตรวจสอบมากกว่าที่ใช้อยู่ในปัจจุบันคือ เครื่องมือและเทคนิคในการตรวจสอบที่มีเทคโนโลยีเป็นฐาน (Technology based) ซึ่งได้แก่ คอมพิวเตอร์มาช่วยในการตรวจสอบ (Computer-assisted audit technique), กระดาษทำการอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic workpapers), การตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง/การตรวจสอบผ่านระบบเรียลไทม์ (Continuous/real-time auditing) และการทำเหมือง

ข้อมูล (Data mining) อย่างไรก็ตาม ผลการสำรวจ พบว่า ผู้ตรวจสอบภายในคาดว่าจะมีการใช้เครื่องมือและเทคนิคในการตรวจสอบทุกประเภทที่ใช้ในปัจจุบันมากขึ้น โดยการวางแผนงานตรวจสอบตามฐานความเสี่ยง, การติดต่อสื่อสารผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์อื่น และการวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นเครื่องมือและเทคนิค 3 ลำดับแรก ที่จะยังคงใช้ในปัจจุบันอยู่และคาดว่าจะใช้มากขึ้นในอนาคต ขณะที่คาดว่าจะมีการใช้คอมพิวเตอร์มาช่วยในการตรวจสอบ เพื่อทดแทนการสุ่มตัวอย่างเชิงสถิติ ทั้งนี้เนื่องจากการใช้คอมพิวเตอร์บางโปรแกรมมาช่วยในการตรวจสอบในจะช่วยให้ผู้ตรวจสอบภายในสามารถวิเคราะห์ข้อมูลประชากรทั้งหมดที่ต้องการตรวจสอบได้แทนการสุ่มเลือกตัวอย่างและอนุมานผลการตรวจสอบจากตัวอย่างที่เลือกไปสู่ประชากรทั้งหมด นอกจากนี้ผู้ตรวจสอบภายในคาดว่าจะใช้วิธีการทำเหมืองข้อมูล และการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง/การตรวจสอบผ่านระบบเรียลไทม์มากขึ้น

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าผู้ตรวจสอบภายในคาดว่าจะมีการใช้เครื่องมือและเทคนิคในการตรวจสอบที่มีเทคโนโลยีเป็นฐานมาใช้มากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ผู้ตรวจสอบภายในควรต้องมีการประเมินความสามารถของตนเองในการใช้เครื่องมือและเทคนิคดังกล่าว และเตรียมจัดทำแผนการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มความรู้ และทักษะในการใช้เครื่องมือและเทคนิคดังกล่าว

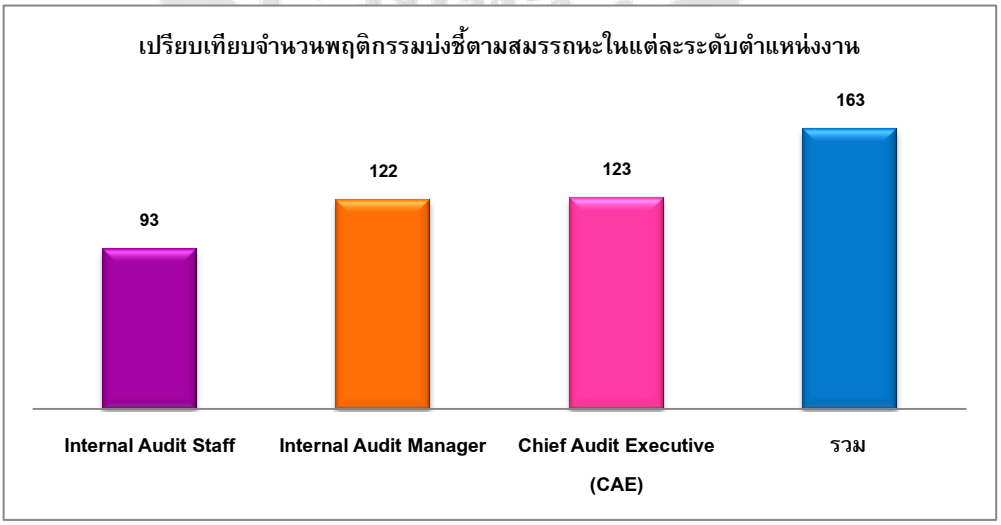
5. สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (The Institute of Internal Auditor, USA : IIA สากล)

สมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากลที่จำเป็นของผู้ตรวจสอบภายในแต่ละระดับตำแหน่ง ฉบับปี ค.ศ. 2010 และ ปี ค.ศ. 2013 มีความแตกต่างกันในบางประเด็น เช่น การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่คาดหวังหรือที่ต้องการ การแบ่งระดับความเชี่ยวชาญ การแบ่งระดับตำแหน่งงาน เป็นต้น โดยกรอบสมรรถนะฯ ปี ค.ศ. 2010 ได้กำหนดสมรรถนะ และพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ตรวจสอบภายในตามระดับตำแหน่งงาน โดยแบ่งสมรรถนะออกเป็น 4 กลุ่มหลัก ในสมรรถนะแต่ละกลุ่มประกอบด้วยสมรรถนะย่อยรวมทั้งหมด 32 ประเภท และกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ตรวจสอบภายในตามระดับความเชี่ยวชาญหรือระดับตำแหน่งงาน รวม 341 ข้อ ผู้วิจัยได้สรุปกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล ปี ค.ศ. 2010 ดังแสดงตามตาราง 17

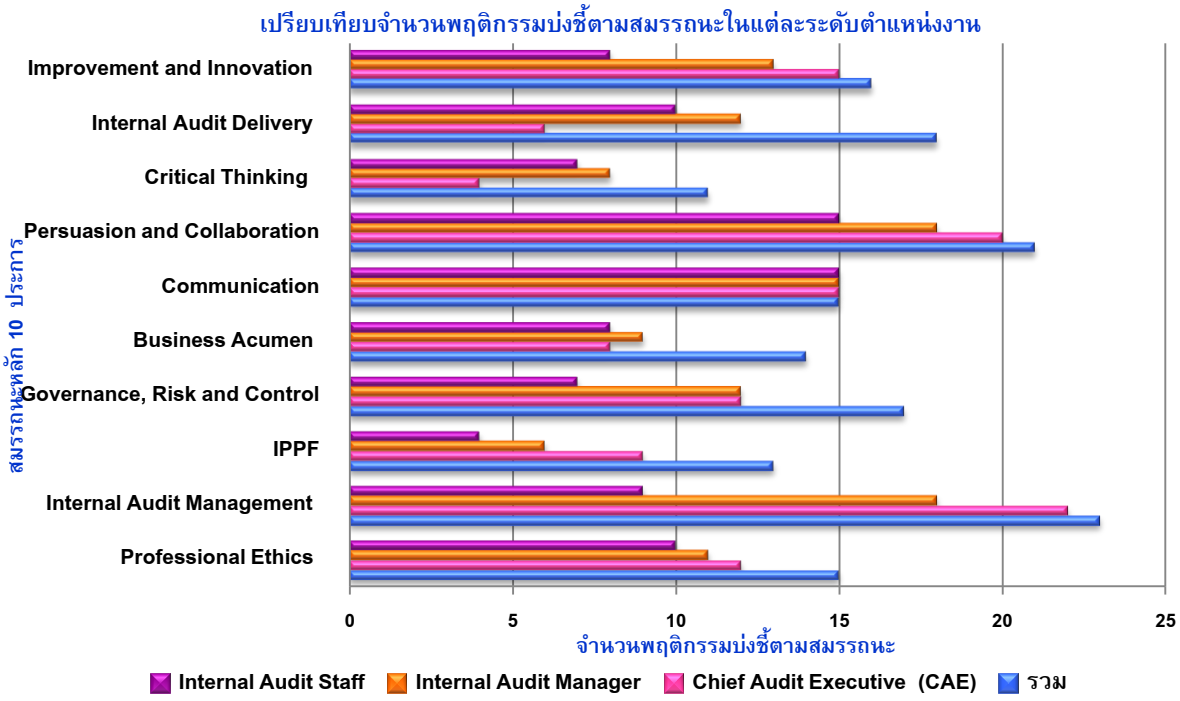
ตาราง 17 สรุปกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล ปี ค.ศ. 2010

ลำดับที่	กลุ่มสมรรถนะ	สมรรถนะย่อย (จำนวนประเภท)	พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ (จำนวนข้อ)
1	ด้านมาตรฐาน ทฤษฎี และหลักการ (Internal Audit Standards, Theory, and Methodology)	5	112
2	ด้านความรู้ (Knowledge Areas)	8	58
3	ด้านทักษะส่วนบุคคล (Interpersonal Skills)	9	117
4	ด้านเครื่องมือและเทคนิค (Tools and Techniques)	10	54
	รวม	**32**	**341**

ขณะที่กรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล ปี ค.ศ. 2013 ได้กำหนดสมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน 10 ประการ (Ten Core Competencies for Internal Auditor) แบ่งเป็น 3 ระดับตำแหน่งงาน กล่าวคือ 1) ผู้ตรวจสอบภายใน 2) ผู้จัดการตรวจสอบภายใน 3) หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ โดยสมรรถนะหลักแต่ละประการจะประกอบด้วยพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะรวมจำนวน 163 ข้อ และมีพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับแต่ละระดับตำแหน่งงานด้วยจำนวนที่ไม่เท่ากัน กล่าวคือ 93 ข้อ, 122 ข้อ และ 123 ข้อ ตามลำดับ ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบเปรียบเทียบจำนวนพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะรวมจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน แสดงตามภาพประกอบ 13 และเปรียบเทียบจำนวนพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน แสดงตามภาพประกอบ 14



ภาพประกอบ 13 แผนภาพเปรียบเทียบจำนวนพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะรวมจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน



Core competencies	Professional Ethics	Internal Audit Management	IPPF	Governance, Risk and Control	Business Acumen	Communication	Persuasion and Collaboration	Critical Thinking	Internal Audit Delivery	Improvement and Innovation
Internal Audit Staff	10	9	4	7	8	15	15	7	10	8
Internal Audit Manager	11	18	6	12	9	15	18	8	12	13
CAE	12	22	9	12	8	15	20	4	6	15
รวม	15	23	13	17	14	15	21	11	18	16

ภาพประกอบ 14 แผนภาพเปรียบเทียบจำนวนพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ที่มา: ดัดแปลงจาก The Institute of Internal Auditors Research Foundation. (2013) *Ten Core Competencies for Internal Auditor*.

จากภาพประกอบ 13 และ 14 แสดงให้เห็นถึงจำนวนพฤติกรรมบ่งชี้ที่จำเป็นในแต่ละสมรรถนะหลัก จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน โดยผู้วิจัยได้จัดทำตารางสรุปสมรรถนะสำหรับผู้ตรวจ สอบภายใน (Competency Mapping for Internal Auditor) ตามกรอบสมรรถนะ ปี ค.ศ. 2010 และตารางสรุปสมรรถนะหลัก 10 ประการ สำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (Ten Core Competencies for Internal Auditor) ตามกรอบสมรรถนะฯ ปี ค.ศ. 2013 ของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล เพื่อแสดงสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ตรวจสอบภายในตามระดับตำแหน่งงาน ซึ่งเป็นกรอบและแนวทางปฏิบัติที่ทำให้สามารถ

ประเมินและพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในบรรลุตามกรอบโครงสร้างการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในระดับสากล (International Professional Practices Framework (IPPF)) และเพื่อเพิ่มความก้าวหน้าและการประสบความสำเร็จในวิชาชีพตรวจสอบภายในอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (2013: ออนไลน์) ได้แสดงและอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลัก 10 ประการ ดังแสดงตามภาพประกอบ 15

ภาพประกอบ 15 แผนภาพโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลัก 10 ประการ

ที่มา: Institute of Internal Auditors. (2013). *The IIA Global Internal Audit Competency Framework*. (Online).

สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (2013: ออนไลน์) สรุปได้ว่า สมรรถนะด้านจริยธรรมในวิชาชีพตรวจสอบภายใน (Professional Ethics) และสมรรถนะในการบริหารงานตรวจสอบภายใน (Internal Audit Management) เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน การที่จะสามารถปฏิบัติงานตรวจสอบภายในได้อย่างมีประสิทธิผลนั้น ผู้ตรวจสอบภายในจำเป็นต้องยึดมั่นในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในตามมาตรฐานจรรยาบรรณอย่างเต็มที่ แนวคิดนี้เน้นที่ความเชี่ยวชาญของผู้ตรวจสอบภายใน ซึ่งได้แก่ กรอบโครงสร้างการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในระดับสากล, การกำกับดูแล ความเสี่ยงและการควบคุม และความรู้ความเข้าใจทางธุรกิจ โดย IPPF เป็นพื้นฐานมาตรฐานวิชาชีพสำหรับผู้ตรวจสอบภายในที่สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากลกำหนดขึ้นสำหรับผู้ตรวจสอบภายในทั่วโลก นอกจากนี้ผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความเชี่ยวชาญทางเทคนิคเกี่ยวกับ “การกำกับดูแล ความเสี่ยง และการ

ควบคุมเพื่อปฏิบัติภารกิจการตรวจสอบภายใน และช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สำหรับ“ความรู้ความเข้าใจทางธุรกิจ” หมายถึง ความเข้าใจลักษณะการประกอบธุรกิจ, วัฒนธรรมองค์กร, ขั้นตอนการปฏิบัติงาน, ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่มีผลต่อผู้ตรวจสอบภายในเพื่อให้บริการให้ความเชื่อมั่นและบริการให้คำปรึกษาและเพิ่มคุณค่าแก่องค์กร

นอกจากนี้สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (2013: ออนไลน์) เห็นว่า ผู้ตรวจสอบภายในจำเป็นที่ต้องมีความสามารถในการ “การติดต่อสื่อสาร (Communication)”, “การโน้มน้าวจูงใจและการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Persuasion and Collaboration)” และ “การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking)” เพื่อนำเสนอภารกิจในการตรวจสอบภายใน (Internal Audit Delivery) และผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลง (Improvement and Innovation) ขึ้นในองค์กร

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เกณฑ์สมรรถนะย่อยสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน ที่แต่ละหน่วยงานและสถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายในกำหนดขึ้นทั้ง 5 องค์กร โดยสามารถสรุปเกณฑ์สมรรถนะย่อยหรือพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะได้ 50 ประการ ดังแสดงตามตาราง 18

ตาราง 18 สรุปเกณฑ์สมรรถนะย่อยหรือพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะตามแนวทางของหน่วยงานและสถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายใน 5 องค์กร

ที่	เกณฑ์สมรรถนะย่อย / พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ	① กรมบัญชีกลาง	② IIA Australia	③ IIA Belgium	④ IIA Global Survey 2010	⑤ IIA สากล 2010	⑤ IIA สากล 2013
1	มาตรฐาน (Standards) และกรอบโครงสร้างการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในระดับสากล	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	การเป็นผู้นำ/ภาวะผู้นำ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	ประมวลจรรยาบรรณ / จริยธรรมในวิชาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5	การทำงานเป็นทีม/การสร้างทีมงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6	การติดต่อสื่อสาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7	เทคนิคคอมพิวเตอร์ช่วยในการตรวจสอบ (CAATs)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8	เทคโนโลยีสารสนเทศ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9	การรวบรวม/การคำนวณ และการวิเคราะห์ข้อมูล	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตาราง 18 (ต่อ)

ที่	เกณฑ์สมรรถนะย่อย / พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ	① กรมบัญชีกลาง	② IIA Australia	③ IIA Belgium	④ IIA Global Survey 2010	⑤ IIA สากล 2010	⑤ IIA สากล 2013
10	การเลือกตัวอย่าง/กลุ่มตัวอย่างทางสถิติ/ การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ		✓	✓	✓		✓
11	การกำกับดูแล ความเสี่ยง และการควบคุม		✓	✓	✓	✓	✓
12	ระบบคุณภาพและการควบคุม/TQM/ISO/ บาลานซ์สกอร์การ์ด		✓	✓	✓	✓	✓
13	การบริหารความเปลี่ยนแปลง/ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง		✓	✓	✓	✓	✓
14	การแก้ไขความขัดแย้ง/การบริหาร ความขัดแย้ง		✓	✓	✓	✓	✓
15	การเจรจาต่อรอง/การโน้มน้าวจูงใจ		✓	✓	✓	✓	✓
16	การเงิน		✓	✓	✓	✓	✓
17	เครื่องมือและเทคนิคในการวิเคราะห์ ทางการเงิน		✓	✓	✓	✓	✓
18	การบัญชีการเงิน		✓	✓	✓	✓	✓
19	การบัญชีบริหาร		✓	✓	✓	✓	✓
20	กฎข้อบังคับ กฎหมาย และเศรษฐศาสตร์		✓	✓	✓	✓	✓
21	การบริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/ การบริหารโครงการ/กิจกรรมการตรวจสอบ ภายใน		✓	✓	✓	✓	✓
22	การประกันคุณภาพสำหรับงานตรวจสอบ ภายใน		✓	✓	✓		✓
23	การเสริมสร้างคุณค่าในงานตรวจสอบภายใน		✓	✓	✓		✓
24	กระบวนการตรวจสอบภายใน		✓	✓	✓		✓
25	การค้นหาความจริง		✓	✓	✓		✓
26	การทุจริต		✓	✓	✓	✓	✓
27	การนำเสนอภารกิจในการตรวจสอบภายใน		✓	✓	✓	✓	✓
28	การทำงานร่วมกับฝ่ายบริหาร		✓	✓	✓	✓	✓
29	การประสานสัมพันธ์และการทำงาน ร่วมกับผู้อื่น		✓	✓	✓	✓	✓
30	กรอบแนวคิด COBIT		✓	✓	✓	✓	✓

ตาราง 18 (ต่อ)

ที่	เกณฑ์สมรรถนะย่อย / พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ	① กรมบัญชีกลาง	② IIA Australia	③ IIA Belgium	④ IIA Global Survey 2010	⑤ IIA สากล 2010	⑤ IIA สากล 2013
30	กรอบแนวคิด COBIT		✓	✓	✓	✓	✓
31	การบริหารจัดการ		✓	✓	✓	✓	✓
32	ทฤษฎีองค์กรและพฤติกรรมองค์กร		✓	✓	✓	✓	✓
33	การวิเคราะห์กระบวนการทางธุรกิจ		✓	✓	✓	✓	✓
34	ความรู้และความเข้าใจทางธุรกิจ		✓	✓	✓	✓	✓
35	ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรและทักษะด้านภาษา	✓	✓	✓	✓		✓
36	การบริหารจัดการข้อมูล	✓	✓	✓	✓	✓	✓
37	ทักษะในการวิจัยด้านการปฏิบัติการและการบริหาร		✓	✓	✓	✓	✓
38	การคาดคะเน/การพยากรณ์		✓	✓	✓	✓	✓
39	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	✓	✓	✓			✓
40	การบริการที่ดี	✓	✓				
41	การยืดหยุ่นผ่อนปรน	✓	✓	✓		✓	
42	ความถูกต้องของงาน	✓	✓	✓			✓
43	การดำเนินการเชิงรุก	✓	✓				
44	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	✓	✓	✓		✓	✓
45	การพัฒนาและการฝึกอบรมพนักงาน/การบริหารทรัพยากรบุคคล		✓		✓	✓	✓
46	การยึดมั่นในข้อตกลงร่วมกัน		✓	✓		✓	✓
47	การรักษาความลับ		✓	✓	✓	✓	✓
48	ความเที่ยงธรรม/ทำงานด้วยความอิสระ		✓	✓	✓	✓	✓
49	การอำนวยความสะดวก		✓	✓	✓	✓	
50	การคิดอย่างมีวิจารณญาณ/การใช้ดุลยพินิจ		✓	✓	✓	✓	✓

จากตาราง 18 พบว่า เกณฑ์สมรรถนะย่อยของหน่วยงานและสถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายในทั้ง 5 องค์กร ที่ตัดทอนเกณฑ์สมรรถนะย่อยที่เหมือนกันออก คงเหลือจำนวน 50 ข้อ โดยซึ่งในจำนวนนี้มีเกณฑ์สมรรถนะย่อยที่หน่วยงานและสถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายในทั้ง 5 องค์กรกำหนดขึ้นเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน เช่น 1) มาตรฐาน (Standards) และกรอบโครงสร้างการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในระดับสากล 2) การเป็นผู้นำ/ภาวะผู้นำ 3) ประมวลจรรยาบรรณ/จริยธรรมในวิชาชีพ 4) การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น 5) การทำงานเป็นทีม/

การสร้างทีมงาน 6) การติดต่อสื่อสาร 7) เทคโนโลยีสารสนเทศ 8) การรวบรวม/การคำนวณและการวิเคราะห์ข้อมูล และ 9) การบริหารจัดการข้อมูล โดยในจำนวนนี้ มีเกณฑ์สมรรถนะย่อยจำนวน 35 ข้อ ที่สถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายใน 4 องค์กร กล่าวคือ IIA Australia IIA Belgium IIA Global Survey 2010 IIA สากล (ปี ค.ศ. 2010 และ ปี ค.ศ. 2013) กำหนดขึ้นสอดคล้องกัน

การแบ่งระดับของสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน

ผู้วิจัยได้สรุปการแบ่งกลุ่มระดับของสมรรถนะ ตามแนวทางของหน่วยงานและสถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายในทั้ง 5 องค์กร ใน 2 ลักษณะ ซึ่งได้แก่ 1) การแบ่งระดับสมรรถนะตามระดับตำแหน่งงาน (Professional Rank) และ 2) การแบ่งระดับสมรรถนะตามระดับความเชี่ยวชาญ ดังแสดงตามตาราง 19 และ 20 ดังนี้

ตาราง 19 การแบ่งระดับสมรรถนะตามระดับตำแหน่งงาน (Professional Rank) /สายการบังคับบัญชาในหน่วยงานตรวจสอบภายใน ของหน่วยงานและสถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายใน

หน่วยงาน/สถาบัน	ระดับตำแหน่งงาน/สายการบังคับบัญชาในหน่วยงานตรวจสอบภายใน
1. กรมบัญชีกลาง (2551: ออนไลน์)	ระดับที่ 1 ระดับที่ 2 ระดับที่ 3 ระดับที่ 4
2. สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศเบลเยี่ยม (2010: ออนไลน์)	1. ผู้ตรวจสอบภายในใหม่ (New Internal Audit) 2. ผู้ตรวจสอบภายในที่มีประสบการณ์ (Experienced Internal Audit) 3. ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน (Internal Audit Manager)
3. สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศออสเตรเลีย (2010: ออนไลน์)	1. ผู้ตรวจสอบภายในใหม่ (New Internal Auditor) 2. ผู้ตรวจสอบภายในที่มีประสบการณ์ (Practicing Internal Auditor) 3. ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน (Internal Audit Manager) 4. หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ (Chief Audit Executive)
4. สถาบันวิจัยเพื่อผู้ตรวจสอบภายใน (IIA Global Survey 2010) (2010: ออนไลน์)	1. ผู้ตรวจสอบภายใน (IA Staff) 2. ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน (Management) 3. ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน (Head of Internal Audit Function)

ตาราง 19 (ต่อ)

หน่วยงาน/สถาบัน	ระดับตำแหน่งงาน/สายการบังคับบัญชา ในหน่วยงานตรวจสอบภายใน
5. สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (2010: ออนไลน์)	1. ผู้ตรวจสอบภายในใหม่ (New Internal Audit) 1.1 ผู้ตรวจสอบภายใน (Internal Audit Staff) 1.2 ผู้ตรวจสอบภายในใหม่ (New Internal Audit (Less than 1 year)) 2. ผู้ตรวจสอบภายในที่มีประสบการณ์ (Experienced) 2.1 ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน (Internal Audit Manager) 2.2 ผู้ตรวจสอบภายในอาวุโส (Audit Senior Supervisor) 3. หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ (Chief Audit Executive : CAE) 3.1 หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ (Chief Audit Executive : CAE) 3.2 ผู้อำนวยการหน่วยงานตรวจสอบภายใน (Internal Audit Director)
สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (2013: ออนไลน์)	1. ผู้ตรวจสอบภายใน (Internal Audit Staff) 2. ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน (Internal Audit Manager) 3. หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ (Chief Audit Executive : CAE)

จากตาราง 19 จะเห็นได้ว่า เป็นการแบ่งระดับสมรรถนะตามระดับตำแหน่งของบุคลากรในหน่วยงานตรวจสอบภายใน ซึ่งเริ่มตั้งแต่ระดับแรก ระดับกลาง ระดับบริหาร จนถึงระดับผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานตรวจสอบภายใน

นอกจากนี้ กรอบสมรรถนะสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (Competency Framework & Task) ของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในประเทศเบลเยี่ยม และกรอบสมรรถนะสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (Internal Auditor Competency Framework) ปี ค.ศ. 2010 ของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล ได้แบ่งระดับสมรรถนะตามระดับความเชี่ยวชาญ ดังแสดงตามตาราง 20

ตาราง 20 การแบ่งระดับสมรรถนะตามระดับความเชี่ยวชาญ

สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศเบลเยี่ยม (2010: ออนไลน์)	
ระดับที่ 1 แสดงให้เห็นว่ามีความตระหนักรู้	Level 1 Display Awareness
ระดับที่ 2 แสดงให้เห็นว่ามีความเข้าใจ	Level 2 Demonstrate understanding
ระดับที่ 3 มีความรู้ความเข้าใจอย่างผู้เชี่ยวชาญ (งานประจำและงานที่สลับซับซ้อน)	Level 3 Master the understanding in any situation (routine & complex)

ตาราง 20 (ต่อ)

สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (2010: ออนไลน์)	
ระดับที่ 1 มีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญ	Level 1 Awareness only
ระดับที่ 2 มีสมรรถนะและความรู้พื้นฐานโดยต้องได้รับการแนะนำจากผู้อื่น	Level 2 Basic Competence and knowledge with support from others
ระดับที่ 3 มีสมรรถนะในตนเองเพื่อการปฏิบัติงานตามปกติ	Level 3 Independently competent in routine situation
ระดับที่ 4 มีสมรรถนะในตนเองเพื่อการปฏิบัติงานที่มีลักษณะเฉพาะและสลับซับซ้อน	Level 4 Independently competent in unique and complex situations

แนวคิดเกี่ยวกับเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร

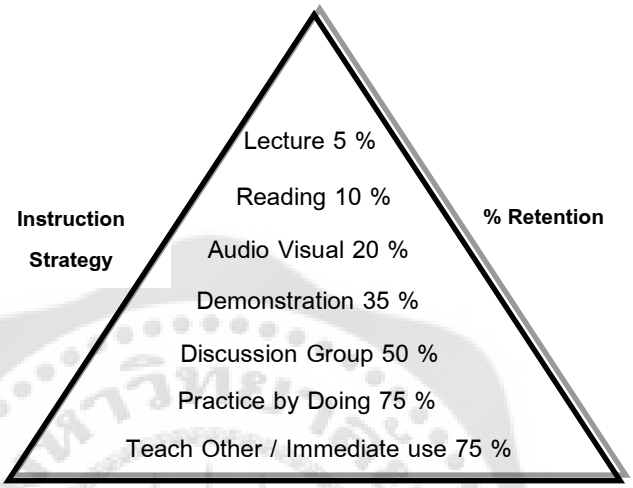
เครื่องมือการพัฒนา (Development Tools) หมายถึง เครื่องมือที่กำหนดขึ้น เพื่อปรับเปลี่ยน ปรับปรุง และพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยส่วนใหญ่ผู้บริหารเห็นว่าเครื่องมือในการพัฒนาคือ การฝึกอบรมเท่านั้น ซึ่งการฝึกอบรมนั้นหมายถึง กระบวนการที่จะช่วยส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2553: 194) ดังนั้นในการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม ซึ่งวิธีการพัฒนาบุคลากรอยู่หลายรูปแบบ สามารถนำไปใช้ตามความเหมาะสมและวัตถุประสงค์ของแต่ละองค์กร โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงวิธีการหรือเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

จุฑามณี ตระกูลมทุตา (2544: 15) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร มีหลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาต่อ การดูงาน การศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงาน การสอนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ การร่วมประชุมทางวิชาการ การมอบหมายงาน รักษาการในตำแหน่งงาน ให้ปฏิบัติหน้าที่แทน การศึกษาด้วยตนเอง เป็นบุคลากรสมาคมวิชาชีพ ฯลฯ ซึ่งแต่ละวิธีก่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเช่นกัน

ความสามารถที่มีอยู่ในพนักงานแต่ละคนที่มีอยู่เดิมไม่เป็นการเพียงพอ องค์กรควรจัดกิจกรรมปฐมนิเทศและกิจกรรมการฝึกอบรมเพิ่มเติม เพื่อให้พนักงานมีความสามารถสมดุลกับงานที่องค์กรต้องการให้พนักงานใหม่ทำ (พยอม วงศ์สารศรี. 2534: 144)

เสนาะ ติเยาว์ (2543: 111) กล่าวว่า วิธีการสำคัญในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลในระดับบริหาร ได้แก่ การให้งานทำ และการฝึกอบรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการ ในส่วนของการฝึกอบรมในระหว่างการทำงานนั้น แบ่งเป็น 4 วิธี คือ 1) การทดลองเรียนงาน (Understudies) 2) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) 3) การสอนงาน (Coaching) และ 4) การบริหารในรูปกรรมการ (Multiple Management)

ในการออกแบบและเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมนั้น เอดการ์ เดล (สุจิตรา ธนานันท์. 2554: 52; อ้างอิงจาก Edgar Dale. 1954) ได้นำเสนอแนวคิดการแบ่งสื่อและอุปกรณ์ที่ใช้ในการสร้างการเรียนรู้ของคน ในลักษณะของปิรามิดแห่งการเรียนรู้หรือกรวยแห่งประสบการณ์ (Learning Pyramid or Cone of Experience) ดังแสดงในภาพประกอบ 16



ภาพประกอบ 16 ปิรามิดแห่งการเรียนรู้หรือกรวยแห่งประสบการณ์

ที่มา: เอดการ์ เดล (สุจิตรา ธนานันท์. 2554: 52; อ้างอิงจาก Edgar Dale. 1954)

โดยจากภาพประกอบ 16 เดล อธิบายว่า ผู้เรียนจะใช้เวลาน้อยในการมอง หรืออ่านตัวอักษรหรือรูปภาพน้อยหรือเรียนรู้ได้เร็วแต่ก็ลืมได้เร็วเช่นกัน สำหรับสื่อและอุปกรณ์ที่ใช้การสังเกต จะใช้เวลาในการเรียนรู้มากขึ้นเพราะต้องรอให้เหตุการณ์เกิดขึ้นก่อน เช่น การดูการแสดง สื่อและอุปกรณ์ที่จัดให้ผู้เรียนมากขึ้น เพราะต้องรอให้เหตุการณ์เกิดขึ้นก่อน เช่น การดูการแสดง สื่อและอุปกรณ์ที่จัดให้ผู้เรียนเรียนรู้ทำให้คนจดจำได้มากขึ้น จดจำได้ดีกว่าอ่านจากหนังสืออย่างเดียว แต่ถ้าจะให้จดจำได้ดียิ่งขึ้น ผู้เรียนควรได้เรียนโดยใช้ความรู้สึกจากล้ามเนื้อและประสาทสัมผัสสื่อและอุปกรณ์ประเภทนี้จะใช้เวลาในการเรียนรู้นานแต่ก็จะจำได้นานเช่นกัน สรุปว่า ถ้าผู้เรียนใช้หูฟังหรือตาดูอย่างเดียวจะจดจำสิ่งต่างๆ ได้น้อย แต่ถ้าหากมีการพูดก็จะทำให้สามารถจดจำได้มากขึ้นและถ้าลงมือปฏิบัติ หรือนำไปสอนผู้อื่นจะสามารถจดจำได้มากที่สุด

ขณะที่อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2553: 194) กล่าวเพิ่มเติมว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารเห็นว่าเครื่องมือในการพัฒนาคือ การฝึกอบรมเท่านั้น ซึ่งการฝึกอบรมนั้น หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถในการทำงานของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งการฝึกอบรมจะเน้นให้เกิดการเรียนรู้ระยะสั้นภายใต้ระยะเวลาสถานที่ที่จำกัด อาจอยู่ในรูปแบบการ

ฝึกอบรมภายในที่บริษัทจัดให้มีขึ้น (In-House Training) และการฝึกอบรมภายนอกที่หัวหน้างานหรือพนักงานขอเข้ารับการฝึกอบรมจากสถาบันหรือหน่วยงานภายนอก (Public Training/ Off-House Training)

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้สรุปเทคนิคและเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร ตามแนวคิดของนักวิชาการอาทิ กุลธน ธนาพงศธร (2542: 186-192); อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554); และวิลเลี่ยม จี. สก๊อต และ เทอร์เร็นซ์ อาร์. มิชเชล (William G. Scott; & Terrence R. Mitchell. 1981) ดังแสดงตามตาราง 21

ตาราง 21 เทคนิคและเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร จำแนกตามแนวคิดของนักวิชาการ

เทคนิคและเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร	กุลธน ธนาพงศธร (2542)	อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554)	William G. Scott และ Terrence R. Mitchell (1981)
การบรรยาย/การอภิปราย	✓	✓	✓
การประชุม/การประชุมเชิงปฏิบัติการ/การอภิปราย	✓	✓	✓
การศึกษากรณีตัวอย่าง	✓		✓
การจำลองเหตุการณ์	✓		✓
การแสดงบทบาทสมมติ	✓		✓
การสาธิต	✓		
การประชุมแบบซินดิเคต	✓		✓
การระดมความคิด	✓		✓
การสัมมนา	✓		
การเรียนรู้ด้วยตนเอง	✓	✓	
การประชุมเชิงปฏิบัติการ	✓		✓
การศึกษาดูงาน		✓	
การศึกษาต่อ/การให้ทุนการศึกษา		✓	
การหมุนเวียนงาน/การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่		✓	✓
การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ			
การฝึกอบรม		✓	
การสอนงาน/การสอนแนะ/การให้คำปรึกษาแนะนำ		✓	✓
การฝึกอบรมในขณะทำงาน/การฝึกงาน/		✓	✓
การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ			
การเป็นพี่เลี้ยง		✓	✓
การเพิ่มคุณค่าในการทำงาน/การเพิ่มปริมาณงาน/		✓	
การมอบหมายโครงการ			
การติดตาม/สังเกต		✓	
การทำกิจกรรม		✓	

ตาราง 21 (ต่อ)

เทคนิคและเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร	กุลธน ธนาพงศธร (2542)	อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554)	William G. Scott และ Terrence R. Mitchell (1981)
การเป็นวิทยากรภายใน		✓	
การให้ข้อมูลป้อนกลับ		✓	
การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เปรียบเทียบ		✓	
การปฐมนิเทศ	✓		✓

ลักษณะเฉพาะของเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร

เครื่องมือการพัฒนาและฝึกอบรมนั้นมีหลายรูปแบบ ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิดเทคนิคและเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดของ อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554: 128-256) ซึ่งได้กล่าวว่า จากกระแสการพัฒนาบุคลากรที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง จึงทำให้ผู้บังคับบัญชามีความปรารถนาที่จะพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น การประเมินช่องว่างความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำขึ้นเป็นประจำปีอย่างน้อยปีละครั้ง ด้วยการวิเคราะห์ว่าอะไรคือจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร จะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม กล่าวคือ 1) การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) ประกอบด้วยเครื่องมือ 2 รูปแบบ และ 2) การฝึกอบรมอื่นที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) ประกอบด้วยเครื่องมือ 18 รูปแบบ โดยสรุปลักษณะเฉพาะของเครื่องมือการพัฒนาแต่ละรูปแบบ ดังแสดงตามตาราง 22 ดังนี้

ตาราง 22 ลักษณะเฉพาะของเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร

เครื่องมือการพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ
การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)	
1. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)	1.1 เป็นการฝึกอบรมภายในที่บริษัทจัดให้มีขึ้น (In-House Training) 1.2 เป็นการฝึกอบรมภายนอกที่หัวหน้างานส่งพนักงานหรือพนักงานขอเข้ารับการฝึกอบรมจากสถาบันหรือหน่วยงานภายนอก (Public Training / Off-House Training)

ตาราง 22 (ต่อ)

เครื่องมือการพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ
เครื่องมืออื่นที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training)	
1. การสอนงาน (Coaching)	เน้นอธิบายรายละเอียดของงาน เป็นการสอนงานทั้งที่อยู่ในภาคสนามและนอกภาคสนาม ส่วนใหญ่หัวหน้างานโดยตรงจะทำหน้าที่สอนงานให้กับพนักงาน
2. การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training:OJT)	เน้นการฝึกอบรมในภาคสนาม ฝึกปฏิบัติจริง โดยมีผู้สอนที่เป็นหัวหน้างานหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ประกบเพื่ออธิบายและชี้แนะ ซึ่งเครื่องมือนี้จะเกิดประโยชน์ได้ถ้าใช้คู่กับการสอนงาน
3. โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)	เน้นพัฒนาเรื่องจิตใจ การปรับตัว การทำงานร่วมกับผู้อื่นภายในองค์การ องค์การบางแห่งเรียก Buddy Program ซึ่งพนักงานจะมีพี่เลี้ยงที่ได้รับคัดเลือกให้ดูแลเอาใจใส่และพูดคุยกับพนักงานอย่างไม่เป็นทางการ
4. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)	เน้นการมอบหมายงานที่ยาก หรือท้าทายมากขึ้น ต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ การวางแผนงานมากกว่าเดิม เนื่องจากเป็นงานที่แตกต่างจากงานเดิมที่เคยปฏิบัติ
5. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)	เน้นการมอบหมายงานที่มากขึ้น เป็นงานที่มีขั้นตอนงานคล้ายกับงานเดิมที่เคยปฏิบัติหรืออาจจะเป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ แต่งานที่ได้รับมอบหมายไม่ยากหรือไม่ต้องใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์มากนัก
6. การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)	เน้นการมอบหมายให้พนักงานรับผิดชอบโครงการระยะยาว เป็นโครงการพิเศษที่พนักงานจะต้องแยกตัวจากเดิมที่เคยปฏิบัติหรือเป็นโครงการที่เพิ่มขึ้นจากงานประจำที่รับผิดชอบ
7. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	เน้นให้พนักงานหมุนเวียนงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานนั้น ตามระยะเวลาที่กำหนด โดยส่วนใหญ่มักใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของผู้บริหารก่อนการปรับตำแหน่ง/ระดับ
8. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)	เน้นการให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อสมาชิกในทีมตรวจสอบพบปัญหาจากงานที่รับผิดชอบ หัวหน้างานจะต้องให้แนวทาง เคล็ดลับและวิธีการเพื่อให้สมาชิกในทีมตรวจสอบสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้
9. การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)	เน้นการเรียนรู้งานจากการเลียนแบบและการติดตามหัวหน้างานหรือผู้รู้ในงานนั้น เป็นเครื่องมือที่ไม่ต้องใช้เวลามากนักในการพัฒนาความสามารถของพนักงานโดยพนักงานจะต้องสังเกตติดตามพฤติกรรมของหัวหน้างาน
10. การทำกิจกรรม (Activity)	เน้นการมอบหมายกิจกรรมระยะสั้น ไม่ต้องมีระยะเวลาหรือขั้นตอนการดำเนินงานมากนัก ความสำเร็จของเครื่องมือนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากพนักงานในการรับผิดชอบกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด
11. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)	เน้นการฝึกฝน ฝึกปฏิบัติด้วยตนเองจากแหล่ง/ช่องทางการเรียนรู้ต่างๆ เช่น อ่านหนังสือ คู่มือปฏิบัติงาน เรียนรู้จาก e-Learning ค้นคว้าข้อมูลผ่าน Internet สอบถามผู้รู้ เป็นต้น

ตาราง 22 (ต่อ)

เครื่องมือการพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ
12. การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer)	เน้นการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถในการถ่ายทอด รักการสอนและมีความรู้ในเรื่องที่จะสอน โดยมอบหมายให้เป็นวิทยากรในองค์การทำหน้าที่จัดอบรมให้กับพนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ
13. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)	เน้นการดูระบบและขั้นตอนงานจากองค์การที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) ในเรื่องที่ต้องการดูงาน เพื่อให้พนักงานเห็นแนวคิดและหลักการปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ อันนำไปสู่การปรับใช้ในองค์การต่อไป
14. การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)	เน้นการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและแจ้งผลหรือให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานเพื่อให้พนักงานปรับปรุง พัฒนาประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงาน
15. การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)	เน้นการฝึกปฏิบัติจริงกับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้น เป็นการฝึกงานภายนอกสถานที่หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามาฝึกงานกับพนักงานภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด
16. การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เปรียบเทียบ (Benchmarking)	เน้นการนำตัวอย่างของขั้นตอนหรือระบบงานจากองค์การอื่นที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับขั้นตอนหรือระบบงานปัจจุบัน เพื่อกระตุ้นจูงใจพนักงานให้เห็นถึงสถานะของหน่วยงานเทียบกับองค์การที่เป็น Best Practice
17. การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar)	เน้นการพูดคุยระดมความคิดเห็นของทีมงาน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมุมมองที่หลากหลาย ผู้นำการประชุม/สัมมนาจึงมีบทบาทสำคัญมากในการกระตุ้นจูงใจให้ผู้เข้าร่วมประชุม/สัมมนานำเสนอความคิดเห็นร่วมกัน
18. การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)	เน้นการให้ทุนการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ประสบการณ์มากขึ้นจากอาจารย์ผู้สอน รวมถึงการสร้างเครือข่ายกับผู้เรียนด้วยกัน ซึ่งบุคคลที่ได้รับทุนจะต้องใช้เวลาการทำงานหรือเวลาส่วนตัวในการขอรับทุนจากองค์การ

ที่มา: ดัดแปลงจาก อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2554). *การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล.* 257-260.

ข้อดีและข้อจำกัดของเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรแต่ละประเภท

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554) ได้สรุปข้อดีและข้อจำกัดของเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรแต่ละประเภท กล่าวคือ การฝึกอบรม และเครื่องมือการพัฒนาอื่นนอกห้องเรียน ดังแสดงตามตาราง 23 และตาราง 24 ดังนี้

ตาราง 23 สรุปข้อดีและข้อจำกัดของเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร : การฝึกอบรม

การฝึกอบรม : การฝึกอบรมภายในองค์กร	
ข้อดี	ข้อจำกัด
• วิทยากรสามารถลงรายละเอียดเนื้อหาและกรณีศึกษาในประเด็นที่หน่วยงานตรวจสอบภายในหรือองค์กรต้องการ • ในกรณีที่ใช้วิทยากรจากภายในองค์กรจะประหยัดค่าใช้จ่ายและเป็นการพัฒนาความสามารถของพนักงาน ในการเป็นวิทยากร • เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นกันเองผู้เข้าอบรมคุ้นเคยกันหรือทำงานร่วมกัน • ประหยัดเวลาของหัวหน้างานในการพัฒนาความสามารถของสมาชิกในทีมตรวจสอบ	• ผู้เข้าอบรมอาจไม่เข้าร่วมอบรมตามที่แจ้งไว้เนื่องจากมีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบ • ในกรณีที่ใช้วิทยากรจากภายในองค์กร อาจทำให้การมีส่วนร่วมและความเชื่อถือต่อวิทยากรลดลง รวมทั้งเกิดความรู้และประสบการณ์ที่จำกัด • หัวหน้างานต้องติดตามและประเมินผลความสำเร็จของผู้เข้าอบรมอย่างชัดเจนและเป็นระบบ • หัวหน้างานต้องจัดสรรกำลังคนทดแทนขณะที่สมาชิกในทีมตรวจสอบเข้าฝึกอบรม
การฝึกอบรม : การฝึกอบรมภายนอกองค์กร	
• ทำให้รู้จักเพื่อนใหม่ทั้งในและนอกวิชาชีพจากองค์กรอื่น เป็นการขยายเครือข่าย • สร้างภาพลักษณ์ที่ดีเกี่ยวกับการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานตรวจสอบภายในและองค์กร เป็นช่องทางให้เป็นที่รู้จักขององค์กรอื่นมากขึ้น • ได้รับความรู้ ประสบการณ์ และกรณีศึกษาที่หลากหลายจากวิทยากรและผู้เข้าร่วมอบรมอื่น • เปลี่ยนสภาพแวดล้อมและบรรยากาศ ทำให้ผู้ตรวจสอบภายในไม่รู้สึกเบื่อหน่าย • ประหยัดเวลาของหัวหน้างานในการพัฒนาความสามารถของสมาชิกในทีมตรวจสอบ	• ความคาดหวังของผู้เข้าอบรมกับเนื้อหาการอบรมอาจไม่ตรงกัน • หัวหน้างานต้องมีการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของผู้เข้าอบรมอย่างชัดเจนและเป็นระบบ • หัวหน้างานต้องจัดสรรกำลังคนทดแทน ขณะที่สมาชิกในทีมตรวจสอบเข้ารับการฝึกอบรม

ตาราง 24 สรุปข้อดีและข้อจำกัดของเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร : เครื่องมือการพัฒนาอื่นนอกห้องเรียน

เครื่องมือการพัฒนาอื่นนอกห้องเรียน	
1. การสอนงาน	
ข้อดี	ข้อจำกัด
• กระตุ้นการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิผล โดยผู้สอนงานมอบหมายงานและกระจายงานไปยังสมาชิกในทีมตรวจสอบ • ผู้สอนงานมีความใกล้ชิดกับสมาชิกในทีมตรวจสอบ มีการพูดคุย ตอบข้อซักถาม ให้คำปรึกษาแนะนำและกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน • สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่สมาชิกในทีมตรวจสอบ จากการเอาใจใส่ในการสอนงานและการพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน • เพิ่มทักษะในการสอนงานให้แก่ผู้สอนงาน • ประหยัดเวลาของหัวหน้างานในการพัฒนาความสามารถของสมาชิกในทีมตรวจสอบ	• ผู้บริหารต้องมีความตั้งใจในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างการสอนงาน • เน้นการวางแผนล่วงหน้าเพื่อให้การสอนงานเป็นไปตามความต้องการอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การเตรียมข้อมูล การสอนงานและติดตามผลการสอนงาน • องค์กรควรจัดหลักสูตรอบรมทักษะในการสอนงานแก่ผู้สอนงาน เพื่อให้การสอนงานบรรลุวัตถุประสงค์และเกิดประสิทธิผล
2. การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน	
• ผู้เข้าฝึกอบรมได้มีโอกาสฝึกปฏิบัติงานจริง • เสริมสร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีระหว่างหัวหน้างานกับสมาชิกในทีมตรวจสอบ รวมทั้งมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กรได้อย่างถูกต้องและต่อเนื่อง • ผู้สอนงานสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับหรือคำแนะนำแก่ผู้เข้าฝึกอบรมในเรื่องที่ควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติได้ทันที • เสริมสร้างทักษะในการปฏิบัติงานของผู้สอนงานจากการฝึกปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ อย่างสม่ำเสมอ • สามารถเน้นการฝึกอบรมในแต่ละเรื่องตามความเหมาะสมของระดับความสามารถและระยะเวลาที่กำหนด • ป้องกันความผิดพลาดในการปฏิบัติงานจากการลองผิดลองถูกของสมาชิกในทีมตรวจสอบ	• ถ้าผู้สอนงานขาดความรู้หรือทักษะเรื่องการถ่ายทอด อาจทำให้การฝึกอบรมไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์และไม่เกิดประสิทธิผล • เป็นการฝึกอบรมเฉพาะอย่าง จึงทำให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจและทักษะเฉพาะเรื่องที่ฝึกอบรมเท่านั้น • ผู้สอนงานต้องอุทิศเวลาในการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานและสอนงานโดยไม่ปิดบังความรู้ • ผู้สอนงานต้องติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมเป็นช่วง ๆ และต้องให้โอกาสผู้เข้าฝึกอบรมได้ฝึกปฏิบัติจริง

ตาราง 24 (ต่อ)

3. โปรแกรมพี่เลี้ยง	
ข้อดี	ข้อจำกัด
• เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองความรู้และประสบการณ์ในการทำงานจากผู้เป็นพี่เลี้ยงในฐานะที่ทำงานในองค์กรมาก่อน • ช่วยให้ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรมากขึ้นและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร • สร้างทัศนคติและสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน มีความสุขในการทำงาน ลดความเครียดและความวิตกกังวลในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และส่งผลให้อัตราการลาออกลดลง • เป็นการเตรียมพร้อมสำหรับความก้าวหน้าในสายอาชีพของผู้ตรวจสอบภายใน	• พี่เลี้ยงต้องมีเวลาอย่างเพียงพอในการให้คำปรึกษา กระตุ้นจูงใจและติดตามความคืบหน้าในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบ • พี่เลี้ยงต้องมีความคิดเชิงเชิงบวกต่อการทำงานและต่อองค์กร เพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบบรรลุตามวัตถุประสงค์ • พี่เลี้ยงที่ดีต้องมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่และกระบวนการที่ถูกต้องของการเป็นพี่เลี้ยง
4. การเพิ่มคุณค่าในงาน	
• ช่วยกระตุ้นจูงใจให้ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่รู้สึกเบื่อหน่ายกับการทำงานประจำ • ช่วยลดอัตราการลาออกโดยเฉพาะผู้ตรวจสอบภายในที่มีศักยภาพสูงในการปฏิบัติงาน • เตรียมความพร้อมแก่ผู้ตรวจสอบภายในเพื่อให้สามารถรับผิดชอบงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น และมีโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพมากยิ่งขึ้น	• ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบอาจเกิดความเครียดและวิตกกังวลในการรับผิดชอบงานที่ยากและท้าทายยิ่งขึ้น • ข้อเสนอแนะในการทำงานและความคิดสร้างสรรค์ของผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบอาจถูกจำกัดด้วยวัฒนธรรมองค์กรหรือทัศนคติของหัวหน้างานหรือผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน ดังนั้นเมื่อไม่ได้รับข้อมูลป้อนกลับที่ดี อาจทำให้รู้สึกเบื่อหน่ายที่จะทำงานต่อไป
4. การเพิ่มคุณค่าในงาน (ต่อ)	
• ช่วยในการสร้างผู้สืบทอดตำแหน่งและฝึกฝนให้สามารถรับผิดชอบงานแทนหัวหน้างานหรือผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน • ลดภาระการบริหารงานของหัวหน้างานหรือผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน เนื่องจากผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบมีความสามารถในการรับผิดชอบงานที่ยากขึ้น	• หัวหน้างานหรือผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน จะต้องพิจารณามอบหมายงานให้กับผู้ตรวจสอบภายในที่มีผลงานดี มีความสามารถและศักยภาพที่จะรับผิด ชอบงานที่ยากขึ้น

ตาราง 24 (ต่อ)

5. การเพิ่มปริมาณงาน	
ข้อดี	ข้อจำกัด
• ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบจะเกิดการเรียนรู้และเพิ่มทักษะด้านการบริหารจัดการงานจากปริมาณงานที่มากขึ้น • ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบเกิดความกระตือรือร้นและเกิดพลังที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ • เป็นการเตรียมความพร้อมถ้ามีผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบลาออก และสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ • เป็นการเตรียมพร้อมของหัวหน้างานในการปรับตำแหน่งงาน • เป็นเครื่องมือที่ไม่จำเป็นต้องใช้ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร	• ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบอาจเกิดความเครียดและวิตกกังวลในการรับผิดชอบปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่รายได้ยังคงเท่าเดิม • หัวหน้างานจำเป็นต้องสื่อสารถึงวัตถุประสงค์ในการเพิ่มปริมาณงานกับผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบ ตลอดจนมีการติดตามและให้คำแนะนำอย่างสม่ำเสมอ
6. การมอบหมายโครงการ	
• เปิดโอกาสให้ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบแสดงความสามารถของตนเองในโครงการที่ได้รับมอบหมาย • ช่วยกระตุ้นจูงใจให้ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่รู้สึกเบื่อหน่ายกับการทำงานประจำ	• ถ้าความรับผิดชอบหรือขอบเขตของโครงการกว้างหรือมากไป อาจทำให้ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบลดหรือหลีกเลี่ยงงานประจำ • ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบอาจเกิดความวิตกกังวลเกี่ยวกับความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานตามโครงการที่ได้รับมอบหมาย
• หัวหน้างานสามารถตรวจสอบติดตามและประเมินผลสำเร็จของโครงการที่มอบหมาย ขณะที่ผู้ตรวจ สอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบสามารถรับรู้ผลการปฏิบัติงานตามโครงการได้อย่างชัดเจน • เป็นการฝึกการทำงานร่วมกับสมาชิกในทีมตรวจสอบหรือบุคลากรที่มาจากหน่วยงานอื่น • เป็นเครื่องมือที่ไม่จำเป็นต้องใช้ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร	• หัวหน้างานต้องจัดสรรเวลาในการให้คำปรึกษาติดตามและประเมินผลความสำเร็จของโครงการที่มอบหมายเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

ตาราง 24 (ต่อ)

7. การหมุนเวียนงาน	
ข้อดี	ข้อจำกัด
• ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบมีโอกาสขยายองค์ความรู้ เพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน สามารถรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่หลากหลายขึ้น • ช่วยให้ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ หรือเตรียมความพร้อมในการรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น • ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบสามารถปรับปรุงทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น • ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบสามารถสร้างเครือข่ายกับเพื่อนร่วมงานใหม่และหัวหน้างานใหม่ • ทำให้ผู้ตรวจสอบภายในไม่รู้สึกเบื่อหน่าย • เกิดการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศในการปฏิบัติงานและสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน • เป็นเครื่องมือที่ไม่จำเป็นต้องใช้ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร	• ต้องเป็นข้อตกลงที่สมัครใจร่วมกันทั้งหน่วยงานตรวจสอบภายในและหน่วยงานที่ต้องการหมุนเวียนงาน • อาจส่งผลให้หน่วยงานที่มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายของหน่วยงานที่ได้กำหนดไว้ • อาจทำให้ผู้ตรวจสอบภายในเกิดความเครียดและกดดันเนื่องจากต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองกับลักษณะงานใหม่ • ระยะเวลาในการเรียนรู้งานใหม่ของผู้ตรวจสอบภายในแต่ละคนไม่เหมือนกันซึ่งจะทำให้เกิดความยุ่งยากต่อหัวหน้างานในการกำหนดช่วงเวลาในการหมุนเวียนงาน
8. การให้คำปรึกษาแนะนำ	
• เสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้ตรวจสอบภายในสมาชิกในทีมตรวจสอบและหัวหน้างานในระหว่างการให้คำปรึกษาแนะนำ • ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบได้เรียนรู้เคล็ดลับ วิธีการและแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ • สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่สมาชิกในทีมตรวจสอบจากการเอาใจใส่ในการสอนงานและการพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน	• หัวหน้างานควรมีทักษะในการฟัง การวิเคราะห์ปัญหาและสามารถเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้กับผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบได้ • หัวหน้างานต้องให้เวลาในการให้คำปรึกษาและติดตามการแก้ไขปัญหาของผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบ • ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบจะต้องเปิดใจกล่าวถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและเปิดใจรับฟังคำปรึกษาของหัวหน้างาน

ตาราง 24 (ต่อ)

9. การติดตาม/สังเกต	
ข้อดี	ข้อจำกัด
• ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบได้เห็นการปฏิบัติงานจากต้นแบบภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริง และมีโอกาสสอบถามขั้นตอนการทำงานหรือมุมมองต่าง ๆ ของต้นแบบได้อย่างใกล้ชิด • เตรียมความพร้อมให้ผู้ตรวจสอบภายในสามารถรับผิดชอบงานที่เพิ่มขึ้นในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นและมีความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน • เหมาะสมกับหัวหน้างานที่ไม่มีเวลาในการสอนงานหรือฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน เนื่องจากไม่จำเป็นต้องใช้เวลามากในการติดตามและสังเกตพฤติกรรมการทำงานของต้นแบบ • เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงที่ไม่ต้องใช้ค่าใช้จ่ายและประหยัดเวลาทั้งผู้สอนและผู้เรียน	• ควรเปิดโอกาสให้ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบได้ปฏิบัติงานจริงภายหลังจากการติดตาม/สังเกตต้นแบบ • บุคคลที่เป็นต้นแบบควรเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับว่ามีทักษะในการปฏิบัติงานและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและงานที่รับผิดชอบ • ผู้ตรวจสอบภายในที่เหมาะกับเครื่องมือนี้คือผู้ตรวจสอบภายในที่มีศักยภาพในการทำงานและมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง
10. การให้คำปรึกษาแนะนำ	
• ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ร่วมมือประสานสัมพันธ์และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน • สร้างความผูกพันต่อองค์กรและหน่วยงานตรวจสอบภายใน ลดอัตราการลาออกของผู้ตรวจสอบภายในโดยเฉพาะผู้ที่มีศักยภาพในการทำงานที่องค์กรต้องการรักษาไว้ • กระตุ้นให้ผู้ตรวจสอบภายในเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและสามารถทำงานได้ตรงตามเป้าหมายหรือความคาดหวังของหัวหน้างาน • หัวหน้างานสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบได้ทันที	• การทำกิจกรรมที่มากเกินไป อาจเป็นอุปสรรคหรือปัญหาต่อการปฏิบัติงานประจำ • หัวหน้างานต้องมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนให้กับผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบที่รับผิดชอบกิจกรรมแต่ละเรื่อง • หัวหน้างานจะต้องให้เวลาในการติดตามและประเมินความสามารถของผู้ตรวจสอบภายในจากกิจกรรมที่มอบหมาย
11. การเรียนรู้ด้วยตนเอง	
• ผู้ตรวจสอบภายในสามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องได้ตามเวลาและสถานที่ที่สะดวก และสามารถเลือกใช้สื่อที่หลากหลายตามความต้องการ • สนับสนุนให้ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบนำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตนเองและของหน่วยงานตรวจสอบภายใน	• อาจทำให้หัวหน้างานมีความใกล้ชิดและพูดคุยกับสมาชิกในทีมตรวจสอบน้อยลง • ต้องมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการจัดหาสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง • ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบต้องมีวินัยและมีความรับผิดชอบอย่างสูงในการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ตาราง 24 (ต่อ)

11. การเรียนรู้ด้วยตนเอง	
ข้อดี	ข้อจำกัด
• เครื่องมือนี้เหมาะสมกับหัวหน้างานที่มีเวลาไม่มากนักในการพัฒนาความสามารถของผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบ • เป็นเครื่องมือในการจูงใจ ลดอัตราการลาออกและรักษาผู้ตรวจสอบภายในที่มีศักยภาพในการทำงานและรักการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา	• ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบอาจตีความผิดและใช้เวลานานในการเรียนรู้ด้วยตนเอง เนื่องจากไม่มีการแลกเปลี่ยนและขาดผู้ชี้แนะ • หัวหน้างานจะต้องมีกระบวนการประเมินและติดตามผลการเรียนรู้ของผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบ
12. การเป็นวิทยากรภายใน	
• วิทยากรภายในจะมีความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจขององค์กรและคุ้นเคยกับวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างดี • ประหยัดงบประมาณในการจ้างวิทยากรภายนอกและสามารถกำหนดหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้ตรวจสอบภายใน • ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาและรักษาองค์ความรู้ขององค์กรอย่างยั่งยืน • สร้างแรงจูงใจและเปิดโอกาสให้ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบได้แสดงศักยภาพ	• การยอมรับในความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ของผู้ตรวจสอบภายในที่ได้รับมอบหมายให้เป็นวิทยากรภายในอาจไม่เท่ากับวิทยากรจากภายนอก • หัวหน้างานต้องสื่อสารและทำความเข้าใจกับผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบที่ได้รับมอบหมายให้เป็นวิทยากรภายในเนื่องจากเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบนอกเหนือจากงานประจำ • ผู้ตรวจสอบภายในที่ได้รับมอบหมายให้เป็นวิทยากรจะต้องได้รับการฝึกฝนให้เป็นวิทยากรภายในที่ดีและได้รับการยอมรับจากสมาชิกในทีมตรวจสอบ
13. การดูงานนอกสถานที่	
• เปลี่ยนบรรยากาศในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยการดูงานในองค์กรหรือสถาบันที่มีรูปแบบหรือขั้นตอนการปฏิบัติที่เป็นเลิศ • ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบได้เรียนรู้จากสภาพความเป็นจริงและได้รับประสบการณ์ตรง • ช่วยกระตุ้นให้มีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	• ต้องมีการวางแผนและประสานงานล่วงหน้ากับหน่วยงานหรือองค์กรที่จะไปดูงานเพื่อเตรียมความพร้อมและอำนวยความสะดวกในการดูงานเพื่อให้การดูงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ • ต้องมีการจัดสรรงบประมาณค่าใช้จ่ายในการดูงานโดยเฉพาะการดูงานในต่างประเทศและองค์กรภายนอก

ตาราง 24 (ต่อ)

ข้อดี	ข้อจำกัด
13. การดูงานนอกสถานที่	
• เสริมสร้างเครือข่ายหรือความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีมตรวจสอบ พนักงานของหน่วยงานหรือองค์กรที่ไปดูงาน ซึ่งจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนความรู้ให้ความร่วมมือหรือช่วยเหลือในการปฏิบัติงานระหว่างกันต่อไป	• กรณีไปดูงานในต่างประเทศ มีต้นทุนสูง ใช้เวลาการเดินทางและอาจมีข้อจำกัดด้านภาษา/การสื่อสารบริษัทที่เข้าดูงาน อาจไม่เปิดเผยข้อมูลที่แท้จริงตามที่ต้องการ ทำให้ได้เห็นรูปแบบการทำงานในภาพรวมเท่านั้น
14. การให้ข้อมูลป้อนกลับ	
• สร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างหัวหน้างานผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบโดยเฉพาะผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะที่ต้องพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น • หัวหน้างานสามารถติดตามความคืบหน้าของงานและปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีม • สร้างบรรยากาศและความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้างานและสมาชิกในทีมตรวจสอบ • สามารถใช้ร่วมกับเครื่องมือการพัฒนาอื่น เช่น การให้คำปรึกษาแนะนำ การสอนงาน เป็นต้น • เป็นเครื่องมือที่ไม่จำเป็นต้องใช้ค่าใช้จ่ายในการพัฒนา	• หัวหน้างานที่ทำหน้าที่ให้ข้อมูลป้อนกลับต้องมีทักษะการฟังและให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้เกิดการให้ข้อมูลในเชิงสร้างสรรค์ • หัวหน้างานต้องเปิดใจรับฟังกรณีที่สมาชิกในทีมตรวจสอบประสงค์จะให้ข้อมูลป้อนกลับแก่หัวหน้างานด้วย • เป็นเครื่องมือการพัฒนาที่ต้องใช้เวลา ดังนั้นผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับควรเตรียมประเด็นและจัดสรรเวลาสำหรับการให้และรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบ
15. การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ	
• ประหยัดค่าใช้จ่าย และประหยัดเวลาหากองค์กรมีผู้เชี่ยวชาญอยู่แล้ว • ทำให้ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบมีความเข้าใจขอบเขตหน้าที่งานและเป้าหมายของงานที่ต้องปฏิบัติอย่างถ่องแท้ • ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน อย่างเฉพาะเจาะจง เกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และพัฒนาทักษะในการทำงานและการแก้ไขปัญหาจากผู้เชี่ยวชาญ • หากพบข้อผิดพลาด ผู้เชี่ยวชาญสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้เรียนได้ทันที • ผู้เรียนสามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีส่วนร่วมปฏิบัติงานจริงกับผู้เชี่ยวชาญ	• หน่วยงานตรวจสอบภายในต้องมีขั้นตอนในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีความรอบรู้ ความชำนาญในงานนั้นอย่างแท้จริง ตลอดจนมีทักษะในการสื่อสารการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ • มีการกำหนดระยะเวลาในการฝึกงานที่แน่นอน ดังนั้นเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาการฝึกงานหากมีข้อสงสัยอาจไม่สะดวกในการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ • หน่วยงานตรวจสอบภายในต้องจัดสรรงบประมาณสำหรับผู้เชี่ยวชาญในการฝึกสอนงานเฉพาะเรื่อง • กรณีที่ผู้เชี่ยวชาญเป็นชาวต่างประเทศ อาจมีข้อจำกัดด้านภาษา การสื่อสารและความพร้อมของผู้เรียน

ตาราง 24 (ต่อ)

16. การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เปรียบเทียบ	
ข้อดี	**ข้อจำกัด**
• เป็นการเรียนทางลัดจากผู้เชี่ยวชาญที่มีผลงานซึ่งได้รับการยอมรับจากบุคคล หน่วยงานและองค์กรทั้งภายในและภายนอก • ทำให้ผู้เรียนสามารถเปรียบเทียบผลงาน หรือความสามารถของตนเองกับคู่เปรียบเทียบ หรือคู่แข่งในรูปของตัวบุคคล หน่วยงาน หรือองค์กร • ส่งเสริมให้ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบเรียนรู้และนำจุดแข็งของผู้อื่นมาพัฒนาตนเอง รวมทั้งปรับปรุงขั้นตอนการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง มีมาตรฐานเทียบเท่าหรือสูงกว่าคู่แข่ง • เป็นเครื่องมือที่ไม่จำเป็นต้องใช้ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากรมาก	• มีความจำเป็นต้องคัดเลือกคู่เปรียบเทียบที่เหมาะสม และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในทีมตรวจสอบ หน่วยงานตรวจสอบภายใน และองค์กร • ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบอาจเกิดความไม่เข้าใจและรู้สึกท้อใจ หากผลงานและความสามารถของตนเองไม่เป็นไปตามมาตรฐานของคู่เปรียบเทียบ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจำเป็นจะต้องทำความเข้าใจและติดตามการพัฒนาตนเองของสมาชิกในทีมตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง
17. การประชุม/สัมมนา	
• เพิ่มมุมมอง ความรู้และโลกทัศน์ให้กับผู้ตรวจสอบภายในเพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน • กระตุ้นให้เกิดการคิดวิเคราะห์ ค้นหาคำตอบของประเด็นคำถาม หรือนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ • ส่งเสริมบรรยากาศในการประสานสัมพันธ์และการทำงานร่วมกับผู้อื่น • ในกรณีที่เป็นการประชุม/สัมมนาเชิงปฏิบัติการจะทำให้การพัฒนาบรรลุวัตถุประสงค์ยิ่งขึ้น • เปิดโอกาสในการสร้างเครือข่าย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์และแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่หลากหลายกับผู้ร่วมการประชุม/สัมมนาจากบริษัทอื่น • สร้างการยอมรับและความผูกพันต่อเป้าหมายหรือผลลัพธ์ร่วมกัน	• ผู้นำการประชุม/สัมมนาต้องมีความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องและสามารถถ่ายทอดข้อมูล ตลอดจนมีจิตวิทยาและทักษะในการจูงใจให้ผู้เข้าร่วมประชุม/สัมมนามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น • องค์กรต้องจัดสรรงบประมาณสำหรับการประชุม/สัมมนาภายนอกสถานที่ • กรณีที่การประชุม/สัมมนาใดเป็นการสื่อสารทางเดียว อาจทำให้ผู้ตรวจสอบภายในไม่มีส่วนร่วมในการนำเสนอความคิดเห็น • กรณีที่ผู้ตรวจสอบภายในเข้าร่วมในฐานะผู้สังเกตการณ์อาจทำให้ไม่มีโอกาสเสนอความเห็นโดยเฉพาะหากการประชุม/สัมมนานั้นมีผู้เข้าร่วมเป็นจำนวนมาก
18. การให้ทุนการศึกษา	
• เพิ่มมุมมอง ความรู้และโลกทัศน์ให้กับผู้ตรวจสอบภายในเพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน • เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง	• งบประมาณในการให้ทุนการศึกษามีจำนวนเงินค่อนข้างสูงและใช้เวลาในการศึกษา • หน่วยงานตรวจสอบภายในจะขาดบุคลากรที่จะทำงานในระยะเวลาหนึ่งจึงต้องเตรียมผู้ตรวจสอบภายในที่จะรับผิดชอบงานแทน

ตาราง 24 (ต่อ)

18. การให้ทุนการศึกษา	
ข้อดี	**ข้อจำกัด**
• องค์กรมีผู้ตรวจสอบภายในที่มีความสามารถเพิ่มขึ้นและจะร่วมงานกับบริษัทนานขึ้นตามเงื่อนไขการใช้ทุนการศึกษา • เปิดโอกาสในการสร้างเครือข่าย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์และแนวคิดในการแก้ไขปัญหาที่หลากหลายกับอาจารย์และผู้เรียนด้วยกัน • เป็นการรักษาและพัฒนาคนเก่ง รวมทั้งสามารถลดอัตราการลาออกของผู้ตรวจสอบภายใน	• อาจถูกมองว่าเป็นการพัฒนาความสามารถของพนักงานเฉพาะบางคนและไม่ทั่วถึงทั้งองค์กร ดังนั้นหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องมีกระบวนการที่เหมาะสมในการคัดเลือกผู้ตรวจสอบภายในที่จะรับทุนการศึกษา • หัวหน้างานต้องตกลงเงื่อนไขการรับทุนและวิธีนำความรู้ที่ได้มาแลกเปลี่ยนกับสมาชิกในทีมตรวจสอบและประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานตรวจสอบภายใน

ทั้งนี้เครื่องมือการพัฒนาบางประเภทสามารถจัดอยู่ในประเภทเครื่องมือที่ใช้งบประมาณ และเครื่องมือที่ไม่ใช้งบประมาณขึ้นอยู่กับงบประมาณที่หน่วยงานตรวจสอบภายในแต่ละองค์กรมีอยู่

จะเห็นได้ว่า เทคนิคและเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลายรูปแบบ โดยแต่ละวิธีมีวัตถุประสงค์และขั้นตอนในการนำไปใช้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ตลอดจนลักษณะเฉพาะ ข้อดีและข้อจำกัดที่แตกต่างกัน หน่วยงานตรวจสอบภายในของแต่ละองค์กรสามารถนำมาปรับใช้ได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตรวจสอบภายในและเป็นไปตามกรอบสมรรถนะที่สถาบันทางวิชาชีพตรวจสอบภายในกำหนดขึ้น

โดยองค์กรควรจัดให้มีวัฒนธรรมและบรรยากาศในองค์กรที่สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่อง องค์กรควรจัดให้มีทรัพยากรที่เพียงพอในการที่จะสามารถพัฒนาสมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในได้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้องค์กรควรจัดให้มีระบบที่ชัดเจนในการประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน กำหนดจุดอ่อนหรือประเด็นที่ควรได้รับการปรับปรุงและจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อให้สามารถการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายและประสบความสำเร็จในวิชาชีพตรวจสอบภายใน

สมาคมผู้ตรวจสอบภายในของแต่ละประเทศ มีหน้าที่ในการจัดให้มีการฝึกอบรมสัมมนาในหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในในระดับตำแหน่งงานต่าง ๆ โดยสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย มีภารกิจหลักในการส่งเสริมและเผยแพร่วิชาชีพตรวจสอบภายในให้เป็นที่ยอมรับและเข้าใจในบทบาทและความสำคัญของงานตรวจสอบภายในที่มีต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรเกิดการกำกับดูแลที่ดีและเป็นไปตามมาตรฐานในระดับสากล

และครอบคลุมลักษณะการดำเนินธุรกิจขององค์การต่าง ๆ นอกจากนี้ จัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมพัฒนาบุคลากรและวิชาชีพตรวจสอบภายใน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หลักที่ได้กำหนดไว้ และในแต่ละปี สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมสัมมนาจำแนกเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ 1) Beginner Track IIA 2) Beginner Track IIAT 3) Professional Track IIA 4) Professional Track IIAT 5) Certification Program และ 6) Workshop Track ดังนี้

Training Course			
1	**Beginner Track IIA**	**2**	**Beginner Track IIAT**
1.1	Tools and Techniques for The Beginning Auditors	2.1	Internal Audit Produres
1.2.	Value Added Business Control: The Right Way to Manage Risk	2.2.	การปฏิบัติงานตรวจสอบสำหรับผู้ตรวจสอบภายในมือใหม่
1.3	Adding Value Using Risk Based Auditing	2.3	Standard of Internal Controls
1.4	Evaluating Internal Control: A COSO Based Approach	2.4	Audit Working Paper and Audit Evidence
1.5	Introduction to Control Self Assessment	2.5	Audit Program Development
3	**Professional Track IIA**	2.6	Audit Report Writing
3.1	Facilitating Results Using CSA	2.7	Sampling for Internal Auditors
3.2.	Skill for New Auditor In Charge	2.8	Compliance and Compliance Audit
3.3	Tools and Techniques for The Audit Manager	**4**	**Professional Track IIAT**
3.4	Audit Project Management	4.1	Fraud Audit
3.5	Leadership Skill for Auditors	4.2.	Risk Based Audit
3.6	Enchance Communicaton for Auditors	4.3	Performance Management System (KPI&BSC)
3.7	Creative Problem Solving Techniaues for Auditors	4.4	การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ERM
3.8	Operational Audit	4.5	การตรวจสอบคุณภาพเชิงองค์รวม
3.9	Internal Quality Assessment	4.6	การบริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน
3.10	Consulting Activities, Skill & Attitueds		
5	**Certification Program**	**6**	**Workshop Track**
5.1	CPIAT	6.1	Audit Report Analysis & Workshop
5.2.	CIA Preparation Part I	6.2.	ERM Workshop
5.3	CIA Preparation Part II	6.3	Audit Procurement
5.4	CIA Preparation Part III	6.4	Audit Inventory
		6.5	Strengthening Your Audit Skills

ที่มา: สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย. (2556ข). *หลักสูตรการฝึกอบรมสัมมนา*. (ออนไลน์)

อย่างไรก็ตามหน่วยงานบุคคล และผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานควรร่วมกันกำหนดเครื่องมือการพัฒนาตามสมรรถนะแต่ละข้อ หรือที่เรียกว่า Competency Development Roadmap ด้วยการระบุว่าสมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะแต่ละข้อควรใช้เครื่องมือการพัฒนาใดที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้นั้น

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำคู่มือ

ความหมายของคู่มือ

ปรีชา ช้างขวัญยืนและคนอื่นๆ (2556: 153) ให้ความหมายของคู่มือไว้ว่า คู่มือเป็นหนังสือที่ใช้ควบคู่กับการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยบอกแนวทางในการปฏิบัติแก่ผู้ใช้ให้สามารถกระทำสิ่งนั้นให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

สามารถ ปรุงสุวรรณ์ (2545: 76) กล่าวว่า ความหมายของคู่มือคือ หนังสือ ตำรา เอกสารแนะนำหรือสื่อที่ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่มีเนื้อหาสาระสั้น ๆ ซึ่งผู้ใช้สามารถนำไปปฏิบัติได้ทันทีจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

อนุชิต เชิงจำเนียร (2545: 76) ให้ความหมายของคู่มือไว้ว่า หมายถึง หนังสือที่เขียนขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางให้ผู้ใช้คู่มือได้ศึกษาทำความเข้าใจ และง่ายต่อการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้มีมาตรฐานใกล้เคียงกันมากที่สุดและทำให้ผู้ใช้มีความรู้ความสามารถและทักษะที่ใกล้เคียงกัน

สมพล ศักดิ์ทวีกุลกิจ (2546: 5) ให้ความหมายของคู่มือว่า หมายถึง หนังสือที่ให้ความรู้เกี่ยวกับการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งแก่ผู้ใช้โดยมุ่งหวังให้ผู้ใช้สามารถดำเนินการตามเนื้อหาของหนังสือได้ด้วยตนเอง

ปราณี กรุณวงษ์ (2546: 10) ได้ให้ความหมายของคู่มือว่า คู่มือเป็นหนังสือที่ใช้ควบคู่ไปกับการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ใช้คู่มือนำไปศึกษาทำความเข้าใจและปฏิบัติตามให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

จากความหมายของคู่มือที่นักวิชาการได้กล่าวมานั้น สรุปได้ว่า คู่มือเป็นหนังสือที่ใช้ควบคู่กับการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ผู้ใช้สามารถศึกษาและทำความเข้าใจได้ด้วยตนเองทำให้ผู้ใช้มีความสามารถและทักษะภายใต้มาตรฐานที่ใกล้เคียงกัน และสามารถนำไปปฏิบัติจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ประเภทของคู่มือ

ในการจัดทำคู่มือต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นคู่มือของทางราชการหรือคู่มือขององค์กรเอกชน มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงประเภทของคู่มือไว้ดังนี้

ปรีชา ช้างขวัญยืนและคนอื่นๆ (2539: 153) ได้แบ่งประเภทของคู่มือไว้ดังนี้

1. คู่มือครู เป็นหนังสือที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับเนื้อหาสาระวิชาการ กิจกรรม สื่อ วัสดุอุปกรณ์ และเป็นแหล่งข้อมูลอ้างอิง

2. คู่มือผู้เรียน เป็นหนังสือที่ผู้เรียนใช้ควบคู่กับตำราเรียนปกติ ประกอบด้วยสาระ แบบฝึกหัด ตอบคำถามปัญหาต่าง ๆ สรุปเนื้อหาต่าง ๆ

3. คู่มือการอบรม เป็นคู่มือที่ใช้ในการอบรมเพื่อสอนให้นักเรียนซึมซับจนติดเป็นนิสัยและแนะนำชี้แจงให้ผู้ใช้คู่มือมีความเข้าใจในเรื่องที่ต้องการขัดเกลานิสัย

4. คู่มือทั่วไป เป็นหนังสือที่แนะนำให้ความรู้เกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งแก่ผู้อ่านให้สามารถเข้าใจและดำเนินการตามคำแนะนำของคู่มือได้ด้วยตนเอง

ปราณี กรุณวงษ์ (2546: 11) ได้สรุปประเภทของคู่มือเป็น 3 ประเภท สรุปได้ดังนี้

1. คู่มือเกี่ยวกับการเรียนการสอนตามหลักสูตร เป็นคู่มือที่เสนอะแนะแนวทางเทคนิค วิธีการใช้สื่อหรือนวัตกรรมที่สัมพันธ์กับวิชาใดวิชาหนึ่งหรือระดับชั้นเรียนต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรนั้นๆ

2. คู่มือการจัดกิจกรรมการสอนทั่วไปเป็นคู่มือที่เสนอแนะแนวทาง เทคนิคและวิธีดำเนินการสำหรับกิจกรรมต่างๆเพื่อส่งเสริมให้การจัดการเรียนการสอนบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. คู่มือโดยตรง เป็นคู่มือที่จัดทำขึ้นเพื่อกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง เช่น คู่มือการจัดกิจกรรมประชาธิปไตยในโรงเรียน คู่มือโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียน

จากการศึกษาประเภทของคู่มือสรุปได้ว่า คู่มือมีหลายประเภทแบ่งได้ตามวัตถุประสงค์และความต้องการของผู้จัดทำเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้อ่านและสามารถดำเนินการตามเรื่องนั้นได้ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

องค์ประกอบของคู่มือ

มีนักวิชาการได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของคู่มือ ไว้ดังนี้

สมพร พุตตาล เบ็ทซ์ (2539: 93) กล่าวว่า คู่มือในการปฏิบัติงานมีองค์ประกอบดังนี้

1. ส่วนประกอบตอนต้น ได้แก่ ปก หน้าแสดงรายนามผู้จัดทำและปีที่พิมพ์ คำนำ สารบัญ และแผนภูมิโครงสร้างของหน่วยงาน

2. ส่วนที่เป็นเนื้อหาหรือวิธีปฏิบัติงาน ได้แก่ คำอธิบายลักษณะงาน แผนภูมิแสดงสายการปฏิบัติงาน ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน และภาพประกอบ

3. ส่วนประกอบตอนท้าย ได้แก่ คำอธิบายศัพท์ และดรรชนี เป็นต้น

เอกวุฒิ ไกรมาก (2541: 54) กล่าวว่า คู่มือครูควรมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1. คำชี้แจงการใช้คู่มือ ซึ่งควรครอบคลุมวัตถุประสงค์ของคู่มือ ความรู้พื้นฐานที่จำเป็นในการใช้คู่มือ วิธีการใช้คู่มือ และคำแนะนำการใช้คู่มือ

2. เนื้อหาสาระที่จะสอน โดยมีคำชี้แจงหรือคำอธิบายประกอบ และอาจมีการวิเคราะห์เนื้อหาสาระให้ผู้อ่านเกิดความเข้าใจที่จะอ่าน

3. การเตรียมการสอน ซึ่งประกอบด้วย การเตรียมสถานที่ วัสดุ สื่อ อุปกรณ์ และเครื่องมือที่จำเป็น การเตรียมวัสดุ เอกสารประกอบการสอน แบบฝึกหัดและแบบฝึกปฏิบัติ ข้อสอบ คำเฉลย ตลอดจนการติดต่อประสานงานที่จำเป็น เป็นต้น

4. กระบวน วิธีการ กิจกรรมการเรียนการสอน ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญของคู่มือ โดยต้องให้ข้อมูลหรือรายละเอียดต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการดำเนินงาน คำแนะนำและตัวอย่างเกี่ยวกับกิจกรรมการสอนที่จะให้การสอนบรรลุผล รวมทั้งคำถาม ตัวอย่าง แบบฝึกปฏิบัติ และสื่อต่าง ๆ ที่ใช้ในการสอน ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสิ่งที่ควรทำหรือไม่ควรทำ

5. การวัดผลและประเมินผล ซึ่งประกอบด้วย รายละเอียดต่าง ๆ เช่น เครื่องมือวัด วิธีวัดผล และเกณฑ์การประเมิน

6. ความรู้เสริม คู่มือที่ดีควรต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้ใช้และสามารถคาดคะเนได้ว่า ผู้ใช้มักประสบปัญหาในเรื่องใด และจัดหาหรือจัดทำคู่มือที่จะช่วยส่งเสริมความรู้ของครู

7. ปัญหาและคำแนะนำเกี่ยวกับด้านการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับผู้ใช้คู่มือ โดยเขียนจากประสบการณ์

8. แหล่งข้อมูลและแหล่งอ้างอิงต่างๆ เพื่อประโยชน์ต่อในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

จากองค์ประกอบของคู่มือข้างต้น สรุปได้ว่า ในการจัดทำคู่มือมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ คำชี้แจงหรือคำแนะนำในการใช้คู่มือ เนื้อหาสาระ ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน การวัดผลและประเมินผล แหล่งอ้างอิงเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้ในการค้นคว้าและศึกษาเพิ่มเติม รวมทั้งแบบฝึกหัดและแบบฝึกปฏิบัติเพื่อช่วยให้ผู้ใช้คู่มือได้ทบทวนความรู้ ความเข้าใจ สามารถดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ลักษณะที่ดีของคู่มือ

คู่มือที่ดีคือ คู่มือที่ผู้ใช้สามารถทำความเข้าใจและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มีนักวิชาการได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะคู่มือที่ดี สรุปได้ดังนี้

ปรีชา ช้างขวัญยืนและคนอื่นๆ (2539: 132) ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะการเขียนคู่มือที่ดีว่า คู่มือจะต้องมีความชัดเจน ให้รายละเอียดที่ครบถ้วนและครอบคลุม เพื่อให้ผู้อ่านเกิดความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง การเขียนคู่มือต้องครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

1. ระบุไว้อย่างชัดเจนว่า คู่มือนั้นเป็นคู่มือสำหรับใคร ใครเป็นผู้ใช้
2. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน ต้องการให้ผู้ใช้ได้อะไรบ้าง
3. คู่มือนี้จะช่วยผู้ใช้ได้อย่างไร ผู้ใช้จะได้ประโยชน์อะไรบ้าง
4. ควรมีส่วนที่ให้หลักการหรือความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้ใช้ในการใช้เครื่องมือเพื่อให้สามารถใช้คู่มือให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
5. ควรมีส่วนที่ให้คำแนะนำแก่ผู้ใช้เกี่ยวกับการเตรียมตัว/วัสดุอุปกรณ์ที่ต้องใช้
6. ควรมีส่วนที่ให้คำแนะนำแก่ผู้ใช้เกี่ยวกับขั้นตอนหรือกระบวนการในการทำ
7. ควรมีคำถามหรือกิจกรรมเพื่อให้ผู้ใช้สามารถตรวจสอบความเข้าใจที่ได้จากการอ่านหรือการปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนด และเว้นที่ว่างให้ผู้ใช้คู่มือสามารถเขียนคำตอบ
8. ควรใช้เทคนิคต่าง ๆ เพื่อช่วยให้สามารถใช้คู่มือได้อย่างสะดวก เช่น รูปเล่ม ตัวอักษร ขนาดตัวอักษร การใช้ตัวดำ การใช้สี การใช้ภาพเน้นข้อความบางตอน เป็นต้น
9. การอ้างแหล่งที่มาเพื่อประโยชน์แก่ผู้ใช้คู่มือ เช่น บรรณานุกรม รายชื่อสถาบัน รายชื่อสื่อ รายชื่อบุคคลอ้างอิง เป็นต้น

คีรีบูน จงวุฒิเวศย์ และมาเรียม นิลพันธุ์ (2543: 17-18) ได้กล่าวถึงคู่มือที่ดีมี 3 ลักษณะ สรุปได้ดังนี้

1. ด้านเนื้อหา
   1.1 เนื้อหาสาระหรือรายละเอียดในคู่มือตรงกับเรื่องที่ศึกษาและไม่ยากเกินไป จนทำให้ไม่มีผู้สนใจที่จะหยิบอ่าน
   1.2 เนื้อหาที่นำเสนอมีความเหมาะสมกับความรู้ของผู้ที่จะศึกษา
   1.3 ผู้อ่านสามารถนำข้อมูลในคู่มือไปประยุกต์ใช้ได้
   1.4 เนื้อหามีความเหมาะสมที่จะนำไปอ้างอิงได้
   1.5 มีกรณีตัวอย่างประกอบในบางเรื่องเพื่อทำความเข้าใจได้ง่ายขึ้น
   1.6 มีการปรับปรุงเนื้อหาของคู่มือให้ทันสมัยอยู่เสมอ
2. ด้านรูปแบบ
   2.1 ตัวอักษรที่ใช้มีขนาดและรูปแบบที่ชัดเจน อ่านง่าย เหมาะสมกับผู้ใช้คู่มือ
   2.2 มีภาพหรือตัวอย่างประกอบเนื้อหา
   2.3 มีการจัดรูปเล่มที่น่าสนใจ
   2.4 มีการใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย เหมาะสมกับผู้ใช้คู่มือ
   2.5 มีการนำเสนอจากง่ายไปยาก หรือแบ่งเป็นเรื่อง ๆ อย่างชัดเจน
3. ด้านการนำไปใช้
   3.1 มีการระบุขั้นตอน วิธีการที่ชัดเจน
   3.2 มีแผนภูมิ ตาราง ตัวอย่างประกอบ เพื่อสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
   3.3 มีข้อมูลเพื่อใช้อ้างอิงหรือประสานงานต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว
   3.4 แจ้งสิทธิประโยชน์และข้อควรปฏิบัติให้เข้าใจง่าย

นุดี รุ่งสว่าง (2543) กล่าวถึงลักษณะคู่มือที่ดี ไว้ดังนี้

1. ด้านรูปแบบ มีขนาดรูปเล่มที่พอเหมาะ ตัวอักษรอ่านง่าย ชัดเจน มีรูปภาพประกอบเหมาะสมกับเนื้อหา มีการนำเสนอกิจกรรมแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน

2. ด้านเนื้อหา มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของคู่มืออย่างชัดเจนและเหมาะสม และมีเนื้อหาครอบคลุมวัตถุประสงค์

3. ด้านการนำไปใช้ มีการกำหนดขั้นตอนการศึกษาคู่มือไว้อย่างชัดเจน กำหนดกิจกรรมและแบบฝึกหัดที่สัมพันธ์กัน มีกิจกรรมการประเมินผลที่เหมาะสมกับเนื้อหาของคู่มือ

สรุปได้ว่า คู่มือที่ดีต้องมีเนื้อหาสาระครอบคลุมวัตถุประสงค์ ไม่ยากเกินไป แบ่งเป็นขั้นตอน มีตัวอย่างหรือแผนภาพ แผนภูมิประกอบเหมาะสมกับเนื้อหาเพื่อช่วยให้เข้าใจง่าย รวมทั้งมีรูปแบบที่น่าสนใจเหมาะสมกับผู้ใช้และมีแหล่งอ้างอิงที่สามารถค้นคว้าเพิ่มเติมได้

ประโยชน์ของคู่มือ

ปรีชา สัจจากุล (2549) กล่าวว่า คู่มือปฏิบัติงานที่จัดทำขึ้นจะต้องเป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานและต่อองค์กร สรุปได้ดังนี้

1. เป็นบรรทัดฐานสำหรับการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีเกณฑ์ โดยไม่ว่าใครเป็นผู้ปฏิบัติก็ตาม ทำให้เกิดแบบแผนที่ดี
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน
3. ใช้สำหรับการฝึกบุคลากรใหม่ให้สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องและรวดเร็ว
4. ช่วยลดเวลา ลดความบกพร่องและความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน
5. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
6. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ

ดุจดาว ดวงเด่น (2540) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพ โดยการกำหนดองค์ประกอบของขีดความสามารถเพื่อนำไปวางระบบเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาอาชีพร่วมกับหลักเกณฑ์ของพนักงานสายเงินฝาก-บัญชี ธนาคารไทยทนุ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษา พบว่า ธนาคารยังไม่มีการพัฒนาอาชีพอย่างเป็นระบบแต่มีหลายสิ่งที่องค์การได้ดำเนินการอยู่นั้นสามารถส่งเสริมต่อการพัฒนาอาชีพที่เน้นขีดความสามารถได้ ได้แก่ การกำหนด Job Description การกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ข้อมูลและวิธีการปฏิบัติของสิ่งเหล่านี้ จะคล้ายกับระบบการพัฒนาอาชีพโดยเน้นขีดความสามารถที่นำเสนอ อาจแตกต่างที่ระบบใหม่จะให้ความชัดเจนและครบมิติในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งด้านความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และทัศนคติ (attitude) มากขึ้น

พุฒิ เด่นสมพรพันธ์ (2543) ได้ศึกษาเรื่องขีดความสามารถหลัก (Core Competency) และขีดความสามารถมาตรฐานในงาน (Standard Job Competency) ของงานสินเชื่อและงานปฏิบัติการสินเชื่อเพื่อเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้รูปแบบของขีดความสามารถมาตรฐานที่ได้ศึกษามาเป็นแนวทางในการออกแบบกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร โดยใช้กรณีศึกษาสาขาพระราม 4 ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ซึ่งผลการศึกษา พบว่า ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย เป็นสถาบันการเงินที่ตั้งขึ้นโดยมีเป้าหมายที่จะให้บริการทางการเงิน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของนักธุรกิจไทยในตลาดการค้าโลก ทำให้ธนาคารมีสมรรถนะหลักที่สนับสนุนเป้าหมายอย่างชัดเจน คือ การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริการทางการเงินแก่ผู้ส่งออกส่งผลให้เกิดการจัดกรอบของการให้บริการของธนาคาร ที่มุ่งเน้นการช่วยเหลือผู้ส่งออกทางด้านการเงินแบบครบวงจร โดยมีหน่วยงานสินเชื่อและบริการสินเชื่อเป็นหน่วยงานหลัก โดยที่มีรูปแบบของขีดความสามารถหลักเพื่อให้พนักงานในงานสินเชื่อและปฏิบัติการสินเชื่อใช้ในการดำเนินงานบริการด้านการเงินทุกประเภทและภายใต้กรอบระเบียบในการดำเนินงานของทั้งธนาคารและระเบียบการค้าระหว่างประเทศ 20 ขีดความสามารถ คือ 1) ความรู้และทักษะในการทำงาน 2) เทคโนโลยีสารสนเทศ 3) การเขียนรายงานและการนำเสนอ 4) การจัดกระบวนการทำงาน 5) แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร 6) ความชำนาญในการใช้คอมพิวเตอร์ 7) ภาษาอังกฤษ 8) การวิเคราะห์ 9) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 10) การบริหารนโยบาย 11) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 12) การทำงานเป็นทีม 13) การเจรจาต่อรอง 14) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 15) ความคิดริเริ่ม 16) การคิดนวัตกรรมและการมองภาพในอนาคต 17) การพัฒนา 18) การอำนวยการ และการบริหารงาน 19) ภาวะผู้นำ และ 20) การบริการลูกค้า ซึ่งจากการศึกษาตามรูปแบบของสมรรถนะทั้ง 20 สมรรถนะ พบว่า ขีดความ สามารถมาตรฐานในงานสินเชื่อและปฏิบัติการสินเชื่อ จะต้องประกอบประกอบด้วย 8 ขีดความสามารถ กล่าวคือ 1) ความรู้และความสามารถการทำงานในหน้าที่ 2) เทคโนโลยีสารสนเทศ 3) การเขียนและการนำเสนอรายงาน 4) การจัดกระบวนการทำงาน 5) แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของธนาคาร 6) ความชำนาญในการใช้คอมพิวเตอร์ 7) การทำงานเป็นทีม 8) การบริการลูกค้า ซึ่งขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถมาตรฐานที่ศึกษาได้นั้นจะเป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารต่อไป

ปริญญ์ พิชญวิจิตร์ (2544) ได้ศึกษาแนวทางในการกำหนดรายการขีดความสามารถเพื่อนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการกำหนดรายการขีดความสามารถของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ทั้งองค์กรต่อไป โดยใช้ส่วนงานของบริษัทฯ เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 5 ส่วน ผู้ให้ข้อมูล คือ บุคลากรในแต่ละส่วนรวม 51 คน ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1) ขีดความสามารถในงานที่ได้จากการวิจัย คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ การจัดการงาน ความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม การคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร สำนึกรับผิดชอบและความน่าเชื่อถือ

และภาวะผู้นำ 2) ขีดความสามารถที่เป็นพื้นฐานร่วมกันมี 2 รายการ คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ และการจัดการงาน

สวรรยา จำปาน้อย; ประชันชิต ไพบูลย์; นวิน หล้อเถี้ยน; ธิราวรรณ ยอแสงรัตน์; และภาวิณี พุทธานุกูลกิจ (2546) ได้ศึกษาเรื่องการเตรียมความพร้อมขององค์การในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในทศวรรษหน้า กรณีศึกษา: บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาถึงเหตุผลและความจำเป็นของการนำแนวคิดสมรรถนะ (Competency) เข้ามาใช้ในองค์การ 2) เพื่อศึกษาถึงลักษณะกรอบสมรรถนะ (Competency Framework) ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ว่ามีลักษณะอย่างไร และ 3) เพื่อศึกษาการเตรียมความพร้อมขององค์การในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ โดยผลการวิจัย พบว่า การเตรียมความพร้อมขององค์การเป็นไปใน 2 ลักษณะ คือ

1. การเตรียมความพร้อมของระบบทรัพยากรมนุษย์ (HR System) ได้แก่ โครงสร้าง ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรม ทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้เกิดความพร้อมในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสมรรถนะที่จะนำมาใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพแก่องค์การมากที่สุด

2. การประเมินศักยภาพของบุคคล ต้องทำการประเมินว่าแต่ละบุคคลมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติอะไรบ้าง ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้การนำระบบสมรรถนะ เข้ามาใช้มีความสะดวกและทำได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น จากการวิจัยพบว่า บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้นำแนวคิดสมรรถนะมาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อให้บุคลากรขององค์การสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และดำเนินตามวิสัยทัศน์ได้โดยศึกษาแนวคิดสมรรถนะ จากองค์การต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ที่สามารถนำระบบสมรรถนะเข้ามาใช้และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง และวัฒนาธรรมของการทำงานเกิดขึ้นอย่างชัดเจนเมื่อองค์การทำการแปรรูปรัฐวิสาหกิจเป็นบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ทำให้ง่ายต่อการนำแนวคิดขีดความสามารถ เข้ามาใช้รวมทั้งทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การจะต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของธุรกิจ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานที่มีการปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการนำระบบสมรรถนะมาใช้องค์การจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อม และความพร้อมขององค์การในทุกด้านรวมไปถึงบุคลากรในองค์การจะต้องมีความรู้ และความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อให้องค์การเกิดความสำเร็จในการนำระบบสมรรถนะมาใช้

ปัทมา เพชรไพลิน (2547) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาความสามารถของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลขอนแก่นโดยการศึกษาใน 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการกำหนดตัวแบบสมรรถนะของพยาบาลประจำการโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ขั้นตอนที่ 2 เป็นการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลขอนแก่น ระหว่างพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยกับพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย จำนวน 70 คน และขั้นตอนที่

3 เป็นการศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของพยาบาลประจำการให้สูงขึ้นโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ทำการสัมภาษณ์พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ด้านการพัฒนาคุณภาพบุคลากร จำนวน 5 คน โดยพบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลขอนแก่น ด้านความรู้ ความสามารถ ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้คือ การฝึกอบรม การประชุม การศึกษาต่อเนื่อง การศึกษาดูงาน และกิจกรรมการพัฒนาทางการพยาบาล การพัฒนาด้านทักษะและประสบการณ์ประกอบด้วย การสอน การสาธิต การฝึกปฏิบัติมีระบบพี่เลี้ยง

อรวรรณ เมฆวิชัย และคณะ (2548) ได้ศึกษาสมรรถนะของพยาบาลโรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จากพยาบาลวิชาชีพ 172 คน และพยาบาลเทคนิค 47 คน ผลการศึกษา พบว่ารูปแบบใหม่ของการพัฒนาที่เหมาะสมของพยาบาลแบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ 1) การพัฒนารายบุคคลได้แก่การถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของพยาบาลผู้เชี่ยวชาญต่อพยาบาลที่พร่องสมรรถนะขณะปฏิบัติงาน ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่องโดยเทคนิคการสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การนิเทศ การให้คำปรึกษา การให้ข้อมูลย้อนกลับตามสมรรถนะและกิจกรรมที่พร่อง 2) การพัฒนารายกลุ่มได้แก่การจัดหลักสูตรการอบรมภายในโรงพยาบาลให้สอดคล้องตามความต้องการในการพัฒนา จำนวน 6 หลักสูตร 3) การพัฒนาเฉพาะด้าน ได้แก่ การส่งพยาบาลเข้ารับการอบรมหลักสูตรเฉพาะทางและศึกษาต่อเนื่อง และ 4) การจัดระบบสนับสนุนการพัฒนาโดยปรับปรุงเกณฑ์ แนวทางปฏิบัติ เพิ่มช่องทางการสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ ลดขั้นตอนการดำเนินงานด้านการพัฒนา/ฝึกอบรม และการพัฒนารูปแบบดังกล่าวส่งผลต่อการลดจำนวนพยาบาลที่พร่องสมรรถนะลงจากร้อยละ 23 เหลือร้อยละ 15.0 พยาบาลมีความเห็นตรงกันว่ารูปแบบใหม่ของการพัฒนาสมรรถนะทำให้พยาบาลทุกคนมีการตื่นตัว กระตือรือร้นสนใจใฝ่หาความรู้ ได้รับประสบการณ์ใหม่ ตั้งใจปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ ช่วยสร้างสัมพันธภาพบรรยากาศการทำงานที่ดีของพยาบาลในหน่วยงานทั้งที่สถานการณ์ก่อนวิจัยพบว่า ยังไม่เคยประเมินสมรรถนะความรู้ของพยาบาลไม่มีทิศทางชัดเจน ไม่มีระบบบันทึกที่ดี

ประมา ศาสตระรุจิ (2550) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน เพื่อสร้างคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอ้างอิงเกณฑ์สมรรถนะหลัก (Core Competencies) จำนวน 8 ประการ สำหรับข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยผลการศึกษา พบว่า สมรรถนะที่มีความสำคัญที่สุดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ คุณธรรมและจริยธรรม (Integrity) รองลงมาได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) รองลงไปอีก ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) และความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organization Awareness)

พรรณี สวนเพลง (2552) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากร ICT ของประเทศไทย 2548-2557 จากการศึกษาพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่คาดหวังให้องค์กรจัดระบบค่าตอบแทนสวัสดิการสูงขึ้นและเหมาะสม มีแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมกับความต้องการมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์กว้างไกล มีศักยภาพ กล้าตัดสินใจ มีการสร้างความสามัคคี สร้างระบบการบริหารที่มีคุณธรรมและเป็นธรรม สร้างบุคลากรให้มีศักยภาพ รักและทุ่มเทให้กับองค์กรมีการดูแลผลประโยชน์และสิทธิของบุคลากร มีการมอบหมายงาน งานต้องให้ตรงกับความชำนาญของบุคลากร และมีนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจที่ชัดเจน ในส่วนของผู้บริหารนั้นคาดหวังให้มีการสร้างค่านิยมในการทำงานการพัฒนาบุคลากรในระดับปฏิบัติงานให้สามารถสืบทอดตำแหน่งให้ได้ในระยะเวลาอันสั้น มีการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถและมีการบริหารงบประมาณให้เหมาะสมต่อความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ชาลิสา เลิศสกุล (2555) ได้ศึกษาเรื่องการสร้างเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินคุณลักษณะของผู้ประกอบการใหม่ ของผู้รับการฝึกอบรมที่สำเร็จหลักสูตรการฝึกอบรมในโครงการ “เสริมสร้างผู้ประกอบการใหม่” (New Entreprenueurs Creation : NEC) กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรมประจำปีงบประมาณ 2554 เพื่อสร้างคู่มือการประเมินสมรรถนะของผู้ประกอบ การใหม่ ตามเกณฑ์สมรรถนะ โดยผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่มีความสำคัญในความเห็นของกลุ่มตัวอย่างและผู้เชี่ยวชาญคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้สำเร็จหลักสูตร NEC สาขาธุรกิจไซเบอร์และสาขาการออกแบบสื่อปฏิพันธ์และมัลติมีเดีย รุ่นที่ 4/2554 เห็นว่า สมรรถนะที่มีความสำคัญที่สุดในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน คือ ด้านความรู้กฎหมายที่ควรรู้ในการทำธุรกิจ และด้านทักษะการเป็นผู้นำ และรองลงมา คือ ด้านทักษะในการคิดและลงมือปฏิบัติ และลำดับที่สาม คือ ด้านความรู้การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและองค์กร และทัศนคติจริยธรรมและจรรยาบรรณ ขณะที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า สมรรถนะที่มีความสำคัญที่สุดในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน คือ ด้านทัศนคติที่มีต่อตนเอง และการพัฒนาตนเอง รองลงมาคือ ด้านทักษะในการติดต่อและปฏิสัมพันธ์ทางสังคม และลำดับที่สาม คือ ด้านทักษะการทำงานเป็นทีม และด้านทัศนคติ จริยธรรมและจรรยาบรรรณ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

แบลนเซโร โบโรสกี และ เดอร์ แอล (Blancero, D.; Boroski, L.; & Dyer, L. 1996: 380-403) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 11 สมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกตำแหน่งงานในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมี ประกอบด้วย 11 สมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ศักยภาพส่วนบุคคล (Personal Integrity) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ จริยธรรม (Ethics) มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน (Standard of Quality) และการตัดสินใจโดยอาศัยหลักของความเป็นเหตุเป็นผลและความเป็นจริง

กลุ่มที่ 2 การมุ่งความก้าวหน้าและแรงผลักดัน (Ambition and Drive) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสำเร็จ (Result Orientation) ความคิดริเริ่ม (Initiative) ความมั่นใจ (Self Confidence) และความกระตือรือร้นในการทำงาน (Enthusiasm and Commitment)

กลุ่มที่ 3 ทักษะในการทำงานเป็นทีม (Team Skill) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การสื่อสาร (Communication) การฟังและการตีความ (Listening) การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

2. สมรรถนะเสริม (Leverage Competency) เป็นสมรรถนะเสริมที่ใช้ ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ การสร้างผลกระทบทางอ้อม (Influence) การใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า (Utilization of Resource) ความตระหนักในการต้องการของลูกค้า (Cluster Awareness) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การตั้งคำถามและตีความ(Questioning) และความรู้สึกส่วนบุคคล (Organization Astuteness)

3. สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Role-Specific Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษา และสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Competency Practitioner) นักกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategist / Generalist) การริเริ่ม และคิดค้นในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Initiative Leader) การสนับสนุนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Operation Support) ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Consultant) ผู้นำด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Organization Leader) โดยที่ทั้ง 6 ตำแหน่งงานจะประกอบด้วย 33 สมรรถนะ ที่แต่ละตำแหน่งงานต้องการต่างกัน และตอบสนองหน้าที่การทำงานเฉพาะทาง

เอิร์น และคนอื่นๆ (Hearn; & et al. 1997: 157-180) ได้ศึกษาเรื่องการกำหนดความ สามารถเฉพาะของวิชาชีพในออสเตรเลียเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ โดยมีคุณลักษณะที่เหมาะสม เช่น ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ซึ่งเป็นพื้นฐานร่วมกันของสมรรถนะ ให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ ผลการวิจัยพบว่า ในการศึกษากลุ่มตัวอย่าง 7 วิชาชีพ ได้แก่ นักบัญชี วิศวกร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักการตลาดนักสังคมสังเคราะห์ ครู และสถาปนิก ในทุกสายอาชีพมีปัจจัยด้านความสามารถร่วมกัน คือ การแก้ปัญหา การเข้าไปมีส่วนร่วมในวิชาชีพ กรอบความคิดของการอ้างอิง ความสามารถทางอารมณ์ ความรู้เกี่ยวกับองค์กร การทำงานเชิงรุก และการมุ่งมั่นเกี่ยวกับลูกค้า

เบคเกอร์ ยูเซลิด และ ไอริช (Becker; Huselid; & Ulrich. 2001) ได้วิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ซึ่งทุกองค์กรควรมี โดยทำการศึกษากลุ่มธุรกิจเครื่องไฟฟ้า กลุ่มธุรกิจยา และกลุ่มธุรกิจที่ผลิตสินค้าอุปโภคและบริโภค พบว่า สมรรถนะหลักที่องค์กรมี ได้แก่ สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำ การจัดการ ซึ่งในแต่ละสมรรถนะจะมีการแบ่งออกเป็นหัวข้อย่อย ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง เช่น ผู้บริหารระดับสูงจะมีสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำมากกว่าพนักงานบัญชี ข้อสรุปที่ได้จากงานวิจัยนี้ สรุปได้ว่า การที่องค์กรจะมีสมรรถนะใดนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน วัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำสมรรถนะมาใช้ในองค์กร

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อสร้างแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล และสร้างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน จากนั้นตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ และวิเคราะห์ลักษณะการพัฒนาตนของผู้ตรวจสอบภายในและใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในด้านต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพและคุณค่าในการปฏิบัติงานทั้งของตนเองและของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ให้เป็นไปตามกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในของสถาบันทางวิชาชีพตรวจสอบภายใน

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคคลที่เป็นสมาชิกของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย (สตท.) ณ วันที่ 22 เมษายน 2557 จำนวน 2,121 คน

กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นตอนการตรวจสอบความเป็นไปได้ ในการนำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ไปใช้แบบเฉพาะเจาะจงจำนวน 30 คน โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ซึ่งมีคุณสมบัติทุกข้อ ดังนี้

1. ได้รับวุฒิบัตรวิชาชีพเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในในระดับสากล (Certified Internal Auditor : CIA หรือ ผู้ตรวจสอบภายในรับอนุญาตสากล)
2. ปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายในของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (The Stock Exchange of Thailand : SET)
3. มีความสนใจเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน และยินดีเข้าร่วมในการวิจัยครั้งนี้

ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัย เพื่อสร้างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ และเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ไปใช้นั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอน โดยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน กล่าวคือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสังเคราะห์เอกสารและสร้างแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน และการตรวจสอบคุณภาพคู่มือโดยผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ไปใช้ และวิเคราะห์ลักษณะการพัฒนาตนของผู้ตรวจสอบภายใน

ขั้นตอนที่ 4 การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสังเคราะห์เอกสารและสร้างแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

1.1 ศึกษาและสังเคราะห์เอกสาร แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เกี่ยวกับแนวคิดการเรียนรู้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดงานตรวจสอบภายใน แนวคิดสมรรถนะ แนวคิดการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลและการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล และแนวคิดเครื่องมือพัฒนา มาสร้างต้นแบบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล และตรวจสอบคุณภาพของแนวทางดังกล่าวด้วยเทคนิคเดลฟายโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน

1.2 สร้างแบบสอบถามชุดที่ 1 : แบบประเมินความเหมาะสมของแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล เพื่อพิจารณาและประเมินความเหมาะสมของของแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

1.3 นำกรอบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล พร้อมด้วยแบบประเมินความเหมาะสมของแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารของหน่วยงานตรวจสอบภายในและปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายในขององค์กรเอกชนมากกว่า 10 ปี ทำการตรวจสอบคุณภาพของแนวทางดังกล่าวด้วยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย 3 รอบ

1.4 จากนั้นผู้วิจัยนำต้นแบบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล ที่ได้จากการตรวจสอบคุณภาพของแนวทางโดยผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3 ไปเป็นกรอบในการสร้างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน และการตรวจสอบคุณภาพคู่มือโดยผู้เชี่ยวชาญ

2.1 ผู้วิจัยต้นแบบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 และผลการศึกษาแนวคิดการจัดทำคู่มือมาสร้างร่างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้าง ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของคู่มือ
2. กลุ่มเป้าหมาย
3. คำนิยามศัพท์สำคัญ
4. เนื้อหา แบ่งเป็น 3 บท ดังนี้

บทที่ 1 แนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน ประกอบด้วย

1) สมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน
2) ปัจจัยที่ทำให้การตรวจสอบภายในประสบความสำเร็จ

บทที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน ประกอบด้วย

1) ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP)

ขั้นตอนที่ 5 การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน

ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน

2) บุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน

บทที่ 3 ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

5. บรรณานุกรม

2.2 สร้างแบบสอบถามชุดที่ 2 : แบบประเมินความสอดคล้องและความเหมาะสมของคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

2.3 นำแบบสอบถามชุดที่ 2 พร้อมด้วยร่างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ที่ได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพคู่มือ โดยผู้เชี่ยวชาญทุกท่านเป็นผู้มีคุณวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาเอกและเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพตรวจสอบภายใน

ได้รับวุฒิบัตรวิชาชีพเกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน ในระดับสากล (Certified Internal Auditor : CIA หรือ ผู้ตรวจสอบภายในรับอนุญาตสากล) และมีผลงานทางด้านวิชาการในระดับที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภาครัฐและ/หรือเอกชน จำนวน 2 คน ดังนี้

1) รองศาสตราจารย์ ดร.พรอนงค์ บุษราตระกูล
อาจารย์ประจำ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
และประธานกรรมการหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการกำกับดูแลกิจการ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอมอร ใจเก่งกิจ
อาจารย์ประจำ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
และรองประธานกรรมการหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการกำกับดูแลกิจการ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากร หรือการพัฒนาการทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์

มีผลงานวิชาการด้านการเขียนตำรา บทความ และ/หรืองานวิจัยตลอดจนปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร หรือการพัฒนาการทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือด้านอื่นที่เกี่ยวข้อง ในระดับที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภาครัฐ และ/หรือเอกชน จำนวน 2 คน ดังนี้

1) ดร.อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์
ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
บริษัท ไทยสกิลล์พลัส จำกัด

2) ดร.วัลลภัช แก้วอำไพ
รองกรรมการผู้จัดการ กลุ่มบริหารกลยุทธ์องค์กรและบุคลากร
เฟรเกรนท์กรุ๊ป

3. ผู้เชี่ยวชาญอื่น

ปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับด้านการตรวจสอบภายใน ในที่นี้คือ ประธานกรรมการตรวจสอบภายใน จำนวน 1 คน คือ

รองศาสตราจารย์ ดร.นริศ ชัยสูตร
อดีตรองปลัดกระทรวงการคลัง กระทรวงการคลัง
ประธานกรรมการตรวจสอบ
บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน)

2.4 นำผลการประเมินที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความสอดคล้อง (ค่า IOC) และความเหมาะสมของร่างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และปรับแก้ไขคู่มือตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน ได้คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 เพื่อนำไปตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ไปใช้ต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ไปใช้ และวิเคราะห์ลักษณะการพัฒนาตนของผู้ตรวจสอบภายใน

3.1 สร้างแบบสอบถามชุดที่ 3 : แบบประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในไปใช้

3.2 นำแบบสอบถามชุดที่ 3 พร้อมร่างคู่มือฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 ไปให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดจำนวน 30 คน ทำการศึกษาและประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ระหว่างเดือนมิถุนายน 2557 ถึงเดือนสิงหาคม 2557

3.3 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปและลักษณะการพัฒนาตนของกลุ่มตัวอย่างในช่วง 1 ปี ด้วยค่าร้อยละและความถี่

3.4 วิเคราะห์ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3.5 ปรับแก้ไขคู่มือตามข้อเสนอแนะ ได้คู่มือฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2 เพื่อใช้ประกอบการสนทนากลุ่ม

ขั้นตอนที่ 4 การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ผู้วิจัยได้จัดสนทนากลุ่ม โดยมีผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 8 คน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนที่ 1 จำนวน 2 คน ผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนที่ 2 จำนวน 2 คน และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 4 คน เพื่อให้ได้คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในฉบับสมบูรณ์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามจำนวน 3 ชุด ดังนี้

แบบสอบถามชุดที่ 1 : แบบประเมินความเหมาะสมของแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

แบบสอบถามชุดที่ 2 : แบบประเมินความสอดคล้องและความเหมาะสมของคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

แบบสอบถามชุดที่ 3 : แบบประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในไปใช้

แบบสอบถามชุดที่ 1 : แบบประเมินความเหมาะสมของแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

แบบสอบถามฉบับนี้ ใช้ในขั้นตอนที่ 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน เกี่ยวกับคุณภาพของแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลด้วยเทคนิคเดลฟาย และใช้เป็นกรอบในการสร้างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน ซึ่งประกอบด้วยโครงคำถาม 3 ตอน จำนวนรวม 109 ข้อ (แสดงในภาคผนวก ข) ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ (จำนวน 5 ข้อ) ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา วุฒิบัตรวิชาชีพที่ได้รับ (ถ้ามี) ตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบัน และระยะเวลาในการทำงาน โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นคำถามหลายรูปแบบ ได้แก่ แบบหลายตัวเลือก (เลือกคำตอบเพียงคำตอบเดียว) แบบช่องทำเครื่องหมาย (เลือกคำตอบได้หลายคำตอบโดยมีหัวข้อคำตอบให้เลือก) และแบบคำถามที่ให้เติมข้อความลงในช่องว่าง

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมของแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

เป็นคำถามเกี่ยวกับระดับความเหมาะสมของแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล เป็นแบบมาตราวัดประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale)

ระดับ 5 หมายถึง แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลมีความเหมาะสมในเกณฑ์ **มากที่สุด**

ระดับ 4 หมายถึง แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลมีความเหมาะสมในเกณฑ์ **มาก**

ระดับ 3 หมายถึง แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลมีความเหมาะสมในเกณฑ์**ปานกลาง**

ระดับ 2 หมายถึง แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลมีความเหมาะสมในเกณฑ์ **น้อย**

ระดับ 1 หมายถึง แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลมีความเหมาะสมในเกณฑ์ **น้อยที่สุด**

โดยมีข้อคำถามจำนวน 101 ข้อ ดังนี้

1. ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (จำนวน 56 ข้อ)

2. บุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน (จำนวน 31 ข้อ)

3. ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (จำนวน 14 ข้อ)

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ (จำนวนรวม 3 ข้อ)

เป็นคำถามที่ให้เติมข้อความลงในช่องว่างจำนวน 3 ข้อ เกี่ยวกับ

1. ภาพรวมของแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (จำนวน 1 ข้อ)
2. องค์ประกอบของแนวทางทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (จำนวน 1 ข้อ)
3. ประโยชน์ที่ได้รับจากแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (จำนวน 1 ข้อ)

แบบสอบถามชุดที่ 2 : แบบประเมินความสอดคล้องและความเหมาะสมของคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

แบบสอบถามฉบับนี้ ใช้ในขั้นตอนที่ 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน เกี่ยวกับคุณภาพของคู่มือและนำคำตอบที่ได้ไปประมวลผลเป็นภาพรวมความสอดคล้องและความเหมาะสมของคู่มือและเป็นแนวทางในการปรับปรุงคู่มือ ซึ่งประกอบด้วยโครงคำถาม 3 ตอน (แสดงในภาคผนวก ข) ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ (จำนวน 7 ข้อ) ได้แก่ ชื่อ-ชื่อสกุล สถานที่ทำงาน ตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบัน เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา และวุฒิบัตรวิชาชีพที่ได้รับ (ถ้ามี) โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นคำถามหลายรูปแบบ ได้แก่ แบบหลายตัวเลือก (เลือกคำตอบเพียงคำตอบเดียว) แบบช่องทำเครื่องหมาย (เลือกคำตอบได้หลายคำตอบโดยมีหัวข้อคำตอบให้เลือก) และแบบคำถามที่ให้เติมข้อความลงในช่องว่าง

ตอนที่ 2 ความสอดคล้องและความเหมาะสมของคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

เป็นคำถามเกี่ยวกับระดับความสอดคล้อง และความเหมาะสมของคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ในด้านต่างๆ คือ โครงสร้างคู่มือ วัตถุประสงค์ของคู่มือ คำนิยามศัพท์สำคัญ เนื้อหา 3 บท และแบบฟอร์ม/รายงาน ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินความสอดคล้อง เพื่อประเมินระดับความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

+1 เมื่อผู้เชี่ยวชาญ **แน่ใจว่า** โครงสร้างคู่มือ วัตถุประสงค์ของคู่มือ คำนิยามศัพท์สำคัญ เนื้อหา 3 บท และแบบฟอร์ม/รายงาน **มีความสอดคล้อง** ที่จะนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

0 เมื่อผู้เชี่ยวชาญ **ไม่แน่ใจว่า** โครงสร้างคู่มือ วัตถุประสงค์ของคู่มือ คำนิยามศัพท์สำคัญ เนื้อหา 3 บท และแบบฟอร์ม/รายงาน **มีความสอดคล้อง** ที่จะนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

-1 เมื่อผู้เชี่ยวชาญ **แน่ใจว่า** โครงสร้างคู่มือ วัตถุประสงค์ของคู่มือ คำนิยามศัพท์สำคัญ เนื้อหา 3 บท และแบบฟอร์ม / รายงาน **ไม่มีความสอดคล้อง** ที่จะนำไปใช้ในการ จัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

ส่วนที่ 2 การประเมินความเหมาะสม เพื่อประเมินระดับความเหมาะสมของคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ เกี่ยวกับโครงสร้างคู่มือ วัตถุประสงค์ของคู่มือ คำนิยามศัพท์สำคัญ เนื้อหา 3 บท และแบบฟอร์ม/รายงาน ซึ่งเป็นแบบมาตราวัดประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง คู่มือมีความเหมาะสมอยู่ในเกณฑ์ **มากที่สุด**

ระดับ 4 หมายถึง คู่มือมีความเหมาะสมอยู่ในเกณฑ์ **มาก**

ระดับ 3 หมายถึง คู่มือมีความเหมาะสมอยู่ในเกณฑ์ **ปานกลาง**

ระดับ 2 หมายถึง คู่มือมีความเหมาะสมอยู่ในเกณฑ์ **น้อย**

ระดับ 1 หมายถึง คู่มือมีความเหมาะสมอยู่ในเกณฑ์ **น้อยที่สุด**

โดยแต่ละส่วนมีข้อคำถามจำนวน 103 ข้อ ดังนี้คือ 1) โครงสร้างคู่มือ (จำนวน 5 ข้อ) 2) วัตถุประสงค์ของคู่มือ (จำนวน 4 ข้อ) 3) คำนิยามศัพท์สำคัญ (จำนวน 6 ข้อ) 4) เนื้อหา 3 บท และแบบฟอร์ม/รายงาน (จำนวนรวม 88 ข้อ) ซึ่งได้แก่

บทที่ 1 แนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน (จำนวนรวม 12 ข้อ) ประกอบด้วย 1) สมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน (จำนวน 6 ข้อ) และปัจจัยที่ทำให้การตรวจสอบภายในประสบความสำเร็จ (จำนวน 6 ข้อ)

บทที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (จำนวนรวม 70 ข้อ) ประกอบด้วย

1) ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน 6 ขั้นตอน (จำนวนรวม 64 ข้อ) และ 2) ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน รายบุคคล (จำนวน 6 ข้อ)

ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน ประกอบด้วย 2 ส่วน กล่าวคือ 1) ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล ฯ และ 2) บุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน

1) ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล ฯ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ (จำนวน 7 ข้อ) ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน (จำนวน 17 ข้อ) ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน (จำนวน 6 ข้อ) ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP) (จำนวน 10 ข้อ) ขั้นตอนที่ 5 การให้ข้อมูลป้อน กลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน (จำนวน 6 ข้อ) และขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน (จำนวน 18 ข้อ)

2) บุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน (จำนวน 6 ข้อ)

บทที่ 3 ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน รายบุคคล (จำนวน 6 ข้อ)

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ (จำนวนรวม 3 ข้อ)

เป็นคำถามที่ให้เติมข้อความลงในช่องว่างจำนวน 3 ข้อ เกี่ยวกับภาพรวมของคู่มือ (จำนวน 1 ข้อ) เนื้อหาและรูปแบบการนำเสนอ (จำนวน 1 ข้อ) และประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้คู่มือ (จำนวน 1 ข้อ)

แบบสอบถามชุดที่ 3 : แบบประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในไปใช้

แบบสอบถามฉบับนี้ ใช้ในขั้นตอนที่ 3 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ และเป็นแนวทางในการปรับปรุงคู่มือ จัดทำเป็นแบบสอบถามทั่วไปและแบบสอบถามออนไลน์ผ่านระบบ Google Docs ซึ่งเป็นข้อคำถามเดียวกัน โดยลักษณะคำถามมีหลายรูปแบบ ได้แก่ แบบหลายตัวเลือก (เลือกคำตอบเพียงคำตอบเดียว) แบบช่องทำเครื่องหมาย (เลือกคำตอบได้หลายคำตอบโดยมีหัวข้อคำตอบให้เลือก) และแบบคำถามที่ให้เติมข้อความลงในช่องว่างประกอบด้วยโครงคำถาม 4 ตอน จำนวนรวม 127 ข้อ (แสดงในภาคผนวก ข) ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (จำนวน 11 ข้อ) ได้แก่ ชื่อ-ชื่อสกุล เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา วุฒิบัตรวิชาชีพที่ได้รับ (ถ้ามี) ชื่อสถานที่ทำงานในปัจจุบัน ประเภทธุรกิจ (ตามกลุ่มอุตสาหกรรมของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย) ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน ประสบการณ์ทำงานในด้านต่าง ๆ (จำนวนปี) ตลอดจนระยะเวลาในการทำงานโดยรวม (จำนวนปี) และลักษณะการได้รับการพัฒนาสมรรถนะในแต่ละปี

ตอนที่ 2 ความเป็นไปได้ของการนำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในไปใช้

เป็นคำถามเกี่ยวกับระดับความความเป็นไปได้ของการนำคู่มือไปใช้ ซึ่งเป็นแบบมาตราวัดประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale)

ระดับ 5 หมายถึง คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในเกณฑ์ **มากที่สุด**

ระดับ 4 หมายถึง คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในเกณฑ์ **มาก**

ระดับ 3 หมายถึง คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในเกณฑ์ **ปานกลาง**

ระดับ 2 หมายถึง คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในเกณฑ์ **น้อย**

ระดับ 1 หมายถึง คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในเกณฑ์ **น้อยที่สุด**

โดยตอนที่ 2 มีข้อคำถามจำนวน 101 ข้อ ดังนี้ 1) โครงสร้างคู่มือ (จำนวน 5 ข้อ) 2) วัตถุประสงค์ของคู่มือ (เนื้อหาของวัตถุประสงค์) (จำนวน 4 ข้อ) 3) คำนิยามศัพท์สำคัญ (จำนวน 6 ข้อ) และ 4) เนื้อหา 3 บท และแบบฟอร์ม/รายงาน (จำนวนรวม 86 ข้อ) ซึ่งได้แก่

บทที่ 1 แนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน (จำนวนรวม 12 ข้อ) ประกอบด้วย 1) สมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน (จำนวน 6 ข้อ) 1) ปัจจัยที่ทำให้การตรวจสอบภายในประสบความสำเร็จ (จำนวน 6 ข้อ)

บทที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (จำนวนรวม 68 ข้อ) ประกอบด้วย 1) ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน 6 ขั้นตอน (จำนวนรวม 62 ข้อ) และ 2) ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน รายบุคคล (จำนวน 6 ข้อ)

ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน ประกอบด้วย 2 ส่วน กล่าวคือ 2) ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล ฯ และ 2) บุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน

1) ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล ฯ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ (จำนวน 6 ข้อ) ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน (จำนวน 16 ข้อ) ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน (จำนวน 6 ข้อ) ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP) (จำนวน 10 ข้อ) ขั้นตอนที่ 5 การให้ข้อมูลป้อน กลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน (จำนวน 6 ข้อ) และขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน (จำนวน 18 ข้อ)

2) บุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน (จำนวน 6 ข้อ)

บทที่ 3 ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน รายบุคคล (จำนวน 6 ข้อ)

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

เป็นคำถามที่ให้เติมข้อความลงในช่องว่างจำนวน 3 ข้อ เกี่ยวกับภาพรวมของคู่มือ (จำนวน 1 ข้อ) เนื้อหาและรูปแบบการนำเสนอ (จำนวน 1 ข้อ) และประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้คู่มือ (จำนวน 1 ข้อ)

ตอนที่ 4 ประสิทธิผลของการใช้คู่มือ

เป็นคำถามเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการใช้คู่มือ (จำนวนรวม 12 ข้อ) ซึ่งเป็นแบบมาตราวัดประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง อยู่ในเกณฑ์**ดีมากที่สุด**

ระดับ 4 หมายถึง อยู่ในเกณฑ์**ดีมาก**

ระดับ 3 หมายถึง อยู่ในเกณฑ์**ปานกลาง**

ระดับ 2 หมายถึง อยู่ในเกณฑ์**พอใช้**

ระดับ 1 หมายถึง อยู่ในเกณฑ์**ไม่ดี**

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยเก็บรวมรวมข้อมูล ดังนี้

1) การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย 3 รอบ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล ดังนี้

รอบที่ 1 ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยคำถามแบบเปิดกว้างเกี่ยวกับแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

รอบที่ 2 รวบรวมความคิดเห็นที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 เข้าด้วยกัน รวมทั้งตัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนกันออก เพื่อให้ได้ต้นแบบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล จากนั้นนำต้นแบบแนวทางดังกล่าวมาจัดทำเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมของแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล ซึ่งเป็นแบบมาตราวัดประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) และส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมอีกครั้งหนึ่ง เพื่อแสดงความคิดเห็นและให้คำแนะนำเพิ่มเติมเกี่ยวกับความเหมาะสมของแนวทางที่กำหนดขึ้นในแต่ละข้อ

รอบที่ 3 วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม โดยเพิ่มเติมข้อมูลที่เป็นผลการตอบของกลุ่มและของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจากรอบที่ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้รับทราบก่อนยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่

2) การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการตอบแบบสอบถาม 3 ชุด ดังนี้

แบบสอบถามชุดที่ 1 : แบบประเมินความเหมาะสมของแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

ผู้วิจัยจัดส่งแบบประเมินความเหมาะสมของแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลไปยังผู้เชี่ยวชาญทั้ง 19 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล ด้วยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย 3 รอบ และรับชุดคืนชุดเอกสารด้วยตนเองหรืออีเมล์ (จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ : e-mail) หรือผ่านทางพนักงานรับส่งเอกสารตามที่ผู้เชี่ยวชาญต้องการ

แบบสอบถามชุดที่ 2 : แบบประเมินความเหมาะสมของคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

ผู้วิจัยนำเสนอจดหมายอย่างเป็นทางการในนามบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒไปยังผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม จำนวน 5 คน พร้อมด้วยชุดเอกสาร ซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถามชุดที่ 1 และร่างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ที่พัฒนาขึ้น

เพื่อประเมินความสอดคล้องและความเหมาะสมของร่างคู่มือดังกล่าว โดยจัดส่งและรับชุดคืนชุดเอกสารด้วยตนเอง หรืออีเมล์ (จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ : e-mail) หรือผ่านทางพนักงานรับส่งเอกสาร ตามที่ผู้เชี่ยวชาญต้องการ

แบบสอบถามชุดที่ 3 : แบบประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในไปใช้

ผู้วิจัยนำเสนอจดหมายอย่างเป็นทางการในนามบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒไปยังกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดจำนวน 30 คน พร้อมด้วยชุดเอกสารที่ประกอบด้วยแบบสอบถามชุดที่ 2 และร่างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ที่ผ่านการประเมินความสอดคล้องและความเหมาะสม ตลอดจนปรับแก้ไข (ถ้ามี) โดยผู้เชี่ยวชาญแล้วเพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการนำร่างคู่มือดังกล่าวไปใช้ โดยจัดส่งและรับชุดคืนชุดเอกสารด้วยตนเอง หรืออีเมล์ (จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ : e-mail) หรือผ่านทางพนักงานรับส่งเอกสาร ตามที่ผู้เชี่ยวชาญต้องการ

ในการสร้างแบบสอบถามชุดที่ 2 ผู้วิจัยจัดทำเป็น 2 รูปแบบ คือ 1) แบบสอบถามรูปแบบทั่วไป และ 2) แบบสอบถามออนไลน์ผ่านทางเว็ปไซต์ Google Documents (https://docs.google.com/forms/d/1qFzmww9gZ1_Sn53OLIx1F9uVv6eBeFEdqSufU17SMgc/viewform)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ความเหมาะสมของแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลด้วยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย 3 รอบ โดยรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องที่ต้องการศึกษาวิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความถูกต้องน่าเชื่อถือ โดยไม่ต้องมีการนัดหมายกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มาพบปะกัน ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนเสนอความคิดหรือตัดสินใจในประเด็นข้อคำถามโดยการตอบแบบสอบถาม ซึ่งทำให้ผู้วิจัยสามารถระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญได้โดยไม่มีข้อจำกัด ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถความคิดเห็นได้อย่างอิสระโดยไม่ต้องอยู่ภายใต้อิทธิพลทางความคิดเห็นของผู้อื่น หรือของกลุ่มซึ่งเป็นเสียงส่วนใหญ่ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) หาค่าเฉลี่ย (Mean : $\overline{X}$) ค่ามัธยฐาน (Median : Mdn.) ค่าฐานนิยม (Mode : Mo.) และค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquatile Range : I.R.) ของแต่ละข้อคำถาม โดยเลือกข้อที่ Mdn. ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และ I.R. ตั้งแต่ 1.50 ลงมา

2. การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เพื่อประเมินความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) ของร่างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบ

ภายในรายบุคคลฯ โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ซึ่งเป็นการพิจารณาส่วนประกอบของร่างคู่มือในด้านความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ของคู่มือกับเนื้อหาสาระในแต่ละตอน ซึ่งได้แก่ โครงสร้างคู่มือ วัตถุประสงค์ของคู่มือ คำนิยามศัพท์สำคัญ เนื้อหา 3 บท และแบบฟอร์ม/รายงาน ว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่เพียงใด

ในการหาค่า IOC แบ่งระดับความสอดคล้องเป็น 3 ประเด็น คือ เห็นด้วย = 1 ไม่เห็นด้วย = -1 และไม่แน่ใจ = 0 การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง มีสูตรการคำนวณ ดังนี้ (พิสณุ ฟองศรี. 2550 : 310)

$$\text{IOC} = \frac{\sum R}{n}$$

เมื่อ

IOC แทน ความสอดคล้องระหว่างคู่มือกับวัตถุประสงค์

R แทน คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

n แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาระดับค่าดัชนีความสอดคล้องฯ ของข้อคำถามที่ได้จากการคำนวณจากสูตรที่จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0.00 ถึง 1.00 ถ้าค่า IOC ที่ได้ต้องมากกว่าและเท่ากับ 0.50 ขึ้นไปจึงจะใช้ได้ ถ้าค่า IOC น้อยกว่า 0.50 จะต้องปรับปรุงร่างคู่มือที่จัดทำขึ้น

ดังนั้นในการทำวิจัยนี้ ถ้าความเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยรวม มีค่าดัชนีความสอดคล้อง มากกว่า 0.50 สรุปว่า ร่างคู่มือมีโครงสร้างคู่มือ วัตถุประสงค์ของคู่มือ คำนิยามศัพท์สำคัญ เนื้อหา 3 บท และแบบฟอร์ม/รายงาน มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือและสอดคล้องกับการนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน ตลอดจนสามารถนำไปให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดจำนวน 30 คน พิจารณาความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ต่อไป

ถ้าค่าดัชนีความสอดคล้องน้อยกว่าและเท่ากับ 0.50 ผู้วิจัยต้องทำการปรับปรุงร่างคู่มือตามข้อเสนอแนะที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ร่างคู่มือที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือและสามารถนำไปให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดจำนวน 30 คน พิจารณาความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ต่อไป

3. การวิเคราะห์ความเหมาะสมของร่างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ซึ่งเป็นการพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบ และองค์ประกอบของคู่มือ ซึ่งได้แก่ โครงสร้างคู่มือ วัตถุประสงค์ของคู่มือ คำนิยามศัพท์สำคัญ

เนื้อหา 3 บท และแบบฟอร์ม/รายงาน ซึ่งเป็นแบบมาตราวัดประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) โดยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

การวิเคราะห์ค่าดัชนีความเหมาะสม มีสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\text{ค่าเฉลี่ย} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ

ค่าเฉลี่ย แทน ความสอดคล้องระหว่างคู่มือกับวัตถุประสงค์

x แทน คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

$\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

n แทนจำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาและแปลความหมาย ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50–5.00 หมายถึง คู่มือมีความเหมาะสมในการนำไปใช้อยู่ในเกณฑ์ **มากที่สุด**

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50–4.49 หมายถึง คู่มือมีความเหมาะสมในการนำไปใช้อยู่ในเกณฑ์ **มาก**

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50–3.49 หมายถึง คู่มือมีความเหมาะสมในการนำไปใช้อยู่ในเกณฑ์ **ปานกลาง**

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50–2.49 หมายถึง คู่มือมีความเหมาะสมในการนำไปใช้อยู่ในเกณฑ์ **น้อย**

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00–1.49 หมายถึง คู่มือมีความเหมาะสมในการนำไปใช้อยู่ในเกณฑ์ **น้อยที่สุด**

ถ้าค่าเฉลี่ย (Mean) ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป (ระดับมากขึ้นไป) สรุปว่า ร่างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ มีความเหมาะสมในการนำไปใช้และมีความเหมาะสมในการนำไปให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดจำนวน 30 คน ประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ต่อไป

ถ้าค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 3.50 ผู้วิจัยต้องปรับแก้ไขร่างคู่มือตามข้อเสนอแนะที่ได้รับเพื่อให้ได้ร่างคู่มือที่เหมาะสมและสามารถนำไปให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดจำนวน 30 คน พิจารณาความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แสดงตามตาราง 25

ตาราง 25 ลักษณะการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

	หัวข้อ	ลักษณะการวิเคราะห์ข้อมูล
1	เพศ	ความถี่ และร้อยละ
2	อายุ	ความถี่ และร้อยละ
3	วุฒิทางการศึกษา	ความถี่ และร้อยละ
4	ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน	ความถี่ และร้อยละ
5	ประสบการณ์ทำงาน	ความถี่ และร้อยละ
6	ระยะเวลาในการทำงานโดยรวม	ความถี่ และร้อยละ
7	วุฒิบัตรวิชาชีพที่ได้รับ	ความถี่
8	ลักษณะการพัฒนาสมรรถนะในช่วง 1 ปี	ความถี่

5. การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯไปใช้โดยกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดจำนวน 30 คน โดยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาและแปลความหมาย ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50–5.00 หมายถึง คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในเกณฑ์ **มากที่สุด**

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50–4.49 หมายถึง คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในเกณฑ์ **มาก**

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50–3.49 หมายถึง คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในเกณฑ์ **ปานกลาง**

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50–2.49 หมายถึง คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในเกณฑ์ **น้อย**

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00–1.49 หมายถึง คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในเกณฑ์ **น้อยที่สุด**

ถ้าค่าเฉลี่ย (Mean) ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป สรุปว่า คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้

ถ้าค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 3.50 ผู้วิจัยต้องปรับแก้ไขร่างคู่มือตามข้อเสนอแนะที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ฉบับสมบูรณ์และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

ภาพประกอบ 17 ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในตามกระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อสร้างแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลและคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน “คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ” ตลอดจนตรวจสอบความเป็นไปได้ ในการนำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในไปใช้ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในในด้านต่าง ๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และยั่งยืน รวมทั้งวิเคราะห์ลักษณะการพัฒนาตน ของผู้ตรวจสอบภายใน ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยตามลำดับการศึกษา 4 ขั้นตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาและสังเคราะห์เอกสารและสร้างแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

ตอนที่ 2 ผลการสร้างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน และการตรวจสอบคุณภาพคู่มือโดยผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ไปใช้ และวิเคราะห์ลักษณะการพัฒนาตนของผู้ตรวจสอบภายใน

ตอนที่ 4 ผลการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาและสังเคราะห์เอกสารและสร้างแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

1. จากศึกษาและสังเคราะห์เอกสารแนวคิดทฤษฎี เอกสาร ตำรา งานวิจัยต่างๆ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เกี่ยวกับแนวคิดการเรียนรู้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดงานตรวจ สอบภายใน แนวคิดสมรรถนะ แนวคิดการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลและการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล และแนวคิดเครื่องมือพัฒนาบุคคลากร ผู้วิจัยได้กรอบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน กรอบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อใช้ในขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพของแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน

2. จากการตรวจสอบคุณภาพของแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ด้วยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย 3 รอบ สรุปได้ดังนี้

รอบที่ 1 จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยคำถามแบบเปิดกว้าง ผู้วิจัยได้กรอบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล เพื่อดำเนินการในรอบที่ 2

รอบที่ 2 จากการรวบรวมความคิดเห็น วิเคราะห์เนื้อหาและสังเคราะห์ได้ต้นแบบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล รวม 100 ข้อย่อย แบ่งเป็น 3 หัวข้อ คือ 1) ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล มี 6 ขั้นตอน (จำนวน 55 ข้อ) 2) บุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน (จำนวน 31 ข้อ) และ 3) ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (จำนวน 14 ข้อ) จากนั้นจัดทำแบบสอบถามแบบมาตราส่วน 5 ระดับ และจัดส่งให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมเพื่อประเมินความเหมาะสมของแนวทางในแต่ละข้อและผู้เชี่ยวชาญสามารถเสนอความคิดเห็นเพิ่มเติมในแต่ละข้อคำถาม ผลการประเมินในรอบที่ 2 แสดงตามตาราง 26

ตาราง 26 ผลการประเมินคุณภาพของต้นแบบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล รอบที่ 2

ข้อที่	แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล	ความเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย)	Mdn.	Mo.	IR.
	1) ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน				
1	ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ	4.84	5.00	5.00	0.00
2	1.1 ศึกษาและวิเคราะห์สมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการตามระดับตำแหน่งงาน	5.00	5.00	5.00	0.00
3	1.2 กำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการตามระดับตำแหน่งงาน	4.79	5.00	5.00	0.00
4	1.3 กำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการเฉพาะบุคคล	3.42	3.00	3.00	2.00
5	1.4 ออกแบบหรือกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการตามระดับตำแหน่งงาน	5.00	5.00	5.00	0.00
6	1.5 ออกแบบหรือกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการเฉพาะบุคคล	3.42	3.00	3.00	2.00
7	วิธีที่ 1 ออกแบบหรือกำหนดโดยใช้เกณฑ์ตัวอย่าง	4.79	5.00	5.00	0.00
8	วิธีที่ 2 ออกแบบหรือกำหนดโดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ หรือเกณฑ์มาตรฐานตามวิชาชีพ	5.00	5.00	5.00	0.00
9	วิธีที่ 3 ออกแบบหรือกำหนดจากงานใดงานหนึ่ง และงานในอนาคต	4.47	5.00	5.00	1.00
10	วิธีที่ 4 ออกแบบหรือกำหนดจากข้อมูลจากใบกำหนดหน้าที่งานของแต่ละตำแหน่งงานและแต่ละบุคคล	5.00	5.00	5.00	0.00
11	วิธีที่ 5 ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)	4.79	5.00	5.00	0.00

ตาราง 26 (ต่อ)

ข้อที่	แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล	ความเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย)	Mdn.	Mo.	IR.
12	1.6 สรุปสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการรายบุคคล	5.00	5.00	5.00	0.00
13	ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน	4.47	4.00	4.00	1.00
14	2.1 กำหนดรูปแบบการประเมินสมรรถนะ	5.00	5.00	5.00	0.00
15	2.1.1 การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Supervisor Evaluation /Assessment)	4.89	5.00	5.00	0.00
16	2.1.2 การประเมินตนเอง (Self Evaluation / Assessment)	5.00	5.00	5.00	0.00
17	2.1.3 การประเมินแบบ 180 องศา (180 Degree Evaluation / Assessment)	4.89	5.00	5.00	0.00
18	2.1.4 การประเมินแบบ 360 องศา (360Degree Evaluation /Assessment)	4.68	5.00	5.00	1.00
19	2.2 กำหนดเทคนิคการประเมินสมรรถนะ	5.00	5.00	5.00	0.00
20	2.2.1 แบบประเมินช่องว่างความสามารถ (Competency Gap Assessment Form)	5.00	5.00	5.00	0.00
21	2.2.2 การสังเกตพฤติกรรม	4.58	5.00	5.00	1.00
22	2.2.3 การสัมภาษณ์แบบ ST-A-R	4.89	5.00	5.00	0.00
23	2.2.4 ศูนย์ประเมิน (Assessment Center)	5.00	5.00	5.00	0.00
24	2.2.5 การทดสอบ (Testing)	4.79	5.00	5.00	0.00
25	2.2.6 การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)	4.68	5.00	5.00	1.00
26	2.3 การประเมินสมรรถนะตามรูปแบบและเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่กำหนด	5.00	5.00	5.00	0.00
27	2.4 สรุปผลการประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน	5.00	5.00	5.00	0.00
28	ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน	4.47	4.00	4.00	1.00
29	3.1 ศึกษาลักษณะเฉพาะ เงื่อนไข ตลอดจนข้อดีและข้อจำกัดของเครื่องมือการพัฒนา	4.79	5.00	5.00	0.00
30	3.2 คัดเลือกเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายในที่เหมาะสม	5.00	5.00	5.00	0.00
31	3.3 สรุปเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน	5.00	5.00	5.00	0.00
32	ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP)	5.00	5.00	5.00	0.00
33	4.1 กำหนดเป็นนโยบายและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและหน่วยงานตรวจสอบภายใน	4.79	5.00	5.00	0.00
34	4.2 วางแผนการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP) อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องประจำทุกปี	5.00	5.00	5.00	0.00
35	4.3 จัดลำดับความสำคัญในการเลือกข้อที่ต้องพัฒนาก่อนหลังตามประเภทของสมรรถนะ	5.00	5.00	5.00	0.00
36	4.4 จัดทำแผนการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP)	5.00	5.00	5.00	0.00
37	4.5 กำหนดเป็นนโยบายและได้รับการสนับสนุนในด้านต่างๆ จากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและหน่วยงานตรวจสอบภายใน	5.00	5.00	5.00	0.00
38	4.6 ถือเป็นหนึ่งในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารและผู้ตรวจสอบภายในที่ต้องใส่ใจและถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด	5.00	5.00	5.00	0.00

ตาราง 26 (ต่อ)

ข้อที่	แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล	ความเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย)	Mdn.	Mo.	IR.
39	ขั้นตอนที่ 5 การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน	4.47	4.00	4.00	1.00
40	5.1 แจ้งผู้ตรวจสอบภายในให้รับรู้ว่า มีสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะด้านใดที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อนหรือมีประเด็นที่ต้องพัฒนาให้ดีขึ้น	5.00	5.00	5.00	0.00
41	5.2 แจ้งผู้ตรวจสอบภายในให้รับรู้ว่า ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานจะมีแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน	5.00	5.00	5.00	0.00
42	5.3 สร้างวัฒนธรรมการเปิดใจรับฟังซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์	4.68	5.00	5.00	1.00
43	5.4 ใช้ศาสตร์และศิลปะในการโน้วน้าวและจูงใจให้ผู้ตรวจสอบภายในเห็นคุณค่าของตนเอง เป้าหมายของตนเองเปรียบเทียบกับเป้าหมายของตำแหน่งงาน/หน่วยงานตรวจสอบภายใน/องค์กร	5.00	5.00	5.00	0.00
44	5.5 ให้ข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจน	4.79	5.00	5.00	0.00
45	5.6 ให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีเป้าหมายที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับร่วมกัน	5.00	5.00	5.00	0.00
46	5.7 ให้ข้อมูลป้อนกลับที่ผู้รับการประเมินมีบทบาทชัดเจนในกระบวนการ	4.89	5.00	5.00	0.00
47	5.8 ให้ข้อมูลป้อนกลับด้วยเจตนาดี อารมณ์เป็นกลาง ตั้งใจจะช่วยเหลือผู้ที่รับการประเมิน	5.00	5.00	5.00	0.00
48	ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน	4.47	4.00	4.00	1.00
49	6.1 ติดตามรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ที่กำหนดขึ้นอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเพื่อกระตุ้นให้การพัฒนาเป็นไปตามเป้าหมายและแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	4.79	5.00	5.00	0.00
50	6.2 ประเมินผลความก้าวหน้าและความสำเร็จของแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล	4.89	5.00	5.00	0.00
51	6.3 กำหนดระยะเวลาในการติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในอย่างชัดเจน	4.89	5.00	5.00	0.00
52	6.3.1 ติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในระหว่างปี	4.79	5.00	5.00	0.00
53	6.3.2 ติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในในช่วงปลายปี	4.89	5.00	5.00	0.00
54	6.4 สรุปผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลเปรียบเทียบกับแผนการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล	5.00	5.00	5.00	0.00
55	6.5 ถือเป็นเกณฑ์หนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี	4.53	5.00	5.00	1.00
	2) บุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน				
56	1. ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร	4.63	5.00	5.00	1.00
57	1.1 กำหนดให้การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ เป็นกระบวนการหนึ่งที่ผู้บริหารหน่วยงานต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทุกปี	4.68	5.00	5.00	1.00
58	1.2 อนุมัติแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ที่จัดทำขึ้น	5.00	5.00	5.00	0.00
59	1.3 ติดตามผลการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ	4.68	5.00	5.00	1.00
60	1.4 ติดตามการนำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ไปใช้ปฏิบัติจริง	4.68	5.00	5.00	1.00
61	1.5 สนับสนุนและผลักดันให้ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายในปฏิบัติตามแผนที่กำหนดขึ้น	4.68	5.00	5.00	1.00
62	1.6 จัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในในแต่ละปีอย่างต่อเนื่อง	5.00	5.00	5.00	0.00

ตาราง 26 (ต่อ)

ข้อที่	แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล	ความเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย)	Mdn.	Mo.	IR.
63	2. ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน	4.63	5.00	5.00	1.00
64	2.1 ทำความเข้าใจกระบวนการและวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ	4.63	5.00	5.00	1.00
65	2.2 ปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนในแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในที่กำหนดขึ้น	4.63	5.00	5.00	1.00
66	2.3 ประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในเพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ตรวจสอบภายใน	4.79	5.00	5.00	0.00
67	2.4 ทำความเข้าใจถึงแหล่งหรือช่องทางการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในเป็นรายบุคคล	4.79	5.00	5.00	0.00
68	2.5 กำหนดแนวทางหรือช่องทางการพัฒนาตนเองที่เหมาะสมให้กับผู้ตรวจสอบภายใน	4.79	5.00	5.00	0.00
69	2.6 ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายในถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่ผู้ตรวจสอบภายในต้องพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น	4.79	5.00	5.00	0.00
70	2.7 ชี้แนะผู้ตรวจสอบภายในถึงขอบเขตงานที่เขาสามารถเพิ่มความรับผิดชอบที่มากขึ้น	4.79	5.00	5.00	0.00
71	2.8 ค้นหาโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับผู้ตรวจสอบภายในในปัจจุบันหรืองานอื่น ๆ ที่มีอยู่ในองค์กร	4.79	5.00	5.00	0.00
72	3. ผู้ตรวจสอบภายใน	4.63	5.00	5.00	1.00
73	3.1 มีส่วนร่วมในการประเมินสมรรถนะของตนเองที่เป็นอยู่จริง	4.79	5.00	5.00	0.00
74	3.2 ทำความเข้าใจแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯด้วยความเต็มใจและตั้งใจ	4.89	5.00	5.00	0.00
75	3.3 กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเองร่วมกับผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างาน	4.89	5.00	5.00	0.00
76	3.4 ค้นหาวิธีในการทำให้เป้าหมายในสายอาชีพของตนเองและผลงานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ	4.58	5.00	5.00	1.00
77	3.5 ประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองและเต็มใจที่จะรับรู้ผลการพัฒนาสมรรถนะของตนเองจากผู้อื่น	4.32	4.00	4.00	1.00
78	4. หน่วยงานบุคคล	4.63	5.00	5.00	1.00
79	4.1 สนับสนุนให้ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรและผู้บริหารหน่วยงาน/หัวหน้างานเห็นชอบกับการนำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯมาใช้	4.58	5.00	5.00	1.00
80	4.2 จัดเตรียมเอกสารแบบฟอร์มและรายงานประกอบคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯที่จัดทำขึ้น	4.58	5.00	5.00	1.00
81	4.3 ออกแบบและปรับปรุงระบบการพัฒนาบุคลากร	4.68	5.00	5.00	1.00
82	4.4 บูรณาการแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯกับเครื่องมือการบริหารจัดการบุคลากรอื่นๆ	4.68	5.00	5.00	1.00
83	4.5 ให้ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน	4.68	5.00	5.00	1.00
84	4.6 ตอบข้อซักถามและให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ	4.68	5.00	5.00	1.00

ตาราง 26 (ต่อ)

ข้อที่	แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล	ความเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย)	Mdn.	Mo.	IR.
85	4.7 สื่อสารให้ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานและผู้ตรวจสอบภายในเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ	4.68	5.00	5.00	1.00
86	4.8 ติดตามผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ	4.79	5.00	5.00	0.00
	3) ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล				
87	1. ระดับรายบุคคล (ผู้ตรวจสอบภายใน)	5.00	5.00	5.00	0.00
88	1.1 ปรับปรุง (To Improve)	5.00	5.00	5.00	0.00
89	1.2 พัฒนา (To Develop)	5.00	5.00	5.00	0.00
90	1.3 เตรียมความพร้อม (To Prepare)	5.00	5.00	5.00	0.00
91	2. ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน(หน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างาน)	5.00	5.00	5.00	0.00
92	2.1 การทดแทนงาน (Work Replacement)	4.68	5.00	5.00	1.00
93	2.2 ผลงานของหน่วยงาน (Department Performance)	4.79	5.00	5.00	0.00
94	2.3 คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life)	4.32	4.00	4.00	1.00
95	2.4 ลดเวลาและความจำเป็นในการสอนงานและติดตามดูแลผู้ตรวจสอบภายในที่อยู่ภายใต้สายการบังคับบัญชา	3.32	3.00	3.00	2.00
96	3. ระดับองค์กร	5.00	5.00	5.00	0.00
97	3.1 ผลงานขององค์กร (Corporate Performance) การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ทำให้มีการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่องสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิผล และเป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม	4.68	5.00	5.00	1.00
98	3.2 การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร (Corporate Branding) ผู้ตรวจสอบภายในที่มีความสามารถย่อมมีส่วนช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับขององค์กรในด้านการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร ตลอดจนช่วยให้ผู้ตรวจสอบภายในมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความรักและความผูกพันกับองค์กร	4.32	4.00	4.00	1.00
99	3.3 ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) การพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่องทำให้ผู้ตรวจสอบภายในมีผลการปฏิบัติงานที่ดีส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรซึ่งทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับหน่วยงานภายนอก	4.32	4.00	4.00	1.00
100	3.4 พัฒนาและปรับเปลี่ยนไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization)	4.32	4.00	4.00	1.00

จากตาราง 26 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 ที่มีต่อความเหมาะสมของต้นแบบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล จำนวน 100 ข้อ โดยเห็นว่า แนวทางที่มีความเหมาะสมในการนำไปเป็นต้นแบบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล มีจำนวน 97 ข้อ (Mdn. ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และ I.R. ตั้งแต่ 1.50 ลงมา) และมีข้อที่ไม่เห็นด้วย จำนวน 3 ข้อ คือ 1) กำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขต

ของการกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการเฉพาะบุคคล และ 2) ออกแบบหรือกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการเฉพาะบุคคล และ 3) ลดเวลาและความจำเป็นในการสอนงานและติดตามดูแลผู้ตรวจสอบภายใน ที่อยู่ภายใต้สายการบังคับบัญชา โดยและเสนอให้เพิ่ม 1 ข้อ คือ สรุปสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการตามระดับตำแหน่งงาน ได้ต้นแบบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลที่จะนำไปตรวจสอบในรอบที่ 3 จำนวน 98 ข้อ

รอบที่ 3 จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมที่มีต่อต้นแบบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล เช่นเดียวกับในรอบที่ 2 โดยตัดข้อที่ไม่เห็นด้วย จำนวน 3 ข้อ และเพิ่มเติมข้อมูลที่เป็นผลการตอบของกลุ่มและของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจากรอบที่ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้รับทราบก่อนตัดสินใจยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน เห็นชอบและยืนยันผลการประเมินตามคำตอบเดิมในรอบที่ 2 และข้อที่เสนอเพิ่มเติม แสดงตามตาราง 27

ตาราง 27 ผลการประเมินคุณภาพของต้นแบบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล รอบที่ 3

ข้อที่	แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล	ความเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย)	Mdn.	Mo.	IR.
	1) ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน				
1	ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ	4.84	5.00	5.00	0.00
2	1.1 ศึกษาและวิเคราะห์สมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการตามระดับตำแหน่งงาน	5.00	5.00	5.00	0.00
3	1.2 กำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการตามระดับตำแหน่งงาน	4.79	5.00	5.00	0.00
4	1.3 ออกแบบหรือกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการตามระดับตำแหน่งงาน	5.00	5.00	5.00	0.00
5	วิธีที่ 1 ออกแบบหรือกำหนดโดยใช้เกณฑ์ตัวอย่าง	4.79	5.00	5.00	0.00
6	วิธีที่ 2 ออกแบบหรือกำหนดโดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ หรือเกณฑ์มาตรฐานตามวิชาชีพ	5.00	5.00	5.00	0.00
7	วิธีที่ 3 ออกแบบหรือกำหนดจากงานใดงานหนึ่ง และงานในอนาคต	4.47	5.00	5.00	1.00
8	วิธีที่ 4 ออกแบบหรือกำหนดจากข้อมูลจากใบกำหนดหน้าที่งานของแต่ละตำแหน่งงานและแต่ละบุคคล	5.00	5.00	5.00	0.00
9	วิธีที่ 5 ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)	4.79	5.00	5.00	0.00
10	1.4 สรุปสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการรายบุคคล	5.00	5.00	5.00	0.00
11	1.5 สรุปสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการตามระดับตำแหน่งงาน	5.00	5.00	5.00	0.00
12	ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน	4.47	4.00	4.00	1.00
13	2.1 กำหนดรูปแบบการประเมินสมรรถนะ	5.00	5.00	5.00	0.00

ตาราง 27 (ต่อ)

ข้อที่	แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล	ความเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย)	Mdn.	Mo.	IR.
14	2.1.1 การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Supervisor Evaluation /Assessment)	4.89	5.00	5.00	0.00
15	2.1.2 การประเมินตนเอง (Self Evaluation / Assessment)	5.00	5.00	5.00	0.00
16	2.1.3 การประเมินแบบ 180 องศา (180 Degree Evaluation / Assessment)	4.89	5.00	5.00	0.00
17	2.1.4 การประเมินแบบ 360 องศา (360Degree Evaluation /Assessment)	4.68	5.00	5.00	1.00
18	2.2 กำหนดเทคนิคการประเมินสมรรถนะ	5.00	5.00	5.00	0.00
19	2.2.1 แบบประเมินช่องว่างความสามารถ (Competency Gap Assessment Form)	5.00	5.00	5.00	0.00
20	2.2.2 การสังเกตพฤติกรรม	4.58	5.00	5.00	1.00
21	2.2.3 การสัมภาษณ์แบบ ST-A-R	4.89	5.00	5.00	0.00
22	2.2.4 ศูนย์ประเมิน (Assessment Center)	5.00	5.00	5.00	0.00
23	2.2.5 การทดสอบ (Testing)	4.79	5.00	5.00	0.00
24	2.2.6 การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)	4.68	5.00	5.00	1.00
25	2.3 การประเมินสมรรถนะตามรูปแบบและเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่กำหนด	5.00	5.00	5.00	0.00
26	2.4 สรุปผลการประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน	5.00	5.00	5.00	0.00
27	ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน	4.47	4.00	4.00	1.00
28	3.1 ศึกษาลักษณะเฉพาะ เงื่อนไข ตลอดจนข้อดีและข้อจำกัดของเครื่องมือการพัฒนา	4.79	5.00	5.00	0.00
29	3.2 คัดเลือกเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายในที่เหมาะสม	5.00	5.00	5.00	0.00
30	3.3 สรุปเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน	5.00	5.00	5.00	0.00
31	ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP)	5.00	5.00	5.00	0.00
32	4.1 กำหนดเป็นนโยบายและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและหน่วยงานตรวจสอบภายใน	4.79	5.00	5.00	0.00
33	4.2 วางแผนการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP) อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องประจำทุกปี	5.00	5.00	5.00	0.00
34	4.3 จัดลำดับความสำคัญในการเลือกข้อที่ต้องพัฒนาก่อนหลังตามประเภทของสมรรถนะ	5.00	5.00	5.00	0.00
35	4.4 จัดทำแผนการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP)	5.00	5.00	5.00	0.00
36	4.5 กำหนดเป็นนโยบายและได้รับการสนับสนุนในด้านต่างๆ จากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและหน่วยงานตรวจสอบภายใน	5.00	5.00	5.00	0.00
37	4.6 ถือเป็นหนึ่งในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารและผู้ตรวจสอบภายในที่ต้องใส่ใจและถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด	5.00	5.00	5.00	0.00
38	ขั้นตอนที่ 5 การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน	4.47	4.00	4.00	1.00
39	5.1 แจ้งผู้ตรวจสอบภายในให้รับรู้ว่า มีสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะด้านใดที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อนหรือมีประเด็นที่ต้องพัฒนาให้ดีขึ้น	5.00	5.00	5.00	0.00
40	5.2 แจ้งผู้ตรวจสอบภายในให้รับรู้ว่า ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานจะมีแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน	5.00	5.00	5.00	0.00

ตาราง 27 (ต่อ)

ข้อที่	แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล	ความเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย)	Mdn.	Mo.	IR.
41	5.3 สร้างวัฒนธรรมการเปิดใจรับฟังซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์	4.68	5.00	5.00	1.00
42	5.4 ใช้ศาสตร์และศิลปะในการโน้วน้าวและจูงใจให้ผู้ตรวจสอบภายในเห็นคุณค่าของตนเอง เป้าหมายของตนเองเปรียบเทียบกับเป้าหมายของตำแหน่งงาน/หน่วยงานตรวจสอบภายใน/องค์กร	5.00	5.00	5.00	0.00
43	5.5 ให้ข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจน	4.79	5.00	5.00	0.00
44	5.6 ให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีเป้าหมายที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับร่วมกัน	5.00	5.00	5.00	0.00
45	5.7 ให้ข้อมูลป้อนกลับที่ผู้รับการประเมินมีบทบาทชัดเจนในกระบวนการ	4.89	5.00	5.00	0.00
46	5.8 ให้ข้อมูลป้อนกลับด้วยเจตนาดี อารมณ์เป็นกลาง ตั้งใจจะช่วยเหลือผู้ที่รับการประเมิน	5.00	5.00	5.00	0.00
47	ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน	4.47	4.00	4.00	1.00
48	6.1 ติดตามรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ที่กำหนดขึ้นอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเพื่อกระตุ้นให้การพัฒนาเป็นไปตามเป้าหมายและแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	4.79	5.00	5.00	0.00
49	6.2 ประเมินผลความก้าวหน้าและความสำเร็จของแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล	4.89	5.00	5.00	0.00
50	6.3 กำหนดระยะเวลาในการติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในอย่างชัดเจน	4.89	5.00	5.00	0.00
51	6.3.1 ติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในระหว่างปี	4.79	5.00	5.00	0.00
52	6.3.2 ติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในในช่วงปลายปี	4.89	5.00	5.00	0.00
53	6.4 สรุปผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลเปรียบเทียบกับแผนการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล	5.00	5.00	5.00	0.00
54	6.5 ถือเป็นเกณฑ์หนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี	4.53	5.00	5.00	1.00
	2) บุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน				
55	1. ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร	4.63	5.00	5.00	1.00
56	1.1 กำหนดให้การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ เป็นกระบวนการหนึ่งที่ผู้บริหารหน่วยงานต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทุกปี	4.68	5.00	5.00	1.00
57	1.2 อนุมัติแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ที่จัดทำขึ้น	5.00	5.00	5.00	0.00
58	1.3 ติดตามผลการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ	4.68	5.00	5.00	1.00
59	1.4 ติดตามการนำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ไปใช้ปฏิบัติจริง	4.68	5.00	5.00	1.00
60	1.5 สนับสนุนและผลักดันให้ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายในปฏิบัติตามแผนที่กำหนดขึ้น	4.68	5.00	5.00	1.00
61	1.6 จัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในในแต่ละปีอย่างต่อเนื่อง	5.00	5.00	5.00	0.00
62	2. ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน	4.63	5.00	5.00	1.00
63	2.1 ทำความเข้าใจกระบวนการและวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ	4.63	5.00	5.00	1.00
64	2.2 ปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนในแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในที่กำหนดขึ้น	4.63	5.00	5.00	1.00

ตาราง 27 (ต่อ)

ข้อที่	แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล	ความเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย)	Mdn.	Mo.	IR.
65	2.3 ประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในเพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ตรวจสอบภายใน	4.79	5.00	5.00	0.00
66	2.4 ทำความเข้าใจถึงแหล่งหรือช่องทางการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในเป็นรายบุคคล	4.79	5.00	5.00	0.00
67	2.5 กำหนดแนวทางหรือช่องทางการพัฒนาตนเองที่เหมาะสมให้กับผู้ตรวจสอบภายใน	4.79	5.00	5.00	0.00
68	2.6 ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายในถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่ผู้ตรวจสอบภายในต้องพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น	4.79	5.00	5.00	0.00
69	2.7 ชี้แนะผู้ตรวจสอบภายในถึงขอบเขตงานที่เขาสามารถเพิ่มความรับผิดชอบที่มากขึ้น	4.79	5.00	5.00	0.00
70	2.8 ค้นหาโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับผู้ตรวจสอบภายในในปัจจุบันหรืองานอื่น ๆ ที่มีอยู่ในองค์กร	4.79	5.00	5.00	0.00
71	3. ผู้ตรวจสอบภายใน	4.63	5.00	5.00	1.00
72	3.1 มีส่วนร่วมในการประเมินสมรรถนะของตนเองที่เป็นอยู่จริง	4.79	5.00	5.00	0.00
73	3.2 ทำความเข้าใจแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ด้วยความเต็มใจและตั้งใจ	4.89	5.00	5.00	0.00
74	3.3 กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเองร่วมกับผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างาน	4.89	5.00	5.00	0.00
75	3.4 ค้นหาวิธีในการทำให้เป้าหมายในสายอาชีพของตนเองและผลงานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ	4.58	5.00	5.00	1.00
76	3.5 ประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองและเต็มใจที่จะรับรู้ผลการพัฒนาสมรรถนะของตนเองจากผู้อื่น	4.32	4.00	4.00	1.00
77	4. หน่วยงานบุคคล	4.63	5.00	5.00	1.00
78	4.1 สนับสนุนให้ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรและผู้บริหารหน่วยงาน/หัวหน้างานเห็นชอบกับการนำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ มาใช้	4.58	5.00	5.00	1.00
79	4.2 จัดเตรียมเอกสารแบบฟอร์มและรายงานประกอบคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯที่จัดทำขึ้น	4.58	5.00	5.00	1.00
80	4.3 ออกแบบและปรับปรุงระบบการพัฒนาบุคลากร	4.68	5.00	5.00	1.00
81	4.4 บูรณาการแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ กับเครื่องมือการบริหารจัดการบุคลากรอื่นๆ	4.68	5.00	5.00	1.00
82	4.5 ให้ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน	4.68	5.00	5.00	1.00
83	4.6 ตอบข้อซักถามและให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ	4.68	5.00	5.00	1.00
84	4.7 สื่อสารให้ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานและผู้ตรวจสอบภายในเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ	4.68	5.00	5.00	1.00
85	4.8 ติดตามผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ	4.79	5.00	5.00	0.00

ตาราง 27 (ต่อ)

ข้อที่	แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล	ความเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย)	Mdn.	Mo.	IR.
	3) ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล				
86	1. ระดับรายบุคคล (ผู้ตรวจสอบภายใน)	5.00	5.00	5.00	0.00
87	1.1 ปรับปรุง (To Improve)	5.00	5.00	5.00	0.00
88	1.2 พัฒนา (To Develop)	5.00	5.00	5.00	0.00
89	1.3 เตรียมความพร้อม (To Prepare)	5.00	5.00	5.00	0.00
90	2. ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน(หน่วยงานตรวจสอบภายใน/ หัวหน้างาน)	5.00	5.00	5.00	0.00
91	2.1 การทดแทนงาน (Work Replacement)	4.68	5.00	5.00	1.00
92	2.2 ผลงานของหน่วยงาน (Department Performance)	4.79	5.00	5.00	0.00
93	2.3 คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life)	4.32	4.00	4.00	1.00
94	3. ระดับองค์กร	5.00	5.00	5.00	0.00
95	3.1 ผลงานขององค์กร (Corporate Performance) - การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ทำให้มีการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่องสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิผล และเป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม	4.68	5.00	5.00	1.00
96	3.2 การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร (Corporate Branding) - ผู้ตรวจสอบภายในที่มีความสามารถย่อมมีส่วนช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับขององค์กรในด้านการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร ตลอดจนช่วยให้ผู้ตรวจสอบภายในมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความรักและความผูกพันกับองค์กร	4.32	4.00	4.00	1.00
97	3.3 ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) - การพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่องทำให้ผู้ตรวจสอบภายในมีผลการปฏิบัติงานที่ดีส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรซึ่งทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับหน่วยงานภายนอก	4.32	4.00	4.00	1.00
98	3.4 พัฒนาและปรับเปลี่ยนไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization)	4.32	4.00	4.00	1.00

โดยภาพรวมของผลการประเมินผลการประเมินคุณภาพของต้นแบบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลรอบที่ 3 แสดงตามตาราง 28

ตาราง 28 ภาพรวมของผลการประเมินคุณภาพของต้นแบบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล รอบที่ 3

แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล	ข้อย่อย (ข้อ)	ความเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย)	Mdn.	Mo.	IR.
1) ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล					
ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ	11	4.88	5.00	5.00	0.00
ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน	15	4.86	5.00	5.00	0.00
ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน	4	4.82	5.00	5.00	0.00
ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP)	7	4.97	5.00	5.00	0.00
ขั้นตอนที่ 5 การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน	9	4.87	5.00	5.00	0.00
ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน	8	4.78	5.00	5.00	0.00
รวม	54	4.87	5.00	5.00	0.00
2) บุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน					
กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร	7	4.77	5.00	5.00	0.00
กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน	9	4.74	5.00	5.00	1.00
กลุ่มที่ 3 ผู้ตรวจสอบภายใน	6	4.68	5.00	5.00	1.00
กลุ่มที่ 4 หน่วยงานบุคคล	9	4.67	5.00	5.00	1.00
รวม	31	4.71	5.00	5.00	1.00
3) ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล					
ระดับรายบุคคล (ผู้ตรวจสอบภายใน)	4	5.00	5.00	5.00	0.00
ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน (หน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างาน)	4	4.70	5.00	5.00	1.00
ระดับองค์กร	5	4.53	5.00	5.00	1.00
รวม	13	4.72	5.00	5.00	1.00
รวมทั้งหมด	98	4.80	5.00	5.00	0.00

จากตารางที่ 28 พบว่า ผลการวิเคราะห์ต้นแบบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล ได้ค่า IR น้อย (IR = 0.00-1.00) แสดงว่า ความคิดเห็นที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จึงยุติการวิจัยและสรุปผลการวิจัย ได้ต้นแบบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจ สอบภายในรายบุคคล

จากนั้นผู้วิจัยนำต้นแบบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลที่ได้จากการตรวจสอบคุณภาพของแนวทางโดยผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 3 ไปเป็นกรอบในการสร้างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในต่อไป

ตอนที่ 2 ผลการสร้างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน และการตรวจสอบคุณภาพคู่มือโดยผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยนำต้นแบบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลที่ได้จากตอนที่ 1 และผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยต่างๆ มาสร้างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ และตรวจสอบคุณภาพคู่มือโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน สรุปได้ดังนี้

2.1 ผลการสร้างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

ผู้วิจัยนำต้นแบบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลที่ได้จากตอนที่ 1 ตลอดจนหลักการบริหารงานและการปฏิบัติภารกิจของผู้ตรวจสอบภายในตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กำหนดในมาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายในและประมวลจรรยาบรรณของผู้ตรวจสอบภายใน (The International Professional Practices Framework : IPPF and Code of Ethics) ตลอดจนแนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในของหน่วยงานและสถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายในทั้งในประเทศและต่างประเทศ 5 องค์กร ซึ่งได้แก่ 1) สำนักกำกับและพัฒนาการตรวจสอบภาครัฐ กรมบัญชีกลาง 2) สมาคมผู้ตรวจสอบภายในประเทศออสเตรเลีย (The Institute of Internal Auditor, Australia : IIA Australia) 3) สมาคมผู้ตรวจสอบภายในประเทศเบลเยี่ยม (The Institute of Internal Auditor, Belgium : IIA Belgium) 4) สถาบันวิจัยเพื่อผู้ตรวจสอบภายใน (The Institute of Internal Auditors Research Foundation : IIRF) และ 5) สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (The Institute of Internal Auditor, USA : IIA สากล) และงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และผลการศึกษาแนวคิดการจัดทำคู่มือ มาสร้างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (แสดงในภาคผนวก ก) ซึ่งประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ของคู่มือ 2) กลุ่มเป้าหมาย 3) คำนิยามศัพท์สำคัญ 4) เนื้อหา 3 บท ได้แก่ 4.1 แนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน 4.2 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน และ 4.3 ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล และ 5) บรรณานุกรม โดยสรุปเนื้อหาเพื่อใช้ในการสร้างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน โดยมีแนวคิดที่ใช้ในการสร้างคู่มือตามโครงสร้างของคู่มือ แสดงตามตาราง 29

ตาราง 29 แนวคิดที่ใช้ในการสร้างคู่มือ

ผลการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี	แนวคิดที่ใช้ในการสร้างคู่มือ
1. วัตถุประสงค์ของคู่มือ	1. ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างคู่มือ คือ เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานตรวจสอบภายในขององค์กรทั่วไปนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลให้เป็นไปตามกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล ปี ค.ศ. 2013 ของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากลได้อย่างเป็นระบบต่อเนื่องและยั่งยืน
2. คำนิยามศัพท์สำคัญ	2. ผู้วิจัยกำหนดคำนิยามศัพท์สำคัญสำหรับคู่มือที่จัดทำขึ้น โดยรวมถึงคำนิยามของสมรรถนะตามกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล ปี ค.ศ. 2013 ของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล
3. แนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน	3. ผู้วิจัยนำแนวคิดของสมรรถนะตามกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล ปี ค.ศ. 2013 ของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากลที่จัดทำขึ้นจากคณะผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในมาเป็นกรอบในการประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ที่จำเป็นสำหรับผู้ตรวจสอบภายในรวม 163 ข้อ ซึ่งจำแนกพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะสำหรับผู้ตรวจสอบภายในโดยแบ่งระดับสมรรถนะตามระดับตำแหน่งงาน (Professional Rank) / สายการบังคับบัญชาในหน่วยงานตรวจสอบภายใน กล่าวคือ 1) ผู้ตรวจสอบภายใน 2) ผู้จัดการตรวจสอบภายใน และ 3) หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบโดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ที่จำเป็นสำหรับแต่ละระดับตำแหน่งงานจำนวน 93 ข้อ, 122 ข้อ และ 123 ข้อ ตามลำดับ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้สรุปปัจจัยที่ทำให้การตรวจสอบภายในประสบความสำเร็จ

ตาราง 29 (ต่อ)

ผลการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี	แนวคิดที่ใช้ในการสร้างคู่มือ
4. การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน 4.1 ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	4. ในการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน ผู้วิจัยจำแนกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ 4.1 ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน แบ่งเป็น 6 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP) ขั้นตอนที่ 5 การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน
4.2 บุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	4.2 ผู้วิจัยได้สรุปบุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน ซึ่งได้แก่ 1) ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร 2) ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน 3) ผู้ตรวจสอบภายใน และ 4) หน่วยงานบุคคล
5. ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล	ผู้วิจัยสรุปผู้ที่ได้รับประโยชน์จากแผนการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับรายบุคคล (ผู้ตรวจสอบภายใน) 2) ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน (หน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างาน) และ 3) ระดับองค์กร

โดยสามารถสรุปเนื้อหาที่สำคัญของคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน ได้ดังนี้

1. แนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน

ในปัจจุบันการตรวจสอบภายในเป็นวิชาชีพหนึ่งที่ได้รับความเชื่อถืออย่างสูง หน่วยงานและสถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายในทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้เห็นความสำคัญและให้แนวทางในการนำแนวคิดสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในวิชาชีพการตรวจสอบภายใน ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้ผู้ตรวจสอบภายในเห็นคุณค่าในตนเองและมีความเชื่อมั่นที่จะเรียนรู้และพัฒนาความสามารถของตนเองอันนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าและเพิ่มคุณค่าในงานทั้งส่วนบุคคล หน่วยงานที่สังกัดและองค์กรโดยรวม ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องมีผู้ตรวจสอบภายในที่มีความรู้และสมรรถนะในวิชาชีพหลายแขนง ตลอดจนทักษะทางด้านการเรียนรู้ต่างๆ อย่างเพียงพอ และเหมาะสมเพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยสามารถสรุปแนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน ได้ดังนี้

1.1 การแบ่งกลุ่มของสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน

1.2 การแบ่งระดับของสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน

1.3 ปัจจัยที่ทำให้การตรวจสอบภายในประสบความสำเร็จ

1.1 การแบ่งกลุ่มของสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน

จากการศึกษาและสังเคราะห์หลักการบริหารงานและการปฏิบัติภารกิจของผู้ตรวจสอบภายในตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในมาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายในและประมวลจรรยาบรรณของผู้ตรวจสอบภายในและแนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในของหน่วยงานและสถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายในทั้งในประเทศและต่างประเทศ 5 องค์กร สามารถสรุปการแบ่งกลุ่มของสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน เพื่อใช้ในการสร้างคู่มือได้ดังนี้

ตาราง 30 สรุปผลการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งกลุ่มของสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน

แนวคิดที่ใช้ในการสร้างคู่มือ
ประยุกต์ใช้กรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล ปี ค.ศ. 2013 ของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากลที่จัดทำขึ้นจากคณะผู้เชี่ยวชาญ และผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายใน โดยจัดทำตารางสรุปสมรรถนะหลัก 10 ประการ สำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (Ten Core Competencies Mapping for Internal Auditor) และพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ 163 ข้อ ตามระดับตำแหน่งงาน (Professional Rank) / สายการบังคับบัญชาในหน่วยงานตรวจสอบภายใน (ดังแสดงตามตาราง 31, 32 และ 33) ซึ่งโดยรวมสอดคล้องกับหลักการบริหารงานและการปฏิบัติภารกิจของผู้ตรวจสอบภายในตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในมาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายในและประมวลจรรยาบรรณของผู้ตรวจสอบภายใน ตลอดจนแนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในของหน่วยงานและสถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายในทั้งในประเทศและต่างประเทศ 5 องค์กร (ดังแสดงตามตาราง 18) โดยสมรรถนะหลัก 10 ประการ ประกอบด้วย 1. จริยธรรมในวิชาชีพ (Professional Ethics) 2. การบริหารกิจกรรมการตรวจสอบภายใน (Internal Audit Management) 3. กรอบโครงสร้างการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในระดับสากล (The International Professional Practices Framework : IPPF) 4. การกำกับดูแล ความเสี่ยง และการควบคุม (Governance, Risk and control) 5. ความรู้และความเข้าใจทางธุรกิจ (Business Acumen) 6. การติดต่อสื่อสาร (Communication) 7. การโน้มน้าวจูงใจและการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Persuasion and collaboration) 8. การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) 9. การนำเสนอภารกิจในการตรวจสอบภายใน (Internal Audit Delivery) 10. การปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลง (Improvement and innovation)

1.2 การแบ่งระดับของสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน

จากการสังเคราะห์แนวคิดการแบ่งระดับสมรรถนะของหน่วยงานและสถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายในทั้งในประเทศและต่างประเทศ 5 องค์กร สามารถแบ่งระดับสมรรถนะ เป็น 2 ประเภท กล่าวคือ 1) ตามระดับตำแหน่งงาน (Professional Rank)/สายการบังคับบัญชาในหน่วยงานตรวจสอบภายใน 2) ตามระดับความเชี่ยวชาญ และ 3) อื่น ๆ เพื่อใช้ในการสร้างคู่มือ ได้ดังนี้

ตาราง 31 สรุปผลการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งระดับของสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน

แนวคิดที่ใช้ในการสร้างคู่มือ
แบ่งระดับสมรรถนะตามระดับตำแหน่งงาน (Professional Rank)/สายการบังคับบัญชาในหน่วยงานตรวจสอบภายในและตามระดับความเชี่ยวชาญ ตามแนวคิดของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (2013) กล่าวคือ จำแนกตามระดับตำแหน่งงานเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ 1. ผู้ตรวจสอบภายใน (Internal Audit Staff) 2. ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน (Internal Audit Manager) 3. หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ (Chief Audit Executive : CAE)

จากแนวคิดกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล (ฉบับปรับปรุง) ปี ค.ศ. 2013 ของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล ได้จำแนกพฤติกรรมบ่งชี้ที่จำเป็นสำหรับผู้ตรวจสอบภายในรวม 163 ข้อ ตามระดับตำแหน่งงาน (Professional Rank)/สายการบังคับบัญชาในหน่วยงานตรวจสอบภายใน ตามแนวคิดของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (2013) กล่าวคือ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน (Professional Rank)/สายการบังคับบัญชาในหน่วยงานตรวจสอบภายในเป็น 3 กลุ่ม กล่าวคือ 1) ผู้ตรวจสอบภายใน 2) ผู้จัดการตรวจสอบภายใน และ 3) หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ ซึ่งมีพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับแต่ละระดับตำแหน่งงานจำนวน 93 ข้อ, 122 ข้อ และ 123 ข้อ ตามลำดับ โดยไม่ได้จำแนกออกเป็นระดับความเชี่ยวชาญ โดยสามารถสรุปและเปรียบเทียบกลุ่มของสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะในแต่ละระดับตำแหน่งงาน แสดงตามตาราง 32 และสมรรถนะหลัก 10 ประการ สำหรับผู้ตรวจสอบภายในตามระดับตำแหน่งงาน (Ten Core Competencies Mapping for Internal Auditor) ตามกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล ปี ค.ศ. 2013 ของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล แสดงตามตาราง 33

ตาราง 32 สรุปและเปรียบเทียบกลุ่มของสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะในแต่ละระดับตำแหน่งงาน

เกณฑ์สมรรถนะหลัก	(1) Professional Ethics	(2) Internal Audit Management	(3) IPPF	(4) Governance Risk and Control	(5) Business Acumen	(6) Communication	(7) Persuasion and Collaboration	(8) Critical Thinking	(9) Internal Audit Delivery	(10) Improvement and Innovation	รวม (ข้อ)
พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะรวม/ตามระดับตำแหน่ง (ข้อ)	15	23	13	17	14	15	21	11	18	16	163
Internal Audit Staff	10	9	4	7	8	15	15	7	10	8	93
Internal Audit Manager	11	18	6	12	9	15	18	8	12	13	122
CAE	12	22	9	12	8	15	20	4	6	15	123

ตาราง 33 ตารางสรุปสมรรถนะหลัก 10 ประการ สำหรับผู้ตรวจสอบภายในตามระดับตำแหน่งงาน (Ten Core Competencies Mapping for Internal Auditor)

โดย “*” หมายถึง สมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ผู้ตรวจสอบภายในจำเป็นต้องมีในระดับตำแหน่งที่จะทำการประเมิน โดยไม่ได้จำแนกออกเป็นระดับความเชี่ยวชาญ

	สมรรถนะหลัก/ พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ	**ระดับตำแหน่ง**		
		ผู้ตรวจสอบภายใน	**ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน**	**หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ**
1.	**จริยธรรมในวิชาชีพ (Professional ethics)**			
1.1	ส่งเสริมและสนับสนุนประมวลจรรยาบรรณของสถาบันผู้ตรวจสอบภายใน	*	*	*
1.2	ปฏิบัติกิจกรรมการตรวจสอบภายในตามหลักจริยธรรมในวิชาชีพและหลักการเพิ่มคุณค่าแก่องค์กร	*	*	
1.3	สนับสนุนให้มีการใช้หลักจริยธรรมในวิชาชีพและหลักการเพิ่มคุณค่าแก่องค์กรในกิจกรรมการตรวจสอบภายใน			*
1.4	ยึดมั่นในนโยบาย แนวปฏิบัติและขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์กร	*	*	*

ตาราง 33 (ต่อ)

	สมรรถนะหลัก/ พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ	ระดับตำแหน่ง		
		ผู้ตรวจสอบภายใน	ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน	หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ
1.5	แสดงความคิดเห็นกับผู้มีอำนาจเกี่ยวกับนโยบาย แนวปฏิบัติและขั้นตอนการปฏิบัติงานหลักขององค์กร			*
1.6	รายงานผลการตรวจสอบเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมขององค์กร	*		
1.7	ประเมินและส่งเสริมหลักจริยธรรมของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ		*	*
1.8	ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่แบ่งแยกหรือกีดกัน	*	*	*
1.9	ดำรงรักษาความยุติธรรมในข้อเท็จจริงและสิ่งที่ตรวจพบ	*	*	*
1.10	หารือกับหัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบเกี่ยวกับประเด็นที่ขัดแย้งต่อหลักจริยธรรม	*	*	
1.11	หารือกับคณะกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ตามความเหมาะสมเกี่ยวกับประเด็นที่ขัดแย้งต่อหลักจริยธรรมที่สำคัญ			*
1.12	ค้นหาความจริงเกี่ยวกับประเด็นทางจริยธรรมและเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหา	*	*	*
1.13	ดำเนินการอย่างฉับไวเมื่อพบว่า มีการไม่ปฏิบัติตามหลักจริยธรรม	*	*	*
1.14	แสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะในสิ่งที่เป็นผลมาจากการกระทำของตน		*	*
1.15	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังเยี่ยงวิชาชีพ	*	*	*

ตาราง 33 (ต่อ)

	สมรรถนะหลัก/ พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ	ระดับตำแหน่ง		
		ผู้ตรวจสอบภายใน	ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน	หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ
2.	**การบริหารกิจกรรมการตรวจสอบภายใน (Internal audit management)**			
2.1	สนับสนุนให้งานตรวจสอบภายในเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร			*
2.2	ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังเพื่อเป็นแบบอย่างแก่สมาชิกในทีมงานตรวจสอบภายใน		*	*
2.3	วิเคราะห์และประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด	*	*	*
2.4	คาดการณ์และตอบสนองปัญหา ข้อกังวล และข้อสงสัยของสมาชิกในทีมได้อย่างฉับไว		*	*
2.5	เชื่อมโยงความคาดหวังและเป้าหมายทางธุรกิจกับกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน		*	*
2.6	กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในและงานตรวจสอบภายในได้อย่างชัดเจน			*
2.7	มุ่งมั่นในหลักการความเป็นเลิศด้านคุณภาพและกระตุ้นให้ผู้อื่นดำเนินการตามแนวทางดังกล่าว	*	*	*
2.8	มอบหมายงานให้แก่สมาชิกในทีมอย่างเป็นระบบและให้การช่วยเหลือสนับสนุนตามความจำเป็น		*	*
2.9	มีจิตสำนึกและความรับผิดชอบในงานที่ตนได้กระทำภายใต้ความรับผิดชอบ	*	*	*
2.10	กำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในโดยให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์และทันเวลาเพื่อช่วยให้สมาชิกในทีมบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้		*	*
2.11	ให้คำแนะนำแก่สมาชิกในทีมเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของตน		*	*

ตาราง 33 (ต่อ)

	สมรรถนะหลัก/ พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ	ระดับตำแหน่ง		
		ผู้ตรวจสอบภายใน	ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน	หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ
2.12	จัดทำแผนพัฒนาวิชาชีพให้แก่สมาชิกในทีมตรวจสอบภายในและดำเนินการให้บรรลุตามที่แผนพัฒนากำหนด		*	*
2.13	พัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องและนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์	*	*	*
2.14	เปิดโอกาสและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในวิชาชีพของสมาชิกในทีม		*	*
2.15	ประเมินความจำเป็นในการพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่โอกาสและความก้าวหน้าในวิชาชีพ	*	*	*
2.16	ดำรงรักษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน	*	*	*
2.17	ปรับเปลี่ยนองค์ประกอบและความหลากหลายของทักษะที่จำเป็นสำหรับสมาชิกในทีมตรวจสอบภายใน เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และลักษณะความเสี่ยงขององค์กร			*
2.18	จัดให้มีระบบการสรรหาเพื่อให้ได้ผู้ตรวจสอบภายในที่มีสมรรถนะเข้ามาร่วมทำงาน			*
2.19	กำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน โดยให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์และทันเวลาเพื่อช่วยให้สมาชิกในทีมบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้		*	*
2.20	สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือในกระบวนการสรรหาผู้ตรวจสอบภายใน	*	*	
2.21	ปรับปรุงกลยุทธ์ของแผนสืบทอดตำแหน่งอย่างสม่ำเสมอ			*
2.22	ให้ความสำคัญและสนับสนุนการแสดงมุมมองที่หลากหลายและมีความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม	*	*	*

ตาราง 33 (ต่อ)

	สมรรถนะหลัก/ พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ	ระดับตำแหน่ง		
		ผู้ตรวจสอบภายใน	ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน	หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ
2.23	ประยุกต์ความรู้ทางด้านการบริหารบุคคลและรูปแบบภาวะผู้นำเพื่อให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำผู้อื่น	*	*	*
3.	**กรอบโครงสร้างการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในระดับสากล (International Professional Practices Framework : IPPF)**			
3.1	มีความรู้เกี่ยวกับ IPPF ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน	*	*	*
3.2	เป็นผู้นำในการนำ IPPF มาใช้ในหน่วยงานตรวจสอบภายใน			*
3.3	ปฏิบัติงานตาม IPPF อย่างเหมาะสม และกรณีที่ไม่ชัดเจนสามารถขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญในการตีความ IPPF	*	*	
3.4	วางแผนงานและปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน โดยยึดมั่นในข้อกำหนดของ IPPF	*	*	
3.5	จัดทำแผนงานตรวจสอบภายในประจำปีตามฐานความเสี่ยงให้เป็นไปตามแนวทางของ IPPF และปรับปรุงแผนงานตรวจสอบภายในตามความเหมาะสม		*	*
3.6	ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ได้ครอบคลุมระบบงาน กระบวนการและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง			*
3.7	ปฏิบัติงานตรวจสอบที่ได้รับมอบหมายและตรวจติดตามผลการตรวจสอบด้วยความระมัดระวังเยี่ยงวิชาชีพ	*	*	
3.8	กำกับดูแลให้ทีมงานตรวจสอบภายในปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวังเยี่ยงวิชาชีพ			*
3.9	เป็นผู้นำในการจัดทำและทบทวนกฎบัตรงานตรวจสอบภายในโดยนำเสนอคณะกรรมการเพื่อพิจารณาอนุมัติ รวมทั้งปฏิบัติตามที่กฎบัตรกำหนดไว้			*

ตาราง 33 (ต่อ)

	สมรรถนะหลัก/ พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ	ระดับตำแหน่ง		
		ผู้ตรวจสอบภายใน	ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน	หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ
3.10	ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติงานตรวจสอบด้วยความอิสระ			*
3.11	จัดให้มีโครงการประกันและปรับปรุงคุณภาพสำหรับงานตรวจสอบภายในและดำเนินการตามโครงการที่กำหนดขึ้น			*
3.12	บริหารจัดการและให้การสนับสนุนโครงการประกันและปรับปรุงคุณภาพสำหรับงานตรวจสอบภายใน		*	
3.13	รายงานต่อผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการเกี่ยวกับปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามประมวลจรรยาบรรณและมาตรฐานสากลในการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน			*
4.	**การกำกับดูแล ความเสี่ยง และการควบคุม (Governance, risk and control)**			
4.1	ให้ความรู้แก่ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม			*
4.2	ประเมินความเหมาะสมของกรอบในการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และระบบการควบคุมขององค์กร		*	*
4.3	สนับสนุนและส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงขึ้นในองค์กร			*
4.4	มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบันและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น			*
4.5	ตรวจติดตามความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากปัจจัยทางการเมืองเศรษฐกิจ สังคม สภาพแวดล้อม กฎหมาย หรือเทคโนโลยี			*
4.6	ปฏิบัติงานภายใต้กรอบการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และระบบการควบคุมขององค์กร	*	*	*

ตาราง 33 (ต่อ)

	สมรรถนะหลัก/ พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ	ระดับตำแหน่ง		
		ผู้ตรวจสอบภายใน	ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน	หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ
4.7	จัดทำแผนงานตรวจสอบภายในประจำปีตามฐานความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร	*	*	
4.8	ประยุกต์ใช้แนวคิดของการควบคุมในการปฏิบัติงานตรวจสอบ	*	*	
4.9	ประเมินการกำกับดูแลด้านธรรมาภิบาลเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร		*	*
4.10	ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมการตรวจสอบภายในสอดคล้อง/สนับสนุนกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น		*	*
4.11	ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการควบคุมภายในที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร		*	
4.12	ให้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะความเสี่ยงขององค์กรแก่ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการ			*
4.13	ให้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะความเสี่ยงที่ตรวจพบแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง	*	*	
4.14	สนับสนุนให้ทุกระดับในองค์กรตระหนักถึงความเสี่ยงจากการทุจริต	*	*	*
4.15	ประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงจากการทุจริตและระบุรูปแบบของการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร		*	*
4.16	ประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการทุจริตและรายงานการทุจริตที่ตรวจพบ	*	*	
4.17	มีความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการในการสอบสวนการทุจริต	*	*	*

ตาราง 33 (ต่อ)

	สมรรถนะหลัก/ พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ	ระดับตำแหน่ง		
		ผู้ตรวจสอบภายใน	ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน	หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ
5.	**ความรู้และความเข้าใจทางธุรกิจ (Business acumen)**			
5.1	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรและความเสี่ยงองค์กร		*	*
5.2	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะการดำเนินธุรกิจขององค์กรอย่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงานตรวจสอบ	*		
5.3	มีความรู้ความเข้าใจอย่างเพียงพอเกี่ยวกับลักษณะการดำเนินธุรกิจขององค์กร		*	*
5.4	ประเมินและตระหนักถึงปัจจัยพื้นฐานทางด้านเศรษฐศาสตร์ทั้งมหภาคและจุลภาคที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตรวจสอบ	*		
5.5	ประเมินและตระหนักถึงปัจจัยพื้นฐานทางด้านเศรษฐศาสตร์ทั้งมหภาคและจุลภาคที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร		*	*
5.6	ติดตามและทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทางด้านกฎระเบียบและข้อกำหนดทางกฎหมาย รวมทั้งประเมินและนำมาปรับใช้ในงานตรวจสอบ	*		
5.7	ติดตามและทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทางด้านกฎระเบียบและกรอบแนวคิดทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร		*	*
5.8	มีความรู้เกี่ยวกับแนวคิด มาตรฐาน ระบบงานและกระบวนการในการรายงานทางด้านบัญชีการเงิน บัญชีบริหารและบัญชีต้นทุนอย่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงานตรวจสอบ	*		
5.9	ประเมินและพิจารณาว่าแนวคิด มาตรฐาน ระบบงานและกระบวนการในการรายงานทางด้านบัญชีการเงิน บัญชีบริหาร และบัญชีต้นทุนมีความเหมาะสมกับองค์กร		*	*

ตาราง 33 (ต่อ)

	สมรรถนะหลัก/ พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ	ระดับตำแหน่ง		
		ผู้ตรวจสอบภายใน	ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน	หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ
5.10	ประเมินและคำนึงถึงระบบ IT ว่าช่วยในการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างไร มีความเสี่ยงทางด้าน IT และเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตรวจสอบหรือไม่ อย่างไร	*	*	
5.11	แสดงให้เห็นถึงความรู้เกี่ยวกับกรอบแนวคิดการควบคุมคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตรวจสอบ	*	*	
5.12	ประเมินกรอบแนวคิดการควบคุมคุณภาพขององค์กร			*
5.13	มีความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	*	*	*
5.14	มีความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และลักษณะการดำเนินธุรกิจขององค์กร	*	*	*
6.	**การติดต่อสื่อสาร (Communication)**			
6.1	ใช้การสื่อสารเชิงบวกเพื่อรักษาความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	*	*	*
6.2	สนับสนุนให้มีการสื่อสารระหว่างกันอย่างเปิดเผย	*	*	*
6.3	แสดงออกต่อผู้อื่นด้วยความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกันรวมทั้งปรับเปลี่ยนข้อความที่สื่อสารให้เหมาะสมกับผู้ฟัง	*	*	*
6.4	สามารถรวบรวมและเสนอความเห็นได้อย่างชัดเจนด้วยความเชื่อมั่นเพื่อโน้มน้าวผู้อื่น	*	*	*
6.5	กลั่นกรองข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อช่วยในการสื่อสารระหว่างกัน	*	*	*
6.6	สามารถเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่หลากหลาย (ภาษาพูดภาษากาย ภาษาภาพและภาษาเขียน) โดยผ่านสื่อหรือช่องทางในการสื่อสารรูปแบบต่าง ๆ (แบบเผชิญหน้าผ่านสื่ออิเล็คทรอนิคส์ ในรูปเอกสาร) ได้อย่างเหมาะสม	*	*	*

ตาราง 33 (ต่อ)

	สมรรถนะหลัก/ พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ	ระดับตำแหน่ง		
		ผู้ตรวจสอบภายใน	ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน	หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ
6.7	สามารถใช้เทคนิคและวิธีการใช้ภาษา (เช่น การสะกดคำ ตัวเชื่อม ไวยากรณ์) ได้อย่างถูกต้อง	*	*	*
6.8	ฟังอย่างตั้งใจ ตั้งคำถามและตีความเพื่อตรวจสอบความเข้าใจของตนเอง	*	*	*
6.9	เชิญชวนผู้ฟังให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อเป็นตัววัดประสิทธิภาพของการสื่อสาร	*	*	*
6.10	คาดการณ์ปฏิกิริยาตอบสนองจากการสื่อสารและวางแผนในการจัดการไว้ล่วงหน้า	*	*	*
6.11	อภิปรายสิ่งที่ตรวจพบและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรด้วยความเชื่อมั่นเยี่ยงวิชาชีพ	*	*	*
6.12	ใช้ภาษากายเพื่อช่วยให้การสื่อสารได้ผลดียิ่งขึ้น	*	*	*
6.13	ใช้แผนภาพช่วยในการสื่อสารกระบวนการทำงานและข้อมูลที่ซับซ้อน	*	*	*
6.14	นำเสนอข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาระหว่างสมาชิกที่เข้าฟัง	*	*	*
6.15	ประยุกต์ใช้ทักษะการสื่อสารที่เหมาะสมในการสัมภาษณ์	*	*	*

หมายเหตุ : ทักษะข้างต้นกำหนดขึ้นเพื่อส่งเสริมสมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในทุกระดับตำแหน่ง อย่างไรก็ตามมีความต้องการระดับความเชี่ยวชาญในแต่ละทักษะที่เพิ่มมากขึ้นเมื่ออยู่ในตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น

- ข้อมูลที่รับผิดชอบมีความสลับซับซ้อนขึ้น
- ใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารที่สูงขึ้น
- ผู้ฟังมีการเรียกร้องและมีความคาดหวังที่มากขึ้น
- แหล่งข้อมูลมีความหลากหลายขึ้น
- ผู้ฟังมีจำนวนมากขึ้น มีความหลากหลายและมีระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น
- สามารถหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาในระดับที่สูงขึ้นและภายในระยะเวลาที่เร็วขึ้น

ตาราง 33 (ต่อ)

	สมรรถนะหลัก/ พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ	ระดับตำแหน่ง		
		ผู้ตรวจสอบภายใน	ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน	หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ
7.	**การโน้มน้าวจูงใจและการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Persuasion and collaboration)**			
7.1	มีทัศนคติในการช่วยเหลือและให้บริการแก่ผู้อื่น	*	*	*
7.2	คาดการณ์และยอมรับผลที่อาจเกิดขึ้นจากการติดต่อสื่อสาร ระหว่างบุคคลและการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น	*	*	*
7.3	จัดการกับความขัดแย้งด้วยการเจรจาต่อรองและปรับเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมของผู้อื่นให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	*	*	*
7.4	ตระหนักถึงการเมืองในองค์กรและวางตนอย่างเหมาะสม	*	*	*
7.5	กล้าแสดงความคิดเห็นของตนโดยใช้ทักษะในการเจรจาได้อย่างเหมาะสม			*
7.6	สนับสนุนให้เกิดความผ่อนคลายในการทำงานและสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานทุกระดับอย่างเปิดเผยและสร้างสรรค์	*	*	*
7.7	การรักษาและเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้รับการตรวจเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	*	*	
7.8	รักษาและเสริมสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียที่เป็นบุคคลและกลุ่มคนทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน			*
7.9	ระบุและจัดการความต้องการ รวมทั้งความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ	*	*	*
7.10	สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและสนับสนุนให้ผู้อื่นทำงานร่วมกัน	*	*	*
7.11	สามารถปรับตัวในสถานการณ์ที่ยุ่งยากและอุปสรรคต่าง ๆ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้		*	*

ตาราง 33 (ต่อ)

	สมรรถนะหลัก/ พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ	ระดับตำแหน่ง		
		ผู้ตรวจสอบภายใน	ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน	หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ
7.12	วางตนเป็นตัวอย่างในการทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยความเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือและให้ความร่วมมือระหว่างกัน	*	*	*
7.13	ทำให้ผู้อื่นยอมรับด้วยการโน้มน้าวจูงใจ สร้างความเชื่อมั่นและใช้ปฏิภาณไหวพริบแทนการใช้ตำแหน่งหน้าที่การงาน			*
7.14	รักษาความอิสระและความเที่ยงธรรมในสถานการณ์ต่าง ๆ	*	*	*
7.15	สร้างความไว้วางใจ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน และให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกับผู้อื่น		*	*
7.16	ตระหนักถึงข้อจำกัดที่ตนมีอยู่ และขอคำแนะนำ รวมทั้งการสนับสนุนและความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น	*	*	*
7.17	เคารพความเป็นส่วนตัวของผู้อื่นและให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	*	*	*
7.18	สามารถใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อจูงใจให้ผู้อื่นมีความเห็นพ้องร่วมกันและให้การสนับสนุน		*	*
7.19	สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นได้	*	*	*
7.20	ปฏิบัติงานตรวจสอบเพื่อขจัดอุปสรรคขององค์กรและกำหนดวิธีการให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิกในทีมตรวจสอบภายใน	*	*	*
7.21	ประยุกต์ใช้ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจและการขับเคลื่อนกลุ่มในการโน้มน้าวจูงใจผู้อื่น	*	*	*

ตาราง 33 (ต่อ)

	สมรรถนะหลัก/ พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ	ระดับตำแหน่ง		
		ผู้ตรวจสอบภายใน	ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน	หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ
8.	**การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical thinking)**			
8.1	ปฏิบัติหน้าที่โดยใช้วิจารณญาณในการสังเกตและสงสัยเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพ	*	*	*
8.2	สามารถสรรหาและเลือกใช้เครื่องมือและเทคนิคที่หลากหลาย ทั้งระบบมือและระบบอัตโนมัติ เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการทางธุรกิจ	*		
8.3	วิเคราะห์และประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการทางธุรกิจ	*	*	
8.4	สามารถใช้เครื่องมือและเทคนิคในการวิเคราะห์กระบวนการทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสม		*	
8.5	สามารถประยุกต์ใช้เทคนิคการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานประจำวัน	*		
8.6	สามารถสรรหาและเลือกใช้การวิจัย แนวคิดธุรกิจอัจฉริยะ และเทคนิคในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมเพื่อวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน		*	*
8.7	สามารถใช้เทคนิคการคิดอย่างมีวิจารณญาณในการบ่งชี้และเสนอแนะแนวทางในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจ	*	*	
8.8	ให้ความช่วยเหลือฝ่ายบริหารโดยการนำเสนอแนวทางที่เหมาะสมในการนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ตรวจพบ		*	
8.9	สามารถใช้เทคนิคในการรวบรวมข้อมูล จัดทำเหมืองข้อมูล รวมทั้งเทคนิคต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ	*	*	
8.10	ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่ามีข้อมูลที่เกี่ยวข้องถูกต้องและเพียงพอต่อการตัดสินใจ	*	*	*

ตาราง 33 (ต่อ)

	สมรรถนะหลัก/ พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ	ระดับตำแหน่ง		
		ผู้ตรวจสอบภายใน	ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน	หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ
8.11	ใช้ผลการวิจัยตามแนวทาง benchmark มาใช้ประกอบการตัดสินใจในประเด็นที่สำคัญ			*
9.	**การนำเสนอภารกิจในการตรวจสอบภายใน (Internal audit delivery)**			
9.1	ปฏิบัติตามวิธีการและขั้นตอนการตรวจสอบที่องค์กรกำหนดเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ในการตรวจสอบที่ได้รับมอบหมาย	*	*	
9.2	ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่ามีการวางแผนงานและนำเสนอผลการตรวจสอบอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ			*
9.3	ควบคุมดูแลเพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานตรวจสอบบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ		*	
9.4	ปฏิบัติงานตรวจสอบด้วยความเที่ยงธรรม	*	*	*
9.5	บริหารจัดการทรัพยากรสำหรับงานตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์	*	*	
9.6	แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานโดยสามารถบริหารเวลาและปฏิบัติงานแล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์	*		
9.7	พัฒนาแผนงานตรวจสอบ ดำเนินการตามแผนงาน และตรวจติดตามเพื่อให้มั่นใจว่าจะนำเสนอผลการตรวจสอบภายในเวลาที่กำหนด		*	
9.8	เลือกใช้เครื่องมือและเทคนิคที่เหมาะสมในการเก็บรวบรวม วิเคราะห์และแปลผลข้อมูล ตลอดจนการจัดทำรายงาน	*	*	
9.9	วางแผนและปฏิบัติงานตรวจสอบเพื่อบ่งชี้ความเสี่ยงและการควบคุมหลัก	*	*	

ตาราง 33 (ต่อ)

	สมรรถนะหลัก/ พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ	ระดับตำแหน่ง		
		ผู้ตรวจสอบภายใน	ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน	หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ
9.10	กำหนดและบริหารจัดการทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับงานตรวจสอบให้มีความเหมาะสมและเพียงพอเพื่อให้สามารถบรรลุตามแผนงานตรวจสอบที่กำหนด			*
9.11	ดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งหลักฐานการตรวจสอบที่น่าเชื่อถือ มีความเกี่ยวข้องและเพียงพอ	*	*	
9.12	ระบุและนำเสนอผลการปฏิบัติงานตรวจสอบในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กร			*
9.13	จัดทำกระดาษทำการเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างการปฏิบัติงานตรวจสอบได้อย่างครบถ้วน ถูกต้อง	*		
9.14	นำเสนอสิ่งที่ตรวจพบและให้ข้อเสนอแนะที่แสดงให้เห็นถึงต้นเหตุของปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อองค์กร	*	*	
9.15	ให้บริการด้านการให้ความเชื่อมั่นและให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการ		*	*
9.16	กำหนดขอบเขตของงานตรวจสอบอย่างเพียงพอ		*	
9.17	จัดให้มีกระบวนการติดตามผลการตรวจสอบ			*
9.18	ติดตามเพื่อให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหารได้นำข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขนั้นไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิผล หรือผู้บริหารระดับสูงได้ยอมรับความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามข้อเสนอแนะดังกล่าว	*	*	

ตาราง 33 (ต่อ)

	สมรรถนะหลัก/ พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ	ระดับตำแหน่ง		
		ผู้ตรวจสอบภายใน	ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน	หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ
10.	**การปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลง (Improvement and innovation)**			
10.1	เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการปรับปรุงและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสนับสนุนให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม			*
10.2	แสวงหาโอกาสและสนับสนุนให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	*	*	
10.3	ริเริ่มและบริหารจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในขอบเขตที่ตนรับผิดชอบอยู่	*	*	*
10.4	สนับสนุนให้ผู้อื่นยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	*	*	*
10.5	แสดงวิสัยทัศน์เกี่ยวกับแนวทางในการนำการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติในองค์กร			*
10.6	สนับสนุนให้ผู้อื่นเสนอความคิดเห็นที่สร้างสรรค์และจัดให้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อ ให้มั่นใจว่าความเห็นที่เกิดขึ้นใหม่ถูกนำไปปฏิบัติ		*	*
10.7	มีความเข้าใจและสนับสนุนให้มีการดำเนินการเปลี่ยนแปลง และปรับปรุง		*	*
10.8	สนับสนุนกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรกำหนดขึ้น			*
10.9	ค้นหาและวิเคราะห์เหตุผลสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร		*	*
10.10	ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนงานตรวจสอบเพื่อจัดการกับความเสี่ยงนั้น	*	*	*
10.11	ประเมินอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นและทรัพยากรที่จะใช้ในการ เริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง	*	*	*
10.12	นำนโยบายการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติผ่านงานตรวจสอบภายในและทีมงาน		*	*

ตาราง 33 (ต่อ)

	สมรรถนะหลัก/ พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ	ระดับตำแหน่ง		
		ผู้ตรวจสอบภายใน	ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน	หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ
10.13	รักษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงและสถานการณ์ที่ยังไม่ชัดเจนหรือคลุมเครือ	*	*	*
10.14	ค้นหาประเด็นที่ควรได้รับการเปลี่ยน แปลง และปรับปรุง พร้อมทั้งดำเนินการปรับเปลี่ยนให้บรรลุผลสำเร็จ	*	*	*
10.15	ปรับเปลี่ยนลำดับการปฏิบัติงานของทีมงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร		*	*
10.16	คาดการณ์ปฏิกิริยาที่จะเกิดขึ้นต่อการเปลี่ยนแปลง และปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับผู้อื่น	*	*	*

ที่มา: แปลจาก The Institute of Internal Auditors. Global. (2013). *The IIA Global Internal Audit Competency Framework*. (ออนไลน์)

1.3 ปัจจัยที่ทำให้การตรวจสอบภายในประสบความสำเร็จ

การตรวจสอบภายในจะประสบความสำเร็จและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในระดับใดนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยความสำเร็จพื้นฐานต่าง ๆ จากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้การตรวจสอบภายในประสบความสำเร็จเพื่อใช้ในการสร้างคู่มือ สรุปได้ดังนี้

ตาราง 34 สรุปผลการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้การตรวจสอบภายในประสบความสำเร็จ

แนวคิดที่ใช้ในการสร้างคู่มือ
ปัจจัยที่ทำให้การตรวจสอบภายในประสบความสำเร็จ ได้แก่
1. การสนับสนุนของคณะกรรมการและฝ่ายบริหารระดับสูง
2. วัฒนธรรมและความเข้าใจขององค์กร/หน่วยงานตรวจสอบภายใน
3. ความรู้ทักษะความสามารถของผู้ตรวจสอบภายใน
4. ความพร้อมของระบบงานและสารสนเทศ

ตาราง 34 (ต่อ)

แนวคิดที่ใช้ในการสร้างคู่มือ
5. คุณสมบัติที่ดีของผู้ตรวจสอบภายใน 5.1 คุณสมบัติทางการศึกษา 5.2 คุณสมบัติส่วนตัว 6. ทัศนคติในการตรวจสอบภายใน 7. การปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน 8. ปัจจัยอื่นที่ส่งเสริมการตรวจสอบภายใน

2. การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

2.1 ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

การจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร ให้ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับการกำหนดขั้นตอนและการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

จากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อใช้ในการสร้างคู่มือ สรุปได้ดังนี้

ตาราง 35 สรุปผลการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

แนวคิดที่ใช้ในการสร้างคู่มือ
กำหนดขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน เป็น 6 ขั้นตอนหลัก ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP) ขั้นตอนที่ 5 การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ

โดยทั่วไปผู้บังคับบัญชาต้องกำหนดมาตรฐานสมรรถนะ และพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ ของแต่ละระดับตำแหน่งงานตามมาตรฐานของแต่ละลักษณะงานรวมทั้งนโยบายและความคาดหวังของหน่วยงาน/องค์กรเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินสมรรถนะของบุคลากรและจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคคล โดยพฤติกรรมบ่งชี้ที่กำหนดขึ้นต้องสามารถวัดและประเมินได้และมีผลต่อความสำเร็จหรือเป้าหมายในงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ

จากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ จำแนกเป็นแนวทางในการกำหนดมาตรฐานความสามารถที่ต้องการ และองค์ประกอบสมรรถนะ เพื่อใช้ในการสร้างคู่มือ สรุปได้ดังนี้

ตาราง 36 สรุปผลการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ

แนวคิดที่ใช้ในการสร้างคู่มือ
แนวทางในการกำหนดมาตรฐานความสามารถที่ต้องการ นำผลการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งกลุ่มของสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน และแนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งระดับของสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในมาเป็นแนวทางในการดำเนินการตามขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ รวมทั้งให้คำนิยามศัพท์สำคัญสำหรับสมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ฯ ตามกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล ปี ค.ศ. 2013 ของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล **องค์ประกอบสมรรถนะ** 1. ชื่อและความหมาย หรือคำจำกัดความ 2. กลุ่ม หรือหมวดหมู่ของขีดความสามารถ 3. ตัวชี้วัดพฤติกรรม หรือพฤติกรรมบ่งชี้ ระดับของพฤติกรรมที่วัดประเมินได้ หรือระดับความเชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน

หลังจากที่มีเกณฑ์สมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ที่ต้องการ ตามกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล ปี ค.ศ. 2013 ของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากลแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อประเมินและวิเคราะห์ว่าผู้ตรวจสอบภายในแต่ละคนมีสมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ทำได้จริงในปัจจุบันเป็นไปตามกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในตามระดับตำแหน่งงานที่กำหนดไว้หรือไม่

จากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในสามารถจำแนกเป็นหัวข้อต่างๆ ได้แก่ 1) รูปแบบการประเมินช่องว่างสมรรถนะ 2) เทคนิคการประเมิน และ 3) เกณฑ์ในการประเมิน เพื่อใช้ในการสร้างคู่มือ สรุปได้ดังนี้

ตาราง 37 สรุปผลการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน

แนวคิดที่ใช้ในการสร้างคู่มือ
รูปแบบการประเมินช่องว่างสมรรถนะ 1. การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Supervisor Evaluation/Assessment) 2. การประเมินตนเอง (Self Evaluation/Assessment) 3. การประเมินแบบ 180 องศา (180 Degree Evaluation/Assessment) 4. การประเมินแบบ 360 องศา (360 Degree Evaluation/Assessment) หมายเหตุ หน่วยงานตรวจสอบภายใน สามารถประยุกต์ใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือผสมผสานกันตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร **เทคนิคการประเมิน** ใช้แบบประเมินช่องว่างความสามารถเป็นเครื่องมือในการประเมินสมรรถนะโดยให้ผู้ตรวจสอบภายในประเมินตนเองใน *แบบประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน* เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของตนเองที่ทำได้จริงในปัจจุบัน (Actual Core Competency : A) กับสมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่คาดหวัง (Expected Competency : E) ตามกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล ปี ค.ศ. 2013 สำหรับระดับตำแหน่งงานนั้น ๆ โดยระบุเป็นตัวเลข ดังนี้ “1” หมายถึง สมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีในระดับตำแหน่งที่จะทำการประเมิน “0” หมายถึง สมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีในระดับตำแหน่งที่จะทำการประเมิน **เกณฑ์ในการประเมิน** ใช้เกณฑ์ในการประเมิน *แบบผสมผสาน* โดยระบุเป็นตัวเลข 1 หรือ 0 ดังนี้ *“1” หมายถึง ผู้ตรวจสอบภายในมีสมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่คาดหวัง* *“0” หมายถึง ผู้ตรวจสอบภายในไม่มีสมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่คาดหวัง หรือ มีแต่ควรได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้น* จากนั้นคำนวณ *ช่องว่างสมรรถนะ* จากสูตร *A–E* ซึ่งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแบ่งเป็น 3 แบบ แสดงด้วยตัวเลข 1, 0 หรือ -1 ดังนี้

ตาราง 37 (ต่อ)

แนวคิดที่ใช้ในการสร้างคู่มือ
1 หมายถึง มีสมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่เป็นอยู่จริง ***มากกว่า*** *ที่คาดหวังฯ เรียกว่า จุดแข็ง (Strength)* ***0*** *หมายถึง ผู้ตรวจสอบภายในมีสมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่เป็นอยู่จริง****เท่ากับ*** *ที่คาดหวังฯ เรียกว่า ตามมาตรฐาน (Standard)* ***-1*** *หมายถึง ผู้ตรวจสอบภายในมีสมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่เป็นอยู่จริง****น้อยกว่า*** *ที่คาดหวังฯ เรียกว่า จุดอ่อน (Weakness)* จากนั้นสรุปผลการประเมินรายบุคคลโดยเขียนคำบรรยาย เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา สรุปแนวทางการให้ข้อมูลป้อนกลับและข้อเสนอแนะในการพัฒนา รวมทั้งวางแผนการพัฒนาต่อไป และจากนั้นจัดทำ *รายงานสรุปผลการประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน* เพื่อสรุปจำนวนพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะรายบุคคลที่คาดหวังตามระดับตำแหน่งงานเปรียบเทียบกับผลการประเมินต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน

ในการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้นนั้นจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อปรับเปลี่ยนปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน

จากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน จำแนกเป็นหัวข้อต่างๆ ได้แก่ 1) รูปแบบเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะ 2) ลักษณะเฉพาะของเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร 3) ข้อดีและข้อจำกัดของเครื่องมือพัฒนาบุคลากร และ 4) เงื่อนไขในการเลือกเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร เพื่อใช้ในการสร้างคู่มือ สรุปได้ดังนี้

ตาราง 38 สรุปผลการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน

แนวคิดที่ใช้ในการสร้างคู่มือ
รูปแบบเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะ 1. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) 2. เครื่องมืออื่นที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน Non Classroom Training) 2.1 การสอนงาน (Coaching) 2.2 การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT) 2.3 โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) 2.4 การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) 2.5 การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) 2.6 การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) 2.7 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) 2.8 การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) 2.9 การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing) 2.10 การทำกิจกรรม (Activity) 2.11 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) 2.12 การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) 2.13 การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) 2.14 การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) 2.15 การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) 2.16 การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เปรียบเทียบ (Benchmarking) 2.17 การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar) 2.18 การให้ทุนการศึกษา (Scholarship) **ลักษณะเฉพาะของเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร** รายละเอียดดังแสดงไว้แล้วตามตาราง 22 **ข้อดีและข้อจำกัดของเครื่องมือพัฒนาบุคลากร** รายละเอียดดังแสดงไว้แล้วตามตาราง 23-24 **เงื่อนไขในการเลือกเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร** 1. งบประมาณ 2. รูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้ตรวจสอบภายใน 3. ความพร้อมของผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างาน

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP)

ภายหลังจากการประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลแล้ว หน่วยงานตรวจสอบภายในและหน่วยงานบุคคลร่วมกันจัดทำ แผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

จากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล เพื่อใช้ในการสร้างคู่มือ สรุปได้ ดังนี้

ตาราง 39 สรุปผลการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP)

แนวคิดที่ใช้ในการสร้างคู่มือ
การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน โดยผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างาน ผู้ตรวจสอบภายใน และหน่วยงานบุคคล จะดำเนินการ ดังนี้ 1. การกำหนดสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ที่ต้องการพัฒนาก่อนหลังในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ดังนี้ 1.1 กรณีที่มีทั้งสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนเลือกสมรรถนะที่เป็นจุดอ่อนเพราะมีผลต่อความสำเร็จของงานที่รับผิดชอบ 1.2 กรณีที่มีสมรรถนะที่เป็นจุดอ่อนอย่างเดียวเลือกสมรรถนะที่เป็นจุดอ่อน 1.3 กรณีที่มีสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งอย่างเดียวเลือกสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งเพื่อเสริมสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้ไม่ควรเกิน 3 ข้อ กรณีที่มีสมรรถนะที่ต้องการพัฒนามากกว่า 3 ข้อ จะคัดเลือกให้เหลือ 3 ข้อ โดยอาจพิจารณาจากความสำคัญของระดับตำแหน่งงานหรือน้ำหนักความสำคัญในแต่ละข้อ และการกำหนดเครื่องมือการพัฒนาที่เหมาะสม 2. การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาและรายละเอียดของเครื่องมือคัดเลือกและกำหนดเครื่องมือในการพัฒนาสมรรถนะทั้งการฝึกอบรมในห้องเรียนและเครื่องมือการพัฒนาอื่น โดยพิจารณาลักษณะเฉพาะ ข้อดีและข้อจำกัดของเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรแต่ละประเภท ควบคู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น งบประมาณและนโยบายในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานตรวจสอบภายใน/องค์กร ความพร้อมและปริมาณงานของผู้ตรวจสอบภายใน เป็นต้น

ตาราง 39 (ต่อ)

แนวคิดที่ใช้ในการสร้างคู่มือ
3. การกำหนดช่วงเวลาการพัฒนากำหนดช่วงเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่จะนำเครื่องมือการพัฒนามาใช้
4. การกำหนดงบประมาณการพัฒนาคำนึงถึงงบประมาณในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในตามลักษณะเครื่องมือที่กำหนดขึ้นแต่ละประเภท และงบประมาณรวม

ขั้นตอนที่ 5 การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน

หลังจากที่มีการประเมินสมรรถนะ ต้องมีการสื่อสารผลการประเมินทั้งด้านที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนหรือประเด็นที่ต้องพัฒนาให้ดีขึ้น ตลอดจนชี้แจงแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของตนให้ดียิ่งขึ้น

จากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายในเพื่อใช้ในการสร้างคู่มือ สรุปได้ดังนี้

ตาราง 40 สรุปผลการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน

แนวคิดที่ใช้ในการสร้างคู่มือ
แนวทางการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน
1. วัตถุประสงค์ในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน
1.1 สื่อสารและทำความเข้าใจกับผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับผลการประเมินสมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะว่า สมรรถนะด้านใดที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนหรือมีประเด็นที่ต้องพัฒนาให้ดีขึ้น
1.2 ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานจะมีแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในตามแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของตนให้ดียิ่งขึ้น
2. ให้ข้อมูลป้อนกลับด้วยวาจาเพื่อให้ผู้บริหารตอบข้อซักถามในผลการประเมินและสรุปผลเป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งผลงานหรือพฤติกรรมที่ยอมรับและผลงานหรือพฤติกรรมที่ต้องปรับปรุงแก้ไข
3. ให้ข้อมูลป้อนกลับในภาพรวมของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล เพื่อการวางแผนพัฒนาสมรรถนะต่อไป

ตาราง 40 (ต่อ)

แนวคิดที่ใช้ในการสร้างคู่มือ
4. แนวทางและเทคนิคในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน ดังนี้ 4.1 ข้อมูลชัดเจน (Clear information) 4.2 มีเป้าหมายที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับร่วมกัน (Mutually Agreed upon Goals) 4.3 ผู้รับการประเมินมีบทบาทชัดเจนในกระบวนการ (Active Role of Learners in the Process) 4.4 ให้ข้อมูลป้อนกลับด้วยเจตนาดี อารมณ์เป็นกลาง ตั้งใจจะช่วยเหลือผู้ตรวจสอบภายในที่รับการประเมิน (Positive Affect, Empathy, and Support)

ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน

การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน (IDP Monitoring) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อติดตามและประเมินผลว่า ผู้ตรวจสอบภายในสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายและ*แผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ* ที่กำหนดขึ้นหรือไม่

จากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน จำแนกเป็น 1) การติดตาม และ 2) การประเมินผล เพื่อใช้ในการสร้างคู่มือ สรุปได้ดังนี้

ตาราง 41 สรุปผลการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน

แนวคิดที่ใช้ในการสร้างคู่มือ
1. การติดตาม (Monitoring) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติตาม*แผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ* ที่กำหนดขึ้นอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ทั้งในระหว่างปีและในช่วงปลายปี เพื่อกระตุ้นให้บรรลุตามเป้าหมายและรับรู้ถึงประสิทธิภาพของ *แผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ* ตลอดจนใช้ประกอบการตัดสินใจแก้ไข และปรับปรุงแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ที่จะจัดทำขึ้นในปีถัดไป **2. การประเมินผล (Evaluation)** เป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าและพิจารณาผลสำเร็จของ*แผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ* เปรียบเทียบกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

โดยในคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ นี้ ผู้วิจัยได้จัดทำแบบฟอร์มและรายงาน รวมทั้งระบุผู้รับผิดชอบหลักและช่วงเวลาในการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ตามตาราง 42

ตาราง 42 สรุปแบบฟอร์มและรายงาน ผู้รับผิดชอบหลัก และช่วงเวลาในการดำเนินการ

แบบฟอร์ม/รายงาน	ผู้รับผิดชอบหลัก	ช่วงเวลาในการดำเนินการ
ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ		
1.1 กรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล (ฉบับปรับปรุง) ปี ค.ศ. 2013 ของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล	• องค์กร/หน่วยงานตรวจสอบภายใน • สถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายใน	เมื่อต้องการกำหนด/ทบทวนเกณฑ์สมรรถนะและ/หรือพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ
ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน		
2.1 แบบประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน 2.2 รายงานสรุปผลการประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน	• ผู้ตรวจสอบภายใน • ผู้บริหารหน่วยงาน/หัวหน้างานตรวจสอบ • บุคคลอื่นตามที่องค์กรกำหนดให้เป็นผู้ร่วมประเมินสมรรถนะ เช่น คณะกรรมการตรวจสอบ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ลูกค้า คู่ค้า เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น	เมื่อมีการประเมิน/ต้องการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน
ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน		
-ไม่มี-	• ผู้ตรวจสอบภายใน • ผู้บริหารหน่วยงาน/หัวหน้างานตรวจสอบ • หน่วยงานบุคคล	เมื่อมีการประเมินหรือทบทวนผลการประเมิน
ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP)		
4.1 แผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน	• ผู้บริหารหน่วยงาน/หัวหน้างานตรวจสอบ/บุคคลอื่นตามที่องค์กรกำหนด • ผู้ตรวจสอบภายใน • หน่วยงานบุคคล	เมื่อต้องการจัดทำหรือทบทวนแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ เช่น ปีละครั้ง เป็นต้น

ตาราง 42 (ต่อ)

แบบฟอร์ม/รายงาน	ผู้รับผิดชอบหลัก	ช่วงเวลาในการดำเนินการ
ขั้นตอนที่ 5 การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน		
-ไม่มี-	● ผู้บริหารหน่วยงาน/หัวหน้างานตรวจสอบ/บุคคลอื่นตามที่องค์กรกำหนด ● ผู้ตรวจสอบภายใน ● หน่วยงานบุคคล	เมื่อต้องการชี้แจงแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในตามแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ
ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน		
6.1 แบบติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ระหว่างปี)	● ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานตรวจสอบ ร่วมกับผู้ตรวจสอบภายใน	6.1 ระหว่างปี
6.2 แบบติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ปลายปี)		6.2 ปลายปี
6.3 รายงานสรุปผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล	● หน่วยงานบุคคล และผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานตรวจสอบ	6.3 ปลายปี

2.2 บุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน

จากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับบุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำ*แผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน* เพื่อใช้ในการสร้างคู่มือ สรุปได้ดังนี้

ตาราง 43 สรุปผลการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับบุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน

แนวคิดที่ใช้ในการสร้างคู่มือ
บุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน
1. ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร
2. ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน
3. ผู้ตรวจสอบภายใน
4. หน่วยงานบุคลล

3. ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานตรวจสอบภายในเป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์กร

จากการสังเคราะห์แนวคิดประโยชน์ของ แผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล เพื่อใช้ในการสร้างคู่มือ สรุปได้ดังนี้

ตาราง 44 สรุปผลการสังเคราะห์แนวคิดประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

แนวคิดที่ใช้ในการสร้างคู่มือ
ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล
1. ระดับรายบุคคล (ผู้ตรวจสอบภายใน)
2. ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน (หน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างาน)
3. ระดับองค์กร

2.2 ผลการตรวจสอบคุณภาพคู่มือโดยผู้เชี่ยวชาญ (จำนวน 5 คน)

ผู้วิจัย ได้นำร่างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ที่ได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คนพิจารณาและตรวจสอบคุณภาพร่างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ โดยประเมินความสอดคล้องและความเหมาะสมขององค์ประกอบต่าง ๆ ของร่างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ซึ่งได้แก่ โครงสร้างคู่มือ วัตถุประสงค์ของคู่มือ คำนิยามศัพท์สำคัญ เนื้อหา 3 บท และแบบฟอร์ม/รายงานต่างๆ

ในการวิเคราะห์ความสอดคล้องและความเหมาะสมมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้ ถ้าค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่า 0.50 สรุปว่า คู่มือมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการสร้างคู่มือและการนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล สำหรับการวิเคราะห์ความเหมาะ สมนั้น ถ้าค่าเฉลี่ย (Mean) ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป สรุปว่า คู่มือที่จัดทำขึ้นมีความเหมาะสมในการนำไปใช้ ถ้าผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องและความเหมาะสมน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนดผู้วิจัยปรับแก้ไขคู่มือตามข้อเสนอแนะที่ได้รับให้ผ่านเกณฑ์คุณภาพในด้านต่างๆ

ผลการพิจารณาและประเมินความสอดคล้องและความเหมาะสมของร่างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ โดยผู้เชี่ยวชาญ แสดงตามตาราง 45

ตาราง 45 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (จำนวน 5 คน) เกี่ยวกับความสอดคล้องและความเหมาะสม : โครงสร้างคู่มือ

รายการประเมิน	ความสอดคล้อง		ความเหมาะสม		
	IOC	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1 โครงสร้างคู่มือ					
1.1 ส่วนประกอบของคู่มือครบถ้วน	0.80	สอดคล้อง	4.00	1.22	มาก
1.2 จำนวนหน้าเหมาะสม	0.60	สอดคล้อง	3.40	0.55	ปานกลาง
1.3 ขนาดของตัวอักษรเหมาะสม	0.80	สอดคล้อง	4.00	0.71	มาก
1.4 รูปแบบการพิมพ์มีความเหมาะสม	0.80	สอดคล้อง	3.80	1.30	มาก
1.5 รูปแบบการนำเสนอมีความเหมาะสม	0.60	สอดคล้อง	3.60	0.89	มาก
โดยภาพรวม	0.72	สอดคล้อง	3.76	0.93	มาก

จากตาราง 45 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า โดยภาพรวมของโครงสร้างคู่มือมีความสอดคล้อง (IOC = 0.72) และมีความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.76)

ตาราง 46 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (จำนวน 5 คน) เกี่ยวกับความสอดคล้องและความเหมาะสม : วัตถุประสงค์ของคู่มือ

รายการประเมิน	ความสอดคล้อง		ความเหมาะสม		
	IOC	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
2 วัตถุประสงค์ของคู่มือ					
2.1 วัตถุประสงค์ของคู่มือมีความชัดเจน	0.60	สอดคล้อง	4.00	1.22	มาก
2.2 ใช้ภาษาได้กระชับชัดเจน เข้าใจง่าย	0.80	สอดคล้อง	4.20	0.84	มาก
2.3 ครอบคลุมสาระที่จำเป็น	0.80	สอดคล้อง	4.20	1.30	มาก
2.4 เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	0.80	สอดคล้อง	4.40	0.89	มาก
โดยภาพรวม	0.75	สอดคล้อง	4.20	1.01	มาก

จากตาราง 46 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า โดยภาพรวมของวัตถุประสงค์ของคู่มือมีความสอดคล้อง (IOC = 0.75) และมีความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.20)

ตาราง 47 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (จำนวน 5 คน) เกี่ยวกับความสอดคล้องและความเหมาะสม : คำนิยามศัพท์สำคัญ

รายการประเมิน	ความสอดคล้อง		ความเหมาะสม		
	IOC	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
3. คำนิยามศัพท์สำคัญ					
3.1 เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์	0.80	สอดคล้อง	4.40	0.89	มาก
3.2 การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจน เข้าใจง่าย	0.80	สอดคล้อง	4.20	0.45	มาก
3.3 ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	0.80	สอดคล้อง	4.20	0.45	มาก
3.4 ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย	0.80	สอดคล้อง	3.40	0.55	ปานกลาง
3.5 เนื้อหามีความชัดเจน น่าสนใจ เป็นปัจจุบัน	0.80	สอดคล้อง	4.00	1.22	มาก
3.6 เนื้อหาเป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้ได้จริง	0.80	สอดคล้อง	4.20	1.30	มาก
โดยภาพรวม	0.80	สอดคล้อง	4.07	0.87	มาก

จากตาราง 47 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า โดยภาพรวมของคำนิยามศัพท์สำคัญมีความสอดคล้อง (IOC = 0.80) และมีความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.07)

นอกจากนี้ จากการประเมินความสอดคล้องและความเหมาะสมของเนื้อหาในร่างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ซึ่งประกอบด้วย 3 บท ได้แก่ บทที่ 1 แนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน บทที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน และบทที่ 3 ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล สรุปผลตามตาราง 48–56

ในบทที่ 1 แนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในของร่างคู่มือนี้ประกอบด้วย 2 หัวข้อ กล่าวคือ 1) สมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน และ 2) ปัจจัยที่ทำให้การตรวจสอบภายในประสบความสำเร็จ โดยผลการประเมินความสอดคล้องและความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้ ในภาพรวมและรายองค์ประกอบ แสดงตามตาราง 48

ตาราง 48 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (จำนวน 5 คน) เกี่ยวกับความสอดคล้องและความเหมาะสม : เนื้อหาบทที่ 1 แนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน

รายการประเมิน	ความสอดคล้อง		ความเหมาะสม		
	IOC	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
บทที่ 1 แนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน					
หัวข้อ : สมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน					
4 เนื้อหา					
4.1 เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์	0.80	สอดคล้อง	4.60	0.89	มากที่สุด
4.2 การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจน เข้าใจง่าย	0.60	สอดคล้อง	3.60	1.34	มาก
4.3 ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	0.60	สอดคล้อง	3.80	1.10	มาก
4.4 ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย	0.80	สอดคล้อง	3.80	1.10	มาก
4.5 เนื้อหามีความชัดเจน น่าสนใจ เป็นปัจจุบัน	0.80	สอดคล้อง	4.20	1.30	มาก
4.6 เนื้อหาเป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้ได้จริง	0.80	สอดคล้อง	4.40	1.34	มาก
โดยภาพรวม	0.73	สอดคล้อง	4.07	0.87	มาก
หัวข้อ : ปัจจัยที่ทำให้การตรวจสอบภายในประสบความสำเร็จ					
5 เนื้อหา					
5.1 เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์	0.80	สอดคล้อง	4.80	0.45	มากที่สุด
5.2 การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจน เข้าใจง่าย	1.00	สอดคล้อง	4.60	0.55	มากที่สุด
5.3 ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	1.00	สอดคล้อง	4.60	0.55	มากที่สุด
5.4 ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย	1.00	สอดคล้อง	4.60	0.55	มากที่สุด
5.5 เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน	0.80	สอดคล้อง	4.20	0.45	มาก
5.6 เนื้อหาเป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้ได้จริง	0.60	สอดคล้อง	4.40	0.89	มาก
โดยภาพรวม	0.87	สอดคล้อง	4.53	0.57	มากที่สุด
โดยภาพรวมของ บทที่ 1 แนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน	0.80	สอดคล้อง	4.30	0.77	มาก

จากตาราง 48 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า โดยภาพรวมของบทที่ 1 แนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในมีความสอดคล้อง (IOC = 0.80) และมีความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.30) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า

หัวข้อสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน มีความสอดคล้อง (IOC = 0.73) และมีความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.07)

หัวข้อปัจจัยที่ทำให้การตรวจสอบภายในประสบความสำเร็จ มีความสอดคล้อง (IOC = 0.87) และมีความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.53)

สำหรับบทที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน ของร่างคู่มือนี้ประกอบด้วยเนื้อหา 2 หัวข้อ ได้แก่ 1) ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน และ 2) บุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน

ในหัวข้อขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน กล่าวคือ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจ สอบภายใน ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP) ขั้นตอนที่ 5 การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน และขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน โดยผลการประเมินความสอดคล้องและความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้ ในภาพรวมและจำแนกตามแต่ละขั้นตอน แสดงตามตาราง 49-54 ดังนี้

ตาราง 49 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (จำนวน 5 คน) เกี่ยวกับความสอดคล้องและความเหมาะสม : ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ

รายการประเมิน	ความสอดคล้อง		ความเหมาะสม		
	IOC	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
บทที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน					
หัวข้อ : ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน					
ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ					
6 เนื้อหา					
6.1 เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์	0.80	สอดคล้อง	4.80	0.45	มากที่สุด
6.2 การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย	0.80	สอดคล้อง	4.40	0.89	มาก
6.3 ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	0.80	สอดคล้อง	4.40	0.89	มาก
6.4 ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย	0.80	สอดคล้อง	4.40	0.89	มาก
6.5 เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน	0.80	สอดคล้อง	4.40	0.89	มาก
6.6 เนื้อหาเป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้ได้จริง	0.60	สอดคล้อง	4.40	0.89	มาก
6.7 การแปลภาษาในตารางสรุปสมรรถนะหลัก 10 ประการ สำหรับผู้ตรวจสอบภายในตามกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล ปี ค.ศ. 2013 มีความชัดเจนถูกต้อง เข้าใจง่าย	1.00	สอดคล้อง	4.80	0.45	มากที่สุด
โดยภาพรวม	0.80	สอดคล้อง	4.51	0.74	มากที่สุด

จากตาราง 49 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า โดยภาพรวมของเนื้อหา ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ มีความสอดคล้อง (IOC = 0.80) และมีความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.51)

ตาราง 50 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (จำนวน 5 คน) เกี่ยวกับความสอดคล้องและความเหมาะสม : ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน

รายการประเมิน	ความสอดคล้อง		ความเหมาะสม		
	IOC	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน					
7 เนื้อหา					
7.1 เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์	0.80	สอดคล้อง	4.60	0.89	มากที่สุด
7.2 การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย	1.00	สอดคล้อง	4.80	0.45	มากที่สุด
7.3 ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	0.80	สอดคล้อง	4.20	0.84	มาก
7.4 ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย	0.80	สอดคล้อง	4.20	0.84	มาก
7.5 เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน	0.80	สอดคล้อง	4.40	0.89	มาก
7.6 เนื้อหาเป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้ได้จริง	0.60	สอดคล้อง	4.40	1.34	มาก
โดยภาพรวม	0.80	สอดคล้อง	4.43	0.86	มาก
8 แบบประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน					
8.1 รูปแบบและเนื้อหาสอดคล้องกับการประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน	0.80	สอดคล้อง	4.20	1.10	มาก
8.2 รูปแบบและเนื้อหามีความชัดเจน เข้าใจง่าย	0.60	สอดคล้อง	3.60	0.89	มาก
8.3 การวิเคราะห์ผลและการประเมินผลมีความชัดเจน	0.60	สอดคล้อง	3.60	0.89	มาก
8.4 การสรุปผลการประเมินมีความชัดเจน	0.60	สอดคล้อง	3.60	0.89	มาก
8.5 ความยากง่ายของการจัดทำมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	0.60	สอดคล้อง	3.60	0.89	มาก
8.6 การแปลภาษาในแบบประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายในมีความชัดเจน ถูกต้อง เข้าใจง่าย	0.80	สอดคล้อง	4.00	1.00	มาก
8.7 สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง	0.80	สอดคล้อง	4.40	0.89	มาก
โดยภาพรวม	0.69	สอดคล้อง	3.86	0.91	มาก

ตาราง 50 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความสอดคล้อง		ความเหมาะสม		
	IOC	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
9 รายงานสรุปผลการประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน					
9.1 รูปแบบและเนื้อหาสอดคล้องกับการสรุปผลการประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน	0.80	สอดคล้อง	4.40	0.89	มาก
9.2 รูปแบบและเนื้อหามีความชัดเจน เข้าใจง่าย	0.60	สอดคล้อง	3.60	0.89	มาก
9.3 ความยากง่ายของการจัดทำมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	0.60	สอดคล้อง	3.80	0.84	มาก
9.4 สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง	0.80	สอดคล้อง	4.20	0.84	มาก
โดยภาพรวม	0.70	สอดคล้อง	4.00	0.86	มาก
โดยภาพรวมของ ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน	0.73	สอดคล้อง	4.09	0.91	มาก

จากตาราง 50 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า โดยภาพรวมของขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน มีความสอดคล้อง (IOC = 0.73) และมีความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.09) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า

เนื้อหาขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในภายใน มีความสอดคล้อง (IOC = 0.80) และมีความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.43)

แบบประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน มีความสอดคล้อง (IOC = 0.69) และมีความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.86)

รายงานสรุปผลการประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน มีความสอดคล้อง (IOC = 0.70) และมีความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.00)

ตาราง 51 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (จำนวน 5 คน) เกี่ยวกับความสอดคล้องและความเหมาะสม : ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน

รายการประเมิน	ความสอดคล้อง		ความเหมาะสม		
	IOC	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน					
10 เนื้อหา					
10.1 เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์	0.80	สอดคล้อง	4.60	0.89	มากที่สุด
10.2 การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย	1.00	สอดคล้อง	4.20	0.84	มาก
10.3 ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	0.80	สอดคล้อง	4.20	0.84	มาก
10.4 ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย	0.80	สอดคล้อง	4.20	0.84	มาก
10.5 เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน	0.80	สอดคล้อง	4.40	0.89	มาก
10.6 เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง	0.60	สอดคล้อง	4.40	1.34	มาก
โดยภาพรวม	0.80	สอดคล้อง	4.33	0.88	มาก

จากตาราง 51 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า โดยภาพรวมของขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน มีความสอดคล้อง (IOC = 0.80) และมีความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.33)

ตาราง 52 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (จำนวน 5 คน) เกี่ยวกับความสอดคล้องและความเหมาะสม : ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP)

รายการประเมิน	ความสอดคล้อง		ความเหมาะสม		
	IOC	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP)					
11 เนื้อหา					
11.1 เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์	0.80	สอดคล้อง	4.60	0.89	มากที่สุด
11.2 การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย	0.80	สอดคล้อง	4.20	0.84	มาก
11.3 ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	0.80	สอดคล้อง	4.20	0.84	มาก

ตาราง 52 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความสอดคล้อง		ความเหมาะสม		
	IOC	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
11.4 ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย	0.80	สอดคล้อง	4.20	0.84	มาก
11.5 เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน	0.80	สอดคล้อง	4.40	0.89	มาก
11.6 เนื้อหาเป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้ได้จริง	0.60	สอดคล้อง	4.40	1.34	มาก
โดยภาพรวม	0.77	สอดคล้อง	4.33	0.88	มาก
12 แผนพัฒนารายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน					
12.1 รูปแบบและเนื้อหาสอดคล้องกับการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน	0.80	สูง	4.60	0.89	มากที่สุด
12.2 รูปแบบและเนื้อหามีความชัดเจน เข้าใจง่าย	0.60	สอดคล้อง	3.60	1.14	มาก
12.3 ความยากง่ายของการจัดทำมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	0.60	สอดคล้อง	4.00	1.00	มาก
12.4 สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง	0.80	สอดคล้อง	4.60	0.89	มากที่สุด
โดยภาพรวม	0.70	สอดคล้อง	4.20	1.01	มาก
โดยภาพรวมของขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP)	0.74	สอดคล้อง	4.28	0.93	มาก

จากตาราง 52 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า โดยภาพรวมของขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP) มีความสอดคล้อง (IOC = 0.74) และมีความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.28) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า

เนื้อหาขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP) มีความสอดคล้อง (IOC = 0.77) และมีความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.33)

แผนพัฒนารายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน มีความสอดคล้อง (IOC = 0.70) และมีความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.20)

ตาราง 53 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (จำนวน 5 คน) เกี่ยวกับความสอดคล้องและความเหมาะสม : ขั้นตอนที่ 5 การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน

รายการประเมิน	ความสอดคล้อง		ความเหมาะสม		
	IOC	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
ขั้นตอนที่ 5 การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน					
13 เนื้อหา					
13.1 เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์	0.60	สอดคล้อง	4.00	1.41	มาก
13.2 การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย	0.80	สอดคล้อง	4.20	1.30	มาก
13.3 ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	0.80	สอดคล้อง	4.20	1.30	มาก
13.4 ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย	0.80	สอดคล้อง	4.40	0.89	มาก
13.5 เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน	0.60	สอดคล้อง	3.60	1.14	มาก
13.6 เนื้อหาเป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้ได้จริง	0.60	สอดคล้อง	4.40	1.34	มาก
โดยภาพรวม	0.70	สอดคล้อง	4.13	1.17	มาก

จากตาราง 53 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า โดยภาพรวมของขั้นตอนที่ 5 การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน มีความสอดคล้อง (IOC = 0.70) และมีความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.13)

ตาราง 54 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (จำนวน 5 คน) เกี่ยวกับความสอดคล้องและความเหมาะสม : ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน

	รายการประเมิน (n = 5)	ความสอดคล้อง		ความเหมาะสม		
		IOC	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน						
14	เนื้อหา					
	14.1 เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์	0.80	สอดคล้อง	4.60	0.89	มากที่สุด
	14.2 การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย	1.00	สอดคล้อง	4.60	0.55	มากที่สุด
	14.3 ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	1.00	สอดคล้อง	4.60	0.55	มากที่สุด
	14.4 ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย	1.00	สอดคล้อง	4.40	0.55	มาก
	14.5 เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน	0.80	สอดคล้อง	4.20	0.84	มาก
	14.6 เนื้อหาเป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้ได้จริง	0.60	สอดคล้อง	4.20	1.30	มาก
	โดยภาพรวม	0.87	สอดคล้อง	4.43	0.77	มาก
15	**แบบติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ระหว่างปี)**					
	15.1 รูปแบบและเนื้อหาสอดคล้องกับการติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจ สอบภายในรายบุคคล (ระหว่างปี)	0.60	สอดคล้อง	4.00	1.41	มาก
	15.2 รูปแบบและเนื้อหามีความชัดเจน เข้าใจง่าย	0.60	สอดคล้อง	3.60	1.14	มาก
	15.3 ความยากง่ายของการจัดทำมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	0.60	สอดคล้อง	3.60	1.14	มาก
	15.4 สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง	0.80	สอดคล้อง	4.60	0.89	มากที่สุด
	โดยภาพรวม	0.65	สอดคล้อง	3.95	1.15	มาก
16	**แบบติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ปลายปี)**					
	16.1 รูปแบบและเนื้อหาสอดคล้องกับการติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ปลายปี)	0.60	สอดคล้อง	4.00	1.41	มาก
	16.2 รูปแบบและเนื้อหามีความชัดเจน เข้าใจง่าย	0.60	สอดคล้อง	3.60	1.14	มาก
	16.3 ความยากง่ายของการจัดทำมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	0.60	สอดคล้อง	3.60	1.14	มาก

ตาราง 54 (ต่อ)

รายการประเมิน (n.= 5)	ความสอดคล้อง		ความเหมาะสม		
	IOC	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
16.4 สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง	0.80	สอดคล้อง	4.60	0.89	มากที่สุด
โดยภาพรวม	0.65	สอดคล้อง	3.95	1.15	มาก
17 รายงานสรุปผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล					
17.1 รูปแบบและเนื้อหาสอดคล้องกับการสรุปผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล	0.60	สอดคล้อง	4.20	1.10	มาก
17.2 รูปแบบและเนื้อหามีความชัดเจน เข้าใจง่าย	0.60	สอดคล้อง	4.00	1.00	มาก
17.3 ความยากง่ายของการจัดทำมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	0.60	สอดคล้อง	4.00	1.00	มาก
17.4 สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง	0.80	สอดคล้อง	4.60	0.89	มากที่สุด
โดยภาพรวม	0.65	สอดคล้อง	4.20	0.95	มาก
โดยภาพรวมของขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน	0.72	สอดคล้อง	4.17	1.00	มาก
โดยภาพรวมของเนื้อหาขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (ขั้นตอนที่ 1 ถึง-ขั้นตอนที่ 6)	0.74	สอดคล้อง	4.22	0.95	มาก

จากตาราง 54 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า โดยภาพรวมของขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน มีความสอดคล้อง (IOC = 0.72) และมีความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.17) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า

<u>เนื้อหาขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน</u> มีความสอดคล้อง (IOC = 0.87) และมีความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.43)

<u>แบบติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ระหว่างปี)</u> มีความสอดคล้อง (IOC = 0.65) และมีความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =3.95)

แบบติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ปลายปี) มีความสอดคล้อง (IOC = 0.65) และมีความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.95)

รายงานสรุปผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล มีความสอดคล้อง (IOC = 0.65) และมีความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.20)

สรุปได้ว่า จากตาราง 49-54 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าโดยภาพรวมของขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (ขั้นตอนที่ 1 ถึง ขั้นตอนที่ 6) มีความสอดคล้อง (IOC = 0.72) และมีความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.17)

ตาราง 55 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (จำนวน 5 คน) เกี่ยวกับความสอดคล้องและความเหมาะสม : บุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน

รายการประเมิน	ความสอดคล้อง		ความเหมาะสม		
	IOC	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
หัวข้อ : บุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน					
18 เนื้อหา					
18.1 เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์	0.80	สอดคล้อง	4.60	0.89	มากที่สุด
18.2 การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย	1.00	สอดคล้อง	4.80	0.45	มากที่สุด
18.3 ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	1.00	สอดคล้อง	4.40	0.89	มาก
18.4 ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย	0.80	สอดคล้อง	4.20	0.84	มาก
18.5 เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน	0.80	สอดคล้อง	4.20	0.84	มาก
18.6 เนื้อหาเป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้ได้จริง	0.60	สอดคล้อง	4.40	1.34	มาก
โดยภาพรวม	0.83	สอดคล้อง	4.43	0.86	มาก
โดยภาพรวมของเนื้อหาบทที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน	0.75	สอดคล้อง	4.23	0.94	มาก

จากตาราง 55 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า โดยภาพรวมของหัวข้อบุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน มีความสอดคล้อง (IOC = 0.83) และมีความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.43)

สรุปได้ว่า จากตาราง 49-55 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า โดยภาพรวมของบทที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน มีความสอดคล้อง (IOC = 0.75) และมีความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.23)

ตาราง 56 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (จำนวน 5 คน) เกี่ยวกับความสอดคล้องและความเหมาะสม : บทที่ 3 ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

รายการประเมิน	ความสอดคล้อง		ความเหมาะสม		
	IOC	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
บทที่ 3 ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล					
19 เนื้อหา					
19.1 เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์	0.80	สอดคล้อง	4.60	0.89	มากที่สุด
19.2 การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย	1.00	สอดคล้อง	4.40	0.89	มาก
19.3 ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	1.00	สอดคล้อง	4.40	0.89	มาก
19.4 ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย	0.80	สอดคล้อง	4.40	0.89	มาก
19.5 เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน	0.80	สอดคล้อง	4.40	0.89	มาก
19.6 เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง	0.60	สอดคล้อง	4.40	1.34	มาก
โดยภาพรวม	0.83	สอดคล้อง	4.43	0.90	มาก
โดยภาพรวมของคู่มือทุกองค์ประกอบ	0.76	สอดคล้อง	4.22	0.92	มาก

จากตาราง 56 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า โดยภาพรวมของบทที่ 3 ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล มีความสอดคล้อง (IOC = 0.83) และมีความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.43)

สรุปได้ว่า จากตาราง 45-56 พบว่า ผลการประเมินความสอดคล้องและความเหมาะสมของคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน สรุปได้ดังนี้

1) โดยภาพรวมของคู่มือทุกองค์ประกอบ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (IOC = 0.76) โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60 - 1.00 และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ในภาพรวมมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (IOC = 0.70-0.87) โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องแต่ละข้อ (จำนวน 103 ข้อ) อยู่ระหว่าง 0.60 ถึง 1.00

2) โดยภาพรวมของคู่มือทุกองค์ประกอบ มีความเหมาะสมในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.22) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ปัจจัยที่ทำให้การตรวจสอบภายในประสบความสำเร็จ และขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ มีความเหมาะสมในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.51-4.53) โดยโครงสร้างคู่มือ คำนิยามศัพท์สำคัญ สมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน ขั้นตอนที่ 5 การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน วัตถุประสงค์ของคู่มือ ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP) ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน บุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในและประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล มีความเหมาะสมในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.76-4.43) ตามลำดับ

นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับร่างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ที่จัดทำขึ้น สรุปตามตาราง 57

ตาราง 57 ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับร่างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ที่จัดทำขึ้น

ประเด็น	ข้อคิดเห็น
1. ภาพรวมของคู่มือ	ใช้ภาษาที่สามารถทำให้ผู้อ่านเข้าใจและติดตามได้ง่าย
2. เนื้อหาและรูปแบบการนำเสนอ	มีเนื้อหาชัดเจนครอบคลุม และมีรูปแบบในการนำเสนอที่ดี เป็นลำดับขั้นตอนทำให้เข้าใจง่าย
3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้คู่มือ	สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำกรอบการพัฒนาผู้ตรวสอบภายในได้เป็นอย่างดี เนื่องจากมีการเทียบเคียงกับแนวทางของไทยและสากล ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานตรวจสอบภายใน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ในการบริหารจัดการผู้ตรวจสอบภายใน

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้รับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับเนื้อหาและรูปแบบการนำเสนอ เพื่อพัฒนาร่างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น สรุปได้ดังนี้

1. เนื้อหาในตารางควรมีขนาดตัวอักษรไม่เล็กและเนื้อหาไม่แน่นจนเกินไป
2. ควรเพิ่มเนื้อหาในขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน ขั้นตอนที่ 5 การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน และควรเพิ่มตัวอย่างและคำอธิบายในการกรอกแบบฟอร์มเพื่อให้เกิด ความเข้าใจและสามารถนำไปปรับใช้ได้ดียิ่งขึ้น

ผู้วิจัยได้นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะข้างต้น มาปรับแก้ไขร่างคู่มือและได้ร่างคู่มือฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 เพื่อนำไปให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดจำนวน 30 คน ประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ต่อไป

ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ไปใช้ และวิเคราะห์ลักษณะการพัฒนาตนของผู้ตรวจสอบภายใน

ผู้วิจัยได้นำร่างคู่มือฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 ที่ผ่านการประเมินความสอดคล้องและความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้ และผ่านการปรับแก้ไขตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว ไปให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด จำนวน 30 คน ศึกษาและประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ร่างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ด้วยแบบสอบถามชุดที่ 2 แบบประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในไปใช้ โดยใช้แบบสอบถามรูปแบบทั่วไปจำนวน 8 คน และแบบสอบถามออนไลน์จำนวน 22 คน ทั้งนี้ระหว่างเดือนมิถุนายน 2557 ถึงเดือนสิงหาคม 2557 โดยผลการวิเคราะห์แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ไปใช้

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 4 ผลวิเคราะห์ประสิทธิผลของการใช้คู่มือ

ตอนที่ 1 ผลวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดจำนวน 30 คน และปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายใน ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในธุรกิจประเภทต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร การเงิน บริการ เทคโนโลยี ทรัพยากร พลังงาน สื่อสาร และอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงตามตาราง 58 และภาพประกอบ 18

ตาราง 58 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม	ความถี่ (จำนวนคน)	คิดเป็นร้อยละ
เพศ		
หญิง	21	70.00
ชาย	9	30.00
รวม	30	100.00
อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	-	-
31 ปี–40 ปี	10	33.33
41 ปี–50 ปี	15	50.00
51 ปีขึ้นไป	5	16.67
รวม	30	100.00
วุฒิทางการศึกษา		
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	3	10.00
ปริญญาโท	27	90.00
ปริญญาเอก	-	-
รวม	30	100.00
ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน		
ผู้ตรวจสอบภายใน หรือเทียบเท่า	1	3.33
ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน หรือเทียบเท่า	20	66.67
หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ หรือเทียบเท่า	9	30.00
รวม	30	100.00

ตาราง 58 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม	ความถี่ (จำนวนคน)	คิดเป็นร้อยละ
ประสบการณ์ทำงานการตรวจสอบภายใน		
มากกว่า 15 ปี	15	50.00
6-10 ปี	7	23.33
11-15 ปี	5	16.67
2-5 ปี	3	10.00
รวม	30	100.00
อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน (5 อันดับแรก)		
การบริหารความเสี่ยง	17	-
การควบคุมภายใน	17	-
การสอบบัญชี	16	-
การกำกับดูแล	16	-
การบัญชี	15	-
ระยะเวลาในการทำงานโดยรวม		
15 ปี	23	76.67
11 15 ปี	5	16.67
6-10 ปี	2	6.67
รวม	30	100.00
วุฒิบัตรวิชาชีพที่ได้รับ		
CIA	30	-
CPA	8	-
CRMA	6	-
CISA	5	-
CPIAT	3	-
CCSA	3	-
CPIA	2	-
CRISC	2	-
CGEIT	1	-
TA	1	-
CFSA	1	-

ตาราง 58 (ต่อ)

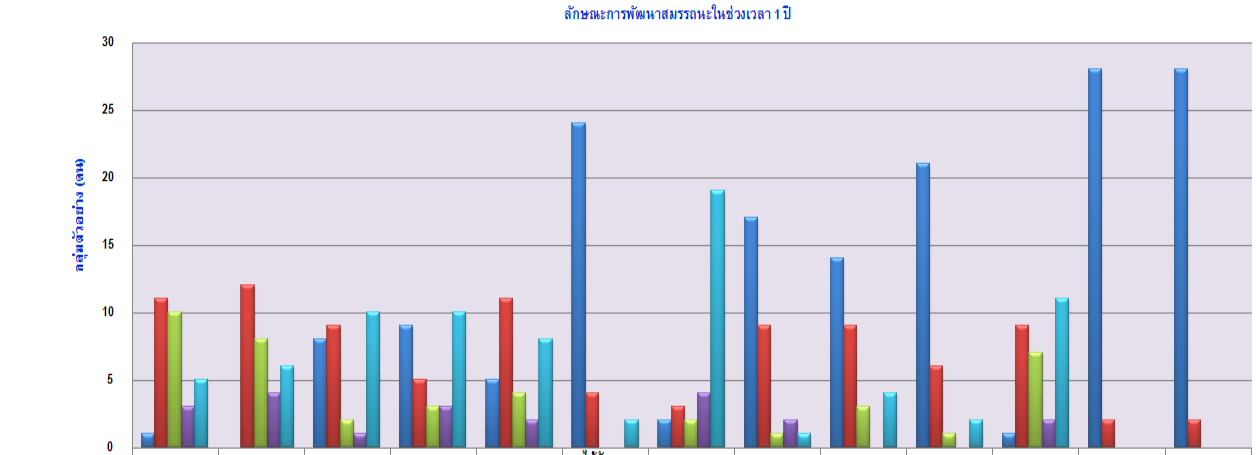
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม	ความถี่ (จำนวนคน)	คิดเป็นร้อยละ
CGEIT	1	-
TA	1	-
CFSA	1	-

จากตาราง 58 กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดจำนวน 30 คน เป็นเพศหญิง จำนวน 21 คน และเพศชาย จำนวน 9 คน (ร้อยละ 70 และ 30 ตามลำดับ) ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 41 ปี–50 ปี จำนวน 15 คน (ร้อยละ 50) ช่วงอายุ 31 ปี-40 ปี จำนวน 10 คน (ร้อยละ 33.33) และ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน (ร้อยละ16.67) ซึ่งมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 27 คน และปริญญาตรี จำนวน 3 คน (ร้อยละ 90 และ 10 ตามลำดับ) โดยตำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในหรือเทียบเท่า จำนวน 1 คน ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายในหรือเทียบเท่า จำนวน 20 คน และหัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบหรือเทียบเท่า จำนวน 9 คน (ร้อยละ 3.33, 66.67 และ 30.00 ตามลำดับ)

กลุ่มตัวอย่างทุกคนมีประสบการณ์ด้านการตรวจสอบภายใน โดยกลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์มากกว่า 15 ปี จำนวน 15 คน (ร้อยละ 50.00) มีประสบการณ์ 6-10 ปี จำนวน 7 คน (ร้อยละ 23.33) มีประสบการณ์ 11-15 ปี จำนวน 5 คน (ร้อยละ 16.67) และมีประสบการณ์ 2-5 ปี จำนวน 3 คน (ร้อยละ 10.00) นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์ในด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในด้วย (5 อันดับแรก) กล่าวคือ มีประสบการณ์ด้านการบริหารความเสี่ยง จำนวน 17 คน การควบคุมภายใน จำนวน 17 คน การสอบบัญชี จำนวน 16 คน การกำกับดูแล จำนวน 16 คน และการบัญชี จำนวน 15 คน ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างมีระยะเวลาในการทำงานโดยรวมมากกว่า 15 ปี จำนวน 23 คน รองลงมาอยู่ในช่วง 11-15 ปี จำนวน 5 คน และอยู่ในช่วง 6-10 ปี จำนวน 2 คน

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างได้มีการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง โดยพบว่ากลุ่มตัวอย่างทุกคนได้รับวุฒิบัตร CIA ซึ่งเป็นวุฒิบัตรหลักในวิชาชีพการตรวจสอบภายใน และวุฒิบัตรทางวิชาชีพอื่นที่เกี่ยวข้องและเอื้อประโยชน์ในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายในมากที่สุด 5 อันดับแรก ซึ่งได้แก่ CPA (จำนวน 8 คน) CRMA (จำนวน 6 คน), CISA (จำนวน 5 คน), CPIAT (จำนวน 3 คน), และ CCSA (จำนวน 3 คน)

ทั้งนี้ในช่วงเวลา 1 ปี กลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนาสมรรถนะโดยเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะต่าง ๆ ดังแสดงตามภาพประกอบ 18



ลักษณะการพัฒนาสมรรถนะ	ฝึกอบรมภายในองค์กร	ฝึกอบรมภายนอกองค์กร	ได้รับการสอนงานจากหัวหน้างาน	ฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน	ได้รับมอบหมายงานพิเศษนอกเหนือจากงานประจำ	ได้รับการหมุนเวียนงานไปยังลักษณะงาน/หน่วยงานอื่น	เรียนรู้ด้วยตนเอง	ดูงานนอกสถานที่	เป็นวิทยากรภายใน	ฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ	เข้าร่วมประชุม/สัมมนา	ได้รับทุนการศึกษา	อื่น ๆ
ไม่มี	1	0	8	9	5	24	2	17	14	21	1	28	28
1-2 ครั้งต่อปี	11	12	9	5	11	4	3	9	9	6	9	2	2
3-4 ครั้งต่อปี	10	8	2	3	4	0	2	1	3	1	7	0	0
4-5 ครั้งต่อปี	3	4	1	3	2	0	4	2	0	0	2	0	0
มากกว่า 5 ครั้งต่อปี	5	6	10	10	8	2	19	1	4	2	11	0	0
รวมได้รับการพัฒนา	29	30	22	21	25	6	28	13	16	9	29	2	2
รวมกลุ่มตัวอย่าง	**30**	**30**	**30**	**30**	**30**	**30**	**30**	**30**	**30**	**30**	**30**	**30**	**30**

ภาพประกอบ 18 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม : ลักษณะการพัฒนาสมรรถนะในช่วงเวลา 1 ปี

จากภาพประกอบ 18 แสดงให้เห็นว่า ในช่วงหนึ่งปีเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะที่กลุ่มตัวอย่างใช้ในการพัฒนาสมรรถนะมากที่สุด คือ ฝึกอบรมภายนอกองค์กร (จำนวน 30 คน) รองลงมา คือ ฝึกอบรมภายในองค์กร (จำนวน 29 คน) เข้าร่วมประชุม/สัมมนา (จำนวน 29 คน) เรียนรู้ด้วยตนเอง (จำนวน 28 คน) ได้รับมอบหมายงานพิเศษนอกเหนือจากงานประจำ (จำนวน 25 คน) ได้รับการสอนงานจากหัวหน้างาน (จำนวน 22 คน) ฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (จำนวน 21 คน) เป็นวิทยากรภายใน (จำนวน 16 คน) ดูงานนอกสถานที่ (จำนวน 13 คน) ฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (จำนวน 9 คน) ได้รับการหมุนเวียนงานไปยังลักษณะงาน/หน่วยงานอื่น (จำนวน 6 คน) และได้รับทุนการศึกษาและอื่น ๆ (อย่างละ 2 คน)

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาจำนวนครั้งของการใช้เครื่องมือการพัฒนาในช่วงหนึ่งปี พบว่า ส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนาสมรรถนะโดยเครื่องมือการพัฒนาแต่ละประเภท สรุปได้ดังนี้

1. ฝึกอบรมภายในองค์กร (1-2 ครั้งต่อปี จำนวน 11 คน)
2. ฝึกอบรมภายนอกองค์กร (1-2 ครั้งต่อปี จำนวน 12 คน)
3. ได้รับการสอนงานจากหัวหน้างาน (มากกว่า 5 ครั้งต่อปี จำนวน 10 คน)
4. ฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (มากกว่า 5 ครั้งต่อปี จำนวน 10 คน)
5. ได้รับมอบหมายงานพิเศษนอกเหนือจากงานประจำ (1-2 ครั้งต่อปี จำนวน 11 คน)
6. ได้รับการหมุนเวียนงานไปยังลักษณะงาน/หน่วยงานอื่น (1-2 ครั้งต่อปี จำนวน 4 คน)
7. เรียนรู้ด้วยตนเอง (มากกว่า 5 ครั้งต่อปี จำนวน 19 คน)
8. ดูงานนอกสถานที่ (1-2 ครั้งต่อปี จำนวน 9 คน)
9. เป็นวิทยากรภายใน (1-2 ครั้งต่อปี จำนวน 9 คน)
10. ฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (1-2 ครั้งต่อปี จำนวน 6 คน)
11. เข้าร่วมประชุม/สัมมนา (มากกว่า 5 ครั้งต่อปี จำนวน 11 คน)
12. ได้รับทุนการศึกษา (1-2 ครั้งต่อปี จำนวน 2 คน)
13. อื่น ๆ (1-2 ครั้งต่อปี จำนวน 2 คน)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ไปใช้

ในการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ไปใช้ของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ถ้าค่า เฉลี่ย (Mean) ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป สรุปว่า ร่างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง ถ้าค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 3.50 ผู้วิจัยต้องปรับแก้ไขร่างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯตามข้อเสนอแนะที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2

ผลการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ไปใช้ ทั้งโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ แสดงตามตาราง 59-72 ดังนี้

ตาราง 59 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายใน (จำนวน 30 คน) เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ : โครงสร้างคู่มือ

รายการประเมิน (n = 30)	ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้		
	$\overline{X}$	S.D	แปลผล
1 โครงสร้างคู่มือ			
1.1 ส่วนประกอบของคู่มือครบถ้วน	4.20	0.55	มาก
1.2 จำนวนหน้าเหมาะสม	4.13	0.68	มาก
1.3 ขนาดของตัวอักษรเหมาะสม	4.40	0.62	มาก
1.4 รูปแบบการพิมพ์มีความเหมาะสม	4.23	0.68	มาก
1.5 รูปแบบการนำเสนอมีความเหมาะสม	4.10	0.55	มาก
โดยภาพรวม	4.21	0.62	มาก

จากตาราง 59 กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า โดยภาพรวมของโครงสร้างคู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.21)

ตาราง 60 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายใน (จำนวน 30 คน) เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ : วัตถุประสงค์ของคู่มือ

รายการประเมิน (n = 30)	ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้		
	$\overline{X}$	S.D	แปลผล
2 วัตถุประสงค์ของคู่มือ			
2.1 วัตถุประสงค์ของคู่มือมีความชัดเจน	4.33	0.48	มาก
2.2 ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย	4.10	0.55	มาก
2.3 ครอบคลุมสาระที่จำเป็น	4.27	0.58	มาก
2.4 เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	4.20	0.55	มาก
โดยภาพรวม	4.23	0.54	มาก

จากตาราง 60 กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า โดยภาพรวมหัวข้อวัตถุประสงค์ของคู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.23)

ตาราง 61 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายใน (จำนวน 30 คน) เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ : คำนิยามศัพท์สำคัญ

รายการประเมิน (n = 30)	ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้		
	$\overline{X}$	S.D	แปลผล
3 คำนิยามศัพท์สำคัญ			
3.1 เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์	4.20	0.48	มาก
3.2 การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจน เข้าใจง่าย	4.27	0.52	มาก
3.3 ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	4.13	0.63	มาก
3.4 ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย	4.17	0.59	มาก
3.5 เนื้อหามีความชัดเจน น่าสนใจ เป็นปัจจุบัน	4.30	0.53	มาก
3.6 เนื้อหาเป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้ได้จริง	4.13	0.68	มาก
โดยภาพรวม	4.20	0.57	มาก

จากตาราง 61 กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า โดยภาพรวมหัวข้อคำนิยามศัพท์สำคัญ มีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.20)

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาผลการประเมินร่างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหา 3 บท ได้แก่ บทที่ 1 แนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน บทที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับ
ผู้ตรวจสอบภายใน และบทที่ 3 ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล สามารถสรุปผลได้ตามตาราง 62–70

ในบทที่ 1 แนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในของร่างคู่มือนี้ประกอบด้วย
2 หัวข้อ กล่าวคือ 1) สมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน และ 2) ปัจจัยที่ทำให้การตรวจสอบภายในประสบความสำเร็จ โดยสรุปผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ เป็นรายองค์ประกอบและโดยภาพรวม แสดงตามตาราง 62

ตาราง 62 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายใน (จำนวน 30 คน) เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ : บทที่ 1 แนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน

รายการประเมิน (n = 30)	ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้		
	$\overline{X}$	S.D	แปลผล
บทที่ 1 แนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน			
หัวข้อ : สมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน			
4 เนื้อหา			
4.1 เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์	4.23	0.43	มาก
4.2 การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจน เข้าใจง่าย	4.27	0.45	มาก
4.3 ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	4.27	0.52	มาก
4.4 ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย	4.23	0.57	มาก
4.5 เนื้อหามีความชัดเจน น่าสนใจ เป็นปัจจุบัน	4.30	0.47	มาก
4.6 เนื้อหาเป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้ได้จริง	4.30	0.47	มาก
โดยภาพรวม	4.27	0.48	มาก
หัวข้อ : ปัจจัยที่ทำให้การตรวจสอบภายในประสบความสำเร็จ			
5 เนื้อหา			
5.1 เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์	4.37	0.67	มาก
5.2 การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจน เข้าใจง่าย	4.33	0.71	มาก
5.3 ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	4.27	0.78	มาก
5.4 ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย	4.27	0.69	มาก
5.5 เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน	4.30	0.65	มาก
5.6 เนื้อหาเป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้ได้จริง	4.33	0.55	มาก
โดยภาพรวม	4.31	0.67	มาก
โดยภาพรวมของ บทที่ 1 แนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน	4.29	0.58	มาก

จากตาราง 62 กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า โดยภาพรวมของบทที่ 1 แนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน ของคู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.29) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า

<u>หัวข้อสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในของคู่มือ</u> โดยรวมมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.27)

<u>หัวข้อปัจจัยที่ทำให้การตรวจสอบภายในประสบความสำเร็จ</u> โดยรวมมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.31)

ในบทที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน ประกอบด้วย 2 หัวข้อ ได้แก่ 1) ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจ สอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน และ 2) บุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน โดยในหัวข้อขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน กล่าวคือ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP) ขั้นตอนที่ 5 การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน และขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน โดยสรุปผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ จำแนกตามหัวข้อและโดยภาพรวมตามตาราง 63-69 ดังนี้

ตาราง 63 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายใน (จำนวน 30 คน) เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ : ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ

รายการประเมิน (n = 30)	ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้		
	$\overline{X}$	S.D	แปลผล
บทที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน			
หัวข้อ : ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน			
ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ			
6 เนื้อหา			
6.1 เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์	4.63	0.56	มาก
6.2 การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย	4.47	0.63	มาก
6.3 ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	4.43	0.57	มาก
6.4 ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย	4.53	0.57	มาก
6.5 เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน	4.43	0.63	มาก
6.6 เนื้อหาเป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้ได้จริง	4.53	0.63	มาก
โดยภาพรวม	4.51	0.59	มากที่สุด

จากตาราง 63 กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า โดยภาพรวมของขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ มีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.51)

ตาราง 64 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายใน (จำนวน 30 คน) เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ : ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน

รายการประเมิน (n = 30)	ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้		
	$\overline{X}$	S.D	แปลผล
ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน			
7 เนื้อหา			
7.1 เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์	4.37	0.56	มาก
7.2 การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจน เข้าใจง่าย	4.33	0.55	มาก
7.3 ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	4.23	0.63	มาก
7.4 ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย	4.33	0.55	มาก
7.5 เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน	4.27	0.58	มาก
7.6 เนื้อหาเป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้ได้จริง	4.17	0.70	มาก
โดยภาพรวม	4.28	0.59	มาก
8 แบบประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบฟอร์ม 1)			
8.1 รูปแบบและเนื้อหาสอดคล้องกับการประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน	4.37	0.56	มาก
8.2 รูปแบบและเนื้อหามีความชัดเจน เข้าใจง่าย	4.37	0.49	มาก
8.3 การวิเคราะห์ผลและการประเมินผลมีความชัดเจน	4.33	0.61	มาก
8.4 การสรุปผลการประเมินมีความชัดเจน	4.27	0.74	มาก
8.5 ความยากง่ายของการจัดทำมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	4.10	0.71	มาก
8.6 สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง	4.23	0.73	มาก
โดยภาพรวม	4.28	0.64	มาก
9 รายงานสรุปผลการประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบฟอร์ม 2)			
9.1 รูปแบบและเนื้อหาสอดคล้องกับการสรุปผลการประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน	4.40	0.50	มาก
9.2 รูปแบบและเนื้อหามีความชัดเจน เข้าใจง่าย	4.27	0.64	มาก

ตาราง 64 (ต่อ)

รายการประเมิน (n = 30)	ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้		
	$\overline{X}$	S.D	แปลผล
9.3 ความยากง่ายของการจัดทำมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	4.13	0.57	มาก
9.4 สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง	4.20	0.55	มาก
โดยภาพรวม	4.25	0.57	มาก
โดยภาพรวมของขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน	4.27	0.60	มาก

จากตาราง 64 กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า โดยภาพรวมของขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน มีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.27) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า

<u>เนื้อหาขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในภายใน</u> โดยรวมมีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.28) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า

<u>แบบประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน</u> โดยรวมมีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.28)

<u>รายงานสรุปผลการประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน</u> โดยรวมมีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.25)

ตาราง 65 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายใน (จำนวน 30 คน) เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ : ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน

รายการประเมิน (n = 30)	ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้		
	$\overline{X}$	S.D	แปลผล
ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน			
10 เนื้อหา			
10.1 เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์	4.33	0.55	มาก
10.2 การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย	4.33	0.61	มาก
10.3 ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	4.27	0.69	มาก
10.4 ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย	4.23	0.73	มาก
10.5 เนื้อหามีความชัดเจน น่าสนใจ เป็นปัจจุบัน	4.23	0.73	มาก
10.6 เนื้อหาเป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้ได้จริง	4.27	0.74	มาก
โดยภาพรวม	4.28	0.67	มาก

จากตาราง 65 กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า โดยภาพรวมของขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน มีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.28)

ตาราง 66 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายใน (จำนวน 30 คน) เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ : ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP)

รายการประเมิน (n = 30)	ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้		
	$\overline{X}$	S.D	แปลผล
ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP)			
11 เนื้อหา			
11.1 เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์	4.30	0.53	มาก
11.2 การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจน เข้าใจง่าย	4.30	0.47	มาก

ตาราง 66 (ต่อ)

รายการประเมิน (n = 30)	ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้		
	$\overline{X}$	S.D	แปลผล
11.3 ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	4.17	0.65	มาก
11.4 ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย	4.27	0.58	มาก
11.5 เนื้อหามีความชัดเจน น่าสนใจ เป็นปัจจุบัน	4.20	0.66	มาก
11.6 เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง	4.20	0.66	มาก
โดยภาพรวม	4.24	0.59	มาก
12 แผนพัฒนารายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (แบบฟอร์ม 3)			
12.1 รูปแบบและเนื้อหาสอดคล้องกับการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน	4.30	0.60	มาก
12.2 รูปแบบและเนื้อหามีความชัดเจน เข้าใจง่าย	4.20	0.61	มาก
12.3 ความยากง่ายของการจัดทำมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	4.17	0.65	มาก
12.4 สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง	4.17	0.65	มาก
โดยภาพรวม	4.21	0.62	มาก
โดยภาพรวมของขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP)	4.23	0.60	มาก

จากตาราง 66 กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า โดยภาพรวมของขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP) มีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.23) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า

เนื้อหาขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP) โดยรวมมีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.24)

แผนพัฒนารายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน โดยรวมมีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.21)

ตาราง 67 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายใน (จำนวน 30 คน) เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ : ขั้นตอนที่ 5 การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน

รายการประเมิน (n = 30)	ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้		
	$\overline{X}$	S.D	แปลผล
ขั้นตอนที่ 5 การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน			
13 เนื้อหา			
13.1 เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์	4.27	0.64	มาก
13.2 การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจน เข้าใจง่าย	4.23	0.63	มาก
13.3 ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	4.23	0.63	มาก
13.4 ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย	4.20	0.66	มาก
13.5 เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน	4.17	0.59	มาก
13.6 เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง	4.23	0.63	มาก
โดยภาพรวม	4.22	0.62	มาก

จากตาราง 67 กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า โดยภาพรวมของขั้นตอนที่ 5 การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน มีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.22)

ตาราง 68 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายใน (จำนวน 30 คน) เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ : ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน

รายการประเมิน (n = 30)	ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้		
	$\overline{X}$	S.D	แปลผล
ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน			
14 เนื้อหา			
14.1 เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์	4.37	0.56	มาก
14.2 การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจน เข้าใจง่าย	4.33	0.61	มาก

ตาราง 68 (ต่อ)

รายการประเมิน (n = 30)		ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้		
		$\overline{X}$	S.D	แปลผล
ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน				
14.3	ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	4.20	0.66	มาก
14.4	ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย	4.27	0.69	มาก
14.5	เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน	4.30	0.65	มาก
14.6	เนื้อหาเป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้ได้จริง	4.27	0.69	มาก
	โดยภาพรวม	4.29	0.64	มาก
15	**แบบติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ระหว่างปี) (แบบฟอร์ม 4)**			
15.1	รูปแบบและเนื้อหาสอดคล้องกับการติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ระหว่างปี)	4.20	0.61	มาก
15.2	รูปแบบและเนื้อหามีความชัดเจน เข้าใจง่าย	4.13	0.63	มาก
15.3	ความยากง่ายของการจัดทำมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	4.10	0.66	มาก
15.4	สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง	4.20	0.71	มาก
	โดยภาพรวม	4.16	0.65	มาก
16	**แบบติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ปลายปี) (แบบฟอร์ม 5)**			
16.1	รูปแบบและเนื้อหาสอดคล้องกับการติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ปลายปี)	4.30	0.60	มาก
16.2	รูปแบบและเนื้อหามีความชัดเจน เข้าใจง่าย	4.23	0.63	มาก
16.3	ความยากง่ายของการจัดทำมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	4.20	0.61	มาก
16.4	สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง	4.10	0.76	มาก
	โดยภาพรวม	4.21	0.65	มาก

ตาราง 68 (ต่อ)

รายการประเมิน (n = 30)	ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้		
	$\overline{X}$	S.D	แปลผล
17 รายงานสรุปผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (แบบฟอร์ม 6)			
17.1 รูปแบบและเนื้อหาสอดคล้องกับการสรุปผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล	4.20	0.55	มาก
17.2 รูปแบบและเนื้อหามีความชัดเจน เข้าใจง่าย	4.13	0.57	มาก
17.3 ความยากง่ายของการจัดทำมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	4.07	0.64	มาก
17.4 สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง	4.07	0.74	มาก
โดยภาพรวม	4.12	0.62	มาก
โดยภาพรวมของขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน	4.20	0.64	มาก
โดยภาพรวมของขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (ขั้นตอนที่ 1 ถึง ขั้นตอนที่ 6)	4.26	0.63	มาก

จากตาราง 68 กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า โดยภาพรวมของขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน มีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.20) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า

เนื้อหาขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน มีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.29)

แบบติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ระหว่างปี) มีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.16)

แบบติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ปลายปี) มีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.21)

รายงานสรุปผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคค มีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.12)

สรุปได้ว่า จากตาราง 63-68 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า โดยภาพรวมของขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (ขั้นตอนที่ 1 ถึง ขั้นตอนที่ 6) มีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.26)

ตาราง 69 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายใน (จำนวน 30 คน) เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ : บุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน

รายการประเมิน (n = 30)	ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้		
	$\overline{X}$	S.D	แปลผล
หัวข้อ : บุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน			
18 เนื้อหา			
18.1 เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์	4.33	0.55	มาก
18.2 การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจน เข้าใจง่าย	4.27	0.52	มาก
18.3 ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	4.23	0.63	มาก
18.4 ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย	4.27	0.58	มาก
18.5 เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน	4.13	0.68	มาก
18.6 เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง	4.13	0.78	มาก
โดยภาพรวม	4.23	0.62	มาก
โดยภาพรวมของบทที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน	4.26	0.63	มาก

จากตาราง 69 กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า โดยภาพรวมของหัวข้อบุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน มีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.23)

สรุปได้ว่า จากตาราง 63-69 ผู้กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า โดยภาพรวมของบทที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน มีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.26)

ตาราง 70 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายใน (จำนวน 30 คน) เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ : บทที่ 3 ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

รายการประเมิน (n = 30)	ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้		
	$\overline{X}$	S.D	แปลผล
บทที่ 3 ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล			
19 เนื้อหา			
19.1 เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์	4.43	0.50	มาก
19.2 การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจน เข้าใจง่าย	4.53	0.51	มาก
19.3 ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	4.57	0.50	มาก
19.4 ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย	4.50	0.51	มาก
19.5 เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน	4.53	0.51	มาก
19.6 เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง	4.53	0.51	มาก
โดยภาพรวม	4.52	0.50	มากที่สุด

จากตาราง 70 กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า โดยภาพรวมของบทที่ 3 ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล มีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.52)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

จากการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ไปใช้ กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด มีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับร่างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ที่จัดทำขึ้น โดยสรุปผลได้ตามตาราง 71

ตาราง 71 ข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับร่างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ที่จัดทำขึ้น

ประเด็น	ความคิดเห็น
1. ภาพรวมของคู่มือ	มีเนื้อหาที่น่าสนใจ เข้าใจง่าย และเหมาะสมกับการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในในปัจจุบัน
2. เนื้อหาและรูปแบบการนำเสนอ	2.1 รวบรวมเนื้อหาจากแหล่งวิชาการต่าง ๆ มานำเสนอได้น่าสนใจ เข้าใจง่าย มีตัวอย่างประกอบอย่างชัดเจน
	2.2 ได้ความรู้ความเข้าใจขั้นตอนการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน และได้ตัวอย่างแบบฟอร์มเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ได้
	2.3 มีการสรุปแนวทางปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนของการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ทำให้เกิดความชัดเจนและเข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น
3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้คู่มือ	3.1 สามารถนำไปประยุกต์ในการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจ สอบภายในได้อย่างเป็นระบบ และสามารถวัดผลได้โดยอ้างอิงจากแหล่งที่เชื่อถือ
	3.2 สามารถนำไปปรับใช้ ตามความเหมาะสมสอดคล้องกับแต่ละองค์กรซึ่งมีวัฒนธรรมและโครงสร้างองค์กรที่แตกต่างกัน
4. ประสิทธิผลของการใช้คู่มือ	สามารถนำความรู้ความเข้าใจนำไปประยุกต์ในการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในได้จริง

นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเนื้อหาและรูปแบบการนำเสนอเพื่อพัฒนาร่างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น สรุปได้ดังนี้

1. เนื้อหาบางหัวข้อแสดงรายละเอียดมากเกินไปสามารถปรับให้กระชับยิ่งขึ้นได้
2. มีการอ้างอิงแหล่งข้อมูลค่อนข้างละเอียด ส่งผลให้เนื้อหาค่อนข้างยาว

ตอนที่ 4 ผลวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิผลของการใช้คู่มือ

จากผลการวิเคราะห์การประเมินประสิทธิผลของการใช้คู่มือ โดยกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดจำนวน 30 คน แสดงดังตาราง 72

ตาราง 72 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายใน (จำนวน 30 คน) เกี่ยวกับประสิทธิผลของการใช้คู่มือ

รายการประเมิน (n = 30)	ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้		
	$\overline{X}$	S.D	แปลผล
ประสิทธิผลของการใช้คู่มือ			
1 มีความรู้ความเข้าใจในประเด็นดังต่อไปนี้			
1.1 เกณฑ์สมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน	4.37	0.56	มาก
1.2 แนวทางการประเมินสมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน	4.33	0.55	มาก
1.3 แนวทางการกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน	4.37	0.56	มาก
1.4 แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน	4.40	0.62	มาก
1.5 แนวทางการพูดคุยแผนการพัฒนากับผู้ตรวจสอบภายใน	4.27	0.58	มาก
1.6 แนวทางการติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน	4.33	0.66	มาก
2 สามารถนำความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการประเมินสมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในไปใช้	4.30	0.60	มาก
3 สามารถนำความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายในไปใช้	4.23	0.63	มาก
4 สามารถนำความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในไปใช้	4.33	0.55	มาก
5 สามารถนำความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการพูดคุยแผนการพัฒนากับผู้ตรวจสอบภายในไปใช้	4.27	0.58	มาก

ตาราง 72 (ต่อ)

รายการประเมิน (n = 30)	ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้		
	$\overline{X}$	S.D	แปลผล
6 สามารถนำความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในไปใช้	4.37	0.56	มาก
7 สามารถนำความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในไปแนะนำบุคคลที่เกี่ยวข้องได้	4.30	0.53	มาก
โดยภาพรวม	4.30	0.57	มาก
โดยภาพรวมของคู่มือทุกองค์ประกอบ	4.28	0.61	มาก

จากตาราง 72 กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า โดยภาพรวมประสิทธิผลของการใช้คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.30)

ดังนั้น จากตารางที่ 59-72 สรุปได้ว่า โดยภาพรวมทุกองค์ประกอบของคู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.28) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ และบทที่ 3 ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.51 และ 4.52) ขณะที่องค์ประกอบอื่นมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.20 - 4.31) และคู่มือมีประสิทธิผลในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.30)

จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่างไปปรับปรุงแก้ไขร่างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล ฯ และได้คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2 เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานตรวจสอบภายในขององค์กรทั่วไปนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลให้เป็นไปตามกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล (ฉบับปรับปรุง) ปี ค.ศ. 2013 ของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (The Institute of Internal Auditor, USA : IIA สากล) ได้อย่างเป็นระบบต่อเนื่องและยั่งยืน

ตอนที่ 4 การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group)

จากการสนทนากลุ่ม สรุปได้ดังนี้

1. คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการวิจัย ผ่านกระบวนการตรวจสอบความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ที่หน่วยงานตรวจสอบภายในขององค์กรต่างๆ จะนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ตรวจสอบภายในประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ได้รับความ ก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการจัดทำตลอดจนมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ที่หน่วยงานตรวจสอบภายในขององค์กรต่าง ๆ จะนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล ได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

2. เสนอแนะให้มีการเผยแพร่แนวคิดและสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องต่างๆ กับผู้ตรวจสอบภายใน อาทิ คณะกรรมการตรวจสอบ ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน และผู้ตรวจสอบภายใน เกี่ยวกับแนวคิดในการนำเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน มาใช้ในการประเมินสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายในและการนำผลการประเมินมาจัดทำแผนการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลผ่านช่องทางต่างๆ ตามความเหมาะสม

หลังจากสรุปผลการจัดสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยนำความเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ ไปดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อให้งานวิจัยนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเกิดประโยชน์ต่อวิชาชีพตรวจสอบภายในอย่างแท้จริง และได้คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ฉบับสมบูรณ์

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน ตามกระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อสร้างแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน รวมทั้งสร้างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน “คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ” และตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือที่พัฒนาขึ้นไปใช้เป็น แนวทางในการประเมินความสามารถโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน และกำหนดเครื่องมือในการพัฒนาที่เหมาะสม โดยสามารถประยุกต์การจัดทำแผนการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักของงานตรวจสอบภายในเพื่อพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในของแต่ละองค์กรอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและยั่งยืน

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อสร้างแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล
2. เพื่อสร้างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน
3. เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ และวิเคราะห์ลักษณะการพัฒนาตนของผู้ตรวจสอบภายใน

ความสำคัญของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่ามีความสำคัญดังนี้

1. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องรองรับการเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
2. เพื่อส่งเสริมให้ผู้ตรวจสอบภายในนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานและพัฒนาสมรรถนะในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณค่าในการปฏิบัติงานทั้งของตนเองและของหน่วยงานตรวจสอบภายใน

3. เพื่อเป็นแนวทางในการทำวิจัย ที่เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการตรวจสอบภายในการวางแผนสายอาชีพ การบริหารสายอาชีพ และการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับงานตรวจสอบภายใน ตลอดจนการพัฒนาหน่วยงานตรวจสอบภายใน เพื่อนำไปสู่การเป็นหน่วยงานแห่งการเรียนรู้ต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคคลที่เป็นสมาชิกของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย (สตท.) ณ วันที่ 22 เมษายน 2557 จำนวน 2,121 คน

กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นตอนการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ไปใช้ แบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 30 คน โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ซึ่งมีคุณสมบัติทุกข้อ ดังนี้

1. ได้รับวุฒิบัตรวิชาชีพเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในในระดับสากล (Certified Internal Auditor : CIA หรือ ผู้ตรวจสอบภายในรับอนุญาตสากล)
2. ปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายในของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (The Stock Exchange of Thailand : SET)
3. มีความสนใจเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน และยินดีเข้าร่วมในการวิจัยครั้งนี้

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอน โดยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาและสังเคราะห์เอกสารและสร้างแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

แหล่งข้อมูล

ผู้วิจัยศึกษาและสังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับแนวคิดการเรียนรู้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดงานตรวจสอบภายใน แนวคิดสมรรถนะ แนวคิดการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลและการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล และแนวคิดเครื่องมือพัฒนา มาสร้างกรอบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล และตรวจสอบคุณภาพของแนวทางดังกล่าวโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ด้วยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย 3 รอบ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 19 คน โดยจัดส่งและรับชุดคืนชุดเอกสารด้วยตนเองหรืออีเมล์ (จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ : e-mail) หรือผ่านทางพนักงานรับส่งเอกสารตามที่ผู้เชี่ยวชาญต้องการ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยศึกษาและสังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล ซึ่งประกอบด้วย 1) ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล 2) บุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน และ 3) ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล จากนั้นนำแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลดังกล่าวไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน ตรวจสอบคุณภาพด้วยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย 3 รอบ โดยรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องที่ต้องการศึกษาวิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความถูกต้องน่าเชื่อถือ โดยไม่ต้องมีการนัดหมายกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มาพบปะกัน ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนเสนอความคิดหรือตัดสินใจในประเด็นข้อคำถามโดยการตอบแบบสอบถาม ซึ่งทำให้ผู้วิจัยสามารถระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญได้โดยไม่มีข้อจำกัด ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระโดยไม่ต้องอยู่ภายใต้อิทธิพลทางความคิดเห็นของผู้อื่น หรือของกลุ่มซึ่งเป็นเสียงส่วนใหญ่ จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของแต่ละข้อคำถาม โดยเลือกข้อที่ Mdn. ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และ I.R. ตั้งแต่ 1.50 ลงมา

รอบที่ 1 ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ซึ่งลักษณะคำถามเป็นแบบเปิดกว้างเกี่ยวกับแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล จากนั้นผู้วิจัยรวบรวมความคิดเห็นและวิเคราะห์เนื้อหาคำตอบโดยละเอียดแล้วนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวทางการจัดทำแผน พัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

รอบที่ 2 รวบรวมความคิดเห็นที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 เข้าด้วยกัน รวมทั้งตัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนกันออก โดยได้ต้นแบบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล จากนั้นนำต้นแบบแนวทางดังกล่าวมาจัดทำเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมของแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล ซึ่งเป็นแบบมาตราวัดประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) และส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมอีกครั้งหนึ่งเพื่อแสดงความคิดเห็นและให้คำแนะนำเพิ่มเติมเกี่ยวกับความเหมาะสมของแนวทางที่กำหนดขึ้นในแต่ละข้อ

รอบที่ 3 วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมที่มีต่อต้นแบบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล เช่นเดียวกับในรอบที่ 2 โดยลดและ

เพิ่มเติมข้อมูลที่เป็นผลการตอบของกลุ่มและของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจากรอบที่ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้รับทราบก่อนตัดสินใจยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่

จากนั้นสรุปแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลเพื่อนำไปเป็นกรอบในการสร้างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในต่อไป

ตอนที่ 2 การสร้างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน และการตรวจสอบคุณภาพคู่มือโดยผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยสร้างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ จากแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพด้วยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายในตอนที่ 1 ตลอดจนหลักการบริหารงานและการปฏิบัติภารกิจของผู้ตรวจสอบภายในตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กำหนดในมาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายในและประมวลจรรยาบรรณของผู้ตรวจสอบภายใน (The International Professional Practices Framework : IPPF and Code of Ethics) แนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในของหน่วยงานและสถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายในทั้งในประเทศและต่างประเทศ 5 องค์กร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และแนวคิดการจัดทำคู่มือ โดยโครงสร้างคู่มือประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ของคู่มือ 2) กลุ่มเป้าหมาย 3) คำนิยามศัพท์สำคัญ 4) เนื้อหา 3 บท ได้แก่ 4.1 แนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน 4.2 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน และ 4.3 ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (จากผลการวิจัยในตอนที่ 1) และ 5) บรรณานุกรม จากนั้นนำคู่มือที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบคุณภาพคู่มือโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย ถึงผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล โดยจัดส่งและรับชุดคืนชุดเอกสารด้วยตนเองหรืออีเมล์ (จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ : e-mail) หรือผ่านทางพนักงานรับส่งเอกสาร ตามที่ผู้เชี่ยวชาญต้องการ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลในแบบประเมินความสอดคล้อง (IOC) และความเหมาะสมของคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ในการวิเคราะห์ความสอดคล้องและความเหมาะสมมีเกณฑ์การพิจารณาโดยถ้าค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่า 0.50 สรุปว่า คู่มือมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการสร้างคู่มือและการนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล สำหรับการวิเคราะห์ความเหมาะสมนั้น ถ้าค่าเฉลี่ย (Mean) ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป สรุปว่า คู่มือที่จัดทำขึ้นมีความเหมาะสมในการนำไปใช้ ถ้าผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องและความเหมาะสมน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ผู้วิจัยปรับแก้ไขคู่มือตามข้อเสนอแนะที่ได้รับให้ผ่านเกณฑ์คุณภาพในด้านต่างๆ เพื่อให้ได้คู่มือฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1

ตอนที่ 3 การตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ไปใช้ และวิเคราะห์ลักษณะการพัฒนาตนของผู้ตรวจสอบภายใน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย ถึงกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล โดยจัดส่งและรับชุดคืนชุดเอกสารด้วยตนเองหรืออีเมล์ (จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ : e-mail) หรือผ่านแบบสอบถามออนไลน์ หรือผ่านทางพนักงานรับส่งเอกสาร ตามที่กลุ่มตัวอย่างต้องการ โดยให้กลุ่มตัวอย่างทำการศึกษาเป็นเวลา 2 สัปดาห์ ถึง 1 เดือน และประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในไปใช้

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลในแบบประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในไปใช้ แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับเพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน ประสบการณ์ทำงาน ระยะเวลาในการทำงานวุฒิบัตรวิชาชีพที่ได้รับ และลักษณะการพัฒนาตนของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ตรวจสอบภายในจำนวน 30 คน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจ สอบภายในรายบุคคลฯ ไปใช้

ในการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ไปใช้ของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ถ้าค่าเฉลี่ย ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป สรุปว่า ร่างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง ถ้าค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 3.50 ผู้วิจัยต้องปรับแก้ไขร่างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ตามข้อเสนอแนะที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2

ตอนที่ 4 การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group)

แหล่งข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการสนทนากลุ่ม โดยผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม มีจำนวน 8 คน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนที่ 1 จำนวน 2 คน ผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนที่ 2 จำนวน 2 คน และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 4 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการจัดสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยกำหนดประเด็นปัญหาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาตามประเด็นที่กำหนดไว้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม มีจำนวน 3 ชุด ดังนี้

แบบสอบถามชุดที่ 1 : แบบประเมินความเหมาะสมของแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

แบบสอบถามฉบับนี้ ใช้ในขั้นตอนที่ 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน เกี่ยวกับคุณภาพของแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจ สอบภายในรายบุคคลด้วยเทคนิคเดลฟาย และใช้เป็นกรอบในการสร้างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน ซึ่งประกอบด้วยโครงคำถาม 3 ตอน จำนวนรวม 109 ข้อ ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม (จำนวน 5 ข้อ) ตอนที่ 2 ความเหมาะสมของแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (จำนวน 101 ข้อ) และ ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ (จำนวน 3 ข้อ)

แบบสอบถามชุดที่ 2 : แบบประเมินความสอดคล้องและความเหมาะสมของคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

แบบสอบถามฉบับนี้ ใช้ในขั้นตอนที่ 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน เกี่ยวกับคุณภาพของคู่มือและนำคำตอบที่ได้ไป

ประมวลผลเป็นภาพรวมความสอดคล้อง และความเหมาะสมของคู่มือและเป็นแนวทางในการปรับปรุงคู่มือ ซึ่งประกอบด้วยโครงคำถาม 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม (จำนวน 7 ข้อ) ตอนที่ 2 ความสอดคล้องและความเหมาะสมของคู่มือการจัดทำแผน พัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (ส่วนละ 103 ข้อ) และ ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ (จำนวน 3 ข้อ)

แบบสอบถามชุดที่ 3 : แบบประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการจัดทำแผน พัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในไปใช้

แบบสอบถามฉบับนี้ ใช้ในขั้นตอนที่ 3 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ และเป็นแนว ทางในการปรับปรุงคู่มือ จัดทำเป็นแบบสอบถามทั่วไปและแบบสอบถามออนไลน์ผ่านระบบ Google Docs ซึ่งเป็นข้อคำถามเดียวกัน โดยลักษณะคำถามมีหลายรูปแบบ ได้แก่ แบบหลายตัวเลือก (เลือกคำตอบเพียงคำตอบเดียว) แบบช่องทำเครื่องหมาย (เลือกคำตอบได้หลายคำตอบ โดยมีหัวข้อคำตอบให้เลือก) และแบบคำถามที่ให้เติมข้อความลงในช่องว่าง ประกอบด้วยโครงคำถาม 4 ตอน จำนวนรวม 127 ข้อ ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม (จำนวน 11 ข้อ) ตอนที่ 2 ความเป็นไปได้ของการนำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในไปใช้ (จำนวน 101 ข้อ) ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ (จำนวน 3 ข้อ) และ ตอนที่ 4 ประสิทธิผลของการใช้คู่มือ (จำนวน 12 ข้อ)

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาและสังเคราะห์เอกสารและสร้างแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

1) จากศึกษาและสังเคราะห์เอกสารแนวคิดทฤษฎี เอกสาร ตำรา งานวิจัยต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เกี่ยวกับแนวคิดการเรียนรู้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดงานตรวจ สอบภายใน แนวคิดสมรรถนะ แนวคิดการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลและการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล และแนวคิดเครื่องมือพัฒนาบุคคลากร ผู้วิจัยได้กรอบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อใช้ในขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพของแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน

2) จากการตรวจสอบคุณภาพของแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ด้วยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย 3 รอบ สรุปได้ดังนี้

รอบที่ 1 จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยคำถามแบบเปิดกว้าง ผู้วิจัยได้กรอบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล เพื่อดำเนินการในรอบที่ 2

รอบที่ 2 จากการรวบรวมความคิดเห็น วิเคราะห์เนื้อหาและสังเคราะห์ได้ต้นแบบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล รวม 100 ข้อย่อย แบ่งเป็น 3 หัวข้อ คือ 1) ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล มี 6 ขั้นตอน (จำนวน 55 ข้อ) 2) บุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน (จำนวน 31 ข้อ) และ 3) ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (จำนวน 14 ข้อ) จากนั้นจัดทำแบบสอบถามและจัดส่งให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมเพื่อประเมินความเหมาะสมของแนวทางในแต่ละข้อและให้คำแนะนำ โดยในรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า มีความเหมาะสมในการนำไปเป็นต้นแบบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล จำนวน 97 ข้อ (Mdn. ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และ I.R. ตั้งแต่ 1.50 ลงมา) และมีข้อที่ไม่เห็นด้วย จำนวน 3 ข้อ คือ 1) กำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการเฉพาะบุคคล และ 2) ออกแบบหรือกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการเฉพาะบุคคล และ 3) ลดเวลาและความจำเป็นในการสอนงานและติดตามดูแลผู้ตรวจสอบภายในที่อยู่ภายใต้สายการบังคับบัญชา และเสนอให้เพิ่ม 1 ข้อ คือ สรุปสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการตามระดับตำแหน่งงานได้ต้นแบบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลที่จะนำไปตรวจสอบในรอบที่ 3 จำนวน 98 ข้อ

รอบที่ 3 จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมที่มีต่อต้นแบบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล เช่นเดียวกับในรอบที่ 2 โดยตัดข้อที่ไม่เห็นด้วย จำนวน 3 ข้อ และเพิ่มเติมข้อมูลที่เป็นผลการตอบของกลุ่มและของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจากรอบที่ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้รับทราบก่อนตัดสินใจยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ได้ยืนยันผลการประเมินตามคำตอบเดิมในรอบที่ 2 โดยผลการวิเคราะห์ต้นแบบแนวทางการจัดทำแผน พัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล ได้ค่า I.R. น้อย (I.R. = 0.00-1.00) แสดงว่า ความคิดเห็นที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จึงยุติการวิจัยและสรุปผลการวิจัย ได้ต้นแบบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล จำนวน 98 ข้อ และใช้เป็นกรอบในการสร้างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในต่อไป สรุปได้ตามตาราง 73

ตาราง 73 ต้นแบบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

ข้อที่	แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล
	1) ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน
1	ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ
2	1.1 ศึกษาและวิเคราะห์สมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการตามระดับตำแหน่งงาน
3	1.2 กำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการตามระดับตำแหน่งงาน
4	1.3 ออกแบบหรือกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการตามระดับตำแหน่งงาน
5	วิธีที่ 1 ออกแบบหรือกำหนดโดยใช้เกณฑ์ตัวอย่าง
6	วิธีที่ 2 ออกแบบหรือกำหนดโดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ หรือเกณฑ์มาตรฐานตามวิชาชีพ
7	วิธีที่ 3 ออกแบบหรือกำหนดจากงานใดงานหนึ่ง และงานในอนาคต
8	วิธีที่ 4 ออกแบบหรือกำหนดจากข้อมูลจากใบกำหนดหน้าที่งานของแต่ละตำแหน่งงานและแต่ละบุคคล
9	วิธีที่ 5 ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)
10	1.4 สรุปสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการรายบุคคล
11	1.5 สรุปสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการตามระดับตำแหน่งงาน
12	ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน
13	2.1 กำหนดรูปแบบการประเมินสมรรถนะ
14	2.1.1 การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Supervisor Evaluation /Assessment)
15	2.1.2 การประเมินตนเอง (Self Evaluation / Assessment)
16	2.1.3 การประเมินแบบ 180 องศา (180 Degree Evaluation / Assessment)
17	2.1.4 การประเมินแบบ 360 องศา (360Degree Evaluation /Assessment)
18	2.2 กำหนดเทคนิคการประเมินสมรรถนะ
19	2.2.1 แบบประเมินช่องว่างความสามารถ (Competency Gap Assessment Form)
20	2.2.2 การสังเกตพฤติกรรม
21	2.2.3 การสัมภาษณ์แบบ ST-A-R
22	2.2.4 ศูนย์ประเมิน (Assessment Center)
23	2.2.5 การทดสอบ (Testing)
24	2.2.6 การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)
25	2.3 การประเมินสมรรถนะตามรูปแบบและเทคนิคการประเมินสมรรถนะทีกำหนด
26	2.4 สรุปผลการประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน

ตาราง 73 (ต่อ)

ข้อที่	แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล
27	ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน
28	3.1 ศึกษาลักษณะเฉพาะ เงื่อนไข ตลอดจนข้อดีและข้อจำกัดของเครื่องมือการพัฒนา
29	3.2 คัดเลือกเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายในที่เหมาะสม
30	3.3 สรุปเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน
31	ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP)
32	4.1 กำหนดเป็นนโยบายและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและหน่วยงานตรวจสอบภายใน
33	4.2 วางแผนการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP) อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องประจำทุกปี
34	4.3 จัดลำดับความสำคัญในการเลือกข้อที่ต้องพัฒนาก่อนหลังตามประเภทของสมรรถนะ
35	4.4 จัดทำแผนการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP)
36	4.5 กำหนดเป็นนโยบายและได้รับการสนับสนุนในด้านต่างๆจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและหน่วยงานตรวจสอบภายใน
37	4.6 ถือเป็นหนึ่งในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารและผู้ตรวจสอบภายในที่ต้องใส่ใจและถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด
38	ขั้นตอนที่ 5 การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน
39	5.1 แจ้งผู้ตรวจสอบภายในให้รับรู้ว่า มีสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะด้านใดที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนหรือมีประเด็นที่ต้องพัฒนาให้ดีขึ้น
40	5.2 แจ้งผู้ตรวจสอบภายในให้รับรู้ว่า ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานจะมีแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน
41	5.3 สร้างวัฒนธรรมการเปิดใจรับฟังซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์
42	5.4 ใช้ศาสตร์และศิลปะในการโน้วน้าวและจูงใจให้ผู้ตรวจสอบภายในเห็นคุณค่าของตนเอง เป้าหมายของตนเองเปรียบเทียบกับเป้าหมายของตำแหน่งงาน/หน่วยงานตรวจสอบภายใน/องค์กร
43	5.5 ให้ข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจน
44	5.6 ให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีเป้าหมายที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับร่วมกัน
45	5.7 ให้ข้อมูลป้อนกลับที่ผู้รับการประเมินมีบทบาทชัดเจนในกระบวนการ
46	5.8 ให้ข้อมูลป้อนกลับด้วยเจตนาดี อารมณ์เป็นกลาง ตั้งใจจะช่วยเหลือผู้ที่รับการประเมิน
47	ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน
48	6.1 ติดตามรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ที่กำหนดขึ้นอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเพื่อกระตุ้นให้การพัฒนาเป็นไปตามเป้าหมายและแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด
49	6.2 ประเมินผลความก้าวหน้าและความสำเร็จของแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล
50	6.3 กำหนดระยะเวลาในการติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในอย่างชัดเจน
51	6.3.1 ติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในระหว่างปี
52	6.3.2 ติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในในช่วงปลายปี

ตาราง 73 (ต่อ)

ข้อที่	แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล
53	6.4 สรุปผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลเปรียบเทียบกับแผนการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล
54	6.5 ถือเป็นเกณฑ์หนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี
2) บุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน	
55	1. ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร
56	1.1 กำหนดให้การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ เป็นกระบวนการหนึ่งที่ผู้บริหารหน่วยงานต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทุกปี
57	1.2 อนุมัติแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ที่จัดทำขึ้น
58	1.3 ติดตามผลการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ
59	1.4 ติดตามการนำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ไปใช้ปฏิบัติจริง
60	1.5 สนับสนุนและผลักดันให้ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายในปฏิบัติตามแผนที่กำหนดขึ้น
61	1.6 จัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในในแต่ละปีอย่างต่อเนื่อง
62	2. ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน
63	2.1 ทำความเข้าใจกระบวนการและวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ
64	2.2 ปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนในแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในที่กำหนดขึ้น
65	2.3 ประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในเพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ตรวจสอบภายใน
66	2.4 ทำความเข้าใจถึงแหล่งหรือช่องทางการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในเป็นรายบุคคล
67	2.5 กำหนดแนวทางหรือช่องทางการพัฒนาตนเองที่เหมาะสมให้กับผู้ตรวจสอบภายใน
68	2.6 ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายในถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่ผู้ตรวจสอบภายในต้องพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น
69	2.7 ชี้แนะผู้ตรวจสอบภายในถึงขอบเขตงานที่เขาสามารถเพิ่มความรับผิดชอบที่มากขึ้น
70	2.8 ค้นหาโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับผู้ตรวจสอบภายในในปัจจุบันหรืองานอื่น ๆ ที่มีอยู่ในองค์กร
71	3. ผู้ตรวจสอบภายใน
72	3.1 มีส่วนร่วมในการประเมินสมรรถนะของตนเองที่เป็นอยู่จริง
73	3.2 ทำความเข้าใจแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ด้วยความเต็มใจและตั้งใจ
74	3.3 กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเองร่วมกับผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างาน
75	3.4 ค้นหาวิธีในการทำให้เป้าหมายในสายอาชีพของตนเองและผลงานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ

ตาราง 73 (ต่อ)

ข้อที่	แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล
76	3.5 ประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองและเต็มใจที่จะรับรู้ผลการพัฒนาสมรรถนะของตนเองจากผู้อื่น
77	4. หน่วยงานบุคคล
78	4.1 สนับสนุนให้ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรและผู้บริหารหน่วยงาน/หัวหน้างานเห็นชอบกับการนำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ มาใช้
79	4.2 จัดเตรียมเอกสารแบบฟอร์มและรายงานประกอบคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯที่จัดทำขึ้น
80	4.3 ออกแบบและปรับปรุงระบบการพัฒนาบุคลากร
81	4.4 บูรณาการแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ กับเครื่องมือการบริหารจัดการบุคลากรอื่นๆ
82	4.5 ให้ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน
83	4.6 ตอบข้อซักถามและให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ
84	4.7 สื่อสารให้ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานและผู้ตรวจสอบภายในเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ
85	4.8 ติดตามผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ
	3) ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล
86	1. ระดับรายบุคคล (ผู้ตรวจสอบภายใน)
87	1.1 ปรับปรุง (To Improve)
88	1.2 พัฒนา (To Develop)
89	1.3 เตรียมความพร้อม (To Prepare)
90	2. ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน(หน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างาน)
91	2.1 การทดแทนงาน (Work Replacement)
92	2.2 ผลงานของหน่วยงาน (Department Performance)
93	2.3 คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life)
94	3. ระดับองค์กร
95	3.1 ผลงานขององค์กร (Corporate Performance) - การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ทำให้มีการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่องสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิผล และเป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม
96	3.2 การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร (Corporate Branding)– ผู้ตรวจสอบภายในที่มีความสามารถย่อมมีส่วนช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับขององค์กรในด้านการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร ตลอดจนช่วยให้ผู้ตรวจสอบภายในมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความรักและความผูกพันกับองค์กร

ตาราง 73 (ต่อ)

ข้อที่	แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล
97	3.3 ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) - การพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่องทำให้ผู้ตรวจสอบภายในมีผลการปฏิบัติงานที่ดีส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับหน่วยงานภายนอก
98	3.4 พัฒนาและปรับเปลี่ยนไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization)

ตอนที่ 2 ผลการสร้างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน และการตรวจสอบคุณภาพคู่มือโดยผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยนำต้นแบบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลที่ได้จากตอนที่ 1 และผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยต่างๆ มาสร้างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ และตรวจสอบคุณภาพคู่มือโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน สรุปได้ดังนี้

2.1 ผลการสร้างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

ผู้วิจัยนำต้นแบบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลจากตอนที่ 2 ตลอดจนหลักการบริหารงานและการปฏิบัติภารกิจของผู้ตรวจสอบภายในตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กำหนดในมาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายในและประมวลจรรยาบรรณของผู้ตรวจสอบภายใน (The International Professional Practices Framework : IPPF and Code of Ethics) ตลอดจนแนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในของหน่วยงาน และสถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายในทั้งในประเทศและต่างประเทศ 5 องค์กร ซึ่งได้แก่ 1) สำนักกำกับและพัฒนา การตรวจสอบภาครัฐ กรมบัญชีกลาง 2) สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศออสเตรเลีย (The Institute of Internal Auditor, Australia : IIA Australia) 3) สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศเบลเยี่ยม (The Institute of Internal Auditor, Belgium : IIA Belgium) 4) สถาบันวิจัยเพื่อผู้ตรวจสอบภายใน (The Institute of Internal Auditors Research Foundation : IIRF) และ 5) สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (The Institute of Internal Auditor, USA : IIA สากล) และงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และผลการศึกษาแนวคิดการจัดทำคู่มือ มาสร้างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน ซึ่งประกอบด้วย 1) วัตถุ ประสงค์ของคู่มือ 2) กลุ่มเป้าหมาย 3) คำนิยามศัพท์สำคัญ 4) เนื้อหา 3 บท ได้แก่ 4.1 แนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน 4.2 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจ

สอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน และ 4.3 ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล และ 5) บรรณานุกรม โดยสรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

แนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน

จากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งกลุ่มของสมรรถนะสำหรับงานตรวจ สอบภายในของนักวิชาการ รวมทั้งหน่วยงานและสถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายในทั้งในประเทศและต่างประเทศ 5 องค์กร สรุปได้ดังนี้

1.1 การแบ่งกลุ่มของสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน

ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิดกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล (ฉบับปรับปรุง) ปี ค.ศ. 2013 ของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน(Professional Rank)/สายการบังคับบัญชาในหน่วยงานตรวจสอบภายในที่จัดทำขึ้นจากคณะผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายใน โดยกำหนดเป็นสมรรถนะหลัก 10 ประการ และพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ 163 ข้อ ซึ่งได้แก่ 1) จริยธรรมในวิชาชีพ (Professional ethics) 2) การบริหารกิจกรรมการตรวจสอบภายใน (Internal audit management) 3) กรอบโครงสร้างการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในระดับสากล (The International Professional Practices Framework : IPPF) 4) การกำกับดูแล ความเสี่ยงและการควบคุม (Governance, risk and control) 5) ความรู้และความเข้าใจทางธุรกิจ (Business acumen) 6) การติดต่อสื่อสาร (Communication) 7) การโน้มน้าวจูงใจและการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Persuasion and collaboration) 8) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical thinking) 9) การนำเสนอภารกิจในการตรวจสอบภายใน (Internal audit delivery) และ 10) การปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลง (Improvement and innovation) ซึ่งโดยรวมสอดคล้องกับหลักการบริหารงานและการปฏิบัติภารกิจของผู้ตรวจสอบภายในตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กำหนดในมาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายในและประมวลจรรยาบรรณของผู้ตรวจสอบภายใน (The International Professional Practices Framework : IPPF and Code of Ethics) ตลอดจนแนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในของหน่วยงานและสถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายในทั้งในประเทศและต่างประเทศ 5 องค์กร รวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศและต่างประเทศ

1.2 การแบ่งระดับของสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน

จากแนวคิดกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล (ฉบับปรับปรุง) ปี ค.ศ. 2013 ของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล ได้จำแนกพฤติกรรมบ่งชี้ที่จำเป็นสำหรับผู้ตรวจสอบภายในรวม 163 ข้อ ตามระดับตำแหน่งงาน (Professional Rank)/สายการบังคับบัญชาในหน่วยงานตรวจสอบภายใน ตามแนวคิดของสมาคมผู้ตรวจสอบ

ภายในสากล (2013) กล่าวคือ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน (Professional Rank)/สายการบังคับบัญชาในหน่วยงานตรวจสอบภายในเป็น 3 กลุ่ม กล่าวคือ 1) ผู้ตรวจสอบภายใน 2) ผู้จัดการตรวจสอบภายใน และ 3) หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ ซึ่งมีพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับแต่ละระดับตำแหน่งงานจำนวน 93 ข้อ, 122 ข้อ และ 123 ข้อ ตามลำดับ โดยไม่ได้จำแนกออกเป็นระดับความเชี่ยวชาญ โดยสามารถสรุปและเปรียบเทียบกลุ่มของสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะในแต่ละระดับตำแหน่งงาน

1.3 ปัจจัยที่ทำให้การตรวจสอบภายในประสบความสำเร็จ

การตรวจสอบภายในจะประสบความสำเร็จและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในระดับใดขึ้นอยู่กับปัจจัยพื้นฐานความสำเร็จที่สำคัญในมุมมองของนักวิชาการต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ การสนับสนุนของคณะกรรมการและฝ่ายบริหารระดับสูง วัฒนธรรม และความเข้าใจขององค์กร/หน่วย งานตรวจสอบภายใน ความรู้ทักษะความสามารถของผู้ตรวจสอบภายใน ความพร้อมของระบบงานและสารสนเทศ มีคุณสมบัติที่ดีของผู้ตรวจสอบภายในทั้งทางการศึกษาและคุณสมบัติส่วนตัว มีทัศนคติในการตรวจสอบภายในเชิงบวก การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสามารถวัดผลการดำเนินงานจริงที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการตรวจสอบที่ได้มีการตกลงกันไว้ล่วงหน้า และปัจจัยอื่นที่ส่งเสริมการตรวจสอบภายใน เช่น หน่วยงานตรวจสอบภายในมีระบบงานและการบริหารที่ดี ความเข้าใจและการยอมรับของผู้รับตรวจ มีหลักฐานการตรวจสอบที่ถูกต้อง ครบถ้วน เพียงพอและเชื่อถือได้ รายงานการตรวจสอบและข้อเสนอแนะเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย การติดตามผลการตรวจสอบภายหลังการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

การจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับการกำหนดขั้นตอนและการดำเนินการอย่างเป็นระบบ

1) ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ

เป็นการประยุกต์ใช้แนวคิดกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล (ฉบับปรับปรุง) ปี ค.ศ. 2013 ของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล ที่จัดทำขึ้นจากคณะผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายใน โดยกำหนดเป็นสมรรถนะหลัก 10 ประการและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ 163 ข้อ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน (Professional Rank)/สายการบังคับบัญชาในหน่วยงานตรวจสอบภายใน 3 กลุ่ม กล่าวคือ

ระดับผู้ตรวจสอบภายใน ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน และหัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน

เป็นการกำหนดรูปแบบการประเมินช่องว่างสมรรถนะ ดังนี้ 1) การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Supervisor Evaluation/Assessment) 2) การประเมินตนเอง (Self Evaluation/Assessment) 3) การประเมินแบบ 180 องศา (180 Degree valuation/Assessment) และ 4) การประเมินแบบ 360 องศา (360 Degree Evaluation/Assessment) โดยหน่วยงานตรวจสอบภายใน สามารถประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินช่องว่างสมรรถนะตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร โดยเลือกรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือผสมผสานกัน จากนั้นสรุปผลการประเมินรายบุคคลที่เป็นจุดแข็ง ตามมาตรฐานหรือจุดอ่อนของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลและกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา แนวทางการให้ข้อมูลป้อนกลับและข้อเสนอแนะในการพัฒนาเพื่อวางแผนการพัฒนาต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน

เครื่องมือการพัฒนา (Development Tools) มีหลายรูปแบบ ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่มหลัก กล่าวคือ 1) การฝึกอบรมในห้องเรียน และ 2) เครื่องมือการพัฒนาอื่นนอกห้องเรียน (Non Classroom Training) เครื่องมือการพัฒนาอื่นนอกห้องเรียนมีหลายประเภท ได้แก่ การสอนงาน การฝึกอบรมในขณะทำงาน โปรแกรมพี่เลี้ยง การเพิ่มคุณค่าในงาน การเพิ่มปริมาณงาน การมอบหมายโครงการ การหมุนเวียนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การติดตาม/สังเกต การทำกิจกรรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเป็นวิทยากรภายใน การดูงานนอกสถานที่ การให้ข้อมูลป้อนกลับ การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เปรียบเทียบ การประชุม/สัมมนา และการให้ทุนการศึกษาเครื่องมือการพัฒนาแต่ละประเภทมีลักษเฉพาะ ข้อดีและข้อจำกัดในการนำไปใช้ ดังนั้นผู้บริหารหน่วย งานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานสามารถเลือกเครื่องมือการพัฒนาที่เหมาะสมโดยพิจารณาจากเงื่อนไขต่าง ๆ เช่น งบประมาณ รูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้ตรวจสอบภายใน ความพร้อมของผู้บริหารหน่วย งานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างาน ทั้งนี้สมาคมผู้ตรวจสอบภายในของแต่ละประเทศมีหน้าที่ในการจัดให้มีการฝึกอบรมสัมมนาในหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในในระดับตำแหน่งต่าง ๆ โดยสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย (สตท.) จัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมพัฒนาบุคลากรและวิชาชีพตรวจสอบภายในให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หลักที่ได้กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP)

ในการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในนั้น เป็นการเชื่อมโยงความต้องการของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลให้สนองตอบต่อความต้องการในระดับหน่วยงานตรวจสอบภายในและระดับองค์กร รวมทั้งเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพิ่มประสิทธิ ภาพและคุณค่าในการปฏิบัติงานทั้งของตนเองและของหน่วยงานตรวจสอบภายในให้เป็นไปตามกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล ปี ค.ศ. 2013 รวมถึงเป็นการเตรียมความพร้อมในสมรรถนะหลักที่ต้องการจะพัฒนาต่อไปเพื่อการเลื่อนตำแหน่งงานหรือการโอนย้ายงาน แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน โดยผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างาน ผู้ตรวจสอบภายใน และหน่วยงานบุคคล ร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ โดยผู้บริหารระดับสูงของทั้งหน่วยงานตรวจ สอบภายในและขององค์กรต้องให้การสนับสนุนและถือว่าเป็นหนึ่งในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ตรวจสอบภายในที่จะต้องใส่ใจและถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

ขั้นตอนที่ 5 การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน

เป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายในด้วยวาจาเพื่อสื่อสารและทำความเข้าใจกับผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับผลการประเมินสมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะด้านใดที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนหรือมีประเด็นที่ต้องพัฒนาให้ดีขึ้น ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างาน จะมีแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในตามแผน พัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ที่กำหนดขึ้น เพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในสามารถปรับปรุงประสิทธิ ภาพการทำงานของตนให้ดียิ่งขึ้น และสรุปผลเป็นลายลักษณ์อักษรทั้งผลงาน หรือพฤติกรรมที่ยอมรับ และผลงาน หรือพฤติกรรมที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ให้ข้อมูลป้อนกลับในภาพรวมของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล เพื่อการวางแผนพัฒนาสมรรถนะต่อไป หลักการสำคัญของการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่ดี 4 ประการ คือ 1) ข้อมูลชัดเจน (Clear information) 2) มีเป้าหมายที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับ (Mutually agreed upon goals) 3) ผู้ตรวจสอบภายในมีบทบาทชัดเจนในกระบวน (Active role of learners in the process) และ 4) ผู้ประเมินทำด้วยเจตนาดี อารมณ์เป็นกลาง ตั้งใจจะช่วยเหลือผู้ตรวจสอบภายในที่รับการประเมิน (positive affect, empathy, and support)

ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจ สอบภายใน

การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ซึ่ง

เกิดขึ้นหลังจากที่ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานและผู้ตรวจสอบภายในได้ปฏิบัติตามแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ที่กำหนดขึ้น จำแนกเป็น 2 ส่วน กล่าวคือ 1) การติดตามเพื่อกระตุ้นให้บรรลุตามเป้าหมายและรับรู้ถึงประสิทธิภาพของ *แผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ* ตลอดจนใช้ประกอบ การตัดสินใจแก้ไขและปรับปรุงแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ที่จะจัดทำขึ้นในปีถัดไป และ 2) การประเมินผลตรวจสอบความก้าวหน้าและพิจารณาผลสำเร็จของแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯเปรียบเทียบกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2) บุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน

บุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจ สอบภายใน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร 2) ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน 3) ผู้ตรวจ สอบภายใน และ 4) หน่วยงานบุคคล โดยที่บุคคลแต่ละกลุ่มมีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบและบทบาทที่สนับสนุนกัน

ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

แผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลนี้ จะมีประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานตรวจสอบภายใน ใน 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับรายบุคคล (ผู้ตรวจสอบภายใน) 2) ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน (หน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างาน) และ 3) ระดับองค์กร ดังนี้

1) ระดับรายบุคคล (ผู้ตรวจสอบภายใน) เป็นการปรับปรุงความสามารถของผู้ตรวจสอบภายในที่มีอยู่เดิมและผลงานที่ผู้ตรวจสอบภายในรับผิดชอบอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ซึ่งนำไปสู่ขวัญและกำลังใจในการทำงานโดยต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในที่มีอยู่เดิมให้ดียิ่งขึ้น และสามารถรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นได้ รวมทั้งเตรียมความพร้อมในการก้าวหน้าในสายงานอาชีพและมีความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น หรือลักษณะงานในหน่วยงานอื่นที่แตกต่างไปและมีทักษะในการทำงานที่หลากหลายขึ้น

2) ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน (หน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างาน) เมื่อมีผู้ตรวจสอบภายในที่ทำงานดีมีความสามารถและมีการวางแผนบริหารจัดการในการทำงานได้ดีซึ่งจะช่วยให้หัวหน้างานสามารถทำงานอย่างชาญฉลาด (Work Smart) มากกว่าการทำงานหนัก (Work Hard) และสามารถทำงานเชิงรุกส่งผลให้สามารถรักษาสมดุลในการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ซึ่งหมายถึงความสามารถในการบริหารเวลาทั้งในงานที่รับผิดชอบและการใช้ชีวิตส่วนตัว ซึ่งส่งผลให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

3) ระดับองค์กรเมื่อผู้ตรวจสอบภายในได้รับการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง ย่อมจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิผล และเป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวมและเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับหน่วยงานภายนอก นอกจากนี้ผู้ตรวจสอบภายในที่มีความสามารถย่อมมีส่วนช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับขององค์กรในด้านการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร และช่วยให้ผู้ตรวจสอบภายในมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความรักและความผูกพันกับองค์กร

2.2 ผลการตรวจสอบคุณภาพคู่มือโดยผู้เชี่ยวชาญ (จำนวน 5 คน)

ผู้วิจัยได้นำร่างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ที่ได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน พิจารณา และตรวจสอบคุณภาพร่างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ โดยประเมินความสอดคล้องและความเหมาะสมขององค์ประกอบต่าง ๆ ของร่างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ซึ่งได้แก่ โครงสร้างคู่มือ วัตถุประสงค์ของคู่มือ คำนิยามศัพท์สำคัญ เนื้อหา 3 บท และแบบฟอร์ม/รายงานต่างๆ

ในการวิเคราะห์ความสอดคล้องและความเหมาะสมของคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน สรุปได้ดังนี้

1) โดยภาพรวมของคู่มือทุกองค์ประกอบ มีความสอดคล้องกับวัถตุประสงค์ (IOC = 0.76) โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60 - 1.00 และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ในภาพรวมมีความสอดคล้องกับวัถตุประสงค์ (IOC = 0.70-0.87) โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องแต่ละข้อ (จำนวน 103 ข้อ) อยู่ระหว่าง 0.60 ถึง 1.00

2) โดยภาพรวมของคู่มือทุกองค์ประกอบมีความเหมาะสมในการนำไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.22) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ปัจจัยที่ทำให้การตรวจสอบภายในประสบความสำเร็จ และขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ มีความเหมาะสมในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.51-4.53) โดยโครงสร้างคู่มือ คำนิยามศัพท์สำคัญ สมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน ขั้นตอนที่ 5 การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน วัตถุประสงค์ของคู่มือ ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP) ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน บุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในและประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล มีความเหมาะสมในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.76-4.43) ตามลำดับ

นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า ร่างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ที่จัดทำขึ้นใช้ภาษาที่สามารถทำให้ผู้อ่านเข้าใจและติดตามได้ง่าย

มีเนื้อหาชัดเจนครอบคลุม และมีรูปแบบในการนำเสนอที่ดี เป็นลำดับขั้นตอนทำให้เข้าใจง่าย สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำกรอบการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในได้เป็นอย่างดี เนื่องจากมีการเทียบเคียงกับแนวทางของไทยและสากล ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานตรวจสอบภายใน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการบริหารจัดการผู้ตรวจสอบภายใน อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้รับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับเนื้อหาและรูปแบบการนำเสนอ เพื่อพัฒนาร่างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น สรุปได้ดังนี้

1) เนื้อหาในตารางควรมีขนาดตัวอักษรไม่เล็กและเนื้อหาไม่แน่นจนเกินไป

2) ควรเพิ่มเนื้อหาในขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน ขั้นตอนที่ 5 การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน และควรเพิ่มตัวอย่างและคำอธิบายในการกรอกแบบฟอร์มเพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปปรับใช้ได้ดียิ่งขึ้น

ผู้วิจัยได้นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะข้างต้น มาปรับแก้ไขร่างคู่มือและได้ร่างคู่มือฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1

ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ไปใช้ และวิเคราะห์ลักษณะการพัฒนาตนของผู้ตรวจสอบภายใน

ผู้วิจัยนำร่างคู่มือฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 ไปให้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน พิจารณาและประเมินความเป็นไปได้ในการนำร่างคู่มือไปใช้ โดยสรุปผลวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม และผลการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการนำร่างคู่มือไปใช้ ได้ดังนี้

3.1 ผลวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1) จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดจำนวน 30 คน ปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายในในองค์กรขนาดใหญ่ซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในธุรกิจประเภทต่างๆ ซึ่งได้แก่ เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร การเงิน บริการ เทคโนโลยี ทรัพยากร พลังงาน สื่อสาร และอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง โดยพบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิง จำนวน 21 คน และเพศชาย จำนวน 9 คน (ร้อยละ 70 และ 30 ตามลำดับ) ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 41 ปี–50 ปี จำนวน 15 คน (ร้อยละ 50) ช่วงอายุ 31 ปี–40 ปี จำนวน 10 คน (ร้อยละ 33.33) และ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน (ร้อยละ16.67) ซึ่งมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 27 คน และปริญญาตรี จำนวน 3 คน (ร้อยละ 90 และ 10 ตามลำดับ) โดยดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในหรือเทียบเท่า จำนวน 1 คน ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน

หรือเทียบเท่า จำนวน 20 คน และหัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบหรือเทียบเท่า จำนวน 9 คน (ร้อยละ 3.33, 66.67 และ 30.00 ตามลำดับ)

2) กลุ่มตัวอย่างทุกคนมีประสบการณ์ด้านการตรวจสอบภายใน โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์มากกว่า 15 ปี มีจำนวน 15 คน (ร้อยละ 50.00) มีประสบการณ์ 6-10 ปี จำนวน 7 คน (ร้อยละ 23.33) มีประสบการณ์ 11-15 ปี จำนวน 5 คน (ร้อยละ 16.67) และมีประสบการณ์ 2-5 ปี จำนวน 3 คน (ร้อยละ 10.00) นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์ในด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน 5 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การสอบบัญชี การกำกับดูแล และการบัญชี ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างมีระยะเวลาในการทำงานโดยรวมมากกว่า 15 ปี จำนวน 23 คน รองลงมาอยู่ในช่วง 11 15 ปี จำนวน 5 คน และอยู่ในช่วง 6-10 ปี จำนวน 2 คน

3) กลุ่มตัวอย่างทุกคนได้รับวุฒิบัตร CIA ซึ่งเป็นวุฒิบัตรหลักในวิชาชีพการตรวจ สอบภายใน และกลุ่มตัวอย่างได้รับวุฒิบัตรทางวิชาชีพอื่นที่เกี่ยวข้องและเอื้อประโยชน์ในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายในมากที่สุด 5 อันดับแรก ซึ่งได้แก่ CPA CRMA CISA CPIAT และ CCSA

4) ในช่วง 1 ปี กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด มีการพัฒนาด้วยการฝึกอบรมภายนอกองค์กร รองลงมา คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา การเรียนรู้ด้วยตนเอง การได้รับมอบหมายงานพิเศษนอกเหนือจากงานประจำ การสอนงานจากหัวหน้างาน การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติ งาน การเป็นวิทยากรภายใน การดูงานนอกสถานที่ การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ การหมุนเวียนงานไปยังลักษณะงาน/หน่วยงานอื่น และการได้รับทุนการศึกษา ตามลำดับ โดยได้รับทุนการศึกษาน้อยที่สุด (จำนวน 2 คน)

3.2 ผลการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจ สอบภายในรายบุคคลฯ ไปใช้

จากผลการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ไปใช้โดยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน สรุปได้ว่า โดยภาพรวมทุกองค์ประกอบของคู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.28) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ ประกอบ พบว่า ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ และบทที่ 3 ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.51 และ 4.52) ขณะที่ปัจจัยที่ทำให้การตรวจสอบภายในประสบความสำเร็จ ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน บุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน วัตถุประสงค์ของคู่มือ ขั้นตอนที่ 5 การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP) ขั้นตอนที่ 6 การ

ติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน คำนิยามศัพท์สำคัญ โครงสร้างคู่มือ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.31-4.21) ตามลำดับ นอกจากนี้ พบว่าคู่มือมีประสิทธิผลในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.30)

จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดจำนวน 30 คน ไปปรับปรุงแก้ไขร่างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจ สอบภายในรายบุคคลฯ และได้คู่มือฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2

ตอนที่ 4 ผลการจัดสนทนากลุ่ม

จากการสนทนากลุ่ม สรุปได้ว่า

1) คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการวิจัย ผ่านกระบวนการตรวจสอบความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ที่หน่วยงานตรวจสอบภายในขององค์กรต่างๆ จะนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องซึ่งจะส่งผลให้ผู้ตรวจสอบภายในประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ได้รับความ ก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการจัดทำ ตลอดจนมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ที่หน่วยงานตรวจสอบภายในขององค์กรต่าง ๆ จะนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

2) เสนอแนะให้มีการเผยแพร่แนวคิดและสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องต่างๆ กับผู้ตรวจสอบภายใน อาทิ คณะกรรมการตรวจสอบ ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน และผู้ตรวจสอบภายใน เกี่ยวกับแนวคิดในการนำเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในมาใช้ในการประเมินสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายในและการนำผลการประเมินมาจัดทำแผนการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลผ่านช่องทางต่างๆ ตามความเหมาะสมหลังจากสรุปผลการจัดสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยนำความเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ ไปดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อให้งานวิจัยนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเกิดประโยชน์ต่อวิชาชีพตรวจสอบภายในอย่างแท้จริง

หลังจากสรุปผลการจัดสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยนำความเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ ไปดำเนิน การ ทั้งนี้เพื่อให้งานวิจัยนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเกิดประโยชน์ต่อวิชาชีพตรวจสอบภายในอย่างแท้จริงและได้คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯฉบับสมบูรณ์

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาและสังเคราะห์เอกสารและสร้างแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

ต้นแบบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลที่ผ่านการตรวจ สอบคุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญมีความเหมาะสมในการใช้เป็นกรอบในการสร้างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ประกอบด้วย 3 หัวข้อ คือ 1) ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล 6 ขั้นตอน 2) บุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน และ 3) ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล ในการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน แสดงตามภาพประกอบ 19 มีความสอดคล้องกับดนัย เทียนพุฒ (2537); กรุณา พลใส (2550); Heneman; Schwab; Fossum; and Dyer, (1986); อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2553) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องมีการกระทำเป็นขั้นตอนอย่างเป็นระบบและกระทำอย่างต่อเนื่องทุกระดับ โดยเริ่มจากการสำรวจและกำหนดความต้องการในการพัฒนาการวางแผนการพัฒนา การคัดเลือก ออกแบบและดำเนินกิจกรรมการพัฒนา และการประเมิน ผลการพัฒนา ตามลำดับ

ภาพประกอบ 19 ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

จากภาพประกอบ 19 สรุปได้ดังนี้

1.1 ในการกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ เพื่อเป็นกรอบในการประเมินสมรรถนะนั้นสอดคล้องกับ วรากรณ์ สามโกเศศ (2542: 6) ที่กล่าวว่า องค์กรต่าง ๆ ให้ความ สำคัญในการบริหารการจัดการทรัพยากรแรงงานและคุณภาพของคน และนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ ซึ่งการกำหนดสมรรถนะทำได้หลายวิธี ผู้วิจัยใช้กรอบสมรรถนะหลักสำหรับงานตรวจ สอบภายในสากล ปี ค.ศ. 2013 ของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (2013) สอดคล้องกับแนวคิดของ Scarpello, Ledvinka; and Bergman (1995: 557–597) ที่กล่าวว่า สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้มาตรฐานของการปฏิบัติงาน ทั้งนี้สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล กำหนดสมรรถนะหลัก 10 ประการและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะรวม 163 ข้อ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน ประมวลจรรยา บรรณ แนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในของหน่วยงานและสถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายในทั้ง 5 องค์กร เช่น 1) สำนักกำกับและพัฒนา การตรวจสอบภาครัฐ กรมบัญชีกลาง (2551), 2) สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศออสเตรเลีย (2010), 3) สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศเบลเยี่ยม (2010), 4) สถาบัน วิจัยเพื่อผู้ตรวจสอบภายใน (2010), และ 5) สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (2010b และ 2013) และงานวิจัย เช่น พุฒิ เด่นสมพรพันธ์ (2543); ปริญญ์ พิชญวิจิตร์ (2544), ประมา ศาสตระรุจิ (2550); และชาลิสา เลิศสกุล (2555)

1.2 ในการประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน เป็นการประเมินและวิเคราะห์ว่า ผู้ตรวจสอบภายในแต่ละคนมีสมรรถนะหลัก/ พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ทำได้จริงในปัจจุบันเป็นไปตามกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในตามระดับตำแหน่งงาน (Professional Rank) / สายการบังคับบัญชาในหน่วยงานตรวจสอบภายในที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินช่องว่างสมรรถนะ ซึ่งสอดคล้องกับอาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2555: 150-157; 2554: 88-91) ทั้งนี้เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของตนเองที่ทำได้จริงในปัจจุบัน (Actual Core Competency : A) กับสมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่คาดหวัง (Expected Competency : E) ตามกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล ปี ค.ศ. 2013 สำหรับระดับตำแหน่งงานนั้น ๆ และกำหนดการพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) และเสริมจุดแข็ง (Strenghy) ของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลในการประเมินสมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในตามคู่มือนี้ แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบหลัก ซึ่งสอดคล้องกับ อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2550: 66-68; 2554: 83-87) กล่าวคือ 1) การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Supervisor Evaluation / Assessment) 2) การประเมินตนเอง (Self Evaluation/Assessment) 3) การประเมินแบบ 180 องศา (180 Degree Evaluation/ Assessment) และ 4) การประเมินแบบ 360 องศา (360 Degree valuation/Assessment) โดยหน่วยงานตรวจสอบภายในสามารถประยุกต์ใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือผสมผสานกันตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร โดยให้ผู้ตรวจสอบภายใน

ประเมินตนเอง จากนั้นผู้ประเมิน ซึ่งอาจประกอบด้วยผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างาน หรือผู้ประเมินอื่นที่องค์กรกำหนด ทำการประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล โดยมีการแลกเปลี่ยนความเห็น ให้ข้อมูลป้อนกลับ เขียนคำบรรยายเพื่อสรุปผลการประเมินสมรรถนะ กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาและวางแผนการพัฒนาต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ วีรวุธ มาฆะศิรานนท์; และวุฒิพงษ์ ยศถาสุโรดม (2547) ที่ได้กล่าวว่า 1) ผู้ประเมินควรจะเป็นหัวหน้างานในสายปฏิบัติงาน เนื่องจากสามารถสังเกตการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในสถานที่ทำงานจริง และต้องมีความรับผิดชอบในการประเมินตามหลักฐานผลการปฏิบัติงาน และมั่นใจว่าประเภทและคุณภาพของหลักฐานมีความถูกต้องและเพียงพอตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ 2) ผู้ประเมินอาจใช้วิธีการประเมินหลายรูปแบบ แต่รูปแบบหลักของการประเมินจะเป็นการสังเกตผลการปฏิบัติงาน โดยมีการสะท้อนข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ไปยังผู้ถูกประเมินทุกครั้งอย่างสม่ำเสมอ และระบุถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมในระหว่างช่วงของการประเมินนั้น ๆ ด้วย และ 3) ผู้ประเมินจะต้องรับผิดชอบในการบันทึกผลการประเมินรายละเอียดของหลักฐานและจะต้องบันทึกผลการตัดสินในประวัติของการประเมินสมรรถนะทุกครั้ง

1.3 ในการกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายในมีหลายรูปแบบ จำเป็นต้องเลือกใช้เครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะ (Development Tools) ที่เหมาะสมเพื่อปรับเปลี่ยนปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเครื่องมือการพัฒนามีหลายรูปแบบ โดยผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิดเทคนิคและเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรของ อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554) ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่มหลัก กล่าวคือ 1) การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) และ 2) เครื่องมือการพัฒนาอื่นนอกห้องเรียน (Non Classroom Training) โดยเครื่องมือการพัฒนามีหลายรูปแบบ ซึ่งสอดคล้องกับ กุลธน ธนาพงศธร (2542: 186-192), อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554) และ William G. Scott and Terrence R. Mitchell (1981) ที่กล่าวว่า เทคนิคและเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรมีหลายรูปแบบ มีลักษณะเฉพาะ มีข้อดีและข้อจำกัดที่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับ Chalofsky (1992: 175) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่ใช้ศาสตร์และศิลปะในการส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้และปรับปรุงการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคล ทีมและองค์กร วางแผนอาชีพและส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งโดยรวมเป็นการเรียนรู้จากการสอนในห้องเรียน เรียนรู้จากสังคม และการเรียนรู้เพื่อการพัฒนา ตามแนวคิดของเฮอร์แมนสัน (อังศินันท์ อินทรกำแหง. 2545: 36-37; อ้างอิงจาก Hermanson. 1998. *The Adult Learner in Higher Education and The Workplace*.) เกี่ยวกับการแบ่งประเภทของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ทั้งนี้ผู้ตรวจสอบภายในซึ่งเป็นผู้ใหญ่ในวัยทำงานจำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้และพัฒนาด้วยเครื่องมือหลายรูปแบบผสมผสานกัน เช่น การฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การเป็นพี่เลี้ยง การฝึกปฏิบัติ การหมุนเวียนงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การสอนงาน การ

อภิปราย/การจัดกิจกรรมโดยให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วม เป็นต้น รวมถึงการเรียนรู้ระหว่างชุมชน สังคม โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง

1.4 ในการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP) นั้น จัดทำขึ้นบนพื้นฐานของระดับขีดความสามารถ หรือสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจากตำแหน่งงานนั้น ๆ เป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่วางแผนไว้ล่วงหน้า สอดคล้องกับสุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2555: 3-6) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้ถือเป็นกระบวนการต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาหรือเรียกว่า การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life long learning) และสอดคล้องกับแนวคิดของสุรชัย พรหมพันธุ์ (2554: 296) และอาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554: 15-17) ที่กล่าวว่า แผนพัฒนาบุคลากรเป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงานสามารถปฏิบัติ งานได้บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพ โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อน และเสริมจุดแข็งของบุคคลากรบนพื้นฐานของระดับความสามารถหรือสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจากตำแหน่งงานหนึ่ง จึงเป็นเสมือนเข็มทิศในการวางแผนอาชีพและเป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้ผู้ตรวจสอบภายใน หรือหน่วยงานตรวจสอบภายในสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพของตน ซึ่งสอดล้องกับแนวคิดของโนวล์ส (อังศินันท์ อินทรกำแหง. 2545: 26-28; อ้างอิงจาก Knowles. 1980. The modern Practice of Adult Education) ในการนำมาประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้และพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อส่งเสริมให้ผู้ตรวจสอบภายในได้ประเมินความต้องการของตนเอง ตั้งเป้าหมายของตนเอง ร่วมออกแบบ ดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง ตลอดจนประเมินผลการเรียนรู้และการพัฒนาดังกล่าว

1.5 การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน หลังจากที่มีการประเมินสมรรถนะถือเป็นการสื่อสารผลการประเมินทั้งด้านที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน หรือประเด็นที่ต้องพัฒนาให้ดีขึ้น ตลอดจนชี้แจงแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของตนให้ดียิ่งขึ้น โดยผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับด้วยวาจา เพื่อให้ตอบข้อซักถามในผลการประเมินและสรุปผลเป็นลายลักษณ์อักษรทั้งผลงานหรือพฤติกรรมที่ยอมรับและที่ต้องปรับปรุงแก้ไข สอดคล้องกับอาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2554) ที่มีความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีใจหรือมีความพร้อมในการให้ข้อมูลป้อนกลับ มีจิตสำนึกของการพัฒนาคน ทั้งนี้องค์การจะต้องสร้างวัฒนธรรมของการให้ข้อมูลป้อนกลับ รวมถึงการรับฟังข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ การเปิดใจรับฟังผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน/องค์การ ซึ่งจะทำให้ผู้บังคับบัญชาตระหนักถึงความสำคัญ ใส่ใจให้เวลากับการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานมากขึ้น และต้องใช้แนวทางและเทคนิคในการให้ข้อมูลป้อนกลับที่เหมาะสม

นอกจากนี้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับต้องคำนึงถึงหลักการสำคัญของการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับเชิดศักดิ์ ไอรมณีรัตน์ (2552: ออนไลน์) ที่ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่ดี กล่าวคือ ข้อมูลที่ให้ต้องมีความ

ชัดเจน มีเป้าหมายที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับร่วมกัน ผู้รับการประเมินมีบทบาทชัดเจนในกระบวนการและให้ข้อมูลป้อนกลับด้วยเจตนาดี อารมณ์เป็นกลาง ตั้งใจจะช่วยเหลือผู้ตรวจสอบภายในที่รับการประเมิน

1.6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาพนักงาน (IDP Monitoring) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อติดตามอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องทั้งในระหว่างปีและในช่วงปลายปีว่า ผู้ตรวจสอบภายในสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายตาม *แผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ* ที่กำหนดขึ้นหรือไม่ รวมทั้งมีการประเมินผลเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าและพิจารณาผลสำเร็จของแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ เปรียบเทียบกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรของอาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554: 365-367) ที่ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ 1) การติดตาม (Monitoring) ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลที่กำหนดไว้ อันนำไปสู่การตัดสินใจ แก้ไข ปรับปรุงเครื่องมือการพัฒนาเพื่อให้แผนแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลที่จะจัดทำขึ้นในปีถัดไป และ 2) การประเมินผล (Evaluation) เป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าและพิจารณาผลสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

1.7 บุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายในและหน่วยงานบุคลล ซึ่งสอดคล้องกับอาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554: 21-24) ที่กล่าวว่า บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลให้ประสบความสำเร็จนั้น ประกอบไปด้วย 4 กลุ่มหลัก ได้แก่ 1) ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร 2) ผู้บังคับบัญชาที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา 3) พนักงาน และ 4) หน่วยงานบุคคล โดยที่บุคคลแต่ละกลุ่มมีบทบาทและขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบที่สนับสนุนกัน

1.8 ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลสอดคล้องกับสุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2547: 5-7) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้นั้นเป็นกระบวนการต่อเนื่อง (Continuous Process) โดยมุ่งเน้นในกิจกรรมที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ตรวจสอบภายในเป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพและบรรลุหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจ สอบภายในรายบุคคล ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งระดับรายบุคคล (ผู้ตรวจสอบภายใน) ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน (หน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างาน) และระดับองค์กร และสอดคล้องกับ เอเลน เอิร์นส คอสเสก; และ ริชาร์ด เอ็น. บล็อก (สุจิตรา ธนานันท์ (2554: 21); อ้างอิงจาก Ellen Ernst Kossek; and Richard N. Block, (2002: 19.7) ตลอดจน สุรชัย พรหมพันธุ์ (2554: 297-298) และอาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554: 18-20) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้

และการปรับปรุงการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ทีมหรือหน่วยงาน และองค์การ ช่วยในการวางแผนงานอาชีพ ส่งเสริมความก้าวหน้าในสายงานอาชีพในปัจจุบันและเตรียมความพร้อมสำหรับงานในอนาคต เป็นภารกิจที่หน่วยงานตรวจสอบภายในของทุกองค์กรให้ความสำคัญ ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานและหน่วยงานบุคคลต้องผลักดันให้มีการจัดทำแผนในการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในเป็นรายบุคคลขึ้นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

2. **ผลการสร้างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน**

ในการสร้างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน โดยมีจำนวนหน้าทั้งหมด 96 หน้า และคู่มือมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ปก 2) คำนำ 3) สารบัญ 4) วัตถุประสงค์ของคู่มือ 5) กลุ่มเป้าหมาย 6) คำนิยามศัพท์สำคัญ 7) เนื้อหาและแบบฟอร์ม/รายงาน 8) บรรณานุกรม และ 9) ประวัติย่อผู้จัดทำ ซึ่งสอดคล้องกับสมพร พุฒตาล เบ็ทซ์ (2539: 93) ซึ่งกล่าวว่า คู่มือในการปฏิบัติงานควรมีองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ 1) ส่วนประกอบตอนต้น ได้แก่ ปก หน้าแสดงรายนามผู้จัดทำและปีที่พิมพ์ คำนำ สารบัญ และแผนภูมิโครงสร้างของหน่วยงาน 2) ส่วนที่เป็นเนื้อหาหรือวิธีปฏิบัติงาน ได้แก่ คำอธิบายลักษณะงาน แผนภูมิแสดง สายการปฏิบัติงาน ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานและภาพประกอบ 3) ส่วนประกอบตอนท้าย ได้แก่ คำอธิบายศัพท์และดรรชนี เป็นต้น

3. ผลการตรวจสอบคุณภาพคู่มือโดยผู้เชี่ยวชาญ และผลการผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ไปใช้ โดยกลุ่มตัวอย่าง

จากผลการพิจารณาและประเมินความสอดคล้องและความเหมาะสมของคู่มือโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน และผลการศึกษาและประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้โดยกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดจำนวน 30 คน พบว่า โดยภาพรวมของคู่มือทุกองค์ประกอบมีความสอดคล้องอยู่ในระดับสูง มีความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก และมีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก โดยสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

3.1 ด้านโครงสร้างคู่มือ ในภาพรวมของโครงสร้างร่างคู่มือมีความสอดคล้องอยู่ในระดับสูง มีความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก นอกจากนี้พบว่า ในภาพรวมโครงสร้างคู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก และโดยรวมร่างคู่มือมีส่วนประกอบครบถ้วน มีจำนวนหน้าเหมาะสม ขนาดของตัวอักษรเหมาะสม ตลอดจนมีรูปแบบการพิมพ์และรูปแบบการนำเสนอมีความเหมาะสม นอกจากนี้ร่างคู่มือที่จัดทำขึ้นมีองค์ประกอบคือ ปก คำนำ สารบัญ วัตถุประสงค์ของคู่มือ กลุ่มเป้าหมาย คำนิยามศัพท์สำคัญ เนื้อหาสาระ บรรณานุกรม และประวัติย่อผู้จัดทำ ซึ่งสอดคล้องกับสมพร พุฒตาล เบ็ทซ์ (2539: 93); ปรีชา ช้างขวัญยืนและคนอื่นๆ (2539: 132); เอกวุฒิ ไกรมาก (2541: 54); คีรีบูน จงวุฒิเวศย์ และ

มาเรียม นิลพันธุ์ (2543: 17-18); และนุดี รุ่งสว่าง (2543) ซึ่งกล่าวว่าโดยรวมของคู่มือที่ดีควร คู่มือจะต้องมีความชัดเจน ให้รายละเอียดที่ครบถ้วนและครอบคลุม โดยประกอบด้วย ปกหน้า แสดงรายนามผู้จัดทำและปีที่พิมพ์ คำนำ สารบัญ คำอธิบายศัพท์สำคัญ เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์ มีหลักการหรือความรู้ที่จำเป็นและเป็นปัจจุบัน การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย เนื้อหาแบ่งเป็นขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานมีคำชี้แจง หรือคำอธิบายประกอบ อาจมีการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ รวมทั้งมีการยกตัวอย่าง ภาพประกอบ และอาจมีช่องว่างเพื่อให้ผู้อ่านได้พักสายตาเป็นระยะ นอกจากนี้ควรใช้เทคนิคต่าง ๆ เพื่อช่วยให้สามารถใช้คู่มือได้อย่างสะดวก เช่น รูปเล่ม ตัวอักษร ขนาดตัวอักษร การใช้ตัวดำ การใช้สี การใช้ภาพเน้นข้อความบางตอน เป็นต้น เพื่อช่วยให้เข้าใจและจดจำได้ง่ายขึ้นตลอดจนสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งควรมีการอ้างแหล่งข้อมูลและแหล่งอ้างอิงต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ต่อผู้ใช้คู่มือในการศึกษาค้นคว้าต่อไป เช่น บรรณานุกรม รายชื่อสถาบัน รายชื่อสื่อ รายชื่อบุคคลอ้างอิง เป็นต้น

3.2 ด้านวัตถุประสงค์ของคู่มือ ในภาพรวมของวัตถุประสงค์ของคู่มือ มีความสอดคล้องอยู่ในระดับสูง และความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้ อยู่ในระดับมาก นอกจากนี้พบว่า ในภาพรวมวัตถุประสงค์ของคู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก และเห็นว่าโดยรวม วัตถุประสงค์ของคู่มือมีความชัดเจน ใช้ภาษาได้กระชับชัดเจน เข้าใจง่าย ครอบคลุมสาระที่จำเป็น และเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายร่างคู่มือนี้ ระบุว่าจัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานตรวจสอบภายในและองค์กรทั่วไปนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลให้เป็นไปตามกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล (ฉบับปรับปรุง) ปี ค.ศ. 2013 ของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (The Institute of Internal Auditor, USA : IIA สากล) ได้อย่างเป็นระบบต่อเนื่องและยั่งยืน และมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ตรวจสอบภายใน ในแต่ละระดับตำแหน่งงาน ซึ่งสอดคล้องกับปรีชา ช้างขวัญยืนและคนอื่นๆ (2539: 132) ที่ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะการเขียนคู่มือที่ดีว่า ควรกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่า ต้องการให้ผู้ใช้ได้รับประโยชน์อะไรบ้าง ผู้ใช้จะได้ประโยชน์อะไรบ้าง ระบุกลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจนว่า คู่มือนั้นเป็นคู่มือสำหรับใคร ใครเป็นผู้ใช้ด้านคำนิยามศัพท์สำคัญ ในภาพรวมของคำนิยามศัพท์สำคัญของคู่มือ มีความสอดคล้องอยู่ในระดับสูง และความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้ อยู่ในระดับมาก นอกจากนี้พบว่า ในภาพรวมคำนิยามศัพท์สำคัญมีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก และเห็นว่าโดยรวมเนื้อหาของคำนิยามศัพท์สำคัญมีความสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์ มีการจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจนเข้าใจง่าย นอกจากนี้เนื้อหามีความชัดเจน น่าสนใจ เป็นปัจจุบัน เป็นประโยชน์ และสามารถนำไปใช้ได้จริง ซึ่งกำหนดคำนิยามศัพท์สำคัญเพื่อให้ความหมายคำเฉพาะที่ใช้ในร่างคู่มือนี้และให้ผู้อ่านมีความเข้าใจที่ตรงกัน โดยรวมถึงคำนิยามของสมรรถนะหลักสำหรับงานตรวจสอบภายใน

และพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการตามกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล (ฉบับปรับปรุง) ปี ค.ศ. 2013

3.3 ด้านเนื้อหาและแบบฟอร์ม/รายงาน พบว่า ในภาพรวมของเนื้อหาทั้ง 3 บท และแบบฟอร์ม/รายงานของคู่มือ มีความสอดคล้องอยู่ในระดับสูง และความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้ อยู่ในระดับมาก นอกจากนี้พบว่า ในภาพรวมเนื้อหาและแบบฟอร์ม/รายงานมีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก และเห็นว่าโดยรวมมีเนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์ มีการจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย แบ่งเป็นขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน ความยากง่ายของเนื้อหาและการจัดทำแบบแบบฟอร์ม/รายงานมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย โดยใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย มีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบันมีตัวอย่างคำชี้แจงหรือคำอธิบายประกอบ และอาจมีการวิเคราะห์เนื้อหาสาระชัดเจนเพื่อให้เข้าใจง่ายเป็นประโยชน์ และสามารถนำไปใช้ได้จริง รวมทั้งมีการอ้างแหล่งข้อมูล และแหล่งอ้างอิงต่าง ๆ เช่น บรรณานุกรม ชื่อสถาบัน/ชื่อสื่อ/ชื่อบุคคลอ้างอิง เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับเอกวุฒิ ไกรมาก (2541 54) ที่ได้กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญหนึ่งที่คู่มือควรมี คือ แหล่งข้อมูลและแหล่งอ้างอิงต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ต่อผู้ใช้คู่มือในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

3.4 ประสิทธิผลของการใช้คู่มือ ในภาพรวมประสิทธิผลของการใช้คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก และโดยรวมกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหาและขั้นตอนต่าง ๆ ในการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ และสามารถนำความรู้ความเข้าใจที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ และสามารถให้คำแนะนำบุคคลที่เกี่ยวข้องได้

4. ผลการวิเคราะห์ลักษณะการพัฒนาตนของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายใน ที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดจำนวน 30 คน ถือได้ว่าเป็นบุคคลมีความเหมาะสมอย่างมากต่อการวิจัยในครั้งนี้ มีทั้งเพศหญิงและเพศชายที่เป็นผู้ตรวจสอบภายใน หรือเทียบเท่า ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน หรือเทียบเท่าและหัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบหรือเทียบเท่า ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานโดยรวมมากกว่า 15 ปี กลุ่มตัวอย่างทุกคนยังคงปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายในโดยส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในด้านการตรวจสอบภายในมากกว่า 15 ปี และด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ด้านการสอบบัญชีและการกำกับดูแล และด้านการบัญชี เป็นต้น กลุ่มตัวอย่างได้มีการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง โดยพบว่า นอกเหนือจากการได้รับวุฒิบัตร CIA ซึ่งเป็นวุฒิบัตรหลักในวิชาชีพการตรวจสอบภายในแล้ว กลุ่มตัวอย่างยังได้รับวุฒิบัตรทางวิชาชีพอื่นที่เกี่ยวข้องและเอื้อประโยชน์ในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายใน 5 อันดับแรก ซึ่งได้แก่ CPA, CRMA, CISA, CPIAT และ CCSA

จากผลการวิเคราะห์ลักษณะการพัฒนาตนของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพด้วยเครื่องมือการพัฒนาต่างๆ ผสมผสานกันตามความเหมาะสมและนโยบายของแต่ละองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Chalofsky (1992: 175) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่ใช้ศาสตร์และศิลปะในการส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้และปรับปรุงการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับบุคคล ทีมและองค์กร วางแผนอาชีพ และส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยใช้รูปแบบการพัฒนาและเครื่องมือต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานและความก้าวหน้าในองค์กร และสอดคล้องกับกุลธน ธนาพงศธร (2542: 186-192), อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554) และ William G. Scott and Terrence R. Mitchell (1981) ที่กล่าวว่า เทคนิคและเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรมีหลายรูปแบบมีลักษณะเฉพาะ มีข้อดีและข้อจำกัดที่แตกต่างกันสามารถเลือกใช้ตามความเหมาะสมเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

5. **ผลการจัดสนทนากลุ่ม**

ผู้วิจัยจัดสนทนากลุ่ม โดยกำหนดประเด็นปัญหาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย กล่าวคือ 1) สร้างแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล 2) สร้างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน และ 3) ตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้และวิเคราะห์ลักษณะการพัฒนาตนของผู้ตรวจสอบภายใน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาตามประเด็นที่กำหนดไว้ ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม มีจำนวน 8 คน โดยผู้วิจัยได้กำหนดกรอบในการคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนการสร้างแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล จำนวน 2 คน ผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพคู่มือ จำนวน 2 คน และกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ จำนวน 4 คน ซึ่งสอดคล้องกับครูเกอร์ (Krueger, R.A. 1988) ซึ่งถือว่าเพียงพอ เนื่องจากจำนวนผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มควรมีจำนวนเพียง 8-10 คน ทั้งนี้เพราะถ้าผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มมีมากกว่า 12 คน อาจทำให้ควบคุมการสนทนาได้ยาก แต่จำนวนผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มก็ไม่ควรน้อยกว่า 6 คน เพราะอาจทำให้ความน่าเชื่อถือของข้อมูลลดลง โดยที่ประชุมสนทนากลุ่ม มีความ เห็นว่า คู่มือที่พัฒนา ขึ้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการวิจัยผ่านกระบวน การตรวจสอบความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ที่หน่วยงานตรวจสอบภายในขององค์กรต่างๆ จะนำไปประยุกต์ ใช้เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ เจตคติ และทักษะต่าง ๆ ของผู้ตรวจสอบภายในให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน ประมวลจรรยาบรรณ (IIA สากล, 2010a) เกณฑ์สมรรถนะที่สถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายในกำหนดขึ้น ตลอดจนแนวคิดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2555) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) และแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559) ซึ่งมุ่งเน้นพัฒนาคนอย่างรอบด้าน และรองรับการเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในที่จัดทำขึ้นนี้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการจัดทำ ตลอดจนมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ที่หน่วยงานตรวจสอบภายในและองค์กรทั่วไป จะนำไปใช้เป็นแนวทางและประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล ให้เป็นไปตามกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล (ฉบับปรับปรุง) ปี ค.ศ. 2013 ของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (The Institute of Internal Auditor, USA : IIA สากล) ได้อย่างเป็นระบบต่อเนื่องและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการพัฒนาคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ รวมทั้งผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือที่พัฒนาขึ้นไปใช้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1.บุคคลที่เกี่ยวข้องควรมีความรู้และความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับเกณฑ์สมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ และปรับเปลี่ยนเมื่อมีการเปลียนแปลงโดยสถาบันทางวิชาชีพ

2. ผู้ตรวจสอบภายในต้องเตรียมความพร้อมเพิ่มเติม เช่น ทักษะด้านภาษา วัฒนธรรม ระบบงาน กฎระเบียบและกฎหมายต่าง ๆ เพื่อรองรับและสร้างโอกาสในการปฏิบัติงานกับกิจการในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

3. ผู้สนใจหรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถประยุกต์ใช้คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ นี้ ตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบาย วัฒนธรรม และโครงสร้างของแต่ละองค์กร ตลอดจนควรกำหนดเป็นนโยบายและทำความเข้าใจร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บังคับบัญชาของผู้ตรวจสอบภายในหรือผู้ประเมินระดับต่าง ๆ หน่วยงานบุคคล ตลอดจนผู้ตรวจสอบภายในเอง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยการนำคู่มือไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างอื่นที่หลากหลายขึ้น เช่น คณะกรรมการตรวจสอบ ผู้บริหารระดับสูง ผู้ตรวจสอบภายในขององค์กรภาครัฐ หรือภาคเอกชนอื่น ทั้งนี้เพื่อให้คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ยิ่งขึ้น

2. ควรมีการวิจัยและพัฒนาการกำหนดระดับความเชี่ยวชาญและน้ำหนักความสำคัญของสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะแต่ละข้อ ตามระดับตำแหน่งงาน

3. ควรมีการวิจัยและพัฒนาลักษณะเครื่องมือที่เหมาะสมในการพัฒนาสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะในแต่ละข้อ ตลอดจนการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนา

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กรุณา พลใส. (2550). *แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อและน้ำตาลทราย.* วิทยานิพนธ์ สส.ม. (การบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม). คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

กุลธน ธนาพงศธร. (2542). *การพัฒนาบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

กุลยา ตันติผลาชีวะ. (2537). *การฝึกอบรม : 1 เอกสารคำสอน ประกอบการสอนวิชา ปว. 671 การฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เกรียงไกร เจียมบุญศรี; และจักร อินทรจักร. (2544). *คู่มือการบริหารบุคคล*. กรุงเทพฯ: บุ๊คแบงก์.

คีรีบูน จงวุฒิเวศย์ และมาเรียม นิลพันธุ์. (2542). *รายงานการวิจัยการศึกษาและการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานอาสาสมัครท้องถิ่นในการดูแลรักษามรดกทางศิลปวัฒนธรรม (อส.มศ.)*. นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์. ถ่ายเอกสาร.

จันทนา สาขากร; นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ; และ ศิลปพร ศรีจั่นเพชร. (2551). *การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน*. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส.

จุฑามณี ตระกูลมทุตา. (2544). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ชาลิสา เลิศสกุล. (2555). *การพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะเพื่อประเมินคุณลักษณะของผู้ประกอบการใหม่สาขาธุรกิจไซเบอร์และสาขาการออกแบบสื่อปฏิสัมพันธ์และมัลติมีเดีย.* ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. (การศึกษาผู้ใหญ่). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ชูชัย สมิทธิไกร. (2538). *การพัฒนาบุคลากรด้วยกลุ่มสร้างสรรค์ความงอกงามทางจิตใจ*. ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ชมชื่น สมประเสริฐ. (2542). *รูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาล.* ปริญญานิพนธ์ วท.ด.(การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

เชิดศักดิ์ ไอรมณีรัตน์. (2552). *การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Providing feedback).* สืบค้นเมื่อ 15 มิถุนายน 2555, จาก *http://teachingresources.psu.ac.th/document/2552/Ai_Rommani_Rat/10.pdf.*

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2544). *การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ดนัย เทียนพุฒ. (2537). *กลยุทธ์การพัฒนาคน : สิ่งท้าทายความสำเร็จของธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

----------. (2543). *การจัดการเรื่องความสามารถ: หัวใจสำคัญของความสำเร็จ*. วารสารบริหารคน. 18 (พฤษภาคม): 11-18.

----------. (2546). *ความสามารถปัจจัยชนะของธุรกิจและคน*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: นาโกต้า.

----------. (2550). *ความสามารถในทรรศนะ ดร. ดนัย เทียนพุฒิ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โครงการ Human Capital.

----------. (2551). *บริหารคนในทศวรรษหน้า HR: The Next Decade.* พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พริ้นท์.

ดุจดาว ดวงเด่น. (2540). *การพัฒนาอาชีพโดยเน้นขีดความสามารถ : กรณีศึกษา พนักงานสายเงินฝาก-สายบัญชี ธนาคารไทยทนุ จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

เดชา เดชะวัฒนไพศาล. (2543). *Competency Based Human Resource Management*. *วารสารบริหารคน*. 21(2): 26 – 41

ดวงเดือน ศาสตรภัทร. (2546). *จิตวิทยาและจิตวิทยาพัฒนาการ*. กรุงเทพฯ: พัฒนศึกษา.

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (สิงหาคม 2555). บทบาทการกำกับดูแลกิจการหลังการเปิดเสรี AEC, ในการประชุมสัมมนาใหญ่ประจำปี 2555 *การเตรียมความพร้อมด้าน Internal Audit, Compliance and Risk Management กับการเปิดเสรี AEC*, จัดโดย สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย, กรุงเทพฯ: โรงแรงแชงกรีล่า.

เติมศักดิ์ คทวณิช. (2546). *จิตวิทยาทั่วไป*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2548). *เริ่มต้นอย่างไร เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

นุดี รุ่งสว่าง. (2543). *การพัฒนาคู่มือการสร้างหลักสูตรระดับโรงเรียน สำหรับครูประถมศึกษา*. ปริญญานิพนธ์ ศศ.ม. (หลักสูตรและการนิเทศ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

บุพผา พวงมาลี. (2542). *การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร.* วิทยานิพนธ์ พบ.ม. (การบริหารการพยาบาล). บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

ประมา ศาสตระรุจิ. (2550). *การพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน.* ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. (การศึกษาผู้ใหญ่). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ปริญญ์ พิชญวิจิตร์. (2544). *การออกแบบรายการขีดความสามารถในงานของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน).* วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

ปัทมา เพชรไพลิน. (2547). *สมรรถนะของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลขอนแก่น.* รายงานการศึกษาอิสระปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการพัฒนา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

ปราณี กรุณวงษ์. (2546). *คู่มือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบโมเดลเพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์.* ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ปรีชา ช้างขวัญยืนและอื่นๆ. (2556). *เทคนิคการเขียนและผลิตตำรา.(ฉบับปรับปรุง).* *กรุงเทพฯ*: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปรีชา สัจจากุล. (2549). *การพัฒนาคู่มือระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 38 จังหวัดระนอง*). ปริญญานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). สุราษฎร์ธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี. ถ่ายเอกสาร.

พนัส หันนาคินทร์. (2542). *ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬางกรณ์มหาวิทยาลัย.

พยอม วงศ์สารศรี. (2534). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สุภาการพิมพ์.

พรรณี สวนเพลง. (2552). *การพัฒนาบุคลากรด้าน ICT ของประเทศไทย ปี พ.ศ. 2548-2557*. วารสารวิจัย มสด. 4(1): 114-123.

พิสณุ ฟองศรี. (2550). *เทคนิควิธีประเมินโครงการ.* พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: พร็อบเบอร์ตี้พริ้นท์.

พุฒิ เด่นสมพรพันธ์. (2543). *การศึกษาขีดความสามารถหลักเพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : กรณีศึกษาสำนักงานสาขาพระราม 4 ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย.* วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

พงษ์ศักดิ์ พรณัฐวุฒิกุล. (2543). การนำ Competencies สู่ภาคปฏิบัติ. *วารสารการบริหารคน*. 21(4): 23-28.

มัลลิกา ยุวนะเตมีย์. (2528). *การเปรียบเทียบความเที่ยงของแบบสอบถามประเภทมาตราส่วนประมาณค่าที่มีรูปแบบคำตอบแตกต่างกัน*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

วรากรณ์ สามโกเศศ. (2542). *โลกนี้ไม่มีอะไรฟรี*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: มติชน.

วรางค์ศิริ ทรงศิล. (2550). *การกำหนดขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของบุคลากร :กรณีศึกษา:บริษัท เอ็น เอส เค แบริ่งส์ แมนูแฟคเจอริ่ง (ประเทศไทย) จำกัด* สาระนิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ). บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ ;และวุฒิพงษ์ ยศถาสุโรดม. (2547). *การประเมินโดยอิงกับความสามารถ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซปอร์เน็ท.

สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย; และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2554). *แนวทางการตรวจสอบภายใน*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ดูมายเบส.

สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย. (2554). *มาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน ฉบับปรับปรุงใหม่*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.

----------. (2556ก). *เกี่ยวกับ สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย.* สืบค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2556, จาก http://www.theiiat.or.th/home/

----------. (2556ข). *หลักสูตรการฝึกอบรมสัมมนา.* สืบค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2556, จาก http://www.theiiat.or.th/

สมาน รังสิโยกฤษฎ์. (2541). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 19. กรุงเทพฯ: น่ำถังการพิมพ์.

สวรรยา จำปาน้อย; ประชันชิต ไพบูลย์; นวิน หล้อเถี้ยน; ธิราวรรณ ยอแสงรัตน์; และภาวิณี พุทธานุกูลกิจ. (2546). *การเตรียมความพร้อมขององค์การในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในทศวรรษหน้า : กรณีศึกษาบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน).* วิทยานิพนธ์ รป.ม. (การบริหารทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

สามารถ ปรุงสุวรรณ์. (2545). *การพัฒนาคู่มือครูในโรงเรียนทหารช่าง*. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

เสนาะ ติเยาว์. (2543). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2549). *แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based Learning*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเตอร์พริ้นท์.

สุจิตรา ธนานันท์. (2554). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส.

สุรชัย พรหมพันธุ์. (2554). *ชำแหละสมรรถนะเพื่อการพัฒนา Competency*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2555). *จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุนทร สุนันท์ชัย. (2533). *การเรียนการสอนการศึกษานอกระบบ. เอกสารการสอนวิชาหลักการเรียนรู้และเทคนิคการฝึกอบรมหน่วยที่ 1-8*. สาขาวิชาศึกษาสาสตร์ หาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช: 6-46.

สมพร พุตตาล เบ็ทซ์. (2539,ธันวาคม). การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. 3(8): 5.

สมพล ศักดิ์ทวีกุลกิจ (2546). *คู่มือการจัดกิจกรรมต้านยาเสพติดในสถานศึกษา*. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

สำนักกำกับและพัฒนาการตรวจสอบภาครัฐ. กรมบัญชีกลาง. (2551). *สมรรถนะทั่วไปของผู้ตรวจสอบภายใน (Competency).* สืบค้นเมื่อ 18 มิถุนายน 2555, จาก http://www.cgd.go.th/wps/portal

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. สำนักนายกรัฐมนตรี. (2539). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 พ.ศ.2540-2544*. สืบค้นเมื่อ 18 มิถุนายน 2555, จาก http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=90

_____. (2544). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 พ.ศ.2545-2549*. สืบค้นเมื่อ 18 มิถุนายน 2555, จาก http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=91

_____. (2549). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 พ.ศ.2550-2554*. สืบค้นเมื่อ 18 มิถุนายน 2555, จาก http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=139

_____. (2554). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ.2555-2559*. สืบค้นเมื่อ 18 มิถุนายน 2555, จาก http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=395

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ,31 มกราคม 2548. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559)*. สืบค้นเมื่อ 18 มิถุนายน 2555, จาก http://www.admin.e-library.onecapps.org/Book/698.pdf

อนุชิต เชิงจำเนียร. (2545). *คู่มือการจัดกิจกรรมเสริมสร้างคุณลักษณะคนดีของนักเรียน นักศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา*. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

อลงกรณ์ มีสุทธา; และ สมิต สัชฌุกร. (2542). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

อังศินันท์ อินทรกำแหง. (2545). *อิทธิพลของปัจจัยด้านการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ภูมิหลังส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีต่อการปฏิบัติงานของผู้ให้บริการทางการแพทย์*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

อัจริยา วัชราวิวัฒน์. (2544). *การพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางการวิจัยสำหรับนักศึกษาพยาบาลศาสตร์*. ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

อัญชลี อ้วนแก้ว. (2552). *การพัฒนาความสามารถบุคลากรพยาบาลเชิงสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพหอผู้ป่วยนรีเวชกรรม โรงพยาบาลอุดรธานี*. รายงานการศึกษาอิสระ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

อาชัญญา รัตนอุบล. (2542). *การเรียนรู้และพัฒนาการของผู้ใหญ่*. เอกสารการสอนภาควิชาการศึกษานอกโรงเรียน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. (2547). *แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง Chulalongkorn Review*. 16 (ก.ค.–ก.ย.): 57–72.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2550). *Career Development in Practice*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

----------. (2552). *Competency Dictionary*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

----------. (2553). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* : *Strategic Human Resource Development*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.

----------. (2554). *การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล* : *Individual Development Plan*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.

อารี พันธ์มณี. (2546). *จิตวิทยาสร้างสรรค์การเรียนการสอน*. กรุงเทพฯ: ใยไหม เอดดูเคท.

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ. (2543, ตุลาคม–ธันวาคม). การใช้ Competency ในการบริหารงานบุคคล. *วารสารบริหารคน*. 21: 11-18.

อุ่นตา นพคุณ. (2527). *การเรียนการสอนผู้ใหญ่เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อุษณา ภัทรมนตรี. (2552). *การตรวจสอบภายในสมัยใหม่ : แนวคิดและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.

เอกวุฒิ ไกรมาก. (2541). *การสร้างคู่มือในการจัดหาและใช้ประโยชน์วิทยาการท้องถิ่น สอนวิชาช่างอุตสาหกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา*. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

อรวรรณ เมฆวิชัย; และคณะ. (2548). บทความวิจัย เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของพยาบาลโรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา: การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม. *วารสารคณะพยาบาลศาสตร์* มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 28 (3): 1-13.

Argyris, C; & Schon, D. (1978). *Organization Learning: A Theory of Action Perspective*. San Francisco: (Copy).

Blancero, D.; Boroski, L.; & Dyer, L. (1996, July). Key Competencies for a Transformed Human Resource Organization: Results of a Field Study. Human Resource Management.

Becker, B. E.; Huselid, M. A.; & Ulrich, D. (2001). The HR Scorecard: Linking People, Strategy, Performance. Boston: Harvard Business School Press.

Boyatzis, Richard E. (1982). *The Competency Manager–Model for Effective Performance,*
Wiley & Sons. New York: NY.

Boam, R.; & Sparrow, P. (1992). *Designing and Achieving Competency: a Competency Based Approach to Developing People and Organization*. London: McGraw-Hill.

Carrell, M. R; Kuzmits, F. E.; & Elbert, N. F. (1992). *Personnel Human Resource Management*. 4th ed. New York: MacMillan.

Chalofsky, N. (1992). *A unifying definition for the human resource development professional. Human resource development*. Quaterly 3,2.

Dessler; & Gary. (2003). *Human Resource Management 9th ed*. NJ: Prentice Hall Inc.

Dubois D. David, Rothwell J. William. (2004). *Competency – Based Human Resource Management*. California: Davies–Black Publishing.

Edgar Dale. (1954). Audio-visual methods in teaching. New York: Dryden.

Ellen Ernst Kossek; & Richard N. Block. (2002). *Managing human resources in the 21'st century: From core concepts to strategic choice*. South-Western College Publishing.

Heneman; Schwab; Fossum; & Dyer. (1986). *Personal / Human Resource Management*. 3rd ed. : Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Hermanson, Kim. (1998). *The Adult Learner in Higher Education and The Workplace.* USA: New Herizons for Learning Copyrigh.

Hearn, G.; & et al. (1997, January). Defining generic professional competencies in Australia: towards a framework for professional development. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 34(1): 157-180.

John G. Burgoyne. (1993). The Competence Movement: Issues, Stakeholders and Prospects. *Personnel Review*. 22(6): 6-13.

Knowles. (1980). *The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to An*dragogy. New Jersey: Prentice Hall Regents.

Lindeman, E. C. (1926). The meaning of adult education. New York: New Republic.Marquardt.

McClelland, David C. (1973). Testing for Competence rather than for Intelligence. *American Psychologist.* S(1): 1-14.

McLagan, P.; & Suhadolink D. (1989). *Models for HRD practice:* The research report. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.

Nordhaug, O. (1993). Human capital in organization: Competence, training, and learning. Oslo: Scandinavian University Press.

Parry, Scott. B. (1996). The Quest for Competencies. *Journal Training.* 33(7): n.p.

Rylatt, A.; & Lohan, K. (1995). *Creating Training Miracles*. Sydney: Prentice Hall.

Scarpello, V. G.; Ledvinka, J.; & Bergman, T. J. (1995). *Human ResourceManagement : Environment and Function.* Ohio: International Thomson.

Spencer, L. M.; & Spencer, S. M. (1993). Competence at work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons.

Swanson; & Arnold. (1996). *The purpose of Human Resource Development Is to Improve Performance*. Minnesota: Jossey-Bass.

The Institute of Internal Auditors : Australia. (July 2010). *Internal Auditor Competency Framework*. Retrieved June 18, 2011, from https://www.iia.org.au/sf_docs/default-source/learning-development/Internal_Audit_Competency_Framework.pdf?sfvrsn=0

The Institute of Internal Auditors : Belgium. (July 2010). *Competency Framework & Tasks for internal auditors*. Retrieved June 18, 2011, from http://www.iiabel.be/index.php/en/profession-en/knowledge-center-en/library-en

The Institute of Internal Auditors Research Foundation. (2010). *Core Competencies for Today's Internal Auditor.* Retrieved June 18, 2011, from http://www.theiia.org/bookstore/product/core-competencies-for-todays-internal-auditor-1537.cfm

The Institute of Internal Auditors. (2009). *Standards & Guidance — International Professional Practices Framework (IPPF)*. Retrieved June 18, 2011, from https://na.theiia.org/standards-guidance/Pages/Standards-and-Guidance-IPPF.aspx

----------. (2010). *Internal Auditor Competency Framework*. Retrieved Jun 18, 2012, from http://www.theiia.org/guidance/additional-resources/competency-framework-for-internal-auditors/

----------. (2013). *The IIA Global Internal Audit Competency Framework*. Retrieved October 5, 2013, from *https://na.theiia.org/about-us/about-ia/Pages/Competency-Framework.aspx*

William G. Scott; & Terence R. Mitchell. (1981). Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis. Edition 4th. McGraw-Hill.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

THE DEVELOPMENT OF INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLAN GUIDEBOOK, BASED ON THE CORE COMPETENCY FOR INTERNAL AUDITOR

สุเนตรา แสงรัตนกูล

ปี 2557

คำนำ

คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน"แผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฉบับนี้สร้างขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะหลักสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในตามกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล (ฉบับปรับปรุง) ปี ค.ศ. 2013 ของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (The Institute of Internal Auditor, USA : IIA สากล) ที่ได้กำหนดสมรรถนะหลัก 10 ประการ สำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (Ten Core Competencies for Internal Auditor)ซึ่งในสมรรถนะหลักแต่ละประการจะประกอบด้วยพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน ตามระดับตำแหน่งงาน รวม 183 ข้อในการสร้างคู่มือฉบับนี้ ได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญที่มีองค์ความรู้ทางด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและได้ประยุกต์แนวคิดในการสร้างแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ซึ่งแบ่งเป็น 6 ขั้นตอน กล่าวคือ

ขั้นตอนที่ 1การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ
ขั้นตอนที่ 2การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน
ขั้นตอนที่ 3การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน
ขั้นตอนที่ 4การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP)
ขั้นตอนที่ 5การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน
ขั้นตอนที่ 6การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานตรวจสอบภายในเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานตรวจสอบภายในตั้งแต่ผู้ตรวจสอบภายในเอง ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างาน หน่วยงานตรวจสอบภายในและองค์กรโดยรวม ผู้ตรวจสอบภายในต้องพัฒนาความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและมาตรฐานวิชาชีพอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามวิชาชีพตรวจสอบภายในอย่างยั่งยืน เพิ่มคุณค่าให้แก่ตนเองและหน่วยงานตรวจสอบ ตลอดจนเพิ่มทักษะและสมรรถนะในการทำงานที่หลากหลายขึ้น เพิ่มความสามารถในการให้ความเชื่อมั่นและให้คำปรึกษาต่อผู้บริหารและเพื่อให้เกิดการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องและบุคคลภายนอกเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

พร้อมกันนี้ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้คำแนะนำและอนุเคราะห์การสร้างคู่มือฉบับนี้ไว้ณโอกาสนี้

สุนตรา แสงรัตนกูล

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
สารบัญ	
วัตถุประสงค์ของคู่มือ	1
กลุ่มเป้าหมาย	1
คำนิยามศัพท์สำคัญ	1-6
บทที่ 1 แนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน	7-22
สมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน	8
ปัจจัยที่ทำให้การตรวจสอบภายในประสบความสำเร็จ	19
บทที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน	23-86
ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน	24-83
ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ	25-39
ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน	40-54
ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน	55-69
ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP)	70-72
ขั้นตอนที่ 5 การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน	73
ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน	74-83
บุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน	84-86
บทที่ 3 ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล	87-89
บรรณานุกรม	
ประวัติย่อผู้จัดทำ	

วัตถุประสงค์ของคู่มือ

เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานตรวจสอบภายในและองค์กรทั่วไป นำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลให้เป็นไปตามกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล (ฉบับปรับปรุง) ปี ค.ศ. 2013 ของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (The Institute of Internal Auditor, USA : IIA สากล) ได้อย่างเป็นระบบต่อเนื่องและยั่งยืน

กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายคือผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายใน หรือผู้ตรวจสอบภายในในแต่ละระดับตำแหน่งงาน

คำนิยามศัพท์สำคัญ

(สำหรับคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในและควรอ่านรายละเอียดเพิ่มเติมในตารางสรุปสมรรถนะหลัก 10 ประการ สำหรับผู้ตรวจสอบภายในในเนื้อหา)

กรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล (ฉบับปรับปรุง) ปี ค.ศ. 2013

หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ที่สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (The Institute of Internal Auditor, USA : IIA สากล) กำหนดขึ้น โดยประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 10 ประการ สำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (Ten Core Competencies for Internal Auditor) ซึ่งในสมรรถนะหลักแต่ละประการจะประกอบด้วยพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ตรวจสอบภายในตามระดับตำแหน่งงาน จำนวนรวม 163 ข้อ

สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

หมายถึงคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้ตรวจสอบภายในในแต่ละระดับตำแหน่งงาน ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในบรรลุตามวัตถุประสงค์และเพิ่มคุณค่าให้แก่หน่วยงานตรวจสอบและองค์กรโดยรวม

พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ(Behavior Indicators : BI)

หมายถึงเกณฑ์พฤติกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อแสดงถึงลักษณะที่จำเป็นในแต่ละสมรรถนะสำหรับวิชาชีพตรวจสอบภายในซึ่งต้องสามารถวัดและประเมินได้

แผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักของงานตรวจสอบภายใน

หมายถึงแผนงานที่จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาตรวจสอบติดตามและประเมินผลความสำเร็จในการพัฒนาและปรับปรุงสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะในด้านต่างๆ ของผู้ตรวจสอบภายในตามระดับตำแหน่งงานโดยเชื่อมโยงความต้องการของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

ให้สนองตอบต่อความต้องการหรือเป้าหมายทั้งในระดับหน่วยงานตรวจสอบภายในและระดับองค์กรโดยรวม ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณค่าในการปฏิบัติงานทั้งของตนเองและของหน่วยงานตรวจสอบภายในให้เป็นไปตามกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล (ฉบับปรับปรุง) ปี ค.ศ. 2013 ของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (The Institute of Internal Auditor, USA : IIA สากล) โดยควรจัดทำแผนดังกล่าวอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี และควรกำหนดเครื่องมือการพัฒนาที่เน้นทั้งการฝึกอบรมในห้องเรียนและเครื่องมือการพัฒนาอื่นนอกห้องเรียน

คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

หมายถึง คู่มือที่เป็นผลจากการศึกษาวิจัยและจัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางการจัดทำแผนการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักของงานตรวจสอบภายใน ซึ่งจะส่งเสริมให้ผู้ตรวจสอบภายในแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายในวิชาชีพของตนและตอบสนองต่อความต้องการหรือเป้าหมายของหน่วยงานตรวจสอบภายในและองค์กรโดยรวม ซึ่งคู่มือฉบับนี้กล่าวถึง สมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในปัจจัยที่ทำให้การตรวจสอบภายในประสบความสำเร็จขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลซึ่งประกอบด้วย6 ขั้นตอน ได้แก่1) การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ2)การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน3) การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน4) การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP) 5) การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายในและ 6) การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบ และประโยชน์ของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลภายใน

จริยธรรมในวิชาชีพ (Professional Ethics)

หมายถึงผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในต้องสนับสนุนให้มีการใช้หลักจริยธรรมในวิชาชีพตรวจสอบภายในและหลักการเพิ่มคุณค่าแก่องค์กรในการปฏิบัติกิจกรรมการตรวจสอบภายในโดยยึดมั่นในนโยบายแนวปฏิบัติและขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์กรประเมินและส่งเสริมหลักจริยธรรมของฝ่ายจัดการและคณะกรรมการปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่แบ่งแยกหรือกีดกันมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพในการค้นหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการไม่ปฏิบัติตามหลักจริยธรรมและเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างฉับไวหารือกับหัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ (Chief Audit Executive :CAE)คณะกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) เกี่ยวกับประเด็นที่ขัดแย้งต่อหลักจริยธรรมตลอดจนรายงานผลการตรวจสอบเกี่ยวกับแนวปฏิบัติตามหลักจริยธรรมขององค์กร

การบริหารกิจกรรมการตรวจสอบภายใน (Internal Audit Management)

หมายถึงผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในต้องมีความรู้ความเข้าใจถึงหลักการและกระบวนการตรวจสอบภายใน รวมทั้งการบริหารกิจกรรมการตรวจสอบภายในเพื่อสนับสนุนให้งานตรวจสอบภายในเพิ่มคุณค่าแก่องค์กรและเชื่อมโยงความคาดหวังและเป้าหมายทางธุรกิจกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยสามารถ

กำหนดมาตรฐานและกระบวนการในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในได้อย่างชัดเจนมอบหมายงานให้แก่สมาชิกในทีมอย่างเป็นระบบโดยให้ความช่วยเหลือสนับสนุนตามความจำเป็นสามารถคาดการณ์และคอบสนองปัญหาข้อกังวลและข้อสงสัยของสมาชิกในทีมตรวจสอบได้อย่างฉับไว ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มกำลังเพื่อเป็นแบบอย่างแก่สมาชิกในทีมตรวจสอบให้มีจิตสำนึกและความรับผิดชอบในงานที่ตนได้กระทำภายใต้ความรับผิดชอบสามารถกำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน วิเคราะห์และประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองและสมาชิกในทีมตรวจสอบ ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์ต่อการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในวิชาชีพของสมาชิกในทีมตรวจสอบ ตลอดจนจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นให้แก่สมาชิกในทีมตรวจสอบและดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามที่แผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในกำหนด รวมทั้งมีการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะเพื่อนำไปสู่ความก้าวหน้าส่วนบุคคลและความก้าวหน้าในวิชาชีพรวมทั้งสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับลักษณะความเสี่ยงขององค์กร นอกจากนี้ยังสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือในกระบวนการสรรหาผู้ตรวจสอบภายในเพื่อให้ได้ผู้ที่มีสมรรถนะเข้ามาร่วมงานโดยเลือกใช้เครื่องมือและวิธีการทดสอบที่หลากหลายเพื่อประเมินสมรรถนะของผู้สมัครนั้น

กรอบโครงสร้างการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในระดับสากล
(International Professional Practices Framework : IPPF)

หมายถึงแนวทางการปฏิบัติงานที่กำหนดโดยสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากลซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภทได้แก่ 1) แนวทางที่บังคับใช้งาน (Mandatory)และ 2) แนวทางที่สนับสนุนและแนะนำให้นำไปใช้ (Strongly Recommended)โดยผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในต้องมีความรู้ ความเข้าใจและยึดมั่นในข้อกำหนด IPPF สามารถวางแผนงานและปฏิบัติงานตรวจสอบภายในด้วยความอิสระ จัดทำแผนงานตรวจสอบภายในประจำปีตามฐานความเสี่ยงให้เป็นไปตามข้อกำหนด IPPFและปรับปรุงแผนงานตรวจสอบภายในตามความเหมาะสมสามารถดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในได้ครอบคลุมระบบงาน กระบวนการและบุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถปฏิบัติงานตรวจสอบที่ได้รับมอบหมายและกำกับดูแลการปฏิบัติงานของทีมงานตรวจสอบตรวจคิดตามผลการตรวจสอบด้วยความระมัดระวังเยี่ยงวิชาชีพเป็นผู้นำในการจัดทำและทบทวนกฎบัตรของหน่วยงานตรวจสอบภายในก่อนนำเสนอคณะกรรมการเพื่อพิจารณาอนุมัติปฏิบัติตามแนวทางกำหนดไว้ในกฎบัตรฯนอกจากนี้สามารถบริหารจัดการและให้การสนับสนุนโครงการประกันคุณภาพสำหรับงานตรวจสอบภายในตลอดจนรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการเกี่ยวกับการปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกับประมวลจรรยาบรรณและมาตรฐานสากลในการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน

การกำกับดูแล ความเสี่ยงและการควบคุม (Governance Risk and Control)

หมายถึงผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในต้องมีความรู้เข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดการกำกับดูแลความเสี่ยงและการควบคุมขององค์กร เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้รับมอบหมายรวมถึงการให้ความรู้แก่ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมรวมถึงสามารถประเมินความเหมาะสม

ของกรอบในการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในขององค์กรตลอดจนให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรสนับสนุนและส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงขึ้นในองค์กรมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบันและความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นรวมทั้งตรวจคิดตามความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม สภาพแวดล้อม กฎหมาย และเทคโนโลยีจัดทำแผนงานตรวจสอบภายในประจำปีตามฐานความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรและดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมการตรวจสอบภายในสอดคล้อง/สนับสนุนกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรสามารถให้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะความเสี่ยงที่ตรวจพบแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องนอกจากนี้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการในการสอบสวนการทุจริตและสนับสนุนให้ทุกระดับในองค์กรตระหนักถึงความเสี่ยงจากการทุจริตตลอดจนประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงจากการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรและรายงานสิ่งที่ที่ตรวจพบ

ความรู้และความเข้าใจทางธุรกิจ (Business Acumen)

หมายถึงผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในต้องมีความรอบรู้และเข้าใจทางธุรกิจในด้านต่างๆ อย่างลึกซึ้งและสามารถเชื่อมโยงเข้ากับงานในหน้าที่ของตัวเอง โดยประเมินและนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร ความรู้และความเข้าใจทางธุรกิจได้แก่ ลักษณะการดำเนินธุรกิจ ภารกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กรและความเสี่ยงขององค์กร แนวคิดการควบคุมคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตรวจสอบและแนวคิดการควบคุมคุณภาพขององค์กรรวมทั้งปัจจัยพื้นฐานทางด้านเศรษฐศาสตร์ทั้งมหภาคและจุลภาคที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร สามารถเสนอแนะและตอบข้อซักถามในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กร การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทางด้านกฎระเบียบและกรอบแนวคิดทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนสามารถประเมินและพิจารณาว่าแนวคิด มาตรฐาน ระบบงานและกระบวนการในการรายงานทางด้านบัญชีการเงิน บัญชีบริหารและบัญชีต้นทุนมีความเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่นอกจากนี้สามารถประเมินความจำเป็นขององค์กรในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการปฏิบัติงานและพิจารณาว่ามีความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตรวจสอบหรือไม่ อย่างไร

การติดต่อสื่อสาร (Communication)

หมายถึงการมีความสามารถในการสื่อสารด้วยการฟัง พูด อ่าน และเขียนได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน และได้ใจความเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันทั้งผู้สื่อและผู้รับสารและบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการสื่อสารในเรื่องนั้นๆนอกจากนี้สามารถเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่หลากหลาย (เช่น ภาษาพูด ภาษากาย ภาษาภาพ และภาษาเขียน เป็นต้น)ในรูปแบบต่างๆ(เช่น แบบเผชิญหน้าผ่านสื่ออิเล็คทรอนิคส์ ในรูปเอกสารเป็นต้น) ได้อย่างเหมาะสม สามารถใช้เทคนิคและวิธีการใช้ภาษา (เช่น การสะกดคำ ตัวเชื่อม ไวยากรณ์ เป็นต้น) ได้อย่างถูกต้อง ใช้การสื่อสารเชิงบวกเพื่อรักษาความไว้วางใจระหว่างกันแสดงออกต่อผู้อื่นด้วยความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน สามารถคาดการณ์ปฏิกิริยาตอบสนองจากการสื่อสารและวางแผนในการจัดการไว้ล่วงหน้า รวมทั้งปรับเปลี่ยนข้อความที่สื่อสารให้เหมาะสมกับผู้ฟังประยุกต์ใช้ทักษะการสื่อสารที่เหมาะสมในการสัมภาษณ์และเสนอความเห็นได้อย่างชัดเจนด้วยความเชื่อมั่นเพื่อโน้มน้าว

ผู้อื่น สามารถนำเสนอข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อช่วยให้สมาชิกที่เข้าฟังเกิดการเรียนรู้และการพัฒนามีการฟังอย่างตั้งใจ ตั้งคำถามและตีความเพื่อตรวจสอบความเข้าใจของตนเองเชิญชวนผู้ฟังให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อเป็นตัววัดประสิทธิภาพของการสื่อสารนั้น สามารถกลั่นกรองข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ตลอดจนอภิปรายสิ่งที่ตรวจพบและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรด้วยความเชื่อมั่นเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพ

การโน้มน้าวจูงใจและการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Persuasion and Collaboration)

หมายถึง การมีความสามารถในการสร้างความน่าเชื่อถือ สามารถแลกเปลี่ยนและเจรจาต่อรอง สามารถประยุกต์ใช้กลยุทธ์และความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจและการขับเคลื่อนกลุ่มในการโน้มน้าวผู้อื่นด้วยการใช้ไหวพริบมากกว่าการใช้ตำแหน่งหน้าที่การงานเพื่อจูงใจให้ผู้อื่นมีความเห็นพ้องร่วมกันและให้การสนับสนุน สามารถจัดการกับความขัดแย้งด้วยการเจรจาต่อรองและปรับเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมของผู้อื่นให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดตระหนักถึงการเมืองในองค์กรและวางตนอย่างเหมาะสมกล้าแสดงความคิดเห็นของตนโดยใช้ทักษะในการเจรจาได้อย่างเหมาะสมมีทัศนคติในการให้ความช่วยเหลือและให้บริการแก่ผู้อื่น สามารถสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานในทุกระดับอย่างเปิดเผยและสร้างสรรค์ รวมทั้งให้ความร่วมมือระหว่างกันคาดการณ์และยอมรับผลที่อาจเกิดขึ้นจากการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นและสนับสนุนให้ผู้อื่นทำงานร่วมกัน วางตนเป็นตัวอย่างในการทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยความเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกันตลอดจนเคารพความเป็นส่วนตัวของผู้อื่น รักษาและเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้รับการตรวจเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้สามารถปฏิบัติงานตรวจสอบเพื่อขจัดอุปสรรคขององค์กรและกำหนดวิธีการในการให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิกในทีมตรวจสอบรักษาและเสริมสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียที่เป็นบุคคลและกลุ่มคนทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน สามารถระบุและจัดการความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียต่างๆสามารถปรับตัวในสถานการณ์ที่ยุ่งยากและอุปสรรคต่างๆ ตลอดจนนำเสนอทางเลือกเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนและสามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking)

หมายถึงการมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่โดยใช้วิจารณญาณในการสังเกตและลงลึกเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพโดยดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่า มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องถูกต้องและเพียงพอต่อการตัดสินใจสามารถสรรหาและเลือกใช้เครื่องมือและเทคนิคที่หลากหลายทั้งระบบมือและระบบอัตโนมัติ เช่น จัดทำเหมืองข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ผลการวิจัยตามแนวทาง benchmark เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์และประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการทางธุรกิจ รวมทั้งบ่งชี้และเสนอแนะแนวทางต่อฝ่ายบริหารในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจ

การนำเสนอภารกิจในการตรวจสอบภายใน(Internal audit delivery)

หมายถึงการมีความสามารถในการให้บริการด้านการให้ความเชื่อมั่นและให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการ โดยปฏิบัติตามวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่องค์กรกำหนดเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ดำเนินงานตามแผนงานและขอบเขตในการตรวจสอบที่ได้รับมอบหมายมีการวางแผนงาน ปฏิบัติงาน ควบคุมดูแลและนำเสนอผลการตรวจสอบอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ บริหารจัดการ

ทรัพยากรสำหรับงานตรวจสอบ ปฏิบัติงานด้วยความเที่ยงธรรม โดยมีการนำเครื่องมือและเทคนิคที่เหมาะสมในการเก็บรวบรวมวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลเพื่อให้ได้มาซึ่งหลักฐานการตรวจสอบที่น่าเชื่อถือ มีความเกี่ยวข้องและเพียงพอ จัดทำกระดาษทำการเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างการปฏิบัติงานตรวจสอบได้อย่างครบถ้วนถูกต้องนอกจากนี้สามารถบ่งชี้ความเสี่ยงและการควบคุมหลักและนำเสนอสิ่งที่ตรวจพบและให้ข้อเสนอแนะที่แสดงให้เห็นถึงต้นเหตุของปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อองค์กร โดยสามารถบริหารเวลาและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ตลอดจนจัดให้มีกระบวนการติดตามผลการตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหารได้นำข้อเสนอแนะไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไขอย่างมีประสิทธิผลหรือผู้บริหารระดับสูงได้ยอมรับความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามข้อเสนอแนะดังกล่าว

การปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลง (Improvement and Innovation)

หมายถึงการมีความเข้าใจในขั้นตอนการทำงาน สามารถออกแบบและพัฒนาเครื่องมือใหม่ๆในการปรับปรุงและตรวจสอบคุณภาพการทำงาน สามารถนำเสนอวิธีการกระตุ้นจูงใจให้ผู้อื่นเห็นด้วยและปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานใหม่ๆสามารถค้นหาประเด็นที่ควรได้รับการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการปรับปรุงและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆอย่างต่อเนื่องรวมทั้งสนับสนุนให้ผู้อื่นปฏิบัติตามและสนับสนุนกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรกำหนดขึ้นรวมทั้งจูงใจให้ผู้อื่นยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับส่งเสริมให้ผู้อื่นเสนอความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ และจัดให้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้มั่นใจว่าความเห็นที่เกิดขึ้นใหม่นั้นถูกนำไปปฏิบัติสามารถคาดการณ์ปฏิกิริยาที่จะเกิดขึ้นต่อการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับผู้อื่น สามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในขอบเขตที่ตนรับผิดชอบนอกจากนี้สามารถเสนอแนวทางในการนำการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติในองค์กรค้นหาและวิเคราะห์เหตุผลสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรสามารถระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในเพื่อจัดการกับความเสี่ยงนั้นประเมินอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นและทรัพยากรที่จะใช้ในการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงและนำนโยบายการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติ สามารถรักษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงและสถานการณ์ที่ยังไม่ชัดเจนหรือคลุมเครือ ตลอดจนสามารถปรับเปลี่ยนลำดับการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีมงานตรวจสอบเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

บทที่ 1

แนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน

- สมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน
- ปัจจัยที่ทำให้การตรวจสอบภายในประสบความสำเร็จ

สุนทรา แสงรัตนกูล

สมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน

ในปัจจุบันการตรวจสอบภายในเป็นวิชาชีพหนึ่งที่ได้รับความเชื่อถืออย่างสูงจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ในวิชาชีพหลายแขนงและมีทักษะที่เหมาะสมตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่องานมีประสบการณ์และมีความกระตือรือร้นในวิชาชีพ จะเห็นได้ว่ามีหน่วยงานและสถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายในหลายแห่งทั้งในประเทศและต่างประเทศได้เห็นความสำคัญและให้แนวทางในการนำแนวคิดสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในวิชาชีพการตรวจสอบภายใน โดยในการสร้างคู่มือฉบับนี้ ผู้จัดทำได้ศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในของหน่วยงานและสถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายใน5 องค์กร ดังต่อไปนี้

1) **สำนักกำกับและพัฒนาการตรวจสอบภาครัฐ กรมบัญชีกลาง.** (2551: ออนไลน์)

กล่าวว่า ปัจจัยความสำเร็จและประสิทธิผลของงานตรวจสอบภายในส่วนใหญ่วัดจากการยอมรับข้อเสนอแนะในรายงานผลการปฏิบัติงานแต่ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยเทคนิคการตรวจสอบประกอบกับทักษะของผู้ตรวจสอบภายในโดยเฉพาะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสารให้เกิดความเข้าใจและการยอมรับจากผู้บริหารและหน่วยรับการตรวจขององค์กร การรวบรวมหลักฐานข้อมูล ข้อเท็จจริงอื่นๆ ที่ผู้ตรวจสอบภายในต้องปรับใช้ให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์อันจะก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรอย่างแท้จริงนอกจากนี้กรมบัญชีกลางมีแนวคิดว่า การปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในจะเป็นที่น่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องหากผู้ตรวจสอบภายในประพฤติปฏิบัติตนภายใต้กรอบจริยธรรมของผู้ตรวจสอบภายในและเป็นผู้มีความรู้ความสามารถทักษะรวมทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มที่จำเป็นสำหรับงานตรวจสอบภายใน

2) **สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศออสเตรเลีย**(The Institute of Internal Auditor, Australia : IIA Australia)(2010: ออนไลน์)เมื่อเดือนกรกฎาคม 2010 สมาคมผู้ตรวจสอบภายในประเทศออสเตรเลียได้จัดทำกรอบสมรรถนะสำหรับผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศออสเตรเลีย(Internal Auditor Competency Framework : Australia) ที่พัฒนาขึ้นจากแหล่งต่างๆได้แก่ กรอบสมรรถนะของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากลและสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งสหราชอาณาจักรและไอร์แลนด์ตลอดจนมุมมองของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆในประเทศออสเตรเลียและได้เผยแพร่ให้ผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบ

ภายในเพื่อเป็นแนวทางขั้นต้นในการพัฒนาวิชาชีพการตรวจสอบภายในของประเทศออสเตรเลียตลอดจนใช้เป็นกรอบพฤติกรรมมาตรฐานสำหรับผู้ตรวจสอบภายในตามระดับตำแหน่งงานและใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลและพัฒนาความรู้ทักษะและพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจและกฎระเบียบข้อบังคับของประเทศออสเตรเลียทั้งนี้เพื่อให้กิจกรรมการตรวจสอบภายในเป็นส่วนหนึ่งของแนวปฏิบัติที่ดีในการกำกับดูแลกิจการ รวมถึงเพื่อประโยชน์ในการสรรหาและคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนาการบริหารจัดการคนเก่ง และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

3) **สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศเบลเยี่ยม**(The Institute of Internal Auditor, Belgium : IIA Belgium) (2008: ออนไลน์) กล่าวว่ามีการพัฒนาวิชาชีพตรวจสอบภายในอย่างมากในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาโดยเฉพาะทักษะทางด้านเทคนิคและทักษะส่วนบุคคล ซึ่งปัจจุบันวิชาชีพตรวจสอบภายในต้องการผู้ตรวจสอบภายในที่มีสมรรถนะในด้านต่างๆ มากขึ้นเพื่อรองรับกับความท้ายทายใหม่ เช่น การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาช่วยในการปฏิบัติงาน การระบุและจัดการความเสี่ยง และแนวทางปรับรุงการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในยุคโลกาภิวัฒน์นี้

นอกจากนี้ ผู้ตรวจสอบภายในได้รับการยอมรับให้เป็นหนึ่งในสี่เสาหลักของการกำกับดูแลกิจการเช่นเดียวกับคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารระดับสูงและผู้สอบบัญชี ดังนั้นผู้ตรวจสอบภายในจะต้องดำรงรักษาทักษะทางด้านเทคนิคและทักษะส่วนบุคคลให้เพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างอิสระและเที่ยงธรรม ดังนั้นสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศเบลเยี่ยมจึงได้จัดทำกรอบสมรรถนะสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (Competency Framework & Task)ขึ้นจากแนวคิดและหลักการจากแหล่งต่างๆ ซึ่งได้แก่ กรอบสมรรถนะสำหรับผู้ตรวจสอบภายในของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากลผลสำรวจของซีบอค (Common Body of Knowledge: CBOK)เมื่อปี ค.ศ. 2006 เกี่ยวกับมาตรฐานสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในสำหรับแต่ละระดับตำแหน่งงาน รวมทั้งแนวคิดการตรวจสอบภายในขององค์กรต่างๆ ในประเทศเบลเยี่ยม ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรทั่วไปในประเทศเบลเยี่ยมสามารถนำกรอบสมรรถนะดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมต่อไป

4) **สถาบันวิจัยเพื่อผู้ตรวจสอบภายใน(The Institute of Internal Auditors Research Foundation** : IIRF)(2010: ออนไลน์) มีการให้ความสำคัญกับการปลี่ยนแปลงแนวทางปฏิบัติที่ใช้ในการตรวจสอบในช่วง เวลา 5 ปีข้างหน้า (2015) โดยสถาบันวิจัยนี้ได้นำเสนอผลการสำรวจความเห็นของหัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบระดับบริหาร และเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในทั้งที่เป็นสมาชิกและไม่เป็นสมาชิกของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล(TheIIA's Global Internal Audit Survey)จำนวน 13,582 คน จากประเทศต่างๆ มากกว่า 107 ประเทศ เกี่ยวกับมุมมองในด้านต่างๆ ของการตรวจสอบภายในซึ่งรวมถึงสมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในวันนี้ (Core Competencies for Today's Internal Auditor)

5) **สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล** (The Inebituteof Internal Auditor, USA : IIA สากล) (2010: ออนไลน์) สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากลได้จัดทำมาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายใน"มาตรฐาน"ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกรอบการปฏิบัติงานวิชาชีพ (Professional Practices Framework) โดยมาตรฐานประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก คือ มาตรฐานด้านคุณสมบัติ (Attribute Standards) และมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standards) ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นกรอบในงานตรวจสอบภายในโดยทั่วไป

มาตรฐานด้านคุณสมบัติ คือ มาตรฐานเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์กรและคุณสมบัติของบุคลากรที่ทำหน้าที่ตรวจสอบภายใน

มาตรฐานการปฏิบัติงานคือมาตรฐานที่กล่าวถึงลักษณะของกิจกรรมการตรวจสอบภายในและการกำหนดบรรทัดฐานทางคุณภาพที่สามารถนำไปใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน

ตามมาตรฐานด้านคุณสมบัติ (Attribute Standards) ข้อ 1210 เรื่องความเชี่ยวชาญและเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพ กำหนดว่า*ผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความรู้ทักษะ และความสามารถอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายกิจกรรมตรวจสอบภายในต้องดำเนินการโดยผู้มีความรู้ ทักษะและความสามารถอื่นที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบ*"กล่าวคือ ผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบอย่างมืออาชีพ

นอกจากนี้ สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล(2010: ออนไลน์)ได้เผยแพร่กรอบสมรรถนะสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (Internal Auditor Competency Framework) "กรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากลปี ค.ศ. 2010"ผ่านเว็ปไซต์ของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (http://www.theiia.org/)ที่ได้จัดทำขึ้นโดยผู้เชี่ยวชาญและผ่านการสำรวจจากอาสาสมัครเพื่อแสดงให้เห็นถึงความรู้และทักษะขั้นพื้นฐานที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม ในปี ค.ศ. 2013 สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (2013: ออนไลน์) ได้ทบทวนกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบสากลของ ปี ค.ศ. 2010 และจัดทำกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล ปี ค.ศ. 2013 (The IIA Global Internal Audit Competency Framework 2013)"กรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากลปี ค.ศ. 2013"เพื่อกำหนดสมรรถนะหลัก 10 ประการ สำหรับผู้ตรวจสอบภายใน(Ten Core Competencies for Internal Auditor) ตามระดับตำแหน่งงานและเผยแพร่ผ่านเว็ปไซต์ของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/pages/competency-framework.aspx)ซึ่งเป็นกรอบและแนวทางปฏิบัติที่ทำให้สามารถประเมินและพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ตรวจสอบภายในเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตรวจสอบภายในบรรลุตามกรอบโครงสร้างการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในระดับสากล (IPPF) และเพื่อเพิ่มความก้าวหน้าและการประสบความสำเร็จในวิชาชีพตรวจสอบภายในอย่างยั่งยืน

กรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล ปี ค.ศ. 2010 และ ปี ค.ศ. 2013 มีความแตกต่างกันบางประเด็น เช่น การแบ่งกลุ่มของสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่คาดหวังหรือที่ต้องการ (Behavior Indicators : BI) การแบ่งระดับของสมรรถนะ / ระดับของความเชี่ยวชาญสำหรับงานตรวจสอบภายใน รายละเอียดตามตาราง 1,3และ 4ขณะที่กรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล ปี ค.ศ. 2013 กำหนดว่าผู้ตรวจสอบภายในแต่ละระดับตำแหน่งงานต้องมีพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะใดบ้าง แต่ไม่ได้ระบุว่าต้องมีความเชี่ยวชาญในพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะนั้นในระดับใด

จากการวิเคราะห์แนวคิดสมรรถนะสำหรับผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานและสถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายในทั้ง 5 องค์กรข้างต้น สามารถสรุปการแบ่งกลุ่มของสมรรถนะ ดังแสดงตามตาราง 1

ตาราง 1 สรุปการแบ่งกลุ่มสมรรถนะของหน่วยงานและสถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายใน

หน่วยงาน/สถาบัน	กลุ่มของสมรรถนะ
1) กรมบัญชีกลาง (2551: ออนไลน์)	1. ความรู้ 2. ทักษะ 3. สมรรถนะหลัก 4. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน
2) สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศเบลเยี่ยม (2008: ออนไลน์)	1. เครื่องมือ เทคนิค และวิธีการตรวจสอบภายใน (Internal auditing tools, techniques and methodology) 2. ความรู้ (Knowledge Areas) 3. ทักษะด้านบุคคล (Behavioral skills)
3) สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศออสเตรเลีย (2010: ออนไลน์)	1. กรอบโครงสร้างการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในระดับสากล (The International Professional Practices Framework : IPPF) 2. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skills) 3. ทักษะด้านบุคคล (Interpersonal Skills) 4. ความรู้ (Knowledge)
4) สถาบันวิจัยเพื่อผู้ตรวจสอบภายใน (2010: ออนไลน์)	1. สมรรถนะทั่วไป(General Competencies) 2. ทักษะทางด้านพฤติกรรม(Behavioral Skills) 3. ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน(Technical Skills) 4. ความรู้(Knowledge) 5. เครื่องมือและเทคนิคในการตรวจสอบ(Audit Tools and Techniques) 6. มาตรฐาน(Internal Audit Standards)
5) สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (2010: ออนไลน์)	1. มาตรฐาน ทฤษฎีและวิทยาการ(Internal Audit Standards, Theory, and Methodology) 2. ความรู้(Knowledge Areas) 3. ทักษะด้านบุคคล (Interpersonal Skills) 4. เครื่องมือและเทคนิค (Tools and Techniques)
สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (2013: ออนไลน์)	1. จริยธรรมในวิชาชีพ (Professional ethics) 2. การบริหารกิจกรรมการตรวจสอบภายใน (Internal audit management) 3. กรอบโครงสร้างการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในระดับสากล (The International Professional Practices Framework : IPPF) 4. การกำกับดูแล ความเสี่ยง และการควบคุม (Governance, risk and control) 5. ความรู้และวิสัยทัศน์ทางธุรกิจ (Business acumen) 6. การสื่อสาร (Communication) 7. การโน้มน้าวจูงใจและวิธีการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Persuasion and collaboration) 8. การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical thinking) 9. การนำเสนอภารกิจในการตรวจสอบภายใน (Internal audit delivery) 10. การปรับปรุงและวิธีการเปลี่ยนแปลง (Improvement and innovation)

การแบ่งระดับของสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน

หน่วยงานและสถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายในทั้ง 5 องค์กร ได้แบ่งกลุ่มระดับของสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในเป็น 2 ลักษณะ ซึ่งได้แก่ 1) การแบ่งระดับสมรรถนะตามระดับตำแหน่งงาน (Professional Rank) / บทบาทสายการบังคับบัญชาในหน่วยงานตรวจสอบภายใน และ 2) การแบ่งระดับสมรรถนะตามระดับความเชี่ยวชาญ ดังแสดงตามตาราง2และ 3ดังนี้

ตาราง2การแบ่งระดับสมรรถนะตามระดับตำแหน่งงาน (Professional Rank) /สายการบังคับบัญชาในหน่วยงานตรวจสอบภายใน

หน่วยงาน/สถาบัน	ระดับตำแหน่งงาน / สายการบังคับบัญชาในหน่วยงานตรวจสอบภายใน
1) กรมบัญชีกลาง (2551: ออนไลน์)	ระดับที่ 1 ระดับที่ 2 ระดับที่ 3 ระดับที่ 4
2) สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศออสเตรเลีย (2010: ออนไลน์)	1. ผู้ตรวจสอบภายในใหม่ (New Internal Auditor) 2. ผู้ตรวจสอบภายในที่มีประสบการณ์ (Practicing Internal Auditor) 3. ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน (Internal Audit Manager) 4. หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ (Chief Audit Executive)
3) สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศแคนาดา (2010: ออนไลน์)	1. ผู้ตรวจสอบภายในใหม่ (New Internal Audit) 2. ผู้ตรวจสอบภายในที่มีประสบการณ์ (Experienced Internal Audit) 3. ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน (Internal Audit Manager)
4) สถาบันวิจัยเพื่อผู้ตรวจสอบภายใน (IIA Global Survey 2010) (2010: ออนไลน์)	1. ผู้ตรวจสอบภายใน (IA Staff) 2. ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน (Management) 3. ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน (Head of Internal Audit Function)
5) สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (2010: ออนไลน์)	1. ผู้ตรวจสอบภายในใหม่ (New Internal Audit) 1.1 ผู้ตรวจสอบภายใน (Internal Audit Staff) 1.2 ผู้ตรวจสอบภายในใหม่ (New Internal Audit (Less than1 year)) 2. ผู้ตรวจสอบภายในที่มีประสบการณ์ (Experienced) 2.1 ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน (Internal Audit Manager) 2.2 ผู้ตรวจสอบภายในอาวุโส (Audit Senior Supervisor) 3. หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ (Chief Audit Executive : CAE) 3.1 หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ (Chief Audit Executive : CAE) 3.2 ผู้อำนวยการหน่วยงานตรวจสอบภายใน (Internal Audit Director)
สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (2013: ออนไลน์)	1. ผู้ตรวจสอบภายใน (Internal Audit Staff) 2. ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน (Internal Audit Manager) 3. หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ (Chief Audit Executive : CAE)

จากตาราง 2จะเห็นได้ว่า เป็นการแบ่งระดับสมรรถนะตามระดับตำแหน่งของบุคลากรในหน่วยงานตรวจสอบภายใน ซึ่งเริ่มตั้งแต่ระดับแรก ระดับกลาง ระดับบริหาร จนถึงระดับผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานตรวจสอบภายใน

พร้อมกันนี้ ตามกรอบสมรรถนะสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (Competency Framework & Task) ของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในประเทศเบลเยี่ยม และกรอบสมรรถนะสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (Internal Auditor Competency Framework) ปี ค.ศ. 2010 และ ปี ค.ศ. 2013 ของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากลได้มีการแบ่งระดับสมรรถนะตามระดับความเชี่ยวชาญตามตาราง 3

ตาราง 3การแบ่งระดับสมรรถนะตามระดับความเชี่ยวชาญ

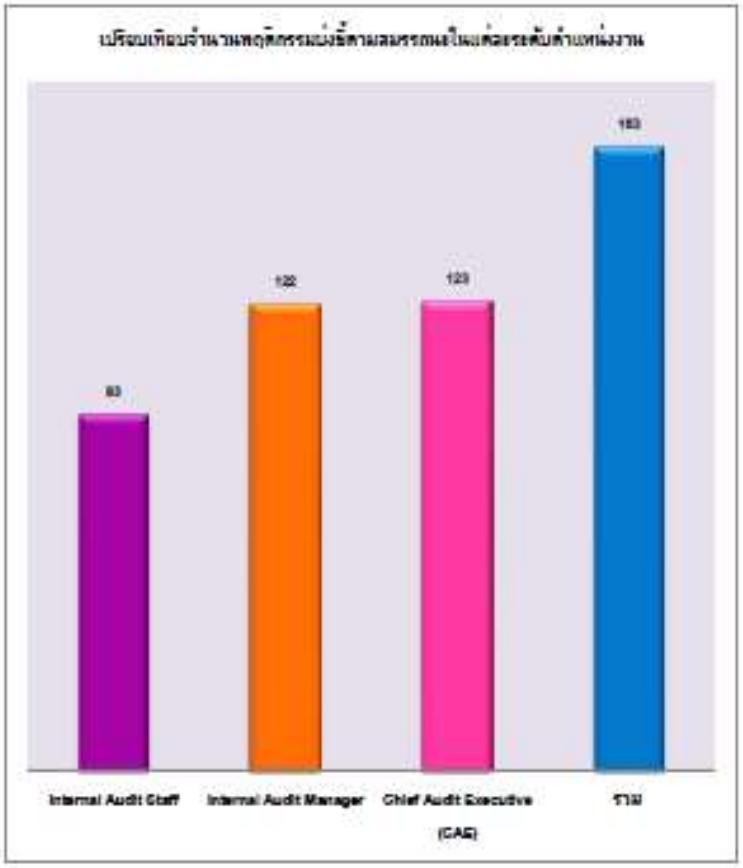
สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศเบลเยี่ยม(2008: ออนไลน์)	
ระดับที่ 1แสดงให้เห็นว่ามีความตระหนักรู้	Level 1 Display Awareness
ระดับที่ 2แสดงให้เห็นว่ามีความเข้าใจ	Level 2 Demonstrate understanding
ระดับที่ 3มีความรู้ความเข้าใจอย่างผู้เชี่ยวชาญ (งานประจำและงานที่ลดับซับซ้อน)	Level 3 Master the understanding in any situation (routine & complex)
สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล(2010: ออนไลน์)	
ระดับที่ 1มีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญ	Level 1 Awareness only
ระดับที่ 2 มีสมรรถนะและความรู้พื้นฐานโดยต้องได้รับการแนะนำจากผู้อื่น	Level 2 Basic Competence and knowledge with support from others
ระดับที่ 3มีสมรรถนะในตนเองเพื่อการปฏิบัติงานตามปกติ	Level 3 Independently competent in routine situation
ระดับที่ 4มีสมรรถนะในตนเองเพื่อการปฏิบัติงานที่มีลักษณะเฉพาะและลดับซับซ้อน	Level 4 Independently competent in unique and complex situations
สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล(2013: ออนไลน์)	
กำหนดว่า ผู้ตรวจสอบภายในแต่ละระดับตำแหน่งงานต้องมีพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะใดบ้าง แต่ไม่ได้ระบุว่าต้องมีความเชี่ยวชาญในพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะนั้นในระดับใด	

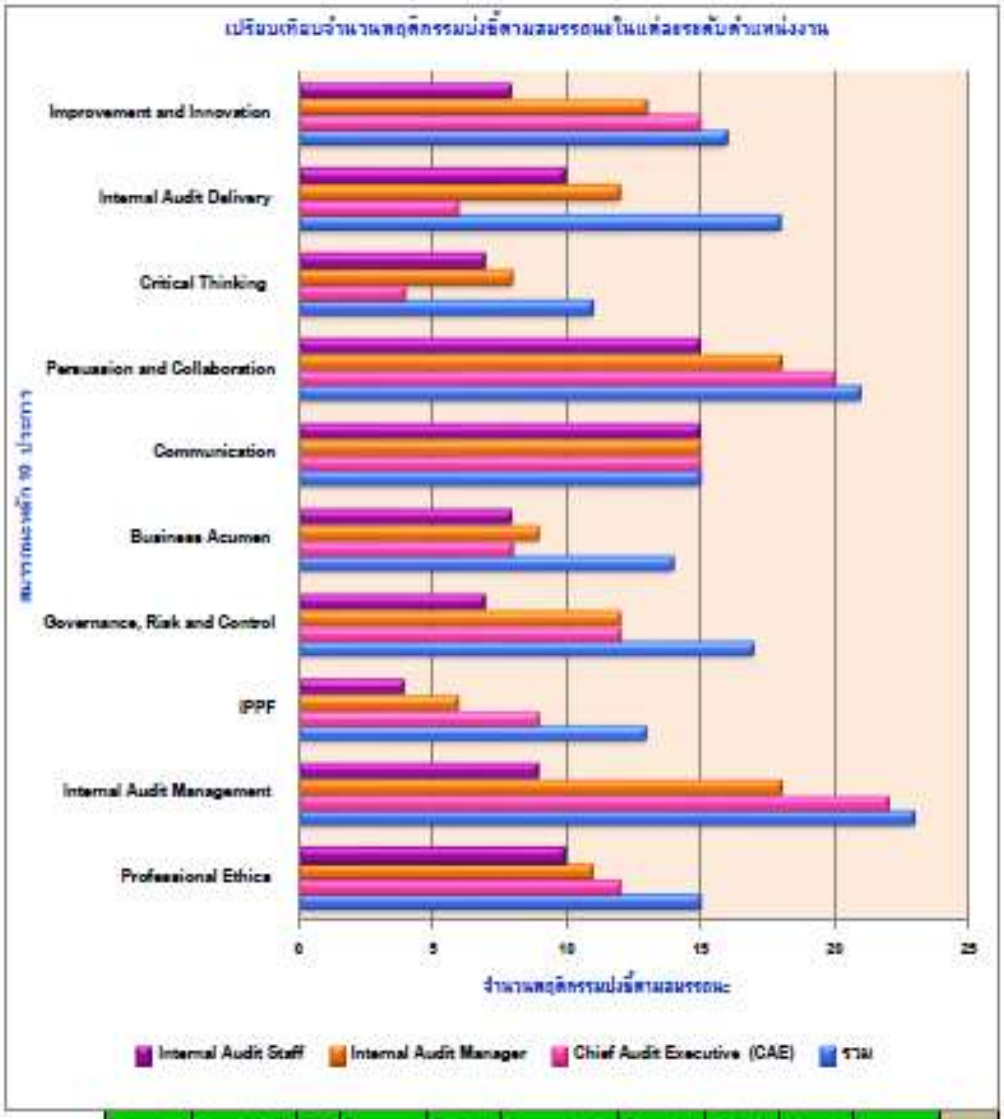
ตามกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากลปี ค.ศ. 2010ได้กำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ตรวจสอบภายในออกเป็น 4 ด้านหลัก โดยสมรรถนะแต่ละด้านประกอบด้วยสมรรถนะย่อยและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะรวม 32 และ 341 ข้อ ตามลำดับ โดยสรุปได้ตามตาราง 4

ตาราง4สรุปกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากลปี ค.ศ. 2010

ลำดับที่	กลุ่มสมรรถนะ	สมรรถนะย่อย (จำนวนข้อ)	พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ (จำนวนข้อ)
1	ด้านมาตรฐาน ทฤษฎี และหลักการ (Internal Audit Standards, Theory, and Methodology)	5	112
2	ด้านความรู้ (Knowledge Areas)	8	58
3	ด้านทักษะส่วนบุคคล (Interpersonal Skills)	9	117
4	ด้านเครื่องมือและเทคนิค (Tools and Techniques)	10	54
	รวม	32	341

ขณะที่กรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล ปี ค.ศ. 2013 ได้กำหนดสมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน 10 ประการ (Ten Core Competencies for Internal Auditor) จำแนกเป็น 3 ระดับตำแหน่งงาน กล่าวคือ 1) ผู้ตรวจสอบภายใน 2)ผู้จัดการตรวจสอบภายใน3)หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบโดยสมรรถนะหลักแต่ละประการจะประกอบด้วยพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะรวมจำนวน 163 ข้อ และมีพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับแต่ละระดับตำแหน่งงานด้วยจำนวนที่ไม่เท่ากัน กล่าวคือ 83 ข้อ, 122 ข้อ และ 123 ข้อสรุปได้ตามภาพประกอบ 1และมีรายละเอียดตามตาราง 6 ในบทที่ 2





	Professional Ethics	Internal Audit Management	IPPF	Governance, Risk and Control	Business Acumen	Communication	Persuasion and Collaboration	Critical Thinking	Internal Audit Delivery	Improvement and Innovation	รวม
พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่จำเป็น	15	23	12	17	14	15	21	11	18	16	183
Internal Audit Staff	10	9	4	7	8	15	15	7	10	8	93
Internal Audit Manager	11	18	8	12	9	15	18	8	12	13	122
CAE	12	22	9	12	8	15	20	4	8	10	123

ภาพประกอบ 1 เปรียบเทียบจำนวนพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะในแต่ละระดับตำแหน่งงาน

นอกจากนี้สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (2013: ออนไลน์) ได้แสดงและอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลัก 10 ประการ ดังแสดงในภาพประกอบ 2

ภาพประกอบ 2แผนภาพโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลัก 10 ประการ

ที่มา: https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/pages/competency-framework.aspxretrieved 5/10/58

สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (2013: ออนไลน์) ได้กล่าวว่า สมรรถนะทางด้านจริยธรรมในวิชาชีพตรวจสอบภายใน (Professional Ethics) และสมรรถนะในการบริหารงานตรวจสอบภายใน (Internal Audit Management) เป็นพื้นฐานที่ต้องยึดมั่นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตรวจสอบภายในได้อย่างมีประสิทธิผล

ในด้านความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิค (Technical Expertise) ผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความเชี่ยวชาญใน"กรอบโครงสร้างการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในระดับสากล (IPPF)" ซึ่งเป็นพื้นฐานมาตรฐานวิชาชีพสำหรับผู้ตรวจสอบภายในที่สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากลกำหนดขึ้นสำหรับผู้ตรวจสอบภายในทั่วโลกนอกจากนี้ผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับ "การกำกับดูแล ความเสี่ยง และการควบคุม (Governance, Risk and Control)"เพื่อสามารถปฏิบัติภารกิจการตรวจสอบภายในและช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ตลอดจนผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความเชี่ยวชาญในด้าน"ความรู้และความเข้าใจทางธุรกิจ(Business Acumen)" ซึ่งหมายถึง ความเข้าใจลักษณะการประกอบธุรกิจ, วัฒนธรรมองค์กร, ขั้นตอนการปฏิบัติงาน, ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่มีผลต่อผู้ตรวจสอบภายในในการให้ความเชื่อมั่นและให้คำปรึกษารวมทั้งการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร

นอกจากนี้ ผู้ตรวจสอบภายในจำเป็นต้องมีความสามารถเฉพาะบุคคลในการ "การติดต่อสื่อสาร (Communication)", "การโน้มน้าวจูงใจและการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Persuasion and Collaboration)" และ "การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking)" เพื่อนำเสนอภารกิจในการตรวจสอบภายใน(Internal Audit Delivery)และผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลง(Improvement and Innovation) ขึ้นในองค์กร

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เกณฑ์สมรรถนะสำหรับผู้ตรวจสอบภายในย่อยที่แต่ละหน่วยงานและสถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายในกำหนดขึ้นทั้ง 5 องค์กร โดยสามารถสรุปเกณฑ์สมรรถนะย่อยหรือพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะได้ 50 ประการ ดังแสดงตามตาราง 5

ตาราง 5สรุปเกณฑ์สมรรถนะย่อยหรือพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะตามแนวทางของหน่วยงานและสถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายใน 5 องค์กร

ที่	เกณฑ์สมรรถนะย่อย / พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ	① กรมบัญชีกลาง	② IIA Australia	③ IIABelgium	④ IIA Global Survey 2010	⑤ IIA สากล	
						2010	2013
1	มาตรฐาน (Standards) และกรอบโครงสร้างการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในระดับสากล	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	การเป็นผู้นำ / ภาวะผู้นำ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	ประมวลจรรยาบรรณ / จริยธรรมในวิชาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5	การทำงานเป็นทีม/ การสร้างทีมงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6	การติดต่อสื่อสาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7	เทคนิคคอมพิวเตอร์ช่วยในการตรวจสอบ (CAATs)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8	เทคโนโลยีสารสนเทศ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9	การรวบรวม / การคำนวณ และการวิเคราะห์ข้อมูล	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10	การเลือกตัวอย่าง / กลุ่มตัวอย่างทางสถิติ / การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ		✓	✓	✓		✓
11	การกำกับดูแล ความเสี่ยง และการควบคุม		✓	✓	✓	✓	✓
12	ระบบคุณภาพและการควบคุม / TQM / ISO / บาลานซ์ สกอร์การ์ด		✓	✓	✓	✓	✓
13	การบริหารความเปลี่ยนแปลง/ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง		✓	✓	✓	✓	✓
14	การแก้ไขความขัดแย้ง / การบริหารความขัดแย้ง		✓	✓	✓	✓	✓
15	การเจรจาต่อรอง / การโน้มน้าวจูงใจ		✓	✓	✓	✓	✓
16	การเงิน		✓	✓	✓	✓	✓
17	เครื่องมือและเทคนิคในการวิเคราะห์ทางการเงิน		✓	✓	✓	✓	✓
18	การบัญชีการเงิน		✓	✓	✓	✓	✓
19	การบัญชีบริหาร		✓	✓	✓	✓	✓
20	กฎข้อบังคับ กฎหมาย และเศรษฐศาสตร์		✓	✓	✓	✓	✓
21	การบริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน / การบริหารโครงการ / กิจกรรมการตรวจสอบภายใน		✓	✓	✓	✓	✓
22	การประกันคุณภาพสำหรับงานตรวจสอบภายใน		✓	✓	✓		✓
23	การเสริมสร้างคุณค่าในงานตรวจสอบภายใน		✓	✓	✓		✓

ตาราง 5 (ต่อ)

ที่	เกณฑ์สมรรถนะย่อย / พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ	① กรมบัญชีกลาง	② IIA Australia	③ IIABelgium	④ IIA Global Survey 2010	⑤ IIA สากล 2010	⑤ IIA สากล 2013
24	กระบวนการตรวจสอบภายใน		✓	✓	✓		✓
25	การค้นหาความจริง		✓	✓	✓		✓
26	การทุจริต		✓	✓	✓	✓	✓
27	การนำเสนอภารกิจในการตรวจสอบภายใน		✓	✓	✓	✓	✓
28	การทำงานร่วมกับฝ่ายบริหาร		✓	✓	✓	✓	✓
29	การประสานสัมพันธ์และการทำงานร่วมกับผู้อื่น		✓	✓	✓	✓	✓
30	กรอบแนวคิด COBIT		✓	✓	✓	✓	✓
31	การบริหารจัดการ		✓	✓	✓	✓	✓
32	พฤษฎีองค์กรและพฤติกรรมองค์กร		✓	✓	✓	✓	✓
33	การวิเคราะห์กระบวนการทางธุรกิจ		✓	✓	✓	✓	✓
34	ความรู้และความเข้าใจทางธุรกิจ		✓	✓	✓	✓	✓
35	ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรและทักษะด้านภาษา	✓	✓	✓	✓		✓
36	การบริหารจัดการข้อมูล	✓	✓	✓	✓	✓	✓
37	ทักษะในการวิจัยด้านการปฏิบัติการและการบริหาร		✓	✓	✓	✓	✓
38	การคาดคะเน / การพยากรณ์		✓	✓	✓	✓	✓
39	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	✓	✓	✓			✓
40	การบริการที่ดี	✓	✓				
41	การยืดหยุ่นผ่อนปรน	✓	✓	✓		✓	
42	ความถูกต้องของงาน	✓	✓	✓			✓
43	การดำเนินการเชิงรุก	✓	✓				
44	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	✓	✓	✓		✓	✓
45	การพัฒนาและการฝึกอบรมพนักงาน / การบริหารทรัพยากรบุคคล		✓		✓	✓	✓
46	การยึดมั่นในข้อตกลงร่วมกัน		✓	✓		✓	✓
47	การรักษาความลับ		✓	✓	✓	✓	✓
48	ความเที่ยงธรรม / ทำงานด้วยความอิสระ		✓	✓	✓	✓	✓
49	การอำนวยความสะดวก		✓	✓	✓		
50	การคิดอย่างมีวิจารณญาณ / การใช้ดุลยพินิจ		✓	✓	✓	✓	✓

จากตาราง 5เมื่อตัดทอนเกณฑ์สมรรถนะย่อยที่เหมือนกันออกแล้ว คงเหลือเกณฑ์สมรรถนะย่อย จำนวน 50 ข้อ ซึ่งในจำนวนนี้มีเกณฑ์สมรรถนะย่อย จำนวน 9 ข้อ ที่เหมือนกันทั้ง 5 องค์กร และมีจำนวน 22 ข้อ ที่อย่างน้อย 3 หน่วยงานหรือสถาบันกำหนดขึ้นเหมือนกัน

ปัจจัยที่ทำให้การตรวจสอบภายในประสบความสำเร็จ

อุษณา ภัทรมนตรี (2552-19-20) ได้กล่าวว่า การตรวจสอบภายในจะประสบความสำเร็จและเป็นประโยชน์ต่อองค์การในระดับใดนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยพื้นฐานความสำเร็จที่สำคัญซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ 4 ประการ สรุปได้ดังนี้

1. **การสนับสนุนของคณะกรรมการและฝ่ายบริหารระดับสูง** งานตรวจสอบจะพัฒนาไปในทิศทางใดต้องมาจากนโยบายของคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบและฝ่ายบริหารระดับสูง โดยต้องกำหนดวัตถุประสงค์และแสดงการสนับสนุนงานตรวจสอบภายในด้านต่างๆ ไว้ในกฎบัตรของหน่วยงานตรวจสอบภายใน (Internal Audit Charter)และกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee Charter)ให้ชัดเจน เพื่อแสดงถึงการมีระบบการกำกับดูแลและการควบคุมภายในที่ดี

2. **วัฒนธรรมและความเข้าใจขององค์กร/ หน่วยงานตรวจสอบภายใน** วัฒนธรรมองค์กร คือ พฤติกรรมขององค์การในการเข้าใจและร่วมมือในงานตรวจสอบภายใน เช่น วัฒนธรรมการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การปฏิบัติงานแบบมีระบบและหลักฐาน วัฒนธรรมด้านการเรียนรู้ การสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และความสามารถในการบริหารเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

3. **ความรู้ทักษะความสามารถของผู้ตรวจสอบภายใน** งานตรวจสอบภายในประกอบด้วยศาสตร์และศิลป์ศาสตร์ในการตรวจสอบ ได้แก่ หมวดความรู้ในการทดสอบเป็นผู้ตรวจสอบภายในรับอนุญาตทั้งหมด การคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ วิธีการประเมิน การบริหารจัดการสมัยใหม่ ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ในการตรวจสอบ ส่วนศิลป์ในการตรวจสอบ ได้แก่ ทักษะการสังเกตเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพ (Professional Skepticism) ความระมัดระวังรอบคอบเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพ (Professional Due Care) ทักษะการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ การให้คำปรึกษา การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในต้องสอดคล้องกับมาตรฐานและจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายในต้องพัฒนาความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและวิชาชีพอย่างต่อเนื่องเพื่อสามารถให้ความเชื่อมั่นและให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารและได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องและบุคคลภายนอก

4. **ความพร้อมของระบบงานและสารสนเทศ** งานตรวจสอบภายในเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และประเมินผล ซึ่งต้องอาศัยหลักฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนและเพิ่มความเชื่อมั่นทั้งข้อมูลด้านการเงิน การบัญชีและการปฏิบัติงาน ดังนั้นกิจการที่มีความพร้อมด้านระบบงานและข้อมูลสารสนเทศย่อมสามารถพัฒนางานตรวจสอบภายในได้เร็วกว่าองค์กรที่ไม่มีระบบข้อมูลสารสนเทศหรือมีระบบที่ล้าสมัยหรือไม่น่าเชื่อถือ

ขณะที่จันทนาสาขากร; นิพันธ์เห็นโชคชัยชนะ; และศิลปพรศรีจันเพชร. (2550: 4(24)-4(27). ได้กล่าวถึงปัจจัย4 ประการที่จะทำให้การตรวจสอบภายในประสบความสำเร็จ สรุปได้ดังนี้

1. **คุณสมบัติที่ดีของผู้ตรวจสอบภายใน**

ผู้ตรวจสอบภายในที่มีคุณสมบัติที่ดีย่อมมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในวิชาชีพตรวจสอบภายในคุณสมบัติดังกล่าวประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1.1 คุณสมบัติทางการศึกษา (Educational Background) หรือด้านวิชาชีพ

1.1.1 มีความรู้และความชำนาญหลากหลายแขนงวิชาทั้งในระดับเบื้องต้นและระดับกลาง และอาจมีความรู้และความชำนาญในบางแขนงวิชาในระดับสูงหรือลึกซึ้ง เช่น การบัญชี การเงิน การตรวจสอบ สถิติ การบริหารหรือการจัดการ เศรษฐศาสตร์ กฎหมาย ภาษีอากร เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ความรอบรู้ดังกล่าวจะช่วยให้คำแนะนำหรือคำปรึกษาที่ดีได้

1.1.2 ขอบศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ ใฝ่รู้อย่างไม่หยุดหยั้งไม่ว่าจะเป็นความรู้ภายในองค์กรเช่น การประกอบธุรกิจขององค์กร ความเสี่ยงขององค์กรวิสัยทัศน์ขององค์กร กฎระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ข้อบังคับและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ภายในองค์กรตลอดจนความรู้ใหม่ๆ ที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาและปรับปรุงงานและองค์กร เช่นมาตรฐานไอเอสโอ(ISO), การบริหารโดยมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM), กิจกรรม 5 ส, การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร Total Quality Control : TQC), บาลานซ์ สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard), ตัววัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performanoe Indicator : KPI), เครื่องมือวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจในเชิงเศรษฐศาสตร์ (Eoonomio Value Added : EVA), การประเมินผลการควบคุมตนเอง (Control Self-Assessment : CSA)

1.1.3 มีความรู้ ความชำนาญในมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในและเทคนิคที่จำเป็นในการตรวจสอบ

1.1.4 มีความสามารถในการสื่อสารและเลือกใช้เทคนิคการนำเสนอที่ดี

1.1.5 มีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจขององค์กร การวางแผนและควบคุมคุณภาพงาน

1.2 คุณสมบัติส่วนตัว

ผู้ตรวจสอบภายในควรมีคุณสมบัติส่วนตัว (Personal Baokground) ดังนี้

1.2.1 บุคลิกภาพดี การแต่งกายสะอาด เรียบร้อยการวางตัวอย่างเหมาะสม สุภาพอ่อนน้อม ถ่อมตน อดทนและจิตใจหนักแน่น (ไม่เบ่อหยิ่ง อวดดี) เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ

1.2.2 มนุษยสัมพันธ์ดี การให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำที่ดีและมีประโยชน์ ให้ความร่วมมือและมีทักษะการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการเขียนรายงานเชิงสร้างสรรค์

1.2.3 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ความริเริ่ม ช่างสังเกต มีวิสัยทัศน์กว้างไกล แสวงหาช่องทางหรือวิธีการใหม่ๆเพื่อปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ชอบการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เป็นนักคิดและชอบการวางแผน เป็นนักวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กร มีปฏิภาณไหวพริบและทัศนคติที่ดี

1.2.4 การเก็บรักษาความลับได้ดี ไม่นำความลับขององค์กรและผู้รับตรวจสอบไปเผยแพร่ โดยไม่ได้รับอนุญาต

1.2.5 การปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีความกระตือรือร้นและตื่นตัวในการทำงานและพัฒนางาน พิจารณาและทบทวนตนเองอยู่เสมอว่าได้ปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงานและบรรลุตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใด และติดตามสารสนเทศข่าวสารทางเศรษฐกิจสังคมและธุรกิจอยู่เสมอ

1.2.6 มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเชื่อมั่นในตนเองมีความเป็นอิสระและเที่ยงธรรม มีลักษณะเป็นผู้นำและยินดีรับฟังของผู้อื่น

2. ทัศนคติในการตรวจสอบภายใน

ทัศนคติ หมายถึง แนวความคิด ความเชื่อ หรือมุมมองในสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าเป็นอย่างไร ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ด้าน คือ ทัศนคติเชิงลบและทัศนคติเชิงบวก

ทัศนคติในการตรวจสอบภายใน (Attitude in Internal Auditing)มีความสำคัญในการตรวจสอบภายใน ทัศนคติในวิชาชีพการตรวจสอบภายในอาจแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ

2.1 ทัศนคติในการตรวจสอบภายในเชิงลบ

ถ้าผู้ตรวจสอบภายในเห็นว่า งานตรวจสอบภายในเป็นการแสดงบทบาทของตำรวจ ทนายความ นักสืบ หรือผู้พิพากษา จะทำให้ผู้ตรวจสอบภายในแสดงออกในรูปของการสอบสวน สืบสวน ค้นหาข้อเท็จจริง ค้นหาหลักฐาน ตั้งคำถาม สอบถาม ไต่สวนและตัดสิน ซึ่งทำให้บรรยากาศในองค์กรตึงเครียด ไม่เป็นมิตร ไม่น่าไว้วางใจและหวาดระแวงกัน

2.2 ทัศนคติในการตรวจสอบภายในเชิงบวก

ถ้าผู้ตรวจสอบภายในเห็นว่า งานตรวจสอบภายในเป็นการแสดงบทบาทของที่ปรึกษา ผู้ให้คำแนะนำ หรือผู้ให้ความช่วยเหลือ จะทำให้ผู้ตรวจสอบภายในแสดงออกในรูปของการให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ ให้ความรู้ ค้นคว้าหาคำตอบ ร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ซึ่งทำให้บรรยากาศในองค์กรไม่ตึงเครียด เป็นมิตร ไว้วางใจและเชื่อใจกัน

3. การปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน

กฎพื้นฐานในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในให้ประสบความสำเร็จมี 4 ข้อ คือ

3.1 การตรวจสอบภายในต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Focused) ผู้ตรวจสอบจะให้บริการแก่ลูกค้า 3 กลุ่ม คือ ผู้รับตรวจ หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบและองค์กรโดยมุ่งเน้นการตรวจสอบสอบเพื่อการบริหาร (Management-Oriented Audit)

3.2 ผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความรู้ ทักษะความสามารถ ความชำนาญในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน มีความเป็นอิสระและการสื่อสารที่ดีทั้งทางวาจาและลายลักษณ์อักษร ตลอดจนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

3.3 การตรวจสอบภายใน ต้องสามารถวัดผลการดำเนินงานจริงที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการตรวจสอบที่ได้มีการตกลงกันไว้ล่วงหน้าเพื่อสร้างการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและนำวิธีการตรวจสอบแบบมีส่วนร่วม (Participative Audit) มาใช้อย่างเหมาะสม

3.4 ข้อสรุปผลจากการตรวจสอบต้องมาจากข้อเท็จจริงหรือหลักฐานที่ถูกต้องและครบถ้วนตรงต่อความเป็นจริง

4. ปัจจัยอื่นที่ส่งเสริมการตรวจสอบภายใน

ปัจจัยอื่นที่สำคัญในการส่งเสริมให้การตรวจสอบภายในประสบผลสำเร็จ เช่น

4.1 ฝ่ายบริหารหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ต้องกำหนดนโยบายและให้การสนับสนุนอย่างจริงจังแก่หน่วยงานตรวจสอบภายในส่งเสริมความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในโดยกำหนดสายการบังคับบัญชาให้ขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการตรวจสอบ ฝ่ายบริหารควรอนุมัติกฎบัตรของหน่วยงานตรวจสอบภายใน (Internal Audit Charter) ตลอดจนสนับสนุนด้านงบประมาณทำสังคม อุปกรณ์เครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในการตรวจสอบอย่างเพียงพอ

4.2 หน่วยงานตรวจสอบภายในต้องมีระบบงานและการบริหารที่ดี เช่นการจัดแบ่งงานภายในที่ดีหรือเหมาะสมมีคู่มือการปฏิบัติงานเป็นต้น

4.3 ความเข้าใจและการยอมรับของผู้รับตรวจ สัมพันธภาพระหว่างผู้ตรวจสอบภายในกับผู้รับตรวจเป็นไปด้วยดี ต่างฝ่ายต่างร่วมมือ มุ่งเน้นประโยชน์ขององค์กรเป็นเป้าหมายร่วมกัน

4.4 ผู้ตรวจสอบภายในควรได้หลักฐานการตรวจสอบที่ถูกต้อง ครบถ้วน เชื่อถือได้และเพียงพอต่อการสรุปผลการตรวจสอบ ดังนั้นองค์กรควรมีความพร้อมของระบบงานและระบบสารสนเทศ

4.5 รายงานการตรวจสอบและข้อเสนอแนะเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ข้อเสนอแนะนั้นสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและผู้รับตรวจยินดีที่จะนำไปปฏิบัติด้วยความเต็มใจ

4.6 มีการติดตามผลการตรวจสอบภายหลังการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง

4.7 ผู้ตรวจสอบภายในมีคุณสมบัติดี มีทัศนคติในการตรวจสอบภายในเชิงบวก

ด้วยเหตุนี้องค์กร ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายในและฝ่ายบุคคลต้องให้ความสำคัญและกำหนดนโยบายในการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและยั่งยืนทั้งนี้เพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร

บทที่ 2

การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

- ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน
  ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ
  ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน
  ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน
  ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP)
  ขั้นตอนที่ 5 การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน.
  ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน
- บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน.

สุณัดรา แสงรัตนกูล

ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

อาภรณ์ภู่วิทยพันธุ์ (2554) กล่าวว่า การจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับการกำหนดขั้นตอนและการดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยประกอบด้วย 6 ขั้นตอนหลัก สรุปได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดมาตรฐานความสามารถที่ต้องการ
ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความสามารถของพนักงาน
ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร
ขั้นตอนที่ 4การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล
ขั้นตอนที่ 5 การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน
ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาพนักงาน

ในคู่มือฉบับนี้ได้ประยุกต์ใช้แนวคิดต่างๆ ของ ดร. อาภรณ์ภู่วิทยพันธุ์ (2550; 2553; 2554)เช่น รูปแบบและเทคนิคการประเมินสมรรถนะเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรและการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจ สอบภายในรายบุคคลซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอนหลัก ตามภาพประกอบ3โดยรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนแสดงในบทที่ 2 ถึงบทที่ 7 ตามลำดับ

ภาพประกอบ3ขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

ขั้นตอนที่1 การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ

โดยทั่วไปผู้บังคับบัญชาต้องกำหนดมาตรฐานสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการของแต่ละระดับตำแหน่งงาน ตามมาตรฐานของแต่ละลักษณะงานรวมทั้งนโยบายและความคาดหวังของหน่วยงาน/องค์กร เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินสมรรถนะของบุคลากรและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยพฤติกรรมบ่งชี้ที่กำหนดขึ้นต้องสามารถวัดและประเมินได้และมีผลต่อความสำเร็จหรือเป้าหมายในงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ

สมรรถนะสามารถจัดประเภทได้หลายลักษณะ เช่น สมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่กำหนดขึ้นจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ และนโยบายขององค์กร เป็นสมรรถนะที่หน่วยงาน/องค์กรคาดหวังให้พนักงานทุกคนมีเหมือนกัน หรือสมรรถนะในงานเฉพาะด้าน (Functional Competency) เป็นสมรรถนะที่กำหนดขึ้นจากขอบเขตงานในรายละเอียด ตำแหน่งงานหรือขอบเขตงานต่างกัน สมรรถนะด้านนี้จะแตกต่างกันตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย หรือสมรรถนะในการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ซึ่งกำหนดขึ้นตามขอบเขตงานในแต่ละระดับตำแหน่งงาน ระดับตำแหน่งงานเหมือนกันจะมีสมรรถนะลักษณะนี้เหมือนกัน

ในการกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ ตามคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ นี้ ได้ประยุกต์ใช้แนวคิดกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล ปี ค.ศ. 2013 ซึ่งกำหนดสมรรถนะหลัก 10 ประการ และพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะรวม 163 ข้อ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน (Professional Rank) /สายการบังคับบัญชาในหน่วยงานตรวจสอบภายใน ซึ่งจำแนกเป็น 3 กลุ่มหรือระดับตำแหน่งงาน ตั้งแต่ระดับผู้ตรวจสอบภายใน ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายในและหัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบดังแสดงตามตาราง 6โดย "✱" หมายถึง พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการสำหรับผู้ตรวจสอบภายในแต่ละระดับตำแหน่งงานนั้นๆ

ตาราง6ตารางสรุปสมรรถนะหลัก 10 ประการ สำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

(Ten Core Competencies Mapping for Internal Auditor)

สมรรถนะหลัก / พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ		ระดับตำแหน่ง		
		ผู้ตรวจสอบภายใน	ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน	หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ
1.	จริยธรรมในวิชาชีพ(Professional ethics)			
1.1	ส่งเสริมและสนับสนุนประมวลจรรยาบรรณของสถาบันผู้ตรวจสอบภายใน	*	*	*
1.2	ปฏิบัติกิจกรรมการตรวจสอบภายในตามหลักจริยธรรมในวิชาชีพและหลักการเพิ่มคุณค่าแก่องค์กร	*	*	
1.3	สนับสนุนให้มีการใช้หลักจริยธรรมในวิชาชีพและหลักการเพิ่มคุณค่าแก่องค์กรในกิจกรรมการตรวจสอบภายใน			*
1.4	ยึดมั่นในนโยบายแนวปฏิบัติและขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์กร	*	*	*
1.5	แสดงความคิดเห็นกับผู้มีอำนาจเกี่ยวกับนโยบายแนวปฏิบัติและขั้นตอนการปฏิบัติงานหลักขององค์กร			*
1.6	รายงานผลการตรวจสอบเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมขององค์กร	*		
1.7	ประเมินและส่งเสริมหลักจริยธรรมของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ		*	*
1.8	ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่แบ่งแยกหรือกีดกัน	*	*	*
1.9	สำรงรักษาความยุติธรรมในข้อเท็จจริงและสิ่งที่ตรวจพบ	*	*	*
1.10	หารือกับหัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบเกี่ยวกับประเด็นที่ขัดแย้งต่อหลักจริยธรรม	*	*	
1.11	หารือกับคณะกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารตามความเหมาะสมเกี่ยวกับประเด็นที่ขัดแย้งต่อหลักจริยธรรมที่สำคัญ			*
1.12	ค้นหาความจริงเกี่ยวกับประเด็นทางจริยธรรมและเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหา	*	*	*
1.13	ดำเนินการอย่างฉับไวเมื่อพบว่ามีการไม่ปฏิบัติตามหลักจริยธรรม	*	*	*
1.14	แสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะในสิ่งที่เป็นผลมาจากการกระทำของตน		*	*
1.15	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังเยี่ยงวิชาชีพ	*	*	*

ตาราง 6 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก / พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ		ระดับตำแหน่ง		
		ผู้ตรวจสอบภายใน	ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน	หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ
2.	การบริหารกิจกรรมการตรวจสอบภายใน(Internal audit management)			
2.1	สนับสนุนให้งานตรวจสอบภายในเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร			*
2.2	ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังเพื่อเป็นแบบอย่างแก่สมาชิกในทีมงานตรวจสอบภายใน		*	*
2.3	วิเคราะห์และประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด	*	*	*
2.4	คาดการณ์และตอบสนองปัญหา ข้อกังวลและข้อสงสัยของสมาชิกในทีมได้อย่างฉับไว		*	*
2.5	เชื่อมโยงความคาดหวังและเป้าหมายทางธุรกิจกับกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน		*	*
2.6	กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในและงานตรวจสอบภายในได้อย่างชัดเจน			*
2.7	มุ่งมั่นในหลักการความเป็นเลิศด้านคุณภาพและกระตุ้นให้ผู้อื่นดำเนินการตามแนวทางดังกล่าว	*	*	*
2.8	มอบหมายงานให้แก่สมาชิกในทีมอย่างเป็นระบบและให้การช่วยเหลือสนับสนุนตามความจำเป็น		*	*
2.9	มีจิตสำนึกและความรับผิดชอบในงานที่ตนได้กระทำภายใต้ความรับผิดชอบ	*	*	*
2.10	กำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในโดยให้ข้อมูลป้อนกลับอย่าง สร้างสรรค์และทันเวลาเพื่อช่วยให้สมาชิกในทีมบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้		*	*
2.11	ให้คำแนะนำแก่สมาชิกในทีมเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของตน		*	*
2.12	จัดทำแผนพัฒนาวิชาชีพให้แก่สมาชิกในทีมตรวจสอบภายในและดำเนินการให้บรรลุตามที่แผนพัฒนากำหนด		*	*
2.13	พัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องและนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์	*	*	*
2.14	เปิดโอกาสและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในวิชาชีพของสมาชิกในทีม		*	*

ตาราง 6 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก / พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ		ระดับตำแหน่ง		
		ผู้ตรวจสอบภายใน	ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน	หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ
2.	การบริหารกิจกรรมการตรวจสอบภายใน(Internal audit management) (ต่อ)			
2.15	ประเมินความจำเป็นในการพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่โอกาสและความก้าวหน้าในวิชาชีพ	*	*	*
2.16	ดำรงรักษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน	*	*	*
2.17	ปรับเปลี่ยนองค์ประกอบและความหลากหลายของทักษะที่จำเป็นสำหรับสมาชิกในทีมตรวจสอบภายใน เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และลักษณะความเสี่ยงขององค์กร			*
2.18	จัดให้มีระบบการสรรหาเพื่อให้ได้ผู้ตรวจสอบภายในที่มีสมรรถนะเข้ามาร่วมทำงาน			*
2.19	กำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในโดยให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์และทันเวลาเพื่อช่วยให้สมาชิกในทีมบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้		*	*
2.20	สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือในกระบวนการสรรหาผู้ตรวจสอบภายใน	*	*	
2.21	ปรับปรุงกลยุทธ์ของแผนสืบทอดตำแหน่งอย่างสม่ำเสมอ			*
2.22	ให้ความสำคัญและสนับสนุนการแสดงมุมมองที่หลากหลายและมีความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม	*	*	*
2.23	ประยุกต์ความรู้ทางด้านการบริหารบุคคลและรูปแบบภาวะผู้นำเพื่อให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำผู้อื่น	*	*	*

ตาราง 6 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก / พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ		ระดับตำแหน่ง		
		ผู้ตรวจสอบภายใน	ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน	หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ
3.	กรอบโครงสร้างการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในระดับสากล (International Professional Practices Framework : IPPF)			
3.1	มีความรู้เกี่ยวกับ IPPF ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน	*	*	*
3.2	เป็นผู้นำในการนำ IPPF มาใช้ในหน่วยงานตรวจสอบภายใน			*
3.3	ปฏิบัติงานตาม IPPF อย่างเหมาะสม และกรณีที่ไม่ชัดเจนสามารถขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญในการตีความ IPPF	*	*	
3.4	วางแผนงานและปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน โดยยึดมั่นในข้อกำหนดของ IPPF	*	*	
3.5	จัดทำแผนงานตรวจสอบภายในประจำปีตามฐานความเสี่ยงให้เป็นไปตามแนวทางของ IPPF และปรับปรุงแผนงานตรวจสอบภายในตามความเหมาะสม		*	*
3.6	ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในได้ครอบคลุมระบบงาน กระบวนการและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง			*
3.7	ปฏิบัติงานตรวจสอบที่ได้รับมอบหมายและตรวจติดตามผลการตรวจสอบด้วยความระมัดระวังเยี่ยงวิชาชีพ	*	*	
3.8	กำกับดูแลให้ทีมงานตรวจสอบภายในปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวังเยี่ยงวิชาชีพ			*
3.9	เป็นผู้นำในการจัดทำและทบทวนกฎบัตรของหน่วยงานตรวจสอบภายในโดยนำเสนอคณะกรรมการเพื่อพิจารณาอนุมัติรวมทั้งปฏิบัติตามที่กฎบัตรกำหนดไว้			*
3.10	ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติ งานตรวจสอบด้วยความอิสระ			*
3.11	จัดให้มีโครงการประกันและปรับปรุงคุณภาพสำหรับงานตรวจสอบภายในและดำเนินการตามโครงการที่กำหนดขึ้น			*
3.12	บริหารจัดการและให้การสนับสนุนโครงการประกันและปรับปรุงคุณภาพสำหรับงานตรวจสอบภายใน		*	
3.13	รายงานต่อผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการเกี่ยวกับการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามประมวลจรรยาบรรณและมาตรฐานสากลในการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน			*

ตาราง 6 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก / พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ		ระดับตำแหน่ง		
		ผู้ตรวจสอบภายใน	ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน	หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ
4.	การกำกับดูแล ความเสี่ยง และการควบคุม (Governance, risk and control)			
4.1	ให้ความรู้แก่ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยงและการควบคุม			*
4.2	ประเมินความเหมาะสมของกรอบในการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และระบบการควบคุมขององค์กร		*	*
4.3	สนับสนุนและส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงขึ้นในองค์กร			*
4.4	มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบันและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น			*
4.5	ตรวจติดตามความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากปัจจัยทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม สภาพแวดล้อม กฎหมาย หรือเทคโนโลยี			*
4.6	ปฏิบัติงานภายใต้กรอบการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และระบบการควบคุมขององค์กร	*	*	*
4.7	จัดทำแผนงานตรวจสอบภายในประจำปีตามฐานความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร	*	*	
4.8	ประยุกต์ใช้แนวคิดของการควบคุม ในการปฏิบัติงานตรวจสอบ	*	*	
4.9	ประเมินการกำกับดูแลด้านธรรมาภิบาลเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร		*	*
4.10	ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมการตรวจสอบภายในสอดคล้อง /สนับสนุนกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น		*	*
4.11	ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการควบคุมภายในที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร		*	
4.12	ให้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะความเสี่ยงขององค์กรแก่ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการ			*
4.13	ให้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะความเสี่ยงที่ตรวจพบแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง	*	*	

ตาราง 6 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก / พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ		ระดับตำแหน่ง		
		ผู้ตรวจสอบภายใน	ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน	หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ
4.14	สนับสนุนให้ทุกระดับในองค์กรตระหนักถึงความเสี่ยงจากการทุจริต	*	*	*
4.15	ประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงจากการทุจริตและระบุรูปแบบของการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร		*	*
4.16	ประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการทุจริตและรายงานการทุจริตที่ตรวจพบ	*	*	
4.17	มีความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการในการสอบสวนการทุจริต	*	*	*
5.	ความรู้และความเข้าใจทางธุรกิจ(Business acumen)			
5.1	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรและความเสี่ยงองค์กร		*	*
5.2	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะการดำเนินธุรกิจขององค์กรอย่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงานตรวจสอบ	*		
5.3	มีความรู้ความเข้าใจอย่างเพียงพอเกี่ยวกับลักษณะการดำเนินธุรกิจขององค์กร		*	*
5.4	ประเมินและตระหนักถึงปัจจัยพื้นฐานทางด้านเศรษฐศาสตร์ทั้งมหภาคและจุลภาคที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตรวจสอบ	*		
5.5	ประเมินและตระหนักถึงปัจจัยพื้นฐานทางด้านเศรษฐศาสตร์ทั้งมหภาคและจุลภาคที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร		*	*
5.6	ติดตามและทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทางด้านกฎระเบียบและข้อกำหนดทางกฎหมาย รวมทั้งประเมินและนำมาปรับใช้ในงานตรวจสอบ	*		
5.7	ติดตามและทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทางด้านกฎระเบียบและกรอบแนวคิดทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร		*	*
5.8	มีความรู้เกี่ยวกับแนวคิด มาตรฐาน ระบบงาน และกระบวนการในการรายงานทางด้านบัญชีการเงิน บัญชีบริหารและบัญชีต้นทุนอย่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงานตรวจสอบ	*		

ตาราง 6 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก / พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ		ระดับตำแหน่ง		
		ผู้ตรวจสอบภายใน	ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน	หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ
5.	ความรู้และความเข้าใจทางธุรกิจ(Business acumen)(ต่อ)			
5.9	ประเมินและพิจารณาว่าแนวคิด มาตรฐาน ระบบงาน และกระบวนการในการรายงานทางด้านบัญชีการเงิน บัญชีบริหาร และบัญชีต้นทุนมีความเหมาะสมกับองค์กร		*	*
5.10	ประเมินและคำนึงถึงระบบ IT ว่าช่วยในการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างไร มีความเสี่ยงทางด้าน IT และเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตรวจสอบหรือไม่ อย่างไร	*	*	
5.11	แสดงให้เห็นถึงความรู้เกี่ยวกับกรอบแนวคิดการควบคุมคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตรวจสอบ	*	*	
5.12	ประเมินกรอบแนวคิดการควบคุมคุณภาพขององค์กร			*
5.13	มีความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	*	*	*
5.14	มีความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และลักษณะการดำเนินธุรกิจขององค์กร	*	*	*
6.	การติดต่อสื่อสาร(Communication)			
6.1	ใช้การสื่อสารเชิงบวกเพื่อรักษาความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	*	*	*
6.2	สนับสนุนให้มีการสื่อสารระหว่างกันอย่างเปิดเผย	*	*	*
6.3	แสดงออกต่อผู้อื่นด้วยความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกันรวมทั้งปรับเปลี่ยนข้อความที่สื่อสารให้เหมาะสมกับผู้ฟัง	*	*	*
6.4	สามารถรวบรวมและเสนอความเห็นได้อย่างชัดเจนด้วยความเชื่อมั่นเพื่อโน้มน้าวผู้อื่น	*	*	*
6.5	กลั่นกรองข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เพื่อช่วยในการสื่อสารระหว่างกัน	*	*	*
6.6	สามารถเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่หลากหลาย (ภาษาพูด ภาษากายภาษาภาพและภาษาเขียน) โดยผ่านสื่อหรือช่องทางในการสื่อสารรูปแบบต่างๆ (แบบเผชิญหน้า ผ่านสื่ออิเล็คทรอนิคส์ ในรูปเอกสาร) ได้อย่างเหมาะสม	*	*	*
6.7	สามารถใช้เทคนิคและวิธีการใช้ภาษา (เช่น การสะกดคำ วัวเชื่อม ไวยากรณ์) ได้อย่างถูกต้อง	*	*	*
6.8	ฟังอย่างตั้งใจ ตั้งคำถามและตีความเพื่อตรวจสอบความเข้าใจของตนเอง	*	*	*

ตาราง 6 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก / พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ		ระดับตำแหน่ง		
		ผู้ตรวจสอบภายใน	ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน	หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ
6.	การติดต่อสื่อสาร(Communication)(ต่อ)			
6.9	เชิญชวนผู้ฟังให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อเป็นตัววัดประสิทธิภาพของการสื่อสาร	*	*	*
6.10	คาดการณ์ปฏิกิริยาตอบสนองจากการสื่อสารและวางแผนในการจัดการไว้ล่วงหน้า	*	*	*
6.11	อภิปรายสิ่งที่ตรวจพบและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรด้วยความเชื่อมั่นเยี่ยงวิชาชีพ	*	*	*
6.12	ใช้ภาษากายเพื่อช่วยให้การสื่อสารได้ผลดียิ่งขึ้น	*	*	*
6.13	ใช้แผนภาพช่วยในการสื่อสารกระบวน การทำงาน และข้อมูลที่ซับซ้อน	*	*	*
6.14	นำเสนอข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาระหว่างสมาชิกที่เข้าฟัง	*	*	*
6.15	ประยุกต์ใช้ทักษะการสื่อสารที่เหมาะสมในการสัมภาษณ์	*	*	*

หมายเหตุ: ทักษะข้างต้นกำหนดขึ้นเพื่อส่งเสริมสมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในทุกระดับตำแหน่ง อย่างไรก็ตามมีความต้องการระดับความเชี่ยวชาญในแต่ละทักษะที่เพิ่มมากขึ้นเมื่ออยู่ในตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น

- ข้อมูลที่รับผิดชอบมีความสลับซับซ้อนขึ้น
- แหล่งข้อมูลมีความหลากหลายขึ้น
- ใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารที่สูงขึ้น
- ผู้ฟังมีจำนวนมากขึ้น มีความหลากหลายและมีระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น
- ผู้ฟังมีการเรียกร้องและมีความคาดหวังที่มากขึ้น
- สามารถหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาในระดับที่สูงขึ้นและภายในระยะเวลาที่เร็วขึ้น

ตาราง 6 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก / พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ		ระดับตำแหน่ง		
		ผู้ตรวจสอบภายใน	ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน	หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ
7.	การโน้มน้าวจูงใจและการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Persuasion and collaboration)			
7.1	มีทัศนคติในการช่วยเหลือและให้บริการแก่ผู้อื่น	*	*	*
7.2	คาดการณ์และยอมรับผลที่อาจเกิดขึ้นจากการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น	*	*	*
7.3	จัดการกับความขัดแย้งด้วยการเจรจาต่อรองและปรับเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมของผู้อื่นให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	*	*	*
7.4	ตระหนักถึงการเมืองในองค์กรและวางตนอย่างเหมาะสม	*	*	*
7.5	กล้าแสดงความคิดเห็นของตนโดยใช้ทักษะในการเจรจาได้อย่างเหมาะสม			*
7.6	สนับสนุนให้เกิดความผ่อนคลายในการทำงานและสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานทุกระดับอย่างเปิดเผยและสร้างสรรค์	*	*	*
7.7	การรักษาและเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้รับการตรวจเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	*	*	
7.8	รักษาและเสริมสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียที่เป็นบุคคลและกลุ่มคนทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน			*
7.9	ระบุและจัดการความต้องการ รวมทั้งความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ	*	*	*
7.10	สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและสนับสนุนให้ผู้อื่นทำงานร่วมกัน	*	*	*
7.11	สามารถปรับตัวในสถานการณ์ที่ยุ่งยากและอุปสรรคต่างๆ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้		*	*
7.12	วางตนเป็นตัวอย่างในการทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยความเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกันให้ความช่วยเหลือและให้ความร่วมมือระหว่างกัน	*	*	*
7.13	ทำให้ผู้อื่นยอมรับด้วยการโน้มน้าวจูงใจ สร้างความเชื่อมั่นและใช้ปฏิภาณไหวพริบแทนการใช้ตำแหน่งหน้าที่การงาน			*

ตาราง 6 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก / พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ		ระดับตำแหน่ง		
		ผู้ตรวจสอบภายใน	ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน	หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ
7.	การโน้มน้าวจูงใจและการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Persuasion and collaboration) (ต่อ)			
7.14	รักษาความอิสระและความเที่ยงธรรมในสถานการณ์ต่างๆ	*	*	*
7.15	สร้างความไว้วางใจ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน และให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกับผู้อื่น		*	*
7.16	ตระหนักถึงข้อจำกัดที่ตนมีอยู่ และขอคำแนะนำ รวมทั้งการสนับสนุนและความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น	*	*	*
7.17	เคารพความเป็นส่วนตัวของผู้อื่นและให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	*	*	*
7.18	สามารถใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อจูงใจให้ผู้อื่นมีความเห็นพ้องร่วมกันและให้การสนับสนุน		*	*
7.19	สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นได้	*	*	*
7.20	ปฏิบัติงานตรวจสอบเพื่อขจัดอุปสรรคขององค์กร และกำหนดวิธีการให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิกในทีมตรวจสอบภายใน	*	*	*
7.21	ประยุกต์ใช้ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจและการขับเคลื่อนกลุ่มในการโน้มน้าวจูงใจผู้อื่น	*	*	*

ตาราง 6 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก / พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ		ระดับตำแหน่ง		
		ผู้ตรวจสอบภายใน	ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน	หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ
8.	การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical thinking)			
8.1	ปฏิบัติหน้าที่โดยใช้วิจารณญาณในการสังเกตและสงสัยเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพ	*	*	*
8.2	สามารถสรรหาและเลือกใช้เครื่องมือและเทคนิคที่หลากหลายทั้งระบบมือและระบบอัตโนมัติเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการทางธุรกิจ	*		
8.3	วิเคราะห์และประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการทางธุรกิจ	*	*	
8.4	สามารถใช้เครื่องมือและเทคนิคในการวิเคราะห์กระบวนการทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสม		*	
8.5	สามารถประยุกต์ใช้เทคนิคการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานประจำวัน	*		
8.6	สามารถสรรหาและเลือกใช้การวิจัยแนวคิดธุรกิจอัจฉริยะและเทคนิคในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมเพื่อวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน		*	*
8.7	สามารถใช้เทคนิคการคิดอย่างมีดุลวิจารณญาณในการบ่งชี้และเสนอแนะแนวทางในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจ	*	*	
8.8	ให้ความช่วยเหลือฝ่ายบริหารโดยการนำเสนอแนวทางที่เหมาะสมในการนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ตรวจพบ		*	
8.9	สามารถใช้เทคนิคในการรวบรวมข้อมูล จัดทำเหมืองข้อมูล รวมทั้งเทคนิคต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ	*	*	
8.10	ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่า มีข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ถูกต้อง และเพียงพอต่อการตัดสินใจ	*	*	*
8.11	ใช้ผลการวิจัยตามแนวทาง benchmark มาใช้ประกอบการตัดสินใจในประเด็นที่สำคัญ			*

ตาราง 6 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก / พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ		ระดับตำแหน่ง		
		ผู้ตรวจสอบภายใน	ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน	หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ
8.	การนำเสนอการกิจในการตรวจสอบภายใน (Internal audit delivery)			
9.1	ปฏิบัติตามวิธีการและขั้นตอนการตรวจสอบที่องค์กรกำหนดเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ในการตรวจสอบที่ได้รับมอบหมาย	*	*	
9.2	ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่ามีการวางแผนงานและนำเสนอผลการตรวจสอบอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ			*
9.3	ควบคุมดูแลเพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงาน ตรวจสอบบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ		*	
9.4	ปฏิบัติงานตรวจสอบด้วยความเที่ยงธรรม	*	*	*
9.5	บริหารจัดการทรัพยากรสำหรับงานตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์	*	*	
9.6	แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน โดยสามารถบริหารเวลาและปฏิบัติงานแล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์	*		
9.7	พัฒนาแผนงานตรวจสอบ ดำเนินการตามแผนงาน และตรวจติดตามเพื่อให้มั่นใจว่าจะนำเสนอผลการตรวจสอบภายในเวลาที่กำหนด		*	
9.8	เลือกใช้เครื่องมือและเทคนิคที่เหมาะสมในการเก็บรวบรวม วิเคราะห์และแปลผลข้อมูล ตลอดจนการจัดทำรายงาน.	*	*	
9.9	วางแผนและปฏิบัติงานตรวจสอบเพื่อบ่งชี้ความเสี่ยงและการควบคุมหลัก	*	*	
9.10	กำหนดและบริหารจัดการทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับงานตรวจสอบให้มีความเหมาะสมและเพียงพอเพื่อให้สามารถบรรลุตามแผนงานตรวจสอบที่กำหนด			*
9.11	ดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งหลักฐานการตรวจสอบที่น่าเชื่อถือ มีความเกี่ยวข้องและเพียงพอ	*	*	
9.12	ระบุและนำเสนอผลการปฏิบัติงานตรวจสอบในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กร			*
9.13	จัดทำกระดาษทำการเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างการปฏิบัติงานตรวจสอบได้อย่างครบถ้วน ถูกต้อง	*		

ตาราง 6 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก / พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ		ระดับตำแหน่ง		
		ผู้ตรวจสอบภายใน	ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน	หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ
9.	การนำเสนอภารกิจในการตรวจสอบภายใน (Internal audit delivery)(ต่อ)			
9.14	นำเสนอสิ่งที่ตรวจพบและให้ข้อเสนอแนะที่แสดงให้เห็นถึงต้นเหตุของปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อองค์กร	*	*	
9.15	ให้บริการด้านการให้ความเชื่อมั่นและให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการ		*	*
9.16	กำหนดขอบเขตของงานตรวจสอบอย่างเพียงพอ		*	
9.17	จัดให้มีกระบวนการติดตามผลการตรวจสอบ			*
9.18	ติดตามเพื่อให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหารได้นำข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขนั้นไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิผล หรือผู้บริหาร ระดับสูงได้ยอมรับความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามข้อเสนอแนะดังกล่าว	*	*	
10.	การปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลง (Improvement and innovation)			
10.1	เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการปรับปรุงและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสนับสนุนให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม			*
10.2	แสวงหาโอกาสและสนับสนุนให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	*	*	
10.3	ริเริ่มและบริหารจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในขอบเขตที่ตนรับผิดชอบอยู่	*	*	*
10.4	สนับสนุนให้ผู้อื่นยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	*	*	*
10.5	แสดงวิสัยทัศน์เกี่ยวกับแนวทางในการนำการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติในองค์กร			*
10.6	สนับสนุนให้ผู้อื่นเสนอความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ และจัดให้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้มั่นใจว่าความเห็นที่เกิดขึ้นใหม่ถูกนำไปปฏิบัติ		*	*
10.7	มีความเข้าใจและสนับสนุนให้มีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุง		*	*
10.8	สนับสนุนกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรกำหนดขึ้น			*

ตาราง 6 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก / พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ		ระดับตำแหน่ง		
		ผู้ตรวจสอบภายใน	ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน	หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ
10.	**การปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลง (Improvement and innovation)(ต่อ)**			
10.9	ค้นหาและวิเคราะห์เหตุผลสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร		*	*
10.10	ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนงานตรวจสอบเพื่อจัดการกับความเสี่ยงนั้น	*	*	*
10.11	ประเมินอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นและทรัพยากรที่จะใช้ในการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง	*	*	*
10.12	นำนโยบายการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติผ่านงานตรวจสอบภายในและทีมงาน		*	*
10.13	รักษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงและสถานการณ์ที่ยังไม่ชัดเจนหรือคลุมเครือ	*	*	*
10.14	ค้นหาประเด็นที่ควรได้รับการเปลี่ยน แปลงและปรับปรุงพร้อมทั้งดำเนินการปรับเปลี่ยนให้บรรลุผลสำเร็จ	*	*	*
10.15	ปรับเปลี่ยนสำหรับการปฏิบัติงานของทีมงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร		*	*
10.16	คาดการณ์ปฏิกิริยาที่จะเกิดขึ้นต่อการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับผู้อื่น	*	*	*

ที่มา: แปลจากThe Institute of Internal Auditors. Global.(2013). *The IIA Global Internal Audit Competency Framework*
https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/pages/competency- framework.aspx

ทั้งนี้ต้องมีการชี้แจงให้ผู้ที่จะรับการประเมินรับรู้ล่วงหน้า เพื่อสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเองให้เป็นไปตามกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล ปี ค.ศ. 2013 ก่อนการประเมินเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลต่อไป

ขั้นตอนที่2 การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน

หลังจากที่มีกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล ปี ค.ศ. 2013 แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในเป็นรายบุคคลเพื่อประเมินและวิเคราะห์ว่าผู้ตรวจสอบภายในแต่ละคนมีสมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ทำได้จริงในปัจจุบันเป็นไปตามที่กรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล ปี ค.ศ. 2013 กำหนดไว้สำหรับแต่ละระดับตำแหน่งงานหรือไม่ เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้ในการวางแผนส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพและพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในแต่ละคนต่อไป

ในการประเมินสมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในสามารถกระทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของแต่ละองค์กรหรือหน่วยงานตรวจสอบภายในโดยสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดรูปแบบการประเมินสมรรถนะ4 รูปแบบหลักดังต่อไปนี้

1. **การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Supervisor Evaluation /Assessment)** การประเมินสมรรถนะโดยผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานซึ่งเป็นรูปแบบการประเมินสมรรถนะที่ได้รับความนิยมที่สุด อาจจะประเมินปีละครั้ง (ประเมินผลปลายปี) หรือปีละ 2 ครั้ง (ประเมินผลกลางปีและปลายปี) ทั้งนี้ผู้ประเมินสามารถเป็นได้ทั้งผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นขึ้นไป องค์กรสามารถกำหนดให้ผู้บังคับบัญชา2 ระดับเป็นผู้ประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในได้

2. **การประเมินตนเอง (Self Evaluation / Assessment)** การประเมินสมรรถนะในการทำงานของตนเองโดยพิจารณาจากเหตุการณ์ทั้งหมดและให้คำคะแนนว่าตนเองมีสมรรถนะอยู่ในระดับใดเป็นไปตามความคาดหวังของมาตรฐานวิชาชีพหรือองค์กร หรือไม่อย่างไร

3. **การประเมินแบบ 180 องศา (180 Degree Evaluation / Assessment)** การประเมินสมรรถนะแบบ 180 องศาซึ่งผสมผสานระหว่างวิธีการประเมินสมรรถนะโดยตนเองกับการประเมินสมรรถนะโดยผู้บังคับบัญชา เพื่อลดความอคติที่อาจเกิดขึ้นจากการประเมิน ซึ่งควรกำหนดน้ำหนักของผู้ประเมินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ตรวจสอบภายในเป็นเปอร์เซ็นต์และผลรวมเป็น 100 เปอร์เซ็นต์ หลังจากนั้นนำผลรวมที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยของการประเมิน

4. **การประเมินแบบ 360 องศา (360Degree Evaluation /Assessment)** เป็นการประเมินสมรรถนะบนพื้นฐานของทีม (Team-Based Approach) โดยผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานทั้งหมดเป็นผู้ประเมิน เช่นผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้า ผู้จัดจำหน่าย หรือคู่ค้า โดยให้น้ำหนักของผู้ประเมินแต่ละกลุ่มส่วนใหญ่จะให้น้ำหนักกลุ่มผู้ประเมินที่เป็นผู้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้ประเมินอื่นเนื่องจากเป็นผู้รับรู้การทำงานของผู้ตรวจสอบภายในได้ดีที่สุดโดยรวมกันได้ 100 เปอร์เซ็นต์ จากนั้นนำผลการประเมินที่ได้จากผู้ประเมินต่างๆ มาหาค่าเฉลี่ยต่อไป

อย่างไรก็ตามการประเมินสมรรถนะแต่ละรูปแบบมีข้อดีและข้อจำกัด สรุปได้ตามตาราง7ดังนี้

ตาราง7สรุปข้อดีและข้อจำกัดของการประเมินสมรรถนะแต่ละรูปแบบ

รูปแบบการประเมินสมรรถนะ	ข้อดี	ข้อจำกัด
1.การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา	มีความน่าเชื่อถือมากกว่าการให้หน่วยงานบุคคลเป็นผู้ประเมินเนื่องจากผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายในหัวหน้างานมีความเข้าใจถึงพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานต้องประเมินโดยอาศัยความเที่ยงตรงไม่มีอคติหรือความชอบความพอใจส่วนตัวหรือประเมินโดยให้คะแนนในระดับปานกลาง เป็นต้น
2.การประเมินตนเอง	ผู้ตรวจสอบภายในมีส่วนร่วมในการประเมินตนเองวิเคราะห์จุดเด่นและข้อที่ต้องพัฒนา รวมทั้งได้รับรู้ว่ามีพฤติกรรมเป็นไปตามที่ถูกคาดหวังหรือไม่	การประเมินแบบนี้อาจได้ผลประเมินที่ไม่ถูกต้องเนื่องจากมีแนวโน้มในการให้คะแนนในระดับที่สูงกว่าความเป็นจริง
3.การประเมินแบบ 180องศา	เปิดโอกาสให้ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานมีส่วนร่วมในการประเมินสมรรถนะและผู้ตรวจสอบภายในได้รับรู้มุมมองสมรรถนะของตนในสายตาของผู้บังคับบัญชา	ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานอาจขาดเทคนิคหรือจิตวิทยาในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายในโดยเฉพาะประเด็นที่มองต่างมุมกัน
4.การประเมินแบบ 360องศา	ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานมีข้อมูลประกอบการพิจารณามากขึ้นจากผู้ประเมินหลายกลุ่มทำให้ผู้ตรวจสอบภายในมีข้อมูลเพียงพอในการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของตนเองให้ดีขึ้น	ต้องคัดเลือกผู้ประเมินที่เหมาะสมและหน่วยงานบุคคลต้องชี้แจงให้ผู้ประเมินเข้าใจตรงกันว่าผลการประเมินนี้เน้นใช้เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในมากกว่าการให้คุณให้โทษ

ในการเลือกใช้รูปแบบการประเมินสมรรถนะในการทำงานที่กล่าวข้างต้นนั้น จะต้องกำหนดขึ้นพร้อมกับเทคนิคการประเมินอันนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาบุคคลากรรายบุคคลและเตรียมความพร้อมในการเลื่อนตำแหน่งงานหรือโอนย้ายไปยังหน่วยงานอื่นหรือเพื่อเพิ่มทักษะการทำงานที่หลากหลายด้าน ซึ่งผู้ประเมินสามารถเลือกใช้เทคนิคการประเมินได้หลายวิธี เช่น การใช้แบบประเมินช่องว่างความสามารถ การสังเกตพฤติกรรม การสัมภาษณ์แบบ ST-A-R การใช้ศูนย์ประเมิน (Assessment Center) การใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาและการมอบหมายโครงการ สรุปได้ดังนี้

1. แบบประเมินช่องว่างความสามารถ (Competency Gap Assessment Form)

แบบประเมินช่องว่างความสามารถ หมายถึง การประเมินความสามารถของพนักงานด้วยการสร้างแบบประเมินช่องว่างความสามารถเพื่อประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงานเปรียบเทียบกับมาตรฐานสมรรถนะที่พนักงานทำได้จริงในปัจจุบัน โดยทั่วไปผลลัพธ์ที่ได้เป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

- ค่าบวก (+)หมายถึง จุดแข็ง กล่าวคือ ระดับขีดความสามารถที่พนักงานทำได้จริงสูงกว่าระดับขีดความสามารถที่หัวหน้างานคาดหวัง
- ค่าลบ (-)หมายถึง จุดอ่อน กล่าวคือ ระดับขีดความสามารถที่พนักงานทำได้จริงน้อยกว่าระดับขีดความสามารถที่หัวหน้างานคาดหวัง
- ค่าศูนย์ (0) หมายถึงพนักงานแสดงพฤติกรรมได้ตามมาตรฐานที่หัวหน้างานคาดหวัง

2. การสังเกตพฤติกรรม

การสังเกตพฤติกรรม หมายถึง การติดตาม ตรวจสอบพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้ว่าพฤติกรรมใดเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อเป็นข้อมูลในการสนับสนุนความสามารถของพนักงานแต่ละคน

3. การสัมภาษณ์แบบ ST-A-R

การสัมภาษณ์แบบ ST-A-R เป็นเทคนิคหนึ่งในการค้นหาช่องว่างความสามารถในการทำงาน หรือการสรรหาคัดเลือกพนักงานใหม่เข้ามาทำงานในองค์กร รวมทั้งใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานแต่ละคนได้ด้วย เป็นแนวคิดในการเจาะลึกค้นหาข้อมูลในอดีตของพนักงานให้มากที่สุดด้วยการตั้งคำถามแบบเจาะลึกตามแนวคิดของ ST-A-R เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบคำถามตามแนวคำถามที่กำหนดขึ้น ทั้งนี้แนวคำถามหรือ Interview Guide ได้แก่

ST	Situation	หมายถึง เหตุการณ์ในอดีตที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ความสามารถที่กำหนดขึ้น ย้อนหลังไปหนึ่งปีหรือสองปี และควรจะเป็นเพียงเหตุการณ์เดียวที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ประทับใจ เพราะจะทำให้ใช้เวลามากเกินไปในการเจาะลึก
A	Action	หมายถึง การกระทำหรือขั้นตอนการปฏิบัติที่ค้นหาว่าพนักงานมีส่วนร่วมอย่างไร ซึ่งผู้สัมภาษณ์สามารถใช้วิธีการ 5 W 1 H ได้แก่ ใครมีส่วนร่วมในเหตุการณ์นั้น (Who) คุณทำอะไรกับเหตุการณ์นั้น (What) เกิดขึ้นที่ไหน (Where) เมื่อไร (When) ทำไมถึงปฏิบัติหรือเลือกที่จะทำสิ่งนั้น (Why) และได้จัดการกับเหตุการณ์ที่นำเสนออย่างไร (How)
R	Result	หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ประสบความสำเร็จหรือไม่ พนักงานได้เรียนรู้อะไร แล้วนำไปประยุกต์ใช้ในงานต่อไปในอนาคตได้หรือไม่ อย่างไร ซึ่งจะต้องพิจารณาจากสิ่งที่ผู้ถูกสัมภาษณ์นำเสนอหรือการแสดงออกในอดีต โดยมีความเชื่อว่าพฤติกรรมนำไปสู่ผลงานหรือเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด ซึ่งองค์การหลายแห่งกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) เพื่อวัดความสำเร็จหรือผลลัพธ์ที่ต้องการ และถ้าพนักงานขาดเกณฑ์ความสามารถใดแล้วย่อมจะส่งผลให้ผลงานที่ได้ไม่บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์เช่นเดียวกัน

4. ศูนย์ประเมิน (Assessment Center)

ศูนย์ประเมินเป็นแนวทางหรือวิธีการในการวัด ประเมินพฤติกรรมและวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องทักษะ ความรู้ ความสามารถและศักยภาพของบุคลากรในองค์กร โดยมุ่งเน้นพฤติกรรมในเชิงการบริหารจัดการ เช่น วิสัยทัศน์ การวางแผนการแก้ไขปัญหาตัดสินใจ ความคิดเชิงกลยุทธ์เป็นต้น โดยทั่วไปเทคนิคนี้จะอาศัยผู้เชี่ยวชาญในการออกแบบกิจกรรม แบบทดสอบ และกรณีศึกษาที่เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร

5. การทดสอบ (Testing)

การทดสอบเป็นกระบวนการในการประเมินปัจจัยที่ต้องการวัดในรูปของตัวเลขเชิงปริมาณ เพื่อสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานที่ทำได้ เกณฑ์ในการวัดมีทั้งแบบที่เป็นการจัดแบ่งกลุ่มของคะแนน

เช่นกลุ่มคะแนนดีและดีมาก หรือแบบที่เป็นตัวอักษร เช่น คะแนนสูงหมายถึง "A" หรือการให้คะแนนแบบผ่านหรือไม่ผ่านซึ่งสามารถนำไปใช้ประเมินวัดความรู้ ทักษะการทำงานและคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคลได้โดยออกแบบทดสอบให้เหมาะสมกับปัจจัยที่ต้องการประเมินและวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ถูกประเมินจากผลคะแนนที่ได้เพื่อใช้เป็นกรอบหรือแนวทางจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลต่อไป

6. การมอบหมายโครงการ(Project Assignment)

การมอบหมายโครงการ เป็นเทคนิคหนึ่งที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการประเมินความสามารถของผู้ถูกประเมินที่เป็นผู้บริหารทั้งระดับต้นระดับกลางและระดับสูงเพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ถูกประเมินโดยพิจารณาจากความสำเร็จของโครงการที่มอบหมายให้หรือเป็นโครงการที่กำหนดขึ้นเองจากผู้ถูกประเมินมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณากำหนดความสามารถ หรือสมรรถนะที่ต้องการประเมิน การพิจารณาโครงการ/กำหนดโครงการ การตรวจสอบและติดตามผลโครงการและการประเมินและทบทวนการดำเนินงาน

ในคู่มือฉบับนี้ได้ประยุกต์ใช้เทคนิคแบบประเมินช่องว่างความสามารถในการประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน โดยจัดทำแบบประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล(ตามแบบฟอร์ม 1) ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในจะประเมินตนเองและเปรียบเทียบกับการประเมินโดยผู้ประเมินตามรูปแบบการประเมินอื่น เช่นการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา, การประเมินแบบ 180องศา หรือการประเมินแบบ 360องศา องค์กรอาจกำหนดให้บุคคลอื่นร่วมประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในด้วย เช่น คณะกรรมการตรวจสอบ ผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานผู้รับการตรวจ เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า คู่ค้า เป็นต้น ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. หน่วยงานตรวจสอบภายในเลือกรูปแบบการประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายในตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร เช่นการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา, การประเมินแบบ 180องศา หรือการประเมินแบบ 360องศา

2. ให้ผู้ตรวจสอบภายในประเมินตนเองในแบบ*ประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน* เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของตนเองที่มีในปัจจุบันกับสมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่คาดหวัง (Expected Competency: E)ตามกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล ปี ค.ศ. 2013
สำหรับระดับตำแหน่งงานนั้นๆ

1. เลือกรูปแบบการประเมินสมรรถนะ
2. ผู้ตรวจสอบภายในประเมินตนเอง
3. ผู้ประเมินทำการประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล
4. แลกเปลี่ยนความเห็น ให้ข้อมูลป้อนกลับ และสรุปผลการประเมินสมรรถนะในแบบประเมินรายบุคคล
5. จัดทำรายงานสรุปผลการประเมินโดยรวม

3. ผู้ประเมินซึ่งอาจประกอบด้วยผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานหรือผู้ประเมินอื่นที่องค์กรกำหนดทำการประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในตามกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล ปี ค.ศ. 2013 ในแต่ละระดับตำแหน่งงานนั้นๆ

4. ผู้ตรวจสอบภายในที่ถูกประเมินและผู้ประเมินจะแลกเปลี่ยนความเห็นและนำผลที่ได้ระบุเป็นผลการประเมินที่เห็นร่วมกันโดยถือเป็นสมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ทำได้จริง
(Actual Core Competency : A)

5. เปรียบเทียบผลการประเมินสมรรถนะหลักที่ผู้ตรวจสอบภายในทำได้จริงกับผลการประเมินสมรรถนะหลักที่คาดหวังในแต่ละด้าน เพื่อหาช่องว่างสมรรถนะ(Competency Gap) โดยคำนวณจากสูตร

ช่องว่างสมรรถนะ = A – E

6. ผู้ประเมินสรุปผลการประเมินที่ได้ในแต่ละประเภทสมรรถนะหลัก ซึ่งประกอบด้วยจำนวนพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งตามมาตรฐานและจุดอ่อน

7. ผู้ตรวจสอบภายในมีจุดอ่อนและข้อที่ต้องพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้นผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานจะกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวให้เป็นไปตามสมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการตามกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล ปี ค.ศ. 2013

8. ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับและข้อเสนอแนะในการพัฒนาแก่ผู้ตรวจสอบภายใน โดยสรุปสมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ตรวจสอบภายในเพื่อนำผลที่ได้ไปวางแผนและจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯและเตรียมพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในให้เป็นไปตามมาตรฐานสมรรถนะ/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่คาดหวังตามกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล ปี ค.ศ. 2013 สำหรับระดับตำแหน่งงานนั้นๆ รวมทั้งสามารถรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นและเพิ่มทักษะการทำงานที่หลากหลาย

ในการวางแผนการพัฒนานั้น สมรรถนะที่ต้องการพัฒนาสามารถเป็นได้ทั้งพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ตรวจสอบภายในขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กร ดุลยพินิจของผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานและความเหมาะสมในแต่ละองค์กร

9. ผู้ตรวจสอบภายในและผู้ประเมินลงนามและวันที่กำกับใน แบบประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายในที่จัดทำขึ้น

10.หน่วยงานบุคคลและ/หรือผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานนำผลที่ได้จาก ***แบบประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล***มาจัดทำ ***รายงานสรุปผลการประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน***(ตามแบบฟอร์ม2)โดยสามารถนำเสนอในรูปแบบที่หลากหลายตามดุลพินิจของผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายในและตามความเหมาะสมในการนำไปใช้ประโยชน์ เช่น ตารางกราฟ แผนภาพเชิงพรรณาหรือผสมผสานกันเพื่อสรุปลักษณะของพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่เป็นจุดแข็ง ตามมาตรฐานหรือจุดอ่อนของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ภาพรวม) ที่ควรได้รับการพัฒนาต่อไป

แบบฟอร์ม 1*(ตัวอย่าง)*แบบประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายในเป็นรายบุคคล

Company Logoบริษัท.....

แบบประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

(Internal Auditor Core CompetencyGap Assessment Form)

ประจำปี 255...

ส่วนที่ 1 – ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ-สกุลผู้ตรวจสอบภายใน	1	ระดับตำแหน่ง	
ชื่อ-สกุลผู้ประเมิน	2	ตำแหน่งงาน	

ส่วนที่ 2 –การประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน

3 สมรรถนะหลัก / พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ		4 สมรรถนะที่คาดหวัง (E)	สมรรถนะที่ทำได้จริง 5 ประเมินโดยตนเอง	ประเมินโดยผู้ประเมิน	ผลประเมินที่เห็นร่วมกัน (A)	6 ช่องว่างสมรรถนะ (A-E)
ชื่อ สมรรถนะหลัก.....						
1	ชื่อพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ.....					
2	ชื่อพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ.....					
3	ชื่อพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ.....					
กลยุทธ์ในการพัฒนา: 7				8	สรุปผล	จำนวนข้อ
					ยุคแข็ง	
					ตามมาตรฐาน	
					ยุคอ่อน	
ชื่อ สมรรถนะหลัก.....						
1	ชื่อพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ.....					
2	ชื่อพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ.....					
3	ชื่อพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ.....					
กลยุทธ์ในการพัฒนา :					สรุปผล	จำนวนข้อ
					ยุคแข็ง	
					ตามมาตรฐาน	
					ยุคอ่อน	
ชื่อ สมรรถนะหลัก.....						
1	ชื่อพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ.....					
2	ชื่อพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ.....					
3	ชื่อพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ.....					
กลยุทธ์ในการพัฒนา :					สรุปผล	จำนวนข้อ
					ยุคแข็ง	
					ตามมาตรฐาน	
					ยุคอ่อน	

แบบฟอร์ม 1*(ตัวอย่าง)*แบบประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายในเป็นรายบุคคล (ต่อ)

ส่วนที่ 3–สรุปแนวทางการให้ข้อมูลป้อนกลับและข้อเสนอแนะในการพัฒนา 9

สมรรถนะที่เป็นจุดแข็ง	สมรรถนะที่เป็นจุดอ่อน
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.

ส่วนที่ 4–การวางแผนการพัฒนา 10

สมรรถนะที่ต้องการพัฒนา	สาเหตุที่ต้องการพัฒนา
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
วันที่ติดตามผล :...../...../.....	

ผู้ตรวจสอบภายใน	11 ผู้ประเมิน
.....(ลายเซ็น)	.....(ลายเซ็น)
(.....)	(.....)
...../...../.....วันที่ประเมิน	...../...../.....วันที่ประเมิน

หมายเหตุ : *แบบประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายในนี้จัดทำขึ้นตามกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล (The IIA Global Internal Audit Competency Framework)(ฉบับปรับปรุง) ปี ค.ศ. 2013 ซึ่งกำหนดสมรรถนะหลัก10 บริการ สำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (Ten Core Competencies for Internal Auditor) และในสมรรถนะหลักแต่ละบริการจะประกอบด้วยพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ตรวจสอบภายในตามระดับตำแหน่งงาน (Ten Core Competencies Mapping for Internal Auditor)*

ในการจัดทำ **แบบประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายในเป็นรายบุคคล** ประกอบด้วย 4 ส่วนที่สำคัญ ดังนี้

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไป

1. ระบุชื่อ-ชื่อสกุลและระดับตำแหน่งงานของผู้ตรวจ สอบภายในที่จะรับการประเมิน
2. ระบุชื่อ-ชื่อสกุลและระดับตำแหน่งงานของผู้ประเมินตามที่องค์กรกำหนด

ส่วนที่ 2 –การประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน

เป็นการประเมินผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลตามสมรรถนะหลัก 10 ประการ และพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะแต่ละข้อของกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล ปี ค.ศ. 2013 (ตาราง 6 หน้า 25-38) แบ่งออกเป็น หัวข้อหลัก ๆ ดังนี้

3. **สมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ**
   - *ระบุสมรรถนะหลัก 10 ประการ*
   - *ระบุพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่คาดหวังในแต่ละระดับตำแหน่งงาน*
4. **สมรรถนะที่คาดหวัง** (Expected Competency : E)

   ระบุสมรรถนะหลัก / พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่คาดหวัง ตามระดับตำแหน่งที่จะทำการประเมิน (พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่มี "X" ในตาราง 6 หน้า 26-39)โดยระบุเป็นตัวเลข 1 หรือ 0 ดังนี้

"1"	*หมายถึง สมรรถนะหลัก / พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่กรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล ปี ค.ศ. 2013 กำหนดว่า จำเป็นต้องมี ในระดับตำแหน่งที่จะทำการประเมิน หรือ*
"0"	*หมายถึง สมรรถนะหลัก / พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่กรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล ปี ค.ศ. 2013 กำหนดว่า ไม่จำเป็นต้องมี ในระดับตำแหน่งที่จะทำการประเมิน*

5. **สมรรถนะที่ทำได้จริง**

   ระบุสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในที่ทำได้จริง โดย
   - *ผู้ตรวจสอบภายในประเมินตนเองในช่อง "ประเมินโดยตนเอง"*
   - *ผู้ประเมินที่บริษัทกำหนดทำการประเมิน ในช่อง "ประเมินโดยผู้ประเมิน"*

   โดยระบุเป็นตัวเลข 1 หรือ 0 ดังนี้

1	*หมายถึง "ผู้ตรวจสอบภายในมีสมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่คาดหวัง" หรือ*
0	*หมายถึง "ผู้ตรวจสอบภายในไม่มีสมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่คาดหวัง" หรือ มีแต่ควรได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้น*

- จากนั้นผู้ตรวจสอบภายในที่ถูกประเมินและผู้ประเมินจะแลกเปลี่ยนความเห็นเพื่อหาข้อสรุปผลการประเมินที่เห็นร่วมกันในช่อง "ผลประเมินที่เห็นร่วมกัน" (Actual Competency : A) และนำผลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับสมรรถนะหลักที่คาดหวัง โดยผู้ประเมินสามารถประเมินผู้ตรวจสอบภายในจากการสังเกตพฤติกรรมหรือการสัมภาษณ์ผู้ตรวจสอบภายใน

6 ช่องว่างสมรรถนะ (A-E)(Competency Gap)

เป็นการเปรียบเทียบผลการประเมินสมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ผู้ตรวจสอบภายในทำได้จริงกับที่คาดหวังในแต่ละด้านตามกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล ปี ค.ศ. 2013ในระดับตำแหน่งงานนั้นโดยคำนวณจากสูตร A –E ซึ่งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแบ่งเป็น 3 แบบ แสดงด้วยตัวเลข 1, 0 หรือ -1 ดังนี้

1	หมายถึง ผู้ตรวจสอบภายในมีสมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่เป็นอยู่จริงมากกว่าที่คาดหวังฯ เรียกว่า จุดแข็ง (Strength)
0	หมายถึง ผู้ตรวจสอบภายในมีสมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่เป็นอยู่จริงเท่ากับที่คาดหวังฯเรียกว่า ตามมาตรฐาน (Standard)
-1	หมายถึง ผู้ตรวจสอบภายในมีสมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่เป็นอยู่จริงน้อยกว่าที่คาดหวังฯ เรียกว่าจุดอ่อน (Weakness)

7 สรุปผลช่องว่างสมรรถนะ

สรุปผลการประเมินที่ได้ในแต่ละประเภทสมรรถนะหลัก ซึ่งประกอบด้วยจำนวนพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งตามมาตรฐานและจุดอ่อน

8 กลยุทธ์ในการพัฒนา

จากผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานจะกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาตามสมรรถนะหลักแต่ละข้อซึ่งสามารถเป็นได้ทั้งพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ตรวจสอบภายในแต่ละคน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กร ดุลยพินิจของผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานและความเหมาะสมในแต่ละองค์กร

โดยทั่วไปการพัฒนาสมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งนั้นเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้ตรวจสอบภายในในการเลื่อนตำแหน่งงานหรือโอนย้ายไปยังหน่วยงานอื่นหรือเพื่อเพิ่มทักษะการทำงานที่หลายหลายด้าน ขณะที่การพัฒนาสมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่เป็นจุดอ่อนมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในมีสมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้เป็นไปตามสมรรถนะเป็นไปตามกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล ปี ค.ศ. 2013

ส่วนที่ 3–สรุปแนวทางการให้ข้อมูลป้อนกลับและข้อเสนอแนะในการพัฒนา

- *ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับและข้อเสนอแนะในการพัฒนาแก่ผู้ตรวจสอบภายใน โดยสรุปสมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ตรวจสอบภายในเพื่อนำผลที่ได้ไปวางแผนและจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ*

ส่วนที่ 4–การวางแผนการพัฒนา

- *ภายใต้ปัจจัยและข้อจำกัดต่างๆ เช่น นโยบาย งบประมาณการพัฒนาบุคลากร ปริมาณงานที่ผู้ตรวจสอบภายในรับผิดชอบอยู่ เป็นต้น ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานอาจจำเป็นต้องเลือกสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน 3-5 ข้อ เพื่อนำมาพัฒนาก่อน พร้อมทั้งระบุสาเหตุที่ต้องการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวและระบุวันที่ติดตามผล สำหรับจุดแข็งหรือจุดอ่อนอื่นสามารถนำกลับมาพิจารณาความเหมาะสมในการพัฒนาในโอกาสต่อไป*
- *ผู้ตรวจสอบภายในและผู้ประเมินลงนามและวันที่กำกับใน แบบประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายในที่จัดทำขึ้น*

สำหรับการจัดทำ *รายงานสรุปผลการประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน* ประกอบด้วย 3 ส่วนที่สำคัญ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ตารางสรุปผลการประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 2 กราฟสรุปผลการประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ภาพรวม) จำแนกตามสมรรถนะหลักในแต่ละระดับตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 3 สรุปพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาจำแนกตามสมรรถนะหลักในแต่ละระดับตำแหน่งงาน

*โดยเป็นการนำผลที่ได้จาก**แบบประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล** มาจัดทำ **รายงานสรุปผลการประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน** (ตามแบบฟอร์ม 2) เพื่อสรุปจำนวนพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่คาดหวังรายบุคคลตามระดับตำแหน่งงานเปรียบเทียบกับผลการประเมินโดยแสดงในรูปแบบตาราง (ส่วนที่ 1) และในรูปแบบกราฟ (ส่วนที่ 2)*

นอกจากนี้ ในส่วนที่ 3 เป็นการสรุปพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะทั้งที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่ต้องการพัฒนาในแต่ละระดับตำแหน่งงาน

หมายเหตุในตัวอย่างแบบฟอร์ม 2 สมมุติว่าหน่วยงานตรวจสอบภายในขององค์กรนี้ประกอบด้วย ผู้ตรวจสอบภายใน 3 ระดับตำแหน่ง ระดับตำแหน่งละหนึ่งคน กล่าวคือ 1)ผู้ตรวจสอบภายใน(Internal Audit Staff)2) ผู้จัดการตรวจสอบภายใน (Internal Audit Manager) และ 3) หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ(Chief Audit Executive : CAE))

แบบฟอร์ม 2(ตัวอย่าง)รายงานสรุปผลการประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน

Company Logoบริษัท .....

รายงานสรุปผลการประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน

ประจำปี 255X

ส่วนที่ 1 ตารางสรุปผลการประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

สมรรถนะหลัก		ชื่อ – ชื่อสกุล Internal Audit Staff				ชื่อ – ชื่อสกุล Internal Audit Manager				ชื่อ – ชื่อสกุล CAE			
		พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่คาดหวัง	ผลการประเมิน			พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่คาดหวัง	ผลการประเมิน			พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่คาดหวัง	ผลการประเมิน		
			จุดแข็ง	ตามมาตรฐาน	จุดอ่อน		จุดแข็ง	ตามมาตรฐาน	จุดอ่อน		จุดแข็ง	ตามมาตรฐาน	จุดอ่อน
1	จริยธรรมในวิชาชีพ (Professional Ethics)	10	2	7	1	11	3	8		12	6	6	
2	การบริหารกิจกรรมการตรวจสอบภายใน (Internal Audit Management)	9	1	5	3	18	5	13		22	15	7	
3	กรอบโครงสร้างการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในระดับสากล (IPPF (International Professional Practices Framework))	4	1	2	1	6	3	3		9	5	3	1
4	การกำกับดูแล ความเสี่ยง และการควบคุม (Governance, Risk and Control)	7	2	4	1	12	2	10		12	5	6	1
5	ความรู้และความเข้าใจทางธุรกิจ (Business Acumen)	8		7	1	9	2	6	1	8	4	3	1
6	การติดต่อสื่อสาร (Communication)	15	2	12	1	15	4	10	1	15	7	7	1
7	การโน้มน้าวชูงใจและการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Persuasion and Collaboration)	15	2	12	1	18	8	9	1	20	3	16	1
8	การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking)	7		5	2	8	2	5	1	4	2	2	
9	การนำเสนอการกิจในการตรวจสอบภายใน (Internal Audit Delivery)	10		8	2	12	2	8	2	6	2	4	
10	การปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลง (Improvement and Innovation)	8		7	1	13	2	10	1	15	3	12	
รวม		93	10	69	14	122	33	82	7	123	52	66	5

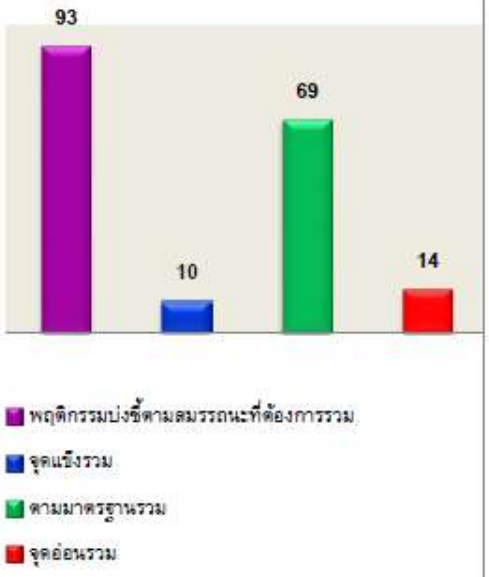
แบบฟอร์ม 2(ต่อ)

ส่วนที่ 2 กราฟสรุปผลการประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ภาพรวม) จำแนกตามสมรรถนะหลักในแต่ละระดับตำแหน่งงาน

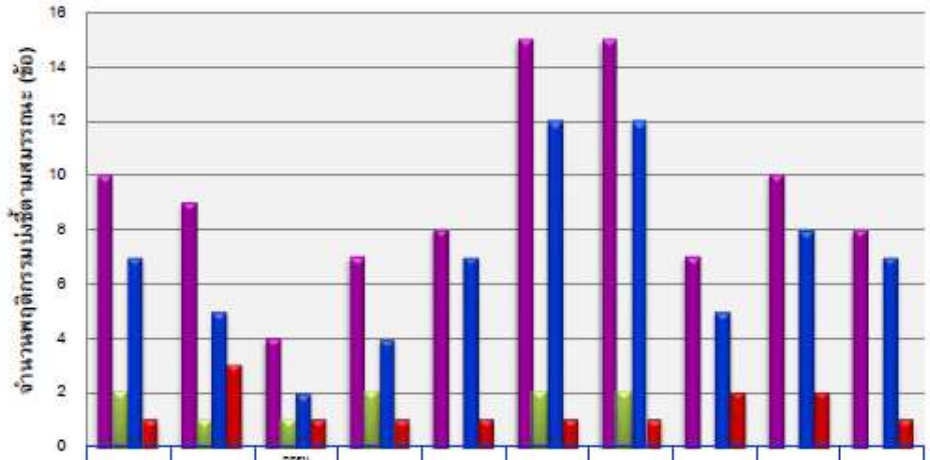
กลุ่มที่ 1 : ระดับผู้ตรวจสอบภายใน (Internal Audit Staff)

ชื่อ-ชื่อสกุล.....

ผลการประเมินสมรรถนะ : ระดับผู้ตรวจสอบภายใน



สรุปผลการประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน : ระดับผู้ตรวจสอบภายใน

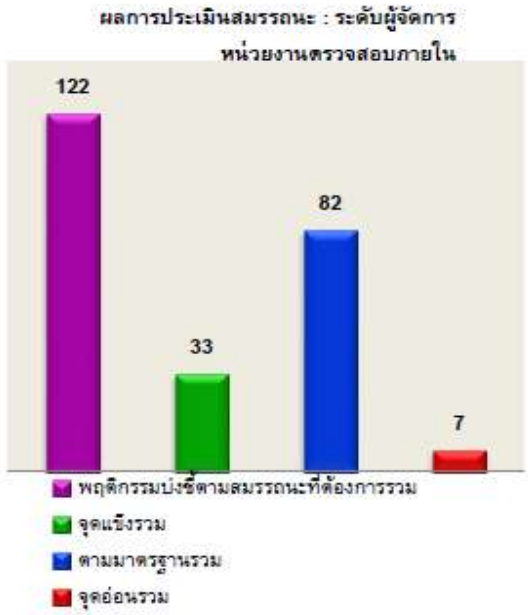


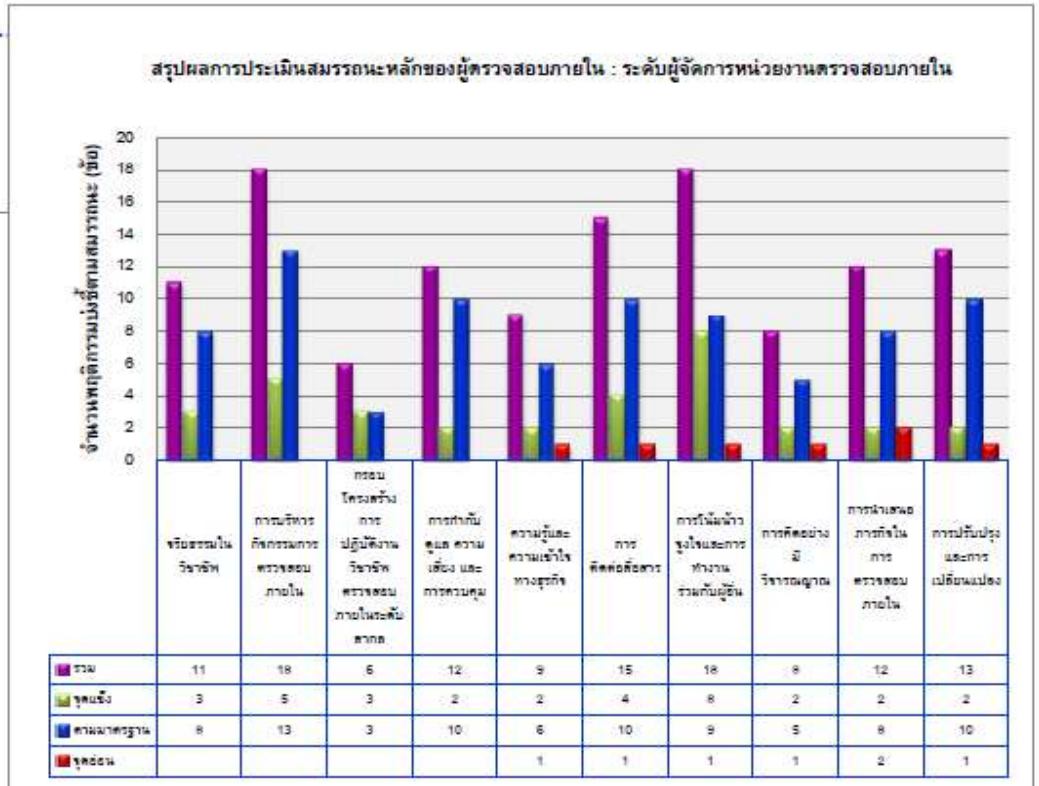
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
รวม	10	9	4	7	8	15	15	7	10	8
จุดแข็ง	2	1	1	2		2	2			
ตามมาตรฐาน	7	5	2	4	7	12	12	5	8	7
จุดอ่อน	1	3	1	1	1	1	1	2	2	1

แบบฟอร์ม 2(ต่อ)

กลุ่มที่ 2 : ระดับผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน (Internal Audit Manager)

ชื่อ-ชื่อสกุล.....



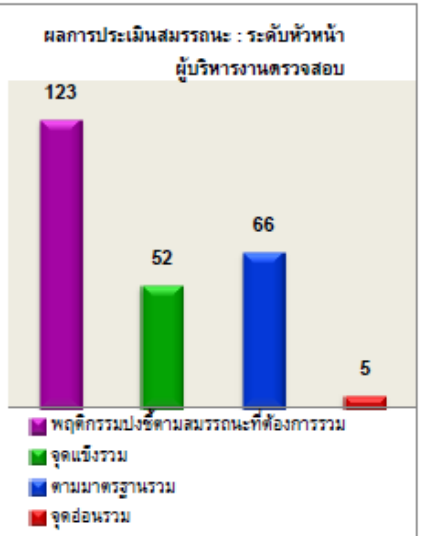


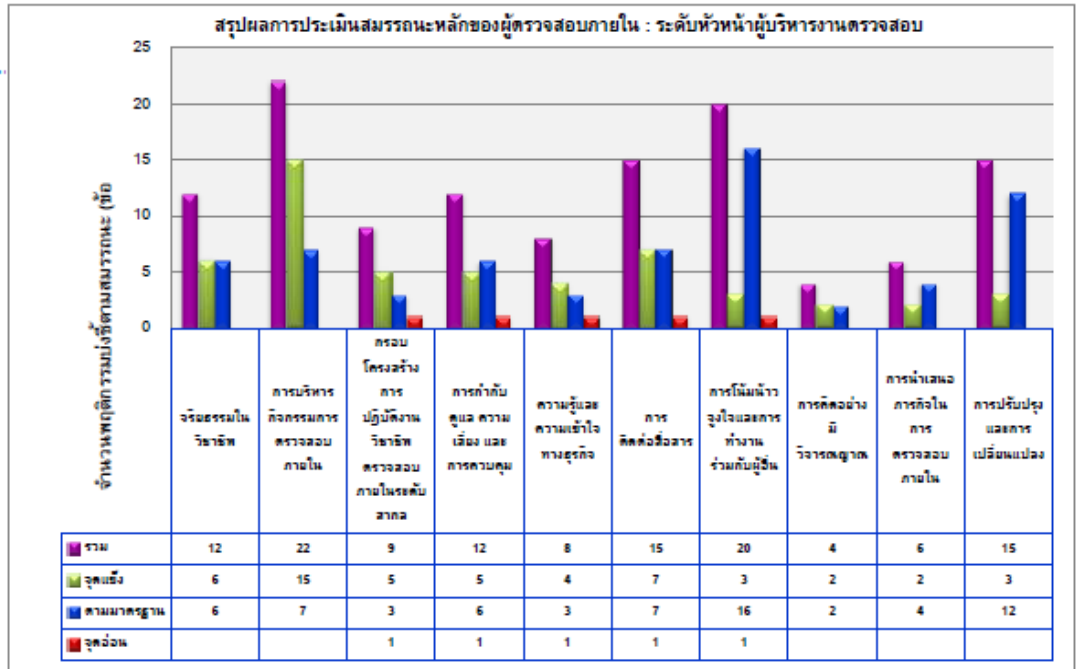
	จริยธรรมในวิชาชีพ	การบริหารกิจกรรมการตรวจสอบภายใน	กรอบโครงสร้างการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในระดับสากล	การทำงานคู่และความเชี่ยวและการควบคุม	ความรู้และความเข้าใจทางธุรกิจ	การติดต่อสื่อสาร	การให้และรับข้อมูลและการทำงานร่วมกับผู้อื่น	การคิดอย่างมีวิจารณญาณ	การนำเสนอการทำในการตรวจสอบภายใน	การปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลง
รวม	11	18	6	12	9	15	18	8	12	13
จุดแข็ง	3	5	3	2	2	4	8	2	2	2
ตามมาตรฐาน	8	13	3	10	6	10	9	5	8	10
จุดอ่อน					1	1	1	1	2	1

แบบฟอร์ม 2(ต่อ)

กลุ่มที่ 1 : ระดับหัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ (Chief Audit Executive : CAE)

ชื่อ-ชื่อสกุล.....





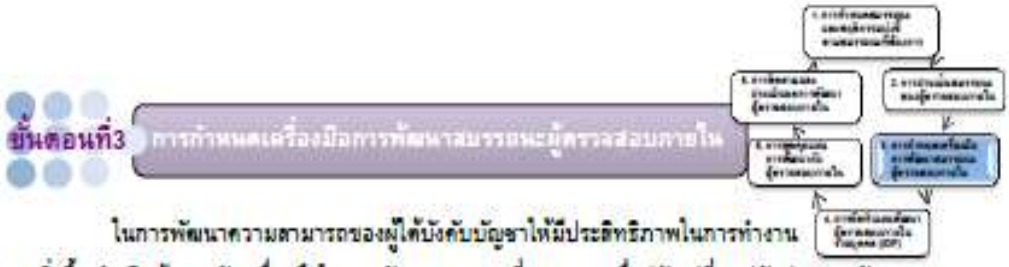
	จริยธรรมในวิชาชีพ	การบริหารกิจกรรมการตรวจสอบภายใน	กรอบโครงสร้างการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในระดับสากล	การกำกับดูแล ความเสี่ยง และการควบคุม	ความรู้และความเข้าใจทางธุรกิจ	การติดต่อสื่อสาร	การโน้มน้าวจูงใจและการทำงานร่วมกับผู้อื่น	การคิดอย่างมีวิจารณญาณ	การนำเสนอการตัดสินใจในการตรวจสอบภายใน	การปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลง
รวม	12	22	9	12	8	15	20	4	6	15
จุดแข็ง	6	15	5	5	4	7	3	2	2	3
ตามมาตรฐาน	6	7	3	6	3	7	16	2	4	12
จุดอ่อน			1	1	1	1	1			

ผู้จัดทำ	ผู้ตรวจสอบ	ผู้สอบทาน
.....(ลายเซ็น)	.....(ลายเซ็น)	.....(ลายเซ็น)
(.....)	(.....)	(.....)
...../...../.....	...../...../.....	...../...../.....

แบบฟอร์ม 2(ต่อ)

ส่วนที่ 3 สรุปพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาจำแนกตามสมรรถนะหลักในแต่ละระดับตำแหน่งงาน

สมรรถนะหลัก	พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา	
	จุดแข็ง	จุดอ่อน
1.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
2.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน(Internal Audit Manager)		
สมรรถนะหลัก	**พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา**	
	จุดแข็ง	**จุดอ่อน**
1.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
2.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ (Chief Audit Executive : CAE)		
สมรรถนะหลัก	**พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา**	
	จุดแข็ง	**จุดอ่อน**
1.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
2.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.



ในการพัฒนาความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อปรับเปลี่ยนปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเครื่องมือการพัฒนา (Development Toole) มีหลายรูปแบบ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก กล่าวคือ 1) การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) และ 2) เครื่องมือการพัฒนาอื่นนอกห้องเรียน(Non Classroom Training) ดังแสดงตามภาพประกอบ 4 และสรุปลักษณะเฉพาะของเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรแต่ละรูปแบบ ดังแสดงตามตาราง 8 ดังนี้

ภาพประกอบ 4 เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร

ที่มา : ดัดแปลงจากอาภรณ์ภู่วิทยพันธุ์ (2554). การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล. หน้า 129.

ตาราง 8 ลักษณะเฉพาะของเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร

เครื่องมือการพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ
การฝึกอบรมในห้องเรียน	
1. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)	1. เป็นการฝึกอบรมภายในที่บริษัทจัดให้มีขึ้น (In-House Training) 2. เป็นการฝึกอบรมภายนอกที่หัวหน้างานส่งพนักงานหรือพนักงานขอเข้ารับการฝึกอบรมจากสถาบันหรือหน่วยงานภายนอก
เครื่องมือการพัฒนาอื่นนอกห้องเรียน	
1. การสอนงาน (Coaching)	เน้นอธิบายรายละเอียดของงาน ทั้งที่อยู่ในภาคสนามและนอกภาคสนาม ส่วนใหญ่หัวหน้างานโดยตรงจะทำหน้าที่สอนงานให้กับสมาชิกในทีมตรวจสอบ
2. การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training:OJT)	เน้นการฝึกอบรมในภาคสนาม ฝึกปฏิบัติจริง โดยหัวหน้างานหรือหัวหน้าสายงานทำหน้าที่อธิบายและชี้แนะสมาชิกในทีมตรวจสอบซึ่งจะเกิดประโยชน์ถ้าใช้คู่กับการสอนงาน
3. โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)	เน้นพัฒนาเรื่องจิตใจ การปรับตัว การทำงานร่วมกับผู้อื่นภายในหน่วยงานตรวจสอบภายในหรือองค์กรองค์กรบางแห่งเรียก Buddy Program ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในจะมีพี่เลี้ยงที่ได้รับคัดเลือกให้ดูแลเอาใจใส่และพูดคุยกับผู้ตรวจสอบภายในอย่างไม่เป็นทางการ
4. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)	เน้นการมอบหมายงานที่ยากหรือท้าทายมากขึ้น ต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์และวางแผนงานมากขึ้น เนื่องจากเป็นงานที่แตกต่างจากที่เคยปฏิบัติ
5. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)	เน้นการมอบหมายงานที่มากขึ้น เป็นงานที่มีขั้นตอนงานคล้ายหรือแตกต่างกับงานเดิมที่เคยปฏิบัติแต่ไม่ยากหรือไม่ต้องใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์มากนัก
6. การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)	เน้นการมอบหมายให้ผู้ตรวจสอบภายในรับผิดชอบโครงการระยะยาว หรือโครงการพิเศษที่ผู้ตรวจสอบภายในจะต้องแยกตัวจากเดิมที่เคยปฏิบัติหรือเป็นโครงการที่เพิ่มขึ้นจากงานประจำที่รับผิดชอบ เช่น การให้คำปรึกษา เป็นต้น
7. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	เน้นให้มีการหมุนเวียนงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานนั้นตามระยะเวลาที่กำหนด โดยส่วนใหญ่จะใช้ในการพัฒนาความสามารถของผู้ตรวจสอบภายในระดับผู้จัดการหรือผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายในก่อนการปรับตำแหน่งประดับ
8. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)	เน้นการให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อสมาชิกในทีมตรวจสอบพบปัญหาจากงานที่รับผิดชอบ หัวหน้างานจะต้องให้แนวทาง เคล็ดลับและวิธีการเพื่อให้สมาชิกในทีมตรวจสอบสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้
9. การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)	เน้นการเรียนรู้งานจากการเลียนแบบและการติดตามหัวหน้างานหรือผู้รู้ในงานนั้นๆ เป็นเครื่องมือที่ไม่ต้องใช้เวลามากนักเนื่องจากผู้ตรวจสอบภายในจะต้องทำหน้าที่สังเกตติดตามพฤติกรรมของหัวหน้างาน
10.การทำกิจกรรม (Activity)	เน้นการมอบหมายกิจกรรมระยะสั้นไม่ต้องมีระยะเวลาหรือขั้นตอนการดำเนินงานมากนัก ความสำเร็จของเครื่องมือนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากสมาชิกในทีมตรวจสอบในการรับผิดชอบกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด
11.การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)	เน้นการฝึกฝน ฝึกปฏิบัติด้วยตนเองจากแหล่ง/ช่องทางการเรียนรู้ต่างๆ เช่น อ่านหนังสือ คู่มือปฏิบัติงานค้นคว้าข้อมูลผ่าน Internet เรียนรู้จาก e-Learningสอบถามผู้รู้เป็นต้น

ที่มา : ดัดแปลงจากอาภรณ์ภู่วิทยพันธุ์ (2554). การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล.หน้า 257-260.

อย่างไรก็ตาม เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรแต่ละประเภทมีทั้งข้อดีและข้อจำกัดในการนำไปใช้ โดยได้สรุปข้อดีและข้อจำกัดของเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรแต่ละประเภทดังแสดงตามตาราง 9

ตาราง 9 สรุปข้อดีและข้อจำกัดของเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร

1. การฝึกอบรมในห้องเรียน	
1.1 การฝึกอบรมภายในองค์กร	
ข้อดี	**ข้อจำกัด**
• วิทยากรสามารถลงรายละเอียดเนื้อหาและกรณีศึกษาในประเด็นที่หน่วยงานตรวจสอบภายในหรือองค์กรต้องการ • ในกรณีที่ใช้วิทยากรจากภายในองค์กรจะประหยัดค่าใช้จ่ายและเป็นการพัฒนาความสามารถของพนักงานในการเป็นวิทยากร • เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นกันเองเนื่องจากผู้เข้าอบรมคุ้นเคยกันหรือทำงานร่วมกัน รวมทั้งสามารถพัฒนาสมาชิกในทีมตรวจสอบได้ภายในระยะเวลาเดียวกัน • ประหยัดเวลาของหัวหน้างานในการพัฒนาความสามารถของสมาชิกในทีมตรวจสอบ	• ผู้เข้าอบรมอาจไม่เข้าร่วมอบรมตามที่แจ้งไว้เนื่องจากมีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบ • ในกรณีที่ใช้วิทยากรจากภายในองค์กรอาจทำให้การมีส่วนร่วมและความเชื่อถือต่อวิทยากรลดลง รวมทั้งเกิดความรู้และประสบการณ์ที่จำกัด • หัวหน้างานต้องติดตามและประเมินผลความสำเร็จของผู้เข้าอบรมอย่างชัดเจนและเป็นระบบ • หัวหน้างานต้องจัดสรรกำลังคนทดแทนขณะที่สมาชิกในทีมตรวจสอบเข้าฝึกอบรม
1.2 การฝึกอบรมภายนอกองค์กร	
ข้อดี	**ข้อจำกัด**
• ทำให้รู้จักเพื่อนใหม่ทั้งในและนอกวิชาชีพจากองค์กรอื่น เป็นการขยายเครือข่าย • สร้างภาพลักษณ์ที่ดีเกี่ยวกับการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานตรวจสอบภายในและองค์กรตลอดจนเป็นช่องทางให้เป็นที่รู้จักขององค์กรอื่นมากขึ้น • ได้รับความรู้ ประสบการณ์ และกรณีศึกษาที่หลากหลายจากวิทยากรและผู้เข้าร่วมอบรมอื่น • เปลี่ยนสภาพแวดล้อมและบรรยากาศ ทำให้ผู้ตรวจสอบภายในไม่รู้สึกเบื่อหน่ายและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ • ประหยัดเวลาของหัวหน้างานในการพัฒนาความสามารถของสมาชิกในทีมตรวจสอบ	• ความคาดหวังของผู้เข้าอบรมกับเนื้อหาการอบรมอาจไม่ตรงกัน • หัวหน้างานต้องมีการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของผู้เข้าอบรมอย่างชัดเจนและเป็นระบบ • หัวหน้างานต้องจัดสรรกำลังคนทดแทนขณะที่สมาชิกในทีมตรวจสอบเข้ารับการฝึกอบรม

ตาราง 9 (ต่อ)

2. เครื่องมือการพัฒนาอื่นนอกห้องเรียน	
2.1 การสอนงาน	
ข้อดี	**ข้อจำกัด**
• กระตุ้นการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิผล โดยผู้สอนงานมอบหมายงานและกระจายงานไปยังสมาชิกในทีมตรวจสอบ • ผู้สอนงานมีความใกล้ชิดกับสมาชิกในทีมตรวจสอบ มีการพูดคุย ตอบข้อซักถาม ให้คำปรึกษาแนะนำและกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน • สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่สมาชิกในทีมตรวจสอบ จากการเอาใจใส่ในการสอนงานและการพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน • เพิ่มทักษะในการสอนงานให้แก่ผู้สอนงาน • ประหยัดเวลาของหัวหน้างานในการพัฒนาความสามารถของสมาชิกในทีมตรวจสอบ	• ผู้บริหารต้องมีความตั้งใจในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างการสอนงาน • เน้นการวางแผนล่วงหน้าเพื่อให้การสอนงานเป็นไปตามความต้องการอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การเตรียมข้อมูล การสอนงานและติดตามผลการสอนงาน • องค์กรควรจัดหลักสูตรอบรมทักษะในการสอนงานแก่ผู้สอนงาน เพื่อให้การสอนงานบรรลุวัตถุประสงค์และเกิดประสิทธิผล
2.2 การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน	
ข้อดี	**ข้อจำกัด**
• ผู้เข้าฝึกอบรมได้มีโอกาสฝึกปฏิบัติงานจริง • เสริมสร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีระหว่างหัวหน้างานกับสมาชิกในทีมตรวจสอบ รวมทั้งมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กรได้อย่างถูกต้องและต่อเนื่อง • ผู้สอนงานสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับหรือคำแนะนำแก่ผู้เข้าฝึกอบรมในเรื่องที่ควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติได้ทันที • เสริมสร้างทักษะในการปฏิบัติงานของผู้สอนงานจากการฝึกปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ อย่างสม่ำเสมอ • สามารถเน้นการฝึกอบรมในแต่ละเรื่องตามความเหมาะสมของระดับความสามารถและระยะเวลาที่กำหนด • ป้องกันความผิดพลาดในการปฏิบัติงานจากการลองผิดลองถูกของสมาชิกในทีมตรวจสอบ	• ถ้าผู้สอนงานขาดความรู้หรือทักษะเรื่องการถ่ายทอด อาจทำให้การฝึกอบรมไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์และไม่เกิดประสิทธิผล • เป็นการฝึกอบรมเฉพาะอย่าง จึงทำให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจและทักษะเฉพาะเรื่องที่ฝึกอบรมเท่านั้น • ผู้สอนงานต้องอุทิศเวลาในการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานและสอนงานโดยไม่ปิดบังความรู้ • ผู้สอนงานต้องติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมเป็นช่วงๆและต้องให้โอกาสผู้เข้าฝึกอบรมได้ฝึกปฏิบัติจริง

ตาราง 9 (ต่อ)

2. เครื่องมือการพัฒนาอื่นนอกห้องเรียน (ต่อ)	
2.3 โปรแกรมพี่เลี้ยง	
ข้อดี	**ข้อจำกัด**
• เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองความรู้และประสบการณ์ในการทำงานจากผู้เป็นพี่เลี้ยงในฐานะที่ทำงานในองค์กรมาก่อน • ช่วยให้ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรมากขึ้นและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร • สร้างทัศนคติและสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน มีความสุขในการทำงาน ลดความเครียดและความวิตกกังวลในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและส่งผลให้อัตราการลาออกลดลง • เป็นการเตรียมพร้อมสำหรับความก้าวหน้าในสายอาชีพของผู้ตรวจสอบภายใน	• พี่เลี้ยงต้องมีเวลาอย่างเพียงพอในการให้คำปรึกษา กระตุ้นจูงใจและติดตามความคืบหน้าในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบ • พี่เลี้ยงต้องมีความคิดเชิงเชิงบวกต่อการทำงานและต่อองค์กร เพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบบรรลุตามวัตถุประสงค์ • พี่เลี้ยงที่ดีต้องมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่และกระบวนการที่ถูกต้องของการเป็นพี่เลี้ยง
2.4 การเพิ่มคุณค่าในงาน	
ข้อดี	**ข้อจำกัด**
• ช่วยกระตุ้นจูงใจให้ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่รู้สึกเบื่อหน่ายกับการทำงานประจำ • ช่วยลดอัตราการลาออกโดยเฉพาะผู้ตรวจสอบภายในที่มีศักยภาพสูงในการปฏิบัติงาน • เตรียมความพร้อมแก่ผู้ตรวจสอบภายในเพื่อให้สามารถรับผิดชอบงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นและมีโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพมากยิ่งขึ้น • ช่วยในการสร้างผู้สืบทอดตำแหน่งและฝึกฝนให้สามารถรับผิดชอบงานแทนหัวหน้างานหรือผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน • ลดภาระการบริหารงานของหัวหน้างานหรือผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายในเนื่องจากผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบมีความสามารถในการรับผิดชอบงานที่ยากขึ้น	• ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบอาจเกิดความเครียดและวิตกกังวลในการรับผิดชอบงานที่ยากและท้าทายยิ่งขึ้น • ข้อเสนอแนะในการทำงานและความคิดสร้างสรรค์ของผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบอาจถูกจำกัดด้วยวัฒนธรรมองค์กรหรือทัศนคติของหัวหน้างานหรือผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายในดังนั้นเมื่อไม่ได้รับข้อมูลป้อนกลับที่ดีอาจทำให้รู้สึกเบื่อหน่ายที่จะทำงานต่อไป • หัวหน้างานหรือผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายในจะต้องพิจารณามอบหมายงานให้กับผู้ตรวจสอบภายในที่มีผลงานดี มีความสามารถและศักยภาพที่จะรับผิดชอบงานที่ยากขึ้น

ตาราง 9 (ต่อ)

2. เครื่องมือการพัฒนาอื่นนอกห้องเรียน (ต่อ)	
2.5 การเพิ่มปริมาณงาน	
ข้อดี	**ข้อจำกัด**
• ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบจะเกิดการเรียนรู้และเพิ่มทักษะด้านการบริหารจัดการงานจากปริมาณงานที่มากขึ้น • ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบเกิดความกระตือรือร้นและเกิดพลังที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ • เป็นการเตรียมความพร้อมถ้ามีผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบลาออก สมาชิกในทีมตรวจสอบยังคงสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ • เป็นการเตรียมพร้อมของหัวหน้างานในการปรับตำแหน่งงาน • เป็นเครื่องมือที่ไม่จำเป็นต้องใช้ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร	• ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบอาจเกิดความเครียดและวิตกกังวลในการรับผิดชอบปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นในขณะที่รายได้ยังคงเท่าเดิม • หัวหน้างานจำเป็นต้องสื่อสารถึงวัตถุประสงค์ในการเพิ่มปริมาณงานกับผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบ ตลอดจนมีการติดตามและให้คำแนะนำอย่างสม่ำเสมอ
2.6 การมอบหมายโครงการ	
ข้อดี	**ข้อจำกัด**
• เปิดโอกาสให้ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบแสดงความสามารถของตนเองในโครงการที่ได้รับมอบหมาย • ช่วยกระตุ้นจูงใจให้ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่รู้สึกเบื่อหน่ายกับการทำงานประจำ • หัวหน้างานสามารถตรวจสอบติดตามและประเมินผลสำเร็จของโครงการที่มอบหมายขณะที่ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบสามารถรับรู้ผลการปฏิบัติงานตามโครงการได้อย่างชัดเจน • เป็นการฝึกการทำงานร่วมกับสมาชิกในทีมตรวจสอบหรือบุคลากรที่มาจากหน่วยงานอื่น • เป็นเครื่องมือที่ไม่จำเป็นต้องใช้ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร	• ถ้าความรับผิดชอบหรือขอบเขตของโครงการกว้างหรือมากไป อาจทำให้ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบตกหรือหลีกเลี่ยงงานประจำ • ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบอาจเกิดความวิตกกังวลเกี่ยวกับความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานตามโครงการที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ • หัวหน้างานต้องจัดสรรเวลาในการให้คำปรึกษา ติดตามและประเมินผลความสำเร็จของโครงการที่มอบหมายเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

ตาราง 9 (ต่อ)

2. เครื่องมือการพัฒนาอื่นนอกห้องเรียน (ต่อ)	
2.7 การหมุนเวียนงาน	
ข้อดี	**ข้อจำกัด**
• ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบมีโอกาสขยายองค์ความรู้ เพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน สามารถรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่หลากหลายขึ้น • ช่วยให้ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบมีความก้าวหน้าในสายอาชีพหรือเตรียมความพร้อมในการรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น • ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบสามารถปรับปรุงทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น • ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบสามารถสร้างเครือข่ายกับเพื่อนร่วมงานใหม่และหัวหน้างานใหม่ • ทำให้ผู้ตรวจสอบภายในไม่รู้สึกเบื่อหน่าย • เกิดการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศในการปฏิบัติงานและสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน • เป็นเครื่องมือที่ไม่จำเป็นต้องใช้ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร	• ต้องเป็นข้อตกลงที่ตกลงร่วมกันทั้งหน่วยงานตรวจสอบภายในและหน่วยงานที่ต้องการหมุนเวียนงาน • อาจส่งผลให้หน่วยงานที่มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายของหน่วยงานที่ได้กำหนดไว้ • อาจทำให้ผู้ตรวจสอบภายในเกิดความเครียดและกดดันเนื่องจากต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองกับลักษณะงานใหม่ • ระยะเวลาในการเรียนรู้งานใหม่ของผู้ตรวจสอบภายในแต่ละคนไม่เหมือนกันซึ่งจะทำให้เกิดความยุ่งยากต่อหัวหน้างานในการกำหนดช่วงเวลาในการหมุนเวียนงาน
2.8 การให้คำปรึกษาแนะนำ	
ข้อดี	**ข้อจำกัด**
• เสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้ตรวจสอบภายใน สมาชิกในทีมตรวจสอบและหัวหน้างานในระหว่างการให้คำปรึกษาแนะนำ • ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบได้เรียนรู้เคล็ดลับ วิธีการและแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ • สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่สมาชิกในทีมตรวจสอบจากการเอาใจใส่ในการสอนงานและการพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน	• หัวหน้างานควรมีทักษะในการฟังการวิเคราะห์ปัญหาและสามารถเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้กับผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบได้ • หัวหน้างานต้องให้เวลาในการให้คำปรึกษาและติดตามการแก้ไขปัญหาของผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบ • ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบจะต้องเปิดใจกล่าวถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและเปิดใจรับฟังคำปรึกษาของหัวหน้างาน

ตาราง 9 (ต่อ)

2. เครื่องมือการพัฒนาอื่นนอกห้องเรียน (ต่อ)	
2.9 การติดตาม/สังเกต	
ข้อดี	**ข้อจำกัด**
• ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบได้เห็นการปฏิบัติงานจากต้นแบบภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นจริง และมีโอกาสสอบถามขั้นตอนการทำงานหรือมุมมองต่างๆ ของต้นแบบได้อย่างใกล้ชิด • เตรียมความพร้อมเพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในสามารถรับผิดชอบงานที่เพิ่มขึ้นในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น และมีความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน • เหมาะสมกับหัวหน้างานที่ไม่มีเวลาในการสอนงานหรือฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน เนื่องจากไม่จำเป็นต้องใช้เวลามากในการติดตามและสังเกตพฤติกรรมการทำงานของต้นแบบ • เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงที่ไม่ต้องใช้ค่าใช้จ่ายและประหยัดเวลาทั้งผู้สอนและผู้เรียน	• ควรเปิดโอกาสให้ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบได้ปฏิบัติงานจริงภายหลังจากการติดตาม/สังเกตต้นแบบ • บุคคลที่เป็นต้นแบบควรเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับว่ามีทักษะในการปฏิบัติงานและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและงานที่รับผิดชอบ • ผู้ตรวจสอบภายในที่เหมาะกับเครื่องมือนี้คือผู้ตรวจสอบภายในที่มีศักยภาพในการทำงานและมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง
2.10 การให้คำปรึกษาแนะนำ	
ข้อดี	**ข้อจำกัด**
• ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ร่วมมือประสานสัมพันธ์และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน • สร้างความผูกพันต่อองค์กรและหน่วยงานตรวจสอบภายในลดอัตราการลาออกของผู้ตรวจสอบภายใน โดยเฉพาะผู้ที่มีศักยภาพในการทำงานที่องค์กรต้องการรักษาไว้ • กระตุ้นให้ผู้ตรวจสอบภายในเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและสามารถทำงานได้ตรงตามเป้าหมายหรือความคาดหวังของหัวหน้างาน • หัวหน้างานสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบได้ทันที	• การทำกิจกรรมที่มากเกินไป อาจเป็นอุปสรรคหรือปัญหาต่อการปฏิบัติงานประจำ • หัวหน้างานต้องมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนให้กับผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบที่รับผิดชอบกิจกรรมแต่ละเรื่อง • หัวหน้างานจะต้องให้เวลาในการติดตามและประเมินความสามารถของผู้ตรวจสอบภายในจากกิจกรรมที่มอบหมาย

ตาราง 9 (ต่อ)

2. เครื่องมือการพัฒนาอื่นนอกห้องเรียน (ต่อ)	
2.11 การเรียนรู้ด้วยตนเอง	
ข้อดี	**ข้อจำกัด**
• ผู้ตรวจสอบภายในสามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องได้ตามเวลาและสถานที่ที่สะดวก และสามารถเลือกใช้สื่อที่หลากหลายตามความต้องการ • สนับสนุนให้ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบนำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตนเองและของหน่วยงานตรวจสอบภายใน • เครื่องมือนี้เหมาะสมกับหัวหน้างานที่มีเวลาไม่มากนักในการพัฒนาความสามารถของผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบ • เป็นเครื่องมือในการจูงใจลดอัตราการลาออกและรักษาผู้ตรวจสอบภายในที่มีศักยภาพในการทำงานและรักการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา	• อาจทำให้หัวหน้างานมีความใกล้ชิดและพูดคุยกับสมาชิกในทีมตรวจสอบน้อยลง • ต้องมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการจัดหาสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง • ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบต้องมีวินัยและมีความรับผิดชอบอย่างสูงในการเรียนรู้ด้วยตนเอง • ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบอาจตีความผิดและใช้เวลานานในการเรียนรู้ด้วยตนเอง เนื่องจากไม่มีการแลกเปลี่ยนและชาคผู้ชี้แนะ • หัวหน้างานจะต้องมีกระบวนการประเมินและติดตามผลการเรียนรู้ของผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบ
2.12 การเป็นวิทยากรภายใน	
ข้อดี	**ข้อจำกัด**
• วิทยากรภายในจะมีความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจขององค์กรและคุ้นเคยกับวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างดี • ประหยัดงบประมาณในการจ้างวิทยากรภายนอกและสามารถกำหนดหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้ตรวจสอบภายใน • ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาและรักษาองค์ความรู้ขององค์กรอย่างยั่งยืน • สร้างแรงจูงใจและเปิดโอกาสให้ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบได้แสดงศักยภาพ	• การยอมรับในความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของผู้ตรวจสอบภายในที่ได้รับมอบหมายให้เป็นวิทยากรภายในอาจไม่เท่ากับวิทยากรจากภายนอก • หัวหน้างานต้องสื่อสารและทำความเข้าใจกับผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบที่ได้รับมอบหมายให้เป็นวิทยากรภายใน เนื่องจากเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบนอกเหนือจากงานประจำ • ผู้ตรวจสอบภายในที่ได้รับมอบหมายให้เป็นวิทยากรจะต้องได้รับการฝึกฝนให้เป็นวิทยากรภายในที่ดีและได้รับการยอมรับจากสมาชิกในทีมตรวจสอบ

ตาราง 9 (ต่อ)

2. เครื่องมือการพัฒนาอื่นนอกห้องเรียน (ต่อ)	
2.13 การดูงานนอกสถานที่	
ข้อดี	ข้อจำกัด
• เปลี่ยนบรรยากาศในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยการดูงานในองค์กรหรือสถาบันที่มีรูปแบบหรือขั้นตอนการปฏิบัติที่เป็นเลิศ • ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบได้เรียนรู้จากสภาพความเป็นจริงและได้รับประสบการณ์ตรง • ช่วยกระตุ้นให้มีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น • เสริมสร้างเครือข่ายหรือความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีมตรวจสอบ พนักงานของหน่วยงานหรือองค์กรที่ไปดูงาน ซึ่งจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนความรู้ ให้ความร่วมมือหรือช่วยเหลือในการปฏิบัติงานระหว่างกันต่อไป	• ต้องมีการวางแผนและประสานงานล่วงหน้ากับหน่วยงานหรือองค์กรที่จะไปดูงานเพื่อเตรียมความพร้อมและอำนวยความสะดวกในการดูงานเพื่อให้การดูงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ • ต้องมีการจัดสรรงบประมาณค่าใช้จ่ายในการดูงานโดยเฉพาะการดูงานในต่างประเทศและองค์กรภายนอก • กรณีไปดูงานในต่างประเทศ มีต้นทุนสูง ใช้เวลาการเดินทางและอาจมีข้อจำกัดด้านภาษา/การสื่อสาร • บริษัทที่เข้าดูงาน อาจไม่เปิดเผยข้อมูลที่แท้จริงตามที่ต้องการ ทำให้ได้เห็นรูปแบบการทำงานในภาพรวมเท่านั้น
2.14 การให้ข้อมูลป้อนกลับ	
ข้อดี	ข้อจำกัด
• สร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างหัวหน้างาน ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบ โดยเฉพาะผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะที่ต้องพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น • หัวหน้างานสามารถติดตามความคืบหน้าของงานและปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบ • สร้างบรรยากาศและความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้างานและสมาชิกในทีมตรวจสอบ • สามารถใช้ร่วมกับเครื่องมือการพัฒนาอื่นๆ เช่น การให้คำปรึกษาแนะนำ การสอนงานเป็นต้น • เป็นเครื่องมือที่ไม่จำเป็นต้องใช้ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร	• หัวหน้างานที่ทำหน้าที่ให้ข้อมูลป้อนกลับต้องมีทักษะการฟังและให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้เกิดการให้ข้อมูลในเชิงสร้างสรรค์ • หัวหน้างานต้องเปิดใจรับฟังกรณีที่สมาชิกในทีมตรวจสอบประสงค์จะให้ข้อมูลป้อนกลับแก่หัวหน้างานด้วย • เป็นเครื่องมือการพัฒนาที่ต้องใช้เวลา ดังนั้นผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับควรเตรียมประเด็นและจัดสรรเวลาสำหรับการให้และรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบ

ตาราง 9 (ต่อ)

2. เครื่องมือการพัฒนาอื่นนอกห้องเรียน (ต่อ)	
2.15 การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ	
ข้อดี	**ข้อจำกัด**
• ประหยัดค่าใช้จ่าย และประหยัดเวลาหากองค์กรมีผู้เชี่ยวชาญอยู่แล้ว • ทำให้ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบมีความเข้าใจขอบเขตหน้าที่งาน และเป้าหมายของงานที่ต้องปฏิบัติอย่างถ่องแท้ • ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานอย่างเฉพาะเจาะจง เกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และพัฒนาทักษะในการทำงานและการแก้ไขปัญหาจากผู้เชี่ยวชาญได้อย่างถูกต้อง • หากพบข้อผิดพลาดผู้เชี่ยวชาญสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้เรียนได้ทันที • ผู้เรียนสามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเนื่องจากมีส่วนร่วมปฏิบัติงานจริงกับผู้เชี่ยวชาญ	• หน่วยงานตรวจสอบภายในต้องมีขั้นตอนในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีความรอบรู้ ความชำนาญในงานนั้นอย่างแท้จริง ตลอดจนมีทักษะในการสื่อสารการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ • มีการกำหนดระยะเวลาในการฝึกงานที่แน่นอน ดังนั้นเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาการฝึกงานหากมีข้อสงสัยอาจไม่สะดวกในการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ • หน่วยงานตรวจสอบภายในต้องจัดสรรงบประมาณสำหรับผู้เชี่ยวชาญในการฝึกสอนงานเฉพาะเรื่อง • กรณีที่ผู้เชี่ยวชาญเป็นชาวต่างประเทศอาจมีข้อจำกัดด้านภาษา การสื่อสารและความพร้อมของผู้เรียน
2.16 การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เปรียบเทียบ	
ข้อดี	**ข้อจำกัด**
• เป็นการเรียนทางลัดจากผู้เชี่ยวชาญที่มีผลงานซึ่งได้รับการยอมรับจากบุคคล หน่วยงาน และองค์กรทั้งภายในและภายนอก • ทำให้ผู้เรียนสามารถเปรียบเทียบผลงานหรือความสามารถของตนเองกับคู่เปรียบเทียบ หรือคู่แข่งในรูปของตัวบุคคล หน่วยงาน หรือองค์กร • ส่งเสริมให้ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบเรียนรู้และนำจุดแข็งของผู้อื่นมาพัฒนาตนเอง รวมทั้งปรับปรุงขั้นตอนการทำงานได้อย่างอย่างต่อเนื่อง มีมาตรฐานเทียบเท่าหรือสูงกว่าคู่แข่ง • เป็นเครื่องมือที่ไม่จำเป็นต้องใช้ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากรมาก	• มีความจำเป็นต้องคัดเลือกคู่เปรียบเทียบที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในทีมตรวจสอบ หน่วยงานตรวจสอบภายใน และองค์กร • ผู้ตรวจสอบภายในและสมาชิกในทีมตรวจสอบอาจเกิดความไม่เข้าใจและรู้สึกท้อใจ หากผลงานและความสามารถของตนเองไม่เป็นไปตามมาตรฐานของคู่เปรียบเทียบดังนั้นผู้บังคับบัญชาจำเป็นจะต้องทำความเข้าใจและติดตามการพัฒนาตนเองของสมาชิกในทีมตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง

ตาราง 9 (ต่อ)

2. เครื่องมือการพัฒนาอื่นนอกห้องเรียน (ต่อ)	
2.17 การประชุม/สัมมนา	
ข้อดี	**ข้อจำกัด**
• เพิ่มมุมมองความรู้และโลกทัศน์ให้กับผู้ตรวจสอบภายในเพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน • กระตุ้นให้เกิดการคิดวิเคราะห์ค้นหาคำตอบของประเด็นคำถามต่างๆ หรือนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ • ส่งเสริมบรรยากาศในการประสานสัมพันธ์และการทำงานร่วมกับผู้อื่น • ในกรณีที่เป็นการประชุม/สัมมนาเชิงปฏิบัติการจะทำให้การพัฒนาบรรลุวัตถุประสงค์ยิ่งขึ้น • เปิดโอกาสในการสร้างเครือข่าย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์และแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่หลากหลายกับผู้ร่วมการประชุม/สัมมนาจากบริษัทอื่นๆ • สร้างการยอมรับและความผูกพันต่อเป้าหมายหรือผลลัพธ์ร่วมกัน	• ผู้นำการประชุม/สัมมนาต้องมีความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องและสามารถถ่ายทอดข้อมูล ตลอดจนมีจิตวิทยาและทักษะในการจูงใจให้ผู้เข้าร่วมประชุม/สัมมนามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น • องค์กรต้องจัดสรรงบประมาณสำหรับการประชุม/สัมมนาภายนอกสถานที่ • กรณีที่การประชุม/สัมมนาใดเป็นการสื่อสารทางเดียวอาจทำให้ผู้ตรวจสอบภายในไม่มีส่วนร่วมในการนำเสนอความคิดเห็น • กรณีที่ผู้ตรวจสอบภายในเข้าร่วมในฐานะผู้สังเกตการณ์อาจทำให้ไม่มีโอกาสแสดงความเห็น โดยเฉพาะหากการประชุม/สัมมนานั้นมีผู้เข้าร่วมเป็นจำนวนมาก
2.18 การให้ทุนการศึกษา	
• เพิ่มมุมมอง ความรู้และโลกทัศน์ให้กับผู้ตรวจสอบภายในเพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน • เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง • องค์กรมีผู้ตรวจสอบภายในที่มีความสามารถเพิ่มขึ้นและจะร่วมงานกับบริษัทนานขึ้นตามเงื่อนไขการใช้ทุนการศึกษา • เปิดโอกาสในการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์และแนวคิดในการแก้ไขปัญหาที่หลากหลายกับอาจารย์และผู้เรียนด้วยกัน • เป็นการรักษาและพัฒนาคนเก่ง รวมทั้งสามารถลดอัตราการลาออกของผู้ตรวจสอบภายใน	• งบประมาณในการให้ทุนการศึกษามีจำนวนเงินค่อนข้างสูงและใช้เวลาในการศึกษา • หน่วยงานตรวจสอบภายในจะขาดบุคลากรที่จะทำงานในระยะเวลาหนึ่ง จึงต้องเตรียมผู้ตรวจสอบภายในที่จะรับผิดชอบงานแทน • อาจถูกมองว่าเป็นการพัฒนาความสามารถของพนักงานเฉพาะบางคนและไม่ทั่วถึงทั้งองค์กร ดังนั้นหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องมีกระบวนการที่เหมาะสมในการคัดเลือกผู้ตรวจสอบภายในที่จะรับทุนการศึกษา • หัวหน้างานต้องตกลงเงื่อนไขการรับทุนและวิธีนำความรู้ที่ได้มาแลกเปลี่ยนกับสมาชิกในทีมตรวจสอบและประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานตรวจสอบภายใน

ที่มา : ดัดแปลงจากอาภรณ์ภู่วิทยพันธุ์ (2554). *การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล*.หน้า 257-260.

เงื่อนไขในการเลือกเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร

ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/ หัวหน้างาน สามารถเลือกเครื่องมือการพัฒนาที่เหมาะสม โดยพิจารณาจากเงื่อนไขต่างๆ เช่น งบประมาณ รูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้ตรวจสอบภายใน ความพร้อมของผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/ หัวหน้างานดังนี้

1. **งบประมาณ:** เครื่องมือการพัฒนาบางประเภทใช้งบประมาณมาก เช่น การฝึกอบรมในห้องเรียนหรือการไปดูงานต่างประเทศ ดังนั้นผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/ หัวหน้างานสามารถเลือกเครื่องมืออื่นๆ เช่น การประชุม การสอนงาน เป็นต้น

2. **รูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้ตรวจสอบภายใน** : ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/ หัวหน้างาน จะต้องคำนึงถึงลักษณะนิสัยความต้องการของผู้ตรวจสอบภายในด้วย เช่น ผู้ตรวจสอบภายในบางคนชอบอ่านหนังสือหรือชอบเรียนรู้ด้วยตนเอง ดังนั้นผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานสามารถเลือกใช้เครื่องมือการพัฒนาที่เหมาะสมกับผู้ตรวจสอบภายในนั้น เช่น การให้ผู้ตรวจสอบภายในเรียนรู้ด้วยตนเองด้วยวิธีการอ่านหนังสือ หรือศึกษาผ่านอินเทอร์เน็ตเป็นต้น

3. **ความพร้อมของผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/ หัวหน้างาน:** ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานต้องพิจารณาความพร้อมของตนเอง เช่น ถ้าผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานมีข้อจำกัดเวลา หรือ ความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูล ดังนั้นจึงไม่ควรเลือกการสอนงานหรือการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานเนื่องจากเครื่องมือการพัฒนาทั้งสองนี้จำเป็นต้องใช้เวลาตลอดจนความสามารถในการสอนงานและการสื่อสาร

นอกจากนี้ สมาคมผู้ตรวจสอบภายในของแต่ละประเทศมีหน้าที่ในการจัดให้มีการฝึกอบรมสัมมนาในหลักสูตรต่างๆ เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในในระดับตำแหน่งต่างๆ โดยสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย (สตท.) หรือThe Institute of Auditors of Thailand (IIAT) จัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมพัฒนาบุคลากรและวิชาชีพตรวจสอบภายในให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หลักที่ได้กำหนดไว้ เช่น

1. การฝึกอบรมและพัฒนาวิชาชีพตั้งแต่ระดับพื้นฐานจนถึงระดับผู้บริหาร เพื่อพัฒนาทักษะของผู้ตรวจสอบภายใน โดยนำเสนอผ่านการฝึกอบรมภายนอกองค์กร, การฝึกอบรมภายในองค์การ, การอบรมหลักสูตรประกาศนียบัตรและการสัมมนาใหญ่ประจำปี

2. เผยแพร่ความรู้ด้านวิชาชีพ เช่น การจัดเสวนาคลินิคไอเอ การบรรยายความรู้เบื้องต้นของงานตรวจสอบภายในในสถาบันการศึกษา และการจัดทำหนังสือวิชาการ หรือการแปลบทความ เอกสาร หนังสือวิชาการภาษาต่างประเทศ

3. การจัดสอบเพื่อรับวุฒิบัตรทางวิชาชีพตรวจสอบภายใน (Certified Internal Auditor : CIA), ที่พัฒนาโดยสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากลเพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในได้พัฒนาความรู้ความสามารถของตนในระดับสากล และวุฒิบัตรทางวิชาชีพอื่น ได้แก่ วุฒิบัตรการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Certified Control Self Assessment : CCSA), วุฒิบัตรวิชาชีพผู้ตรวจสอบภาครัฐ(Certified Government Auditing Professional: CGAP), ผู้ตรวจสอบภายในด้านการบริการการเงิน (Certified Financial Service Auditor : CFSA)

ในแต่ละปี สตท.จะจัดทำปฏิทินการฝึกอบรมสัมมนาในหลักสูตรต่างๆ เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน4 ประเภทหลัก กล่าวคือ 1) หลักสูตรสำหรับผู้ตรวจสอบภายในมือใหม่ 2) หลักสูตรสำหรับผู้ตรวจสอบภายในมืออาชีพ3) โปรแกรมวุฒิบัตรและ 4) หลักสูตรเชิงปฏิบัติการ (http://www.theiiat.or.th/activity)โดยหลักสูตรสำหรับผู้ตรวจสอบภายในมือใหม่ และผู้ตรวจสอบภายในมืออาชีพนั้น เป็นหลักสูตรที่กำหนดขึ้นโดยสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล และสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทยดังแสดงตามตาราง 10

ตาราง 10ตัวอย่างหลักสูตรการฝึกอบรมสัมมนาของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย

ตัวอย่างหลักสูตรฝึกอบรมสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย			
1	**หลักสูตรสำหรับผู้ตรวจสอบภายในมือใหม่โดยสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล (Beginner Track : IIA)**	2	**หลักสูตรสำหรับผู้ตรวจสอบภายในมือใหม่โดยสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย (Beginner Track : IIAT)**
1.1	เครื่องมือและเทคนิคสำหรับผู้ตรวจสอบภายในมือใหม่ (Tools and Techniques for The Beginning Auditors)	2.1	กระบวนการในการตรวจสอบภายใน (Internal Audit Procedures)
1.2.	ระบบการควบคุมภายในตลอดจนการนำมาใช้งาน (Value Added Business Control: The Right Way to Manage Risk)	2.2.	การปฏิบัติงานตรวจสอบสำหรับผู้ตรวจสอบภายในมือใหม่ (Fundamentals for New Internal Auditor)
1.3	การเพิ่มคุณค่าด้วยการปฏิบัติงานตรวจสอบตามฐานความเสี่ยง(Adding Value Using Risk Based Auditing)	2.3	มาตรฐานการควบคุมภายใน (Standard of Internal Controls)
1.4	การประเมินการควบคุมภายในตามแนวทางCOSO (Evaluating Internal Controls: A COSO Based Approach)	2.4	กระดาษทำการในงานตรวจสอบภายในและหลักฐานการตรวจสอบ (Audit Working Papers and Audit Evidence)
1.5	การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Introduction to Control Self Assessment)	2.5	แนวทางการปฏิบัติงานตรวจสอบ (Audit Program Development)
3	**หลักสูตรสำหรับผู้ตรวจสอบภายในมืออาชีพ (Professional Track : IIA)**	2.6	การเขียนรายงานการตรวจสอบ (Audit Report Writing)
3.1	การเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง(Facilitating Results Using CSA)	2.7	การสุ่มตัวอย่างสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (Sampling for Internal Auditors)
3.2.	ทักษะสำหรับผู้นำทีมตรวจสอบภายใน (Skills for New Auditor In Charge)	2.8	การตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับต่างๆ(Compliance Audit)
3.3	เครื่องมือและเทคนิคสำหรับผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน(Tools and Techniques for The Audit Manager)	4	**หลักสูตรสำหรับผู้ตรวจสอบภายในมืออาชีพ (Professional Track : IIAT)**
3.4	การบริหารจัดการแผนงานตรวจสอบ (Audit Project Management)	4.1	การตรวจสอบทุจริต (Fraud Audit)
3.5	ทักษะการเป็นผู้นำสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (Leadership Skills for Auditors)	4.2.	การวางแผนงานตรวจสอบตามฐานความเสี่ยง (Risk Based Audit)
3.6	การเพิ่มศักยภาพการสื่อสารสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (Enchanced Communications for Auditors)	4.3	ระบบการบริหารผลงานสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (Performance Management System for Internal Auditors)

ตาราง 10 (ต่อ)

ตัวอย่างหลักสูตรฝึกอบรมสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย			
3	**หลักสูตรสำหรับผู้ตรวจสอบภายในมืออาชีพ (Professional Track : IIA) (ต่อ)**	4	**หลักสูตรสำหรับผู้ตรวจสอบภายในมืออาชีพ (Professional Track : IIA1) (ต่อ)**
3.7	เทคนิคในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (Creative Problem Solving Techniques for Auditors)	4.4	การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ERM
3.8	การตรวจสอบด้านปฏิบัติการ (Operational Audit)	4.5	การตรวจสอบคุณภาพเชิงองค์รวม
3.9	การประเมินคุณภาพของการตรวจสอบภายใน (Internal Quality Assessment)	4.6	การบริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน
3.10	กิจกรรมและทักษะด้านการให้คำปรึกษา Consulting : Activities, Skills & Attitudes	5	**หลักสูตรเชิงปฏิบัติการ (Workshop Track)**
5	**โปรแกรมวุฒิบัตร (Certification Program)**	5.1	รายงานการตรวจสอบ:จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติได้จริง (Audit Report Analysis & Workshop)
5.1	ผู้ตรวจสอบภายในของประเทศไทย (Certified Professional Internal Auditors of Thailand : CPIAT)	5.2.	การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ - การฝึกปฏิบัติงานจริง (Enterprise Risk Management – Intensive Workshop)
5.2.	การเตรียมตัวสอบผู้ตรวจสอบภายในรับอนุญาตสากล ส่วนที่ 1 (CIA Preparation Part I)	5.3	การตรวจสอบกระบวนการจัดซื้อ (Audit Procurement)
5.3	การเตรียมตัวสอบผู้ตรวจสอบภายในรับอนุญาตสากล ส่วนที่ 2 (CIA Preparation Part II)	5.4	การตรวจสอบกระบวนการคลังสินค้า (Audit Inventory)
5.4	การเตรียมตัวสอบผู้ตรวจสอบภายในรับอนุญาตสากล ส่วนที่ 3 (CIA Preparation Part III)	5.5	เพิ่มทักษะในการตรวจสอบให้เข้มแข็ง (Strengthening Your Audit Skill)

จะเห็นได้ว่าเทคนิคและเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลายรูปแบบ โดยในการกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายในผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานและหน่วยงานบุคคลควรร่วมกันพิจารณาดำเนินการ ดังนี้

1. พิจารณาลักษณะเฉพาะ ข้อดีและข้อจำกัดของเครื่องมือการพัฒนาแต่ละประเภท
2. พิจารณาเงื่อนไขในการเลือกเครื่องมือการพัฒนาที่เหมาะสม เช่น งบประมาณ, รูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้ตรวจสอบภายใน และความพร้อมของผู้บังคับบัญชา
3. คัดเลือกและกำหนดเครื่องมือการพัฒนาที่เหมาะสมกับผู้ตรวจสอบภายในแต่ละคน

ทั้งนี้เพื่อเพิ่มสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตรวจสอบภายในและเป็นไปตามกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล ปี ค.ศ. 2013 ตามระดับตำแหน่งงาน

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP)

หลังจากประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในแล้ว ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานสามารถวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ตรวจสอบภายในที่ต้องการปรับปรุงและกำหนดเครื่องมือการพัฒนาที่เหมาะสม จากนั้นหน่วยงานตรวจสอบภายในและหน่วยงานบุคคลร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯดังแสดงตามแบบฟอร์ม 3 เพื่อเชื่อมโยงความต้องการของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลให้สนองตอบต่อความต้องการในระดับหน่วยงานตรวจสอบภายในและระดับองค์กร รวมทั้งเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณค่าในการปฏิบัติงานทั้งของตนเองและของหน่วยงานตรวจสอบภายในให้เป็นไปตามกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล ปี ค.ศ. 2013 รวมถึงเป็นการเตรียมความพร้อมในสมรรถนะหลักที่ต้องการจะพัฒนาต่อไปเพื่อการเลื่อนตำแหน่งงานหรือการโอนย้ายงาน

แผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ นี้ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและหน่วยงานตรวจสอบภายใน โดยถือว่าเป็นหนึ่งในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารและผู้ตรวจสอบภายในที่จะต้องใส่ใจและถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้แผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ จัดทำอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี โดยประกอบด้วย 4 องค์ประกอบที่สำคัญ กล่าวคือ 1) การกำหนดสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา 2) การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาและรายละเอียดของเครื่องมือ 3) การกำหนดช่วงเวลาการพัฒนา และ 4) การกำหนดงบประมาณการพัฒนาตามลำดับ ดังนี้

องค์ประกอบที่สำคัญของแผนพัฒนา
1. สมรรถนะ/พฤติกรรมบ่งชี้ที่ต้องการพัฒนา
2. เครื่องมือการพัฒนา
3. ช่วงเวลาการพัฒนา
4. งบประมาณการพัฒนา

การกำหนดสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ

ภายหลังจากการประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลแล้ว ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานจะกำหนดสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาก่อนหลังในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ดังนี้

1) กรณีที่มีทั้งสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน : เลือกสมรรถนะที่เป็นจุดอ่อนเพื่อนำมาพัฒนาก่อนสมรรถนะที่เป็นจุดแข็ง เพราะสมรรถนะที่เป็นจุดอ่อนมีผลต่อความสำเร็จของงานที่รับผิดชอบ

2) กรณีที่มีสมรรถนะที่เป็นจุดอ่อนอย่างเดียว: เลือกสมรรถนะที่เป็นจุดอ่อนมาพัฒนาก่อน

3) กรณีที่มีสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งอย่างเดียว : เลือกสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งเพื่อเป็นการเสริมสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะข้างต้นที่จะนำมาพัฒนาก่อนไม่ควรเกิน 3 ข้อ กรณีที่มีมากกว่า 3 ข้อ ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างาน ทำการคัดเลือกให้เหลือ 3 ข้อ โดยอาจพิจารณาจากความสำคัญของระดับตำแหน่งงานหรือกำหนดน้ำหนักความสำคัญของสมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะแต่ละข้อโดยให้มีน้ำหนักรวมเป็น 100 คะแนนจากนั้นคัดเลือกสมรรถนะที่มีน้ำหนักความสำคัญ3 อันดับแรกโดยพิจารณาควบคู่กับการกำหนดเครื่องมือการพัฒนาที่เหมาะสม

อย่างไรก็ตาม จุดแข็งหรือจุดอ่อนอื่นที่ยังไม่ได้นำมาจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ในการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ครั้งนี้ สามารถนำกลับมาพิจารณาความจำเป็นและความเหมาะสมในการพัฒนาในโอกาสต่อไปได้

2 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาและรายละเอียดของเครื่องมือ

ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานจะพิจารณาคัดเลือกและกำหนดเครื่องมือในการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายในลงในแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ โดยเน้นทั้งการฝึกอบรมในห้องเรียนและเครื่องมือการพัฒนาอื่นนอกห้องเรียน โดยพิจารณาลักษณะเฉพาะ ข้อดีและข้อจำกัดของเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรตามรายละเอียดในบทที่ 2เรื่อง ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายในควบคู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น งบประมาณและนโยบายในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานตรวจสอบภายใน/องค์กร ความพร้อมและปริมาณงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้ตรวจสอบภายใน เป็นต้น

3 การกำหนดช่วงเวลาการพัฒนา

ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างาน ต้องกำหนดช่วงเวลาที่จะนำเครื่องมือการพัฒนามาใช้ กล่าวคือ ระบุระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของการพัฒนา เช่น ระบุเป็นเดือน ไตรมาส หรือประจำปีตามความสะดวกของผู้ตรวจสอบภายในและผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างาน ตลอดจนความเหมาะสมของลักษณะของเครื่องมือในการพัฒนาที่เลือกใช้ แล้วแต่กรณี

4 การกำหนดงบประมาณการพัฒนา

ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างาน จะต้องคำนึงถึงงบประมาณในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในตามลักษณะเครื่องมือที่กำหนดขึ้นแต่ละประเภท และงบประมาณรวม โดยเครื่องมือการพัฒนามีทั้งที่ใช้งบประมาณและที่ไม่ใช้งบประมาณ เช่น

- เครื่องมือการพัฒนาที่ใช้งบประมาณ เช่น การฝึกอบรมในห้องเรียน การมอบหมายโครงการ การทำกิจกรรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเป็นวิทยากรภายใน การดูงานนอกสถานที่ การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ การประชุม/สัมมนา การให้ทุนการศึกษา เป็นต้น
- เครื่องมือการพัฒนาที่ไม่ใช้งบประมาณ เช่น การสอนงาน โปรแกรมพี่เลี้ยง การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน การเพิ่มคุณค่าในงาน การเพิ่มปริมาณงาน การหมุนเวียนงานการให้คำปรึกษาแนะนำการติดตาม/สังเกต การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น

จากนั้นผู้ตรวจสอบภายในและผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานลงนามเห็นชอบและรับทราบร่วมกัน

แบบฟอร์ม3*(ตัวอย่าง)*แผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP) โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

Company Logoบริษัท.....

แผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP) โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

ประจำปี 255X

ส่วนที่ 1 – รายละเอียดทั่วไป

ชื่อ-สกุลผู้ตรวจสอบภายใน		ระดับตำแหน่งงาน	
ชื่อ-สกุลผู้บังคับบัญชา		ตำแหน่งงาน	

ส่วนที่ 2 – แผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน

สมรรถนะหลัก/ พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา (1)	เครื่องมือการพัฒนา (2)	รายละเอียดของเครื่องมือ (2)	ช่วงเวลาการพัฒนา (3)	งบประมาณ (บาท) (4)
สมรรถนะหลักที่ต้องการพัฒนา : 1.				
ชื่อพฤติกรรมบ่งชี้.....	1.			
.....	2.			
ชื่อพฤติกรรมบ่งชี้.....	1.			
.....	2.			
ชื่อพฤติกรรมบ่งชี้.....	1.			
.....	2.			
สมรรถนะหลักที่ต้องการพัฒนา : 2.				
ชื่อพฤติกรรมบ่งชี้.....	1.			
.....	2.			
ชื่อพฤติกรรมบ่งชี้.....	1.			
.....	2.			
ชื่อพฤติกรรมบ่งชี้.....	1.			
.....	2.			
			งบประมาณรวม	

ผู้ตรวจสอบภายใน	ผู้บังคับบัญชา
.....(ลายเซ็น) (.....) ...../...../.....	.....(ลายเซ็น) (.....) ...../...../.....

ขั้นตอนที่5 การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน

ให้ข้อมูลป้อนกลับและแจ้งแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในแก่ผู้ตรวจสอบภายในแต่ละรายเพื่อสื่อสารและทำความเข้าใจถึงแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในตามแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ที่กำหนดขึ้น

หลังจากที่มีการประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายในแล้วผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายในแต่ละราย (Individual Development Feedback:IDP Feedback) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสื่อสารและทำความเข้าใจกับผู้ตรวจสอบภายในทราบว่าผู้ตรวจสอบภายในนั้นมีสมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะด้านใดที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนหรือมีประเด็นที่ต้องพัฒนาให้ดีขึ้น ตลอดจนชี้แจงให้ผู้ตรวจสอบภายในรับรู้ว่า ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานจะมีแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในตาม แผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของตนให้ดียิ่งขึ้น

ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานจะต้องมีความตั้งใจหรือมีความพร้อมในการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อมุ่งมั่นในการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน โดยสร้างวัฒนธรรมการเปิดใจรับฟังซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ใช้เทคนิคในการให้ข้อมูลที่เหมาะสม ตลอดจนใช้ศาสตร์และศิลปะในการโน้มน้าวและจูงใจให้ผู้ตรวจสอบภายในเห็นคุณค่าของตนเอง เป้าหมายของตนเองเปรียบเทียบกับเป้าหมายของตำแหน่งงาน/หน่วยงานตรวจสอบภายใน/องค์กร และเชื่อมโยงให้เกิดความเข้าใจถึงเหตุผลในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน ตลอดจนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามเครื่องมือการพัฒนาที่กำหนดไว้ใน แผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ รวมทั้งเห็นความสำคัญของการที่เมื่อผู้ตรวจสอบภายในได้รับการพัฒนาแล้วย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานของผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานและองค์กรในที่สุด

เชิดศักดิ์ ไอรมณีรัตน์. (2552: ออนไลน์) ได้ให้ข้อแนะนำเกี่ยวกับหลักการสำคัญของการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่ดี 4 ประการ สรุปได้ดังนี้

1. ข้อมูลชัดเจน (Clear information)
2. มีเป้าหมายที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับร่วมกัน (Mutually Agreed upon Goals)
3. ผู้รับการประเมินมีบทบาทชัดเจนในกระบวนการ (Active Role of Learners in the Process)
4. ให้ข้อมูลป้อนกลับด้วยเจตนาดี อารมณ์เป็นกลาง ตั้งใจจะช่วยเหลือผู้ที่รับการประเมิน (Positive Affect, Empathy, and Support)

ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน

การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน(Individual Development Monitoring : IDP Monitoring) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ซึ่งเกิดขึ้นหลังจากที่ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานและผู้ตรวจสอบภายในได้ปฏิบัติตามแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ที่กำหนดขึ้นจำแนกเป็น 2 ส่วน กล่าวคือ การติดตามและการประเมินผล

การติดตาม (Monitoring) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ที่กำหนดขึ้นอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเพื่อกระตุ้นให้การพัฒนาเป็นไปตามเป้าหมายและแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด ตลอดจนเป็นข้อมูลป้อนกลับให้ผู้ตรวจสอบภายในและผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานรับรู้ถึงประสิทธิภาพของแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ที่จัดทำขึ้นและใช้ประกอบการตัดสินใจแก้ไขและปรับปรุงเครื่องมือการพัฒนาเพื่อให้แผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ที่จะจัดทำขึ้นในปีถัดไปเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การประเมินผล (Evaluation) เป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ตลอดจนการพิจารณาผลสำเร็จของแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯเปรียบเทียบกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสามารถวัดได้จากพฤติกรรมทำงานของผู้ตรวจสอบภายในที่ดีขึ้นเมื่อผู้ตรวจสอบภายในสามารถพัฒนาสมรรถนะของตนเองได้แล้วย่อมสามารถสร้างผลงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานคาดหวัง

ดังนั้นในการติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานจะดำเนินการดังต่อไปนี้

1. **ในระหว่างปี**จะติดตามและประเมินความสำเร็จของการนำเครื่องมือการพัฒนาที่กำหนดขึ้นในแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ มาใช้ปฏิบัติจริง และจัดทำ แบบติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล *(ระหว่างปี)* (ตามแบบฟอร์ม4) เพื่อประเมินความสำเร็จของการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในตามเครื่องมือการพัฒนาที่กำหนดขึ้นในระหว่างปี เช่น ทุกไตรมาส ครึ่งปีแรก เป็นต้น และทบทวนเครื่องมือการพัฒนาให้เหมาะสมสำหรับช่วงเวลาที่เหลือของปี หรือครึ่งปีหลัง ในที่นี้แบบฟอร์ม 4 เป็นการยกตัวอย่างการติดตามและประเมินความสำเร็จของการนำเครื่องมือการพัฒนาไปใช้ โดยประกอบด้วย 2 องค์ประกอบที่สำคัญ กล่าวคือ 1) การติดตามผลและทบทวนผลการพัฒนา(ครึ่งปีแรก) และ 2) การดำเนินการพัฒนา (ครึ่งปีหลัง)

1. ระหว่างปี จะติดตามและประเมินผลการพัฒนาและจัดทำ แบบติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล
2. ปลายปี จะติดตามและประเมินผลการพัฒนาอีกครั้ง จากนั้นจัดทำแบบติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ปลายปี)และรายงานสรุปผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

2. **ในช่วงปลายปี** ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างาน จะติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในอีกครั้ง และจัดทำเอกสาร/รายงาน 2 ประเภท ดังนี้

1) *แบบติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ปลายปี)* (ตามแบบฟอร์ม 5) เพื่อติดตามและประเมินความสำเร็จของการนำเครื่องมือการพัฒนาที่กำหนดขึ้นในแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ มาใช้ปฏิบัติจริงในรอบปีนั้น รวมทั้งกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานนำข้อมูลที่ได้รับไว้วางแผนการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาความสามารถของผู้ตรวจสอบภายในให้มีการนำเครื่องมือการพัฒนาที่กำหนดขึ้นไปใช้ได้จริง โดยประกอบด้วย 2 องค์ประกอบที่สำคัญ กล่าวคือ1)สมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา 2) เครื่องมือการพัฒนา 3) ช่วงเวลาการพัฒนาตามแผนฯ 4) ผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาฯ (ทั้งปี) และ 5) การดำเนินการกรณีที่สำเร็จ

2) *รายงานสรุปผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล* (ตามแบบฟอร์ม 6) เพื่อติดตามและประเมินความสำเร็จในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ที่จัดทำขึ้น โดยตรวจสอบว่าเครื่องมือการพัฒนาที่กำหนดขึ้นนั้นได้นำไปใช้ปฏิบัติจริงหรือไม่ หรือยังไม่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ หรือมีพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะใดที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติมต่อไป เป็นต้น โดยประกอบด้วย 2 องค์ประกอบที่สำคัญ กล่าวคือ 1) สรุปผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในเปรียบเทียบกับแผนการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล และ 2) สรุปผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลจำแนกตามประเภทสมรรถนะหลัก

โดยได้นำเสนอตัวอย่างแบบฟอร์ม 4 ถึง 6 และแนวทางการปรับใช้ ในหน้า 76 ถึง 82

แบบฟอร์ม 4*(ตัวอย่าง)* แบบติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ระหว่างปี)

Company Logo*(ตัวอย่าง)แบบติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ระหว่างปี255X)*

บริษัท .....

แบบติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ระหว่างปี)

ประจำเดือน.....ถึง เดือน..... ปี .....

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ-สกุลผู้ตรวจสอบภายใน		ระดับตำแหน่งงาน	
ชื่อ-สกุลของผู้บังคับบัญชา		ตำแหน่งงาน	

ส่วนที่ 2 : การติดตามผลและทบทวนผลการพัฒนา

1 การติดตามผลการพัฒนา(ครึ่งปีแรก)					2 การดำเนินการพัฒนา (ครึ่งปีหลัง)						
สมรรถนะหลัก/ พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะ ที่ต้องการพัฒนา	เครื่องมือการพัฒนา	ช่วงเวลาการพัฒนาตามแผนฯ	ผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาฯ		ช่วงเวลาการพัฒนา						
			สำเร็จ	ไม่สำเร็จ	เครื่องมือการพัฒนา	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
สมรรถนะหลักที่ต้องการพัฒนา: 1.											
ชื่อพฤติกรรมบ่งชี้.....	1.				1.						
.....	2.				2.						
ชื่อพฤติกรรมบ่งชี้.....	1.				1.						
.....	2.				2.						
ชื่อพฤติกรรมบ่งชี้.....	1.				1.						
.....	2.				2.						
สมรรถนะหลักที่ต้องการพัฒนา : 2.											
ชื่อพฤติกรรมบ่งชี้.....	1.				1.						
.....	2.				2.						
ชื่อพฤติกรรมบ่งชี้.....	1.				1.						
.....	2.				2.						
ชื่อพฤติกรรมบ่งชี้.....	1.				1.						
.....	2.				2.						

ผู้ตรวจสอบภายใน	ผู้บังคับบัญชา
.....(ลายเซ็น)	.....(ลายเซ็น)
(.....)	(.....)
...../...../.....	...../...../.....

แบบติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล(ระหว่างปี) ประกอบด้วย 2 ส่วน ที่สำคัญ ได้แก่

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปประกอบด้วย

- *ชื่อ-สกุล และระดับตำแหน่งงานของผู้ตรวจสอบภายใน*
- *ชื่อ-สกุล และตำแหน่งงานของผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานตรวจสอบภายใน (ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างาน)*

ส่วนที่ 2 : การติดตามผลและทบทวนผลการพัฒนา ประกอบด้วย

1. **การติดตามผลการพัฒนา (ครึ่งปีแรก)**

   เป็นการติดตาม/การดำเนินการตาม แผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ที่กำหนดขึ้น

   - **สมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา** *เป็นสิ่งที่ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานต้องการให้ผู้ตรวจสอบภายในได้รับการปรับปรุงก่อนในปีนั้น*
   - **เครื่องมือการพัฒนา** – *เป็นเครื่องมือที่เหมาะสมในการพัฒนาสมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะแต่ละข้อ ที่ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานและผู้ตรวจสอบภายในกำหนดร่วมกันในแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯซึ่งอาจมีมากกว่าหนึ่งเครื่องมือก็ได้*
   - **ช่วงเวลาการพัฒนาตามแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล** *เป็นการกำหนดวันเริ่มต้นและสิ้นสุดการพัฒนาตามช่วงเวลาที่หน่วยงานตรวจสอบภายในกำหนดขึ้น เช่น วันที่ สัปดาห์ที่ เดือน ไตรมาส เป็นต้น*
   - **ผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล** *เพื่อติดตามว่าในครึ่งปีแรกผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานได้มีการนำเครื่องมือการพัฒนาที่กำหนดขึ้นในแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ มาใช้ปฏิบัติจริงหรือไม่*
     ถ้ามีการดำเนินการแล้วให้ใส่ "✓" ในช่องคำว่า "สำเร็จ"
     ในกรณีที่ยังไม่ได้ดำเนินการให้ใส่ "X" ในช่องคำว่า "ไม่สำเร็จ"

2. **การดำเนินการพัฒนา (ครึ่งปีหลัง)**

   ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานจะต้องระบุเครื่องมือการพัฒนาที่จะใช้ในครึ่งปีหลังซึ่งอาจเป็นเครื่องมือการพัฒนาเดิมหรือเลือกเครื่องมือการพัฒนาใหม่ที่ตกลงร่วมกันระหว่างผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานและผู้ตรวจสอบภายในที่เหมาะสมขึ้นตลอดจนกำหนดช่วงเวลาการพัฒนาทั้งนี้เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานนำเครื่องมือการพัฒนาที่กำหนดขึ้นมาใช้ในครึ่งปีหลัง

แบบฟอร์ม5 *(ตัวอย่าง)*แบบติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ปลายปี)

Company Logo

บริษัท .....

(ตัวอย่าง) แบบติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ปลายปี) ประจำปี .....

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ-สกุลผู้ตรวจสอบภายใน		ระดับตำแหน่งงาน	
ชื่อ-สกุลของผู้บังคับบัญชา		ตำแหน่งงาน	

ส่วนที่ 2 : การติดตามผลและทบทวนผลการพัฒนา

1 สมรรถนะหลัก/ พฤติกรรมบ่งชี้ ตามสมรรถนะ ที่ต้องการพัฒนา	2 เครื่องมือการพัฒนา	3 ช่วงเวลาการพัฒนาตามแผนฯ (ทั้งปี)	4 ผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาฯ		5 การดำเนินการกรณีที่สำเร็จ			
			สำเร็จ	ไม่สำเร็จ	วัน – เดือน ที่พัฒนา	จำนวนครั้ง/โครงการ	รายละเอียด	สถานที่
สมรรถนะหลักที่ต้องการพัฒนา : 1.								
ชื่อพฤติกรรมบ่งชี้								
ชื่อพฤติกรรมบ่งชี้								
ชื่อพฤติกรรมบ่งชี้								
สมรรถนะหลักที่ต้องการพัฒนา : 2.								
ชื่อพฤติกรรมบ่งชี้								
ชื่อพฤติกรรมบ่งชี้								
ชื่อพฤติกรรมบ่งชี้								

ผู้ตรวจสอบภายใน	ผู้บังคับบัญชา
.....(ลายเซ็น) (.....) ...../...../.....	.....(ลายเซ็น) (.....) ...../...../.....

นอกเหนือจากการติดตามผลระหว่างปีแล้ว การติดตามผลการนำเครื่องมือมาใช้ปฏิบัติจริงในช่วงปลายปีเป็นเรื่องที่สำคัญ ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจะนำไปใช้วางแผนการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในให้มีการนำเครื่องมือการพัฒนาที่กำหนดขึ้นไปใช้ได้จริง โดยแบบติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล(ปลายปี) ประกอบด้วย 2 ส่วนหลักที่สำคัญ ได้แก่

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปประกอบด้วย

- *ชื่อ-สกุล และระดับตำแหน่งงานของผู้ตรวจสอบภายใน*
- *ชื่อ-สกุล และตำแหน่งงานของผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานตรวจสอบภายใน (ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างาน)*

ส่วนที่ 2 : การติดตามผลและทบทวนผลการพัฒนา (ทั้งปี) ประกอบด้วย

1. **สมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา–** *สมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะทั้งหมดที่กำหนดในแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ*
2. **เครื่องมือการพัฒนา** – *เครื่องมือการพัฒนาทั้งหมดที่กำหนดในแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ*
3. **ช่วงเวลาการพัฒนาตามแผนฯ (ทั้งปี)** – *เป็นการกำหนดวันเริ่มต้นและสิ้นสุดการพัฒนาตามช่วงเวลาที่หน่วยงานตรวจสอบภายในกำหนดขึ้น เช่น ไตรมาส 1, ไตรมาส 2 ถึง 3, เดือนตุลาคม ถึงเดือนธันวาคม เป็นต้น*
4. **ผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาฯ–** *เพื่อสรุปว่าทั้งปีผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานได้มีการนำเครื่องมือการพัฒนาที่กำหนดขึ้นในแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ มาใช้ปฏิบัติจริงหรือไม่ ถ้ามีการดำเนินการแล้วให้ใส่ "✓" ในช่องคำว่า "สำเร็จ" ในกรณีที่ยังไม่ได้ดำเนินการให้ใส่ "X" ในช่องคำว่า "ไม่สำเร็จ"*
5. **การดำเนินการกรณีที่สำเร็จ** – *กรณีที่ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานได้มีการนำเครื่องมือการพัฒนาที่กำหนดขึ้นในแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ มาใช้ปฏิบัติจริงผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานจะต้องกรอกข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อใช้เป็นหลักฐานยืนยันว่าได้ปฏิบัติตามแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ที่จัดทำขึ้นด้วยการระบุถึงช่วงเวลา (วัน–เดือน) และจำนวนครั้งหรือโครงการที่มีการใช้เครื่องมือการพัฒนานั้น พร้อมทั้งระบุรายละเอียดของการดำเนินการดังกล่าว เช่น ชื่อหลักสูตรที่เข้าอบรมเรื่องที่ให้คำปรึกษา ชื่อหนังสือที่อ่าน เป็นต้น และระบุสถานที่ที่ใช้เครื่องมือการพัฒนาที่กำหนดขึ้นในแต่ละข้อ*

แบบฟอร์ม 6 *(ตัวอย่าง)* รายงานสรุปผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ส่วนที่ 1)

Company Logo

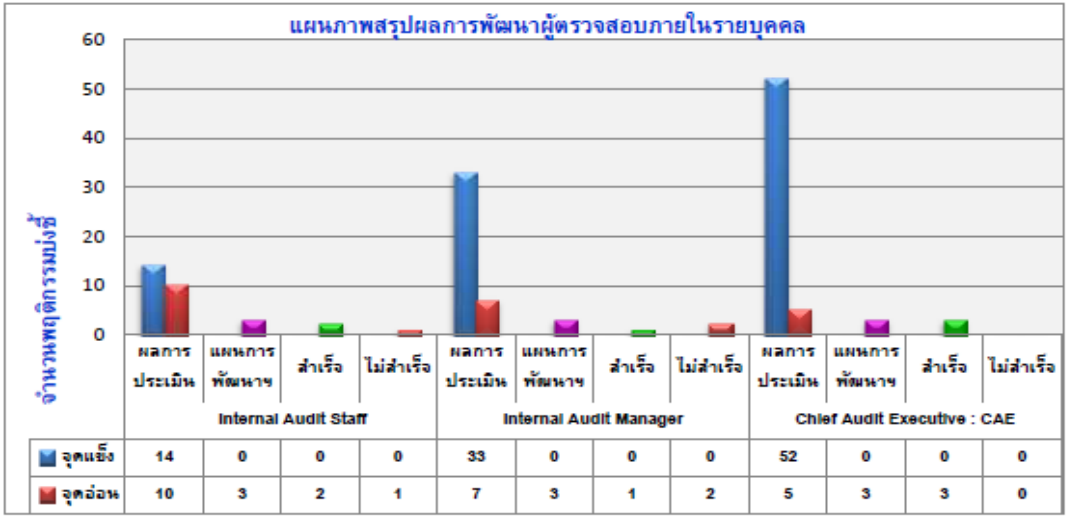
บริษัท .....

*(ตัวอย่าง)*รายงานสรุปผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

ประจำปี 255X

ส่วนที่ 1 สรุปผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในเปรียบเทียบกับแผนการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

	ชื่อ – ชื่อสกุล Internal Audit Staff				ชื่อ – ชื่อสกุล Internal Audit Manager				ชื่อ – ชื่อสกุล CAE			
	ผลการประเมิน	แผนการพัฒนาฯ	ผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาฯ		ผลการประเมิน	แผนการพัฒนาฯ	ผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาฯ		ผลการประเมิน	แผนการพัฒนาฯ	ผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาฯ	
			สำเร็จ	ไม่สำเร็จ			สำเร็จ	ไม่สำเร็จ			สำเร็จ	ไม่สำเร็จ
จุดแข็ง	14	0	0	0	33	0	0	0	52	0	0	0
จุดอ่อน	10	3	2	1	7	3	1	2	5	3	3	0
รวมผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาฯ			3				3				3	
ร้อยละ			67	33			33	67			100	0



แบบฟอร์ม 6*(ตัวอย่าง)* รายงานสรุปผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล(ส่วนที่ 2)

ส่วนที่ 2 สรุปผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลจำแนกตามประเภทสมรรถนะหลัก

สมรรถนะหลัก	ผู้ตรวจสอบภายใน (Internal Audit Staff)			ผู้จัดการตรวจสอบภายใน (Internal Audit Manager)			หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ (Chief Audit Executive : CAE)		
	ผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาฯ		กรณีที่ไม่สำเร็จ	ผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาฯ		กรณีที่ไม่สำเร็จ	ผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาฯ		กรณีที่ไม่สำเร็จ
	สำเร็จ	ไม่สำเร็จ	พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา	สำเร็จ	ไม่สำเร็จ	พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา	สำเร็จ	ไม่สำเร็จ	พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา
1 Professional Ethics (จริยธรรมในวิชาชีพ)			1. 2.			1. 2.			1. 2.
2 Internal Audit Management (การบริหารกิจกรรมการตรวจสอบภายใน)			1. 2.			1. 2.			1. 2.
3 IPPF (International Professional Practices Framework) (กรอบโครงสร้างการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในระดับสากล)			1. 2.			1. 2.			1. 2.
4 Governance, Risk and Control (การกำกับดูแล ความเสี่ยง และการควบคุม)			1. 2.			1. 2.			1. 2.
5 Business Acumen (ความรู้และความเข้าใจทางธุรกิจ)			1. 2.			1. 2.			1. 2.
6 Communication (การติดต่อสื่อสาร)			1. 2.			1. 2.			1. 2.
7 Persuasion and Collaboration (การโน้มน้าวจูงใจและการทำงานร่วมกับผู้อื่น)			1. 2.			1. 2.			1. 2.
8 Critical Thinking (การคิดอย่างมีวิจารณญาณ)			1. 2.			1. 2.			1. 2.
9 Internal Audit Delivery (การนำเสนอภารกิจในการตรวจสอบภายใน)			1. 2.			1. 2.			1. 2.
10 Improvement and Innovation (การปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลง)			1. 2.			1. 2.			1. 2.
รวมทั้งหมด									
รวมเปอร์เซนต์									

ผู้จัดทำ	ผู้ตรวจสอบ	ผู้สอบทาน
.....(ลายเซ็น) (...../...../.....)	.....(ลายเซ็น) (...../...../.....)	.....(ลายเซ็น) (...../...../.....)

รายงานสรุปผลการประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายในสามารถจัดทำและนำเสนอได้หลายรูปแบบตามดุลพินิจของผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างาน/องค์กร และความเหมาะสมของการนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ โดยในที่นี้ขอนำเสนอตัวอย่างรายงานซึ่งจัดทำขึ้นเป็นตัวอย่างของหน่วยงานตรวจสอบภายในซึ่งประกอบด้วยผู้ตรวจสอบภายใน 3 ระดับตำแหน่ง กล่าวคือ 1) ผู้ตรวจสอบภายใน 2) ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน และ 3) หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ ระดับตำแหน่งละหนึ่งคนโดยรายงานประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่

ส่วนที่ 1 : สรุปผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในเปรียบเทียบกับแผนการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

นำเสนอผลในรูปตารางและรูปแบบกราฟ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน ประกอบด้วย 5 หัวข้อดังนี้

1) **ผลการประเมิน:** *แสดงจำนวนพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ตรวจสอบภายในจากผลการประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในแต่ละคน*
2) **แผนการพัฒนาฯ:** *แสดงจำนวนพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานต้องการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในนั้นตามแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ที่กำหนดขึ้น*
3) **ผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาฯ:** *แสดงจำนวนผลการนำเครื่องมือการพัฒนาที่กำหนดขึ้นไปปฏิบัติจริงทั้งที่ประสบผลสำเร็จและยังไม่ประสบผลสำเร็จ*
4) **รวมผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาฯ :** *แสดงจำนวนรวมของผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯทั้งที่ประสบผลสำเร็จและยังไม่ประสบผลสำเร็จ*
5) **ร้อยละ :** *แสดงอัตราร้อยละของจำนวนพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะทั้งที่ประสบผลสำเร็จและยังไม่ประสบผลสำเร็จ*

ส่วนที่ 2: สรุปผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลจำแนกตามประเภทสมรรถนะหลักประกอบด้วย 3ส่วนดังนี้

1) **สมรรถนะหลัก :** *แสดงสมรรถนะหลัก 10 ประการ สำหรับผู้ตรวจสอบภายในตามกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล*
2) **ผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาฯ :** *แสดงจำนวนผลการนำเครื่องมือการพัฒนาที่กำหนดขึ้นไปปฏิบัติจริง ทั้งที่ประสบผลสำเร็จและยังไม่ประสบผลสำเร็จ*
3) **พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการพัฒนากรณีที่ไม่สำเร็จ :** *แสดงพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาต่อไปเพื่อเพิ่มสมรรถนะให้กับผู้ตรวจสอบภายในนั้น*

จากนั้นหน่วยงานบุคคลและผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างาน ลงนามผู้จัดทำ ผู้ตรวจสอบและผู้สอบทาน ตามลำดับ

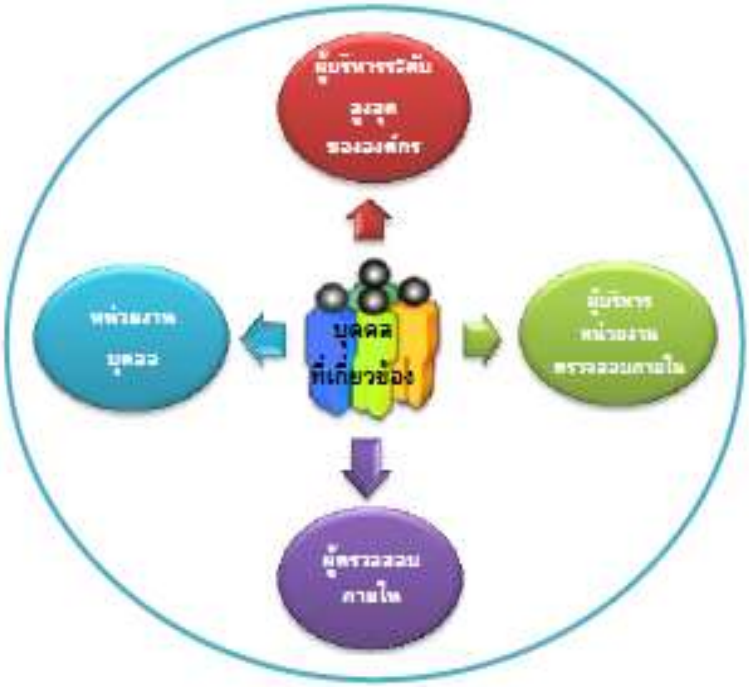
สรุปได้ว่า ในการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯตามคู่มือฉบับนี้ สามารถสรุปแบบฟอร์มและรายงานผู้รับผิดชอบหลัก และช่วงเวลาในการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนดังตาราง 11ดังนี้

ตาราง 11สรุปแบบฟอร์มและรายงานผู้รับผิดชอบหลัก และช่วงเวลาในการดำเนินการ

แบบฟอร์ม / รายงาน	ผู้รับผิดชอบหลัก	ช่วงเวลาในการดำเนินการ
ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ		
1.1 ตารางสรุปสมรรถนะหลัก 10 ประการสำหรับผู้ตรวจสอบภายในตามกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล (ฉบับปรับปรุง) ปี ค.ศ. 2013	• องค์กร/หน่วยงานตรวจสอบภายใน • สถาบันวิชาชีพตรวจสอบภายใน	• เมื่อต้องการกำหนด/ทบทวนเกณฑ์สมรรถนะ
ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน		
2.1 แบบประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน 2.2 รายงานสรุปผลการประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน	• ผู้ตรวจสอบภายใน • ผู้บริหารหน่วยงาน/หัวหน้างานตรวจสอบ • บุคคลอื่นตามที่องค์กรกำหนดร่วมประเมิน เช่น คณะกรรมการตรวจสอบ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ลูกค้า คู่ค้า เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น	เมื่อมีการประเมิน/ต้องการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน
ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน		
-ไม่มี-	• ผู้ตรวจสอบภายใน • ผู้บริหารหน่วยงาน/หัวหน้างานตรวจสอบ • หน่วยงานบุคคล	• เมื่อมีการประเมิน /ทบทวนผลการประเมิน
ขั้นตอนที่ 4การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP)		
4.1 แผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน	• ผู้บริหารหน่วยงาน/หัวหน้างานตรวจสอบ/บุคคลอื่นตามที่องค์กรกำหนด • ผู้ตรวจสอบภายใน • หน่วยงานบุคคล	• เมื่อต้องการจัดทำ / ทบทวนแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ เช่น ปีละครั้งเป็นต้น
ขั้นตอนที่ 5 การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน		
-ไม่มี-	• ผู้บริหารหน่วยงาน/หัวหน้างานตรวจสอบ/บุคคลอื่นตามที่องค์กรกำหนด • ผู้ตรวจสอบภายใน • หน่วยงานบุคคล	• เมื่อต้องการชี้แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในตามแผนพัฒนาให้แก่ผู้ตรวจสอบภายใน
ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน		
6.1 แบบติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ระหว่างปี) 6.2 แบบติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล(ปลายปี)	• ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานตรวจสอบร่วมกับผู้ตรวจสอบภายใน	6.1 ระหว่างปี 6.2 ปลายปี
6.3 รายงานสรุปผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล	• หน่วยงานบุคคล และผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานตรวจสอบ	6.3 ปลายปี

บุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน

ความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรมีไว้ขึ้นอยู่กับหน่วยงานบุคคลเท่านั้น อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554: 21-24)กล่าวว่า บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลให้ประสบความสำเร็จนั้นประกอบไปด้วย 4 กลุ่มหลัก ได้แก่1) ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร 2) ผู้บังคับบัญชาที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา 3) พนักงาน และ 4) หน่วยงานบุคคลโดยที่บุคคลแต่ละกลุ่มจะมีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบและบทบาทที่สนับสนุนกัน โดยสรุปได้ดังนี้



1. ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร

1.1 อนุมัติให้การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ เป็นกระบวนการหนึ่งที่ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายในจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทุกปี

1.2 ติดตามผลการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ และการนำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ไปใช้ปฏิบัติจริง

1.3 สนับสนุนและผลักดันให้ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายในปฏิบัติตามแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ที่กำหนดขึ้น

1.4 จัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในในแต่ละปีอย่างต่อเนื่อง

2. ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน

2.1 ทำความเข้าใจกระบวนการและวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ

2.2 ปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนที่กำหนดขึ้น

2.3 ประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในที่อยู่ภายใต้สายการบังคับบัญชาเพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ตรวจสอบภายในในงานที่มอบหมายให้รับผิดชอบในปัจจุบัน

2.4 ทำความเข้าใจถึงแหล่งหรือช่องทางการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในเป็นรายบุคคล

2.5 กำหนดแนวทางหรือช่องทางการพัฒนาตนเองที่เหมาะสมให้กับผู้ตรวจสอบภายใน

2.6 ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายในถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่ผู้ตรวจสอบภายในต้องพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น

2.7 ชี้แนะผู้ตรวจสอบภายในถึงขอบเขตงานที่เขาสามารถเพิ่มความรับผิดชอบที่มากขึ้น

2.8 ค้นหาโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับผู้ตรวจสอบภายในในปัจจุบันหรืองานอื่น ๆ ที่มีอยู่ในองค์กร

3. ผู้ตรวจสอบภายใน

3.1 มีส่วนร่วมในการประเมินสมรรถนะของตนเองที่เป็นอยู่จริง

3.2 ทำความเข้าใจแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ที่ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานกำหนดขึ้นด้วยความเต็มใจและตั้งใจ

3.3 กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเองร่วมกับผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างาน

3.4 ค้นหาวิธีในการทำให้เป้าหมายในสายอาชีพของตนเองและผลงานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ

3.5 ประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองและเต็มใจที่จะรับรู้ผลการพัฒนาสมรรถนะของตนเองจากผู้อื่น

4. หน่วยงานบุคคล

4.1 สนับสนุนให้ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรและผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานเห็นชอบกับการนำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ มาใช้ในหน่วยงานตรวจสอบภายใน

4.2 จัดเตรียมเอกสารแบบฟอร์มและรายงานประกอบคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

4.3 ออกแบบและปรับปรุงระบบการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลรวมถึงบูรณาการแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ กับเครื่องมือการบริหารจัดการบุคลากรอื่นๆ เช่น การจัดทำผังเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ แผนทดแทนตำแหน่งงาน เป็นต้น

4.4 ให้ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯแก่ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานและผู้ตรวจสอบภายใน

4.5 ตอบข้อซักถามและให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ กับผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานและผู้ตรวจสอบภายใน

4.6 สื่อสารให้ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานและผู้ตรวจสอบภายในเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ

4.7 ติดตามผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ จากผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานและผู้ตรวจสอบภายใน

บทที่ 3

ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

อุเมศรา แสงรัตนกูล

ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ เป็นภารกิจที่หน่วยงานตรวจสอบภายในขององค์กรให้ความสำคัญ ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานและหน่วยงานบุคคลต้องผลักดันให้มีการจัดทำแผนในการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในเป็นรายบุคคลขึ้นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นในกิจกรรมที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ตรวจสอบภายในเป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพและบรรลุหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายโดย อาภรณ์ภู่วิทยพันธุ์ (2553:179) กล่าวว่าวัตถุประสงค์หลักของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล คือ

1. ปรับปรุงผลงานของพนักงานตามขอบเขตหน้าที่งานที่มอบหมายให้ในปัจจุบัน
2. ส่งเสริมให้พนักงานมีขีดความสามารถที่เพิ่มขึ้นตามสายอาชีพที่กำหนด
3. เตรียมความพร้อมสู่งานหรือตำแหน่งอื่น
4. เตรียมความพร้อมสำหรับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น

ตามมุมมองของสุรชัย พรหมพันธุ์ (2554: 297-298) ซึ่งสอดคล้องกับอาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554:18-20) เกี่ยวกับประโยชน์ของแผนการพัฒนาบุคลากรนั้น สามารถประยุกต์กับงานตรวจสอบภายในโดยสรุปได้ว่า แผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯมีประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานตรวจสอบภายใน ใน 3 ระดับได้แก่ 1) ระดับรายบุคคล (ผู้ตรวจสอบภายใน) 2) ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน (หน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างาน) และ 3) ระดับองค์กรโดยสามารถสรุปผู้ที่ได้รับประโยชน์จากแผนการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯดังแสดงในภาพประกอบ 2

ภาพประกอบ 2 ผู้ที่ได้รับประโยชน์จากแผนการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

1. ระดับรายบุคคล (ผู้ตรวจสอบภายใน)

- ปรับปรุง (To Improve)– เป็นการปรับปรุงความสามารถของผู้ตรวจสอบภายในที่มีอยู่เดิมและผลงานที่ผู้ตรวจสอบภายในรับผิดชอบอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ซึ่งนำไปสู่ขวัญและกำลังใจในการทำงาน
- พัฒนา (To Develop)– เป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในที่มีอยู่เดิมให้ดียิ่งขึ้น และเพิ่มสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในให้สามารถรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นได้
- เตรียมความพร้อม (To Prepare)– เป็นการเตรียมความพร้อมให้ผู้ตรวจสอบภายในก้าวหน้าในสายงานอาชีพและมีความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นหรือลักษณะงานในหน่วยงานอื่นที่แตกต่างไปจากเดิมและมีทักษะการทำงานที่หลากหลายขึ้น

2. ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน(หน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างาน)

- การทดแทนงาน (Work Replacement)–เมื่อผู้ตรวจสอบภายในมีทักษะในการทำงานที่หลากหลายด้าน สามารถทำงานทดแทนกันได้หากผู้ตรวจสอบภายในเดิมไม่อยู่หรือต้องโอนย้ายหรือหมุนเวียนงานไปหน่วยงานอื่น
- ผลงานของหน่วยงาน (Department Performance) –การที่ผู้ตรวจสอบภายในมีการเรียนรู้และการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่องทำให้ผู้ตรวจสอบภายในสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ทำให้ผลงานของหน่วยงานตรวจสอบภายในดีขึ้นตามไปด้วย
- คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) – การที่ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานมีผู้ตรวจสอบภายในที่ทำงานดีมีความสามารถทำให้มีการวางแผนบริหารจัดการในการทำงานได้ดี ซึ่งจะช่วยให้หัวหน้างานสามารถทำงานอย่างชาญฉลาด(Work Smart) มากกว่าการทำงานหนัก (Work Hard) และสามารถทำงานเชิงรุกส่งผลให้สามารถรักษาสมดุลในการทำงานกับชีวิตส่วนตัว (Work Life Balance) ซึ่งหมายถึงความสามารถในการบริหารเวลาทั้งในงานที่รับผิดชอบและการใช้ชีวิตส่วนตัว ซึ่งส่งผลให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

3. ระดับองค์กร

- ผลงานขององค์กร (Corporate Performance) –การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ทำให้มีการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่องสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิผลและเป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานตรวจสอบภายในซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวมด้วยเช่นกัน
- การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร (Corporate Branding)– ผู้ตรวจสอบภายในที่มีความสามารถย่อมมีส่วนช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับขององค์กรในด้านการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรตลอดจนมีส่วนช่วยให้ผู้ตรวจสอบภายในมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรมีความรักและความผูกพันกับองค์กร
- ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) –การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องทำให้ผู้ตรวจสอบภายในมีผลการปฏิบัติงานที่ดีส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรซึ่งทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับหน่วยงานภายนอก

ดังนั้นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลคือการสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในหลายองค์กรหน่วยงานบุคคลขอให้หน่วยงานตรวจสอบภายในรวบรวมข้อมูลดังกล่าว โดยการสำรวจหรือสอบถามซึ่งอาจใช้ดุลยพินิจหรือความรู้สึกทั่วไปและอาจไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตรวจสอบภายในมาตรฐานวิชาชีพ ตลอดจนเป้าหมายและแผนธุรกิจขององค์กรในปีนั้น ๆซึ่งอาจเป็นเพียงความต้องการในการฝึกอบรม (Training Wants) มากกว่าความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพได้นั้นองค์กร หน่วยงานบุคคลและหน่วยงานตรวจสอบภายในจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ในการสร้างความเข้าใจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ เพื่อให้เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่และความสำคัญของการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลและให้การสนับสนุนเพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างยั่งยืนและเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร รวมทั้งมีความก้าวหน้าในวิชาชีพต่อไป

บรรณานุกรม

กรมบัญชีกลาง.(2551). *สมรรถนะทั่วไปของผู้ตรวจสอบภายใน (Competency)*. สืบค้นเมื่อ 18 มิถุนายน 2555, จากhttp://www.ogd.go.th/

กรุณา พลไส. (2550). *แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อและน้ำตาลทราย*. วิทยานิพนธ์สส.ม. (การบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม)คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์.กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

จันทนาสาขากร; นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ; และศิลปพรศรีจันเพชร. (2550). *การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน*. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็นเพรส.

เชิดศักดิ์โอรมณีรัตน์. (2552). *การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Providing feedback)*.สืบค้นเมื่อ 15 มิถุนายน 2555, จาก*http://teachingresources.psu.ac.th/document/2552/Ai_Rommani_Rat/10.pdf*.

ดนัยเทียนพุฒ. (2537). *กลยุทธ์การพัฒนาคน : สิ่งท้าทายความสำเร็จของธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย. (2554). *มาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน ฉบับปรับปรุงใหม่ ปี 2554*. กรุงเทพฯ.

----------. *(2556). ตารางอบรมประจำปี 2014*. สืบค้นเมื่อ 23 ตุลาคม 2556, จาก http://www.theiat.or.th/activity/newsdeeo.php?n=131104094650

สุรชัย พรหมพันธุ์. (2554).*ชำแหละสมรรถนะเพื่อการพัฒนา Competency*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

อังคินันท์ อินทรกำแหง. (2545). *อิทธิพลของปัจจัยด้านการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ภูมิหลังส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีต่อการปฏิบัติงานของผู้ให้บริการทางการแพทย์*. วิทยานิพนธ์ค.ด. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อาภรณ์ภู่วิทยพันธุ์. (2550). *Career Development in Practice*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

----------. (2553ก). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : Strategic Human Resource Development*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.

----------. (2553ข). *Behavioral Competency Dictionary*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.

----------. (2554). *การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล : Individual Development Plan*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.

อุษณา ภัทรมนตรี. (2552).*การตรวจสอบภายในสมัยใหม่ : แนวคิดและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.

The Institute of Internal Auditors : Australia. (July 2010). *Internal Auditor Competency Framework*. Retrieved June 18, 2011, from https://www.iia.org.au/sf_docs/default-source/learning-development/Internal_Audit_Competency_Framework.pdf?sfvrsn=0

The Institute of Internal Auditors : Belgium. (July 2010). *Competency Framework & Tasks for internal auditors*. Retrieved June 18, 2011, from https://www.iia.org.au/sf_docs/default-source/learning-development/Internal_Audit_Competency_Framework.pdf?sfvrsn=0

The Institute of Internal Auditors Research Foundation. (2010). *Core Competencies for Today's Internal Auditor*. Retrieved June 18, 2011, from http://www.theiia.org/bookstore/product/core-competencies-for-todays-internal-auditor-1537.cfm

----------. (2010). *Characteristics of an Internal Audit Activity*. Retrieved June 18, 2011, fromhttp://www.theiia.org/bookstore/product/characteristics-of-an-internal-audit-activity-1535.cfm

----------. (2010).*Measuring Internal Auditing's Value*. Retrieved June 18, 2011, from http://www.theiia.org/bookstore/product/measuring-internal-auditings-value-1549.cfm

----------. (2010). *What's Next for Internal Auditing?*. Retrieved June 18, 2011, from http://www.theiia.org/bookstore/product/whats-next-for-internal-auditing-1551.cfm

----------. (2010). *Imperatives for Change: The IIA's Global Internal Audit Survey in Action*. Retrieved June 18, 2011, from http://www.theiia.org/bookstore/product/imperatives-for-change-the-iias-global-internal-audit-survey-in-action-1557.cfm

The Institute of Internal Auditors. (2010a). *Standards & Guidance— International Professional Practices Framework (IPPF)*. Retrieved June 18, 2011, from https://na.theiia.org/standards-guidance/Pages/Standards-and-Guidance-IPPF.aspx

----------. (2010b). ***Internal Auditor Competency Framework***. Retrieved Jun 18, 2012, from http://www.theiia.org/guidance/additional-resources/competency-framework-for-internal-auditors/

----------. (2013). *The IIA Global Internal Audit Competency Framework*. Retrieved October 5, 2013, from https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/pages/competency- framework.aspx

ประวัติย่อผู้จัดทำ

ชื่อชื่อสกุล นางสาวสุเพชรา แสงรัตพกูล

Certified Internal Auditor : CIA

ประวัติการทำงาน

KPMG Peat Marwick Suthee

Assistance Auditor

Caltex Oil (Thailand) Ltd.

Intenal Auditor, Senior Accountant

Coopers & Lybrand Associates

Senior Consultant

บริษัทหลักทรัพย์กองทุนรวม จำกัด (มหาชน)

ผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบภายในและการกำกับดูแล

กลุ่มบริษัทอิเอ็มเอ็มแกรมมี่

บริษัทอิเอ็มเอ็มแกรมมี่ จำกัด (มหาชน)

ผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบภายใน

เลขานุการคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ

เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

บริษัทอิเอ็มเอ็มมีเดีย จำกัด (มหาชน)

ผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบภายใน

เลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบ

ตำแหน่งงานปัจจุบัน **บริษัทอิเอ็มเอ็มแกรมมี่ จำกัด (มหาชน)**

ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

อื่นๆ

วิทยากร

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี	สาขาการบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี บัญชีบัณฑิตมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปริญญาโท	สาขาการบัญชี-การเงิน คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี บัญชีมหาบัณฑิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปริญญาเอก	สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่ คณะศึกษาศาสตร์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุเพศรา แสงรัตนกูล

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามชุดที่ 1 : แบบประเมินความเหมาะสมของแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

แบบสอบถามชุดที่ 2 : แบบประเมินความสอดคล้องและความเหมาะสมของคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

แบบสอบถามชุดที่ 3 : แบบประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในไปใช้

แบบสอบถาม
แบบประเมินความเหมาะสมของ
แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของท่าน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการประเมินความเหมาะสมของแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล โดยคำตอบของท่านจะนำไปประมวลผลความสอดคล้อง และความเหมาะสมของแนวทาง ร่วมกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นๆ และปรับปรุงแนวทางเพื่อนำไปเป็นกรอบในการกำหนดสร้างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

ตอนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดเติมคำหรือข้อความลงในช่องว่างและทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ ☐ หญิง ☐ ชาย

2. อายุ ☐ 30 ปี – 40 ปี ☐ 41 ปี – 50 ปี ☐ 51 ขึ้นไป

3. วุฒิทางการศึกษา : .....

วุฒิบัตรวิชาชีพที่ได้รับ (ถ้ามี)

☐ CIA ☐ CCSA ☐ CFSA ☐ CISA
☐ CPIAT ☐ CFE ☐ CPA
☐ อื่นๆ .....

4. ตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบันของท่าน.....
.....
.....

5. ระยะเวลาในการทำงาน

☐ 5 – 10 ปี ☐ 11 – 15 ปี ☐ 16 – 20 ปี ☐ มากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2 : ความเหมาะสมของแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน

คำชี้แจง : การประเมินความเหมาะสม

ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเหมาะสมที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งได้กำหนดระดับความเหมาะสมไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง แนวทางมีความเหมาะสมในการนำไปใช้ อยู่ในเกณฑ์ **มากที่สุด**

ระดับ 4 หมายถึง แนวทางมีความเหมาะสมในการนำไปใช้ อยู่ในเกณฑ์ **มาก**

ระดับ 3 หมายถึง แนวทางมีความเหมาะสมในการนำไปใช้ อยู่ในเกณฑ์ **ปานกลาง**

ระดับ 2 หมายถึง แนวทางมีความเหมาะสมในการนำไปใช้ อยู่ในเกณฑ์ **น้อย**

ระดับ 1 หมายถึง แนวทางมีความเหมาะสมในการนำไปใช้ อยู่ในเกณฑ์ **น้อยที่สุด**

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
1) ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน						
ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ						
1.1 ศึกษาและวิเคราะห์สมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการตามระดับตำแหน่งงาน						
1.2 กำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการตามระดับตำแหน่งงาน						
1.3 กำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการเฉพาะบุคคล						
1.4 ออกแบบหรือกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการตามระดับตำแหน่งงาน						
1.5 ออกแบบหรือกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการเฉพาะบุคคล						
วิธีที่ 1 ออกแบบหรือกำหนดโดยใช้เกณฑ์ตัวอย่าง						
วิธีที่ 2 ออกแบบหรือกำหนดโดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ หรือเกณฑ์มาตรฐานตามวิชาชีพ						
วิธีที่ 3 ออกแบบหรือกำหนดจากงานใดงานหนึ่งและงานในอนาคต						
วิธีที่ 4 ออกแบบหรือกำหนดจากข้อมูลจากใบกำหนดหน้าที่งานของแต่ละตำแหน่งงานและแต่ละบุคคล						

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
วิธีที่ 5 ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)						
1.6 สรุปสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการรายบุคคล						
ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน						
2.1 กำหนดรูปแบบการประเมินสมรรถนะ						
2.1.1 การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Supervisor Evaluation /Assessment)						
2.1.2 การประเมินตนเอง (Self Evaluation/Assessment)						
2.1.3 การประเมินแบบ 180 องศา (180 Degree Evaluation / Assessment)						
2.1.4 การประเมินแบบ 360 องศา (360 Degree Evaluation /Assessment)						
2.2 กำหนดเทคนิคการประเมินสมรรถนะ						
2.2.1 แบบประเมินช่องว่างความสามารถ (Competency Gap Assessment Form)						
2.2.2 การสังเกตพฤติกรรม						
2.2.3 การสัมภาษณ์แบบ ST-A-R						
2.2.4 ศูนย์ประเมิน (Assessment Center)						
2.2.5 การทดสอบ (Testing)						
2.2.6 การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)						
2.3 การประเมินสมรรถนะตามรูปแบบและเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่กำหนด						
2.4 สรุปผลการประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน						
ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน						
3.1 ศึกษาลักษณะเฉพาะ เงื่อนไข ตลอดจนข้อดีและข้อจำกัดของเครื่องมือการพัฒนา						
3.2 คัดเลือกเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน ที่เหมาะสม						
3.3 สรุปเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน						

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP)						
4.1 กำหนดเป็นนโยบายและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและหน่วยงานตรวจสอบภายใน						
4.2 วางแผนการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP) อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องประจำทุกปี						
4.3 จัดลำดับความสำคัญในการเลือกข้อที่ต้องพัฒนาก่อนหลังตามประเภทของสมรรถนะ						
4.4 จัดทำแผนการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP)						
4.5 กำหนดเป็นนโยบายและได้รับการสนับสนุนในด้านต่างๆ จากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและหน่วยงานตรวจสอบภายใน						
4.6 ถือเป็นหนึ่งในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารและผู้ตรวจสอบภายในที่ต้องใส่ใจและถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด						
ขั้นตอนที่ 5 การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน						
5.1 แจ้งผู้ตรวจสอบภายในให้รับรู้ว่า มีสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะด้านใดที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน หรือมีประเด็นที่ต้องพัฒนาให้ดีขึ้น						
5.2 แจ้งผู้ตรวจสอบภายในให้รับรู้ว่า ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานจะมีแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน						
5.3 สร้างวัฒนธรรมการเปิดใจรับฟังซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์						
5.4 ใช้ศาสตร์และศิลปะในการโน้วน้าวและจูงใจให้ผู้ตรวจสอบภายใน เห็นคุณค่าของตนเอง เป้าหมายของตนเองเปรียบเทียบกับเป้าหมายของตำแหน่งงาน/หน่วยงานตรวจสอบภายใน/องค์กร						
5.5 ให้ข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจน						
5.6 ให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีเป้าหมายที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับร่วมกัน						
5.7 ให้ข้อมูลป้อนกลับที่ผู้รับการประเมินมีบทบาทชัดเจนในกระบวนการ						
5.8 ให้ข้อมูลป้อนกลับด้วยเจตนาดี อารมณ์เป็นกลาง ตั้งใจจะช่วยเหลือผู้ที่รับการประเมิน						

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน						
6.1 ติดตามรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ที่กำหนดขึ้นอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเพื่อกระตุ้นให้การพัฒนาเป็นไปตามเป้าหมายและแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด						
6.2 ประเมินผลความก้าวหน้าและความสำเร็จของแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล						
6.3 กำหนดระยะเวลาในการติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในอย่างชัดเจน						
6.3.1 ติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในระหว่างปี						
6.3.2 ติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในในช่วงปลายปี						
6.4 สรุปผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลเปรียบเทียบกับแผนการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล						
6.5 ถือเป็นเกณฑ์หนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี						
2) บุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน						
1. ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร						
1.1 กำหนดให้การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ เป็นกระบวนการหนึ่งที่ผู้บริหารหน่วยงานต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทุกปี						
1.2 อนุมัติแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ที่จัดทำขึ้น						
1.3 ติดตามผลการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ						
1.4 ติดตามการนำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ไปใช้ปฏิบัติจริง						
1.5 สนับสนุนและผลักดันให้ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายในปฏิบัติตามแผนที่กำหนดขึ้น						
1.6 จัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในในแต่ละปีอย่างต่อเนื่อง						

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
2. ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน						
2.1 ทำความเข้าใจกระบวนการและวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ						
2.2 ปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนในแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในที่กำหนดขึ้น						
2.3 ประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในเพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ตรวจสอบภายใน						
2.4 ทำความเข้าใจถึงแหล่งหรือช่องทางการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในเป็นรายบุคคล						
2.5 กำหนดแนวทางหรือช่องทางการพัฒนาตนเองที่เหมาะสมให้กับผู้ตรวจสอบภายใน						
2.6 ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายในถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่ผู้ตรวจสอบภายในต้องพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น						
2.7 ชี้แนะผู้ตรวจสอบภายในถึงขอบเขตงานที่เขาสามารถเพิ่มความรับผิดชอบที่มากขึ้น						
2.8 ค้นหาโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับผู้ตรวจสอบภายในในปัจจุบันหรืองานอื่น ๆ ที่มีอยู่ในองค์กร						
3. ผู้ตรวจสอบภายใน						
3.1 มีส่วนร่วมในการประเมินสมรรถนะของตนเองที่เป็นอยู่จริง						
3.2 ทำความเข้าใจแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ด้วยความเต็มใจและตั้งใจ						
3.3 กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเองร่วมกับผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างาน						
3.4 ค้นหาวิธีในการทำให้เป้าหมายในสายอาชีพของตนเองและผลงานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ						

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
3.5 ประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองและเต็มใจที่จะรับรู้ผลการพัฒนาสมรรถนะของตนเองจากผู้อื่น						
4. หน่วยงานบุคคล						
4.1 สนับสนุนให้ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรและผู้บริหารหน่วยงาน/หัวหน้างานเห็นชอบกับการนำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ มาใช้						
4.2 จัดเตรียมเอกสารแบบฟอร์มและรายงานประกอบคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯที่จัดทำขึ้น						
4.3 ออกแบบและปรับปรุงระบบการพัฒนาบุคลากร						
4.4 บูรณาการแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ กับเครื่องมือการบริหารจัดการบุคลากรอื่นๆ						
4.5 ให้ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน						
4.6 ตอบข้อซักถามและให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ						
4.7 สื่อสารให้ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างานและผู้ตรวจสอบภายในเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ						
4.8 ติดตามผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ						
3) ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล						
1. ระดับรายบุคคล (ผู้ตรวจสอบภายใน)						
1.1 ปรับปรุง (To Improve)						
1.2 พัฒนา (To Develop)						
1.3 เตรียมความพร้อม (To Prepare)						

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
2. ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน (หน่วยงานตรวจสอบภายใน/หัวหน้างาน)						
2.1 การทดแทนงาน (Work Replacement)						
2.2 ผลงานของหน่วยงาน (Department Performance)						
2.3 คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life)						
2.4 ลดเวลาและความจำเป็นในการสอนงานและติดตามดูแลผู้ตรวจสอบภายในที่อยู่ภายใต้สายการบังคับบัญชา						
3. ระดับองค์กร						
3.1 ผลงานขององค์กร (Corporate Performance) การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลฯ ทำให้มีการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่องสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิผล และเป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม						
3.2 การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร (Corporate Branding) ผู้ตรวจสอบภายในที่มีความสามารถย่อมมีส่วนช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับขององค์กรในด้านการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร ตลอดจนช่วยให้ผู้ตรวจสอบภายในมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความรักและความผูกพันกับองค์กร						
3.3 ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) การพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่องทำให้ผู้ตรวจสอบภายในมีผลการปฏิบัติงานที่ดีส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรซึ่งทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับหน่วยงานภายนอก						
3.4 พัฒนาและปรับเปลี่ยนไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization)						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถาม
แบบประเมินความสอดคล้องและความเหมาะสมของ คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของท่าน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการประเมินความสอดคล้อง และความเหมาะสมของคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (“คู่มือ”) โดยคำตอบของท่านจะนำไปประมวลผลความสอดคล้องและความเหมาะสมของคู่มือ ร่วมกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นๆ และปรับปรุงคู่มือเพื่อนำไปให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ต่อไป

ตอนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดเติมคำหรือข้อความลงในช่องว่างและทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. ชื่อ-ชื่อสกุล : ……
2. สถานที่ทำงาน : ……
   ……
3. โปรดระบุตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบัน……
   ……
   ……
4. เพศ ☐ หญิง ☐ ชาย
5. อายุ ☐ 30 ปี – 40 ปี ☐ 41 ปี – 50 ปี ☐ 51 ขึ้นไป
6. วุฒิทางการศึกษา
   ☐ ปริญญาตรี สาขา……
   ☐ ปริญญาโท สาขา……
   ☐ ปริญญาเอก สาขา……
   ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ)……
5. วุฒิบัตรวิชาชีพที่ได้รับ (ถ้ามี)
   ☐ CIA ☐ CCSA ☐ CFSA ☐ CISA
   ☐ CPIAT ☐ CFE ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ)……

ตอนที่ 2 : ความสอดคล้องและความเหมาะสมของคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

คำชี้แจง :

ส่วนที่ 1 การประเมินความสอดคล้อง

ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่องระดับความสอดคล้องของคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน ในแต่ละประเด็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยกำหนดระดับความสอดคล้องไว้ดังนี้

ให้คะแนน +1 เมื่อท่าน**แน่ใจ**ว่า โครงสร้างคู่มือ วัตถุประสงค์ เนื้อหาและแบบฟอร์ม รายงาน **มีความสอดคล้อง** ที่จะนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

ให้คะแนน 0 เมื่อท่าน**ไม่แน่ใจ**ว่า โครงสร้างคู่มือ วัตถุประสงค์ เนื้อหาและแบบฟอร์ม รายงาน **มีความสอดคล้อง** ที่จะนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

ให้คะแนน -1 เมื่อท่าน**แน่ใจ**ว่า โครงสร้างคู่มือ วัตถุประสงค์ เนื้อหาและแบบฟอร์ม รายงาน **ไม่มีความสอดคล้อง** ที่จะนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

ส่วนที่ 2. การประเมินความเหมาะสม

ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเหมาะสมที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งได้กำหนดระดับความเหมาะสมไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง คู่มือมีความเหมาะสมในการนำไปใช้ อยู่ในเกณฑ์ **มากที่สุด**

ระดับ 4 หมายถึง คู่มือมีความเหมาะสมในการนำไปใช้ อยู่ในเกณฑ์ **มาก**

ระดับ 3 หมายถึง คู่มือมีความเหมาะสมในการนำไปใช้ อยู่ในเกณฑ์ **ปานกลาง**

ระดับ 2 หมายถึง คู่มือมีความเหมาะสมในการนำไปใช้ อยู่ในเกณฑ์ **น้อย**

ระดับ 1 หมายถึง คู่มือมีความเหมาะสมในการนำไปใช้ อยู่ในเกณฑ์ **น้อยที่สุด**

โครงสร้างคู่มือ วัตถุประสงค์ของคู่มือ คำนิยามศัพท์สำคัญ

รายการประเมิน	ความสอดคล้อง			ความเหมาะสม				
	+1	0	-1	5	4	3	2	1
โครงสร้างคู่มือ								
1. ส่วนประกอบของคู่มือครบถ้วน								
2. จำนวนหน้าเหมาะสม								
3. ขนาดของตัวอักษรเหมาะสม								
4. รูปแบบการพิมพ์มีความเหมาะสม								
5. รูปแบบการนำเสนอมีความเหมาะสม								
วัตถุประสงค์ของคู่มือ								
1. วัตถุประสงค์ของคู่มือมีความชัดเจน								
2. ใช้ภาษาได้กระชับชัดเจนเข้าใจง่าย								
3. ครอบคลุมสาระที่จำเป็น								
4. เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย								
คำนิยามศัพท์สำคัญ								
1. เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์								
2. การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย								
3. ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสม กับกลุ่มเป้าหมาย								
4. ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย								
5. เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน								
6. เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง								

บทที่ 1 แนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน

หัวข้อ : สมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน

รายการประเมิน	ความสอดคล้อง			ความเหมาะสม				
	+1	0	-1	5	4	3	2	1
หัวข้อ : สมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน								
เนื้อหา								
1. เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์								
2. การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย								
3. ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสม กับกลุ่มเป้าหมาย								
4. ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย								
5. เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน								
6. เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง								

หัวข้อ : ปัจจัยที่ทำให้การตรวจสอบภายในประสบความสำเร็จ

รายการประเมิน	ความสอดคล้อง			ความเหมาะสม				
	+1	0	-1	5	4	3	2	1
หัวข้อ : ปัจจัยที่ทำให้การตรวจสอบภายในประสบความสำเร็จ								
เนื้อหา								
1. เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์								
2. การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย								
3. ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสม กับกลุ่มเป้าหมาย								
4. ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย								
5. เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน								
6. เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง								

บทที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

หัวข้อ : ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

รายการประเมิน	ความสอดคล้อง			ความเหมาะสม				
	+1	0	-1	5	4	3	2	1
ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ								
เนื้อหา								
1. เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์								
2. การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย								
3. ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย								
4. ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย								
5. เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน								
6. เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง								
7. การแปลภาษาในตารางสรุปสมรรถนะหลัก 10 ประการ สำหรับผู้ตรวจสอบภายในตามกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล (ฉบับปรับปรุง) ปี ค.ศ. 2013 มีความชัดเจนถูกต้อง เข้าใจง่าย								

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน								
เนื้อหา								
1. เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์								
2. การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย								
3. ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย								
4. ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย								
5. เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน								
6. เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง								

หัวข้อ : ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (ต่อ)

รายการประเมิน	ความสอดคล้อง			ความเหมาะสม				
	+1	0	-1	5	4	3	2	1
แบบประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน								
1. รูปแบบและเนื้อหาสอดคล้องกับการประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน								
2. รูปแบบและเนื้อหามีความชัดเจน เข้าใจง่าย								
3. การวิเคราะห์ผลและการประเมินผลมีความชัดเจน								
4. การสรุปผลการประเมินมีความชัดเจน								
5. ความยากง่ายของการจัดทำมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย								
6. การแปลภาษาในแบบประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายในมีความชัดเจนถูกต้องเข้าใจง่าย								
7. สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง								
รายงานสรุปผลการประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน								
1. รูปแบบและเนื้อหาสอดคล้องกับการสรุปผลการประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน								
2. รูปแบบและเนื้อหามีความชัดเจน เข้าใจง่าย								
3. ความยากง่ายของการจัดทำมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย								
4. สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง								

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน								
เนื้อหา								
1. เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์								
2. การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย								
3. ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย								
4. ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย								
5. เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน								
6. เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง								

หัวข้อ : ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (ต่อ)

รายการประเมิน	ความสอดคล้อง			ความเหมาะสม				
	+1	0	-1	5	4	3	2	1
ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP)								
เนื้อหา								
1. เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์								
2. การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย								
3. ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย								
4. ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย								
5. เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน								
6. เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง								
แผนพัฒนารายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน								
1. รูปแบบและเนื้อหาสอดคล้องกับการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน								
2. รูปแบบและเนื้อหามีความชัดเจน เข้าใจง่าย								
3. ความยากง่ายของการจัดทำมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย								
4. สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง								

หัวข้อ : ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (ต่อ)

รายการประเมิน	ความสอดคล้อง			ความเหมาะสม				
	+1	0	-1	5	4	3	2	1
ขั้นตอนที่ 5 การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน								
เนื้อหา								
1. เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์								
2. การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย								
3. ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย								
4. ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย								
5. เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน								
6. เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง								

หัวข้อ : ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (ต่อ)

รายการประเมิน	ความสอดคล้อง			ความเหมาะสม				
	+1	0	-1	5	4	3	2	1
ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน								
เนื้อหา								
1. เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์								
2. การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย								
3. ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย								
4. ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย								
5. เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน								
6. เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง								
แบบติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ระหว่างปี)								
1. รูปแบบและเนื้อหาสอดคล้องกับการติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ระหว่างปี)								
2. รูปแบบและเนื้อหามีความชัดเจน เข้าใจง่าย								
3. ความยากง่ายของการจัดทำมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย								
4. สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง								
แบบติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ปลายปี)								
1. รูปแบบและเนื้อหาสอดคล้องกับการติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ปลายปี)								
2. รูปแบบและเนื้อหามีความชัดเจน เข้าใจง่าย								
3. ความยากง่ายของการจัดทำมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย								
4. สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง								
รายงานสรุปผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล								
1. รูปแบบและเนื้อหาสอดคล้องกับการสรุปผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล								
2. รูปแบบและเนื้อหามีความชัดเจน เข้าใจง่าย								
3. ความยากง่ายของการจัดทำมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย								
4. สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง								

บทที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

หัวข้อ : บุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน

รายการประเมิน	ความสอดคล้อง			ความเหมาะสม				
	+1	0	-1	5	4	3	2	1
เนื้อหา								
1. เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์								
2. การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย								
3. ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย								
4. ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย								
5. เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน								
6. เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง								

บทที่ 3 ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

รายการประเมิน	ความสอดคล้อง			ความเหมาะสม				
	+1	0	-1	5	4	3	2	1
เนื้อหา								
1. เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์								
2. การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย								
3. ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย								
4. ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย								
5. เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน								
6. เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง								

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม……

……

……

……

……

ตอนที่ 3: ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

คำชี้แจง : ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน โปรดเขียนข้อเสนอแนะตามความคิดเห็นของท่าน

1. ภาพรวมของคู่มือ……

……

……

……

……

……

……

2. เนื้อหาและรูปแบบการนำเสนอ……..

……

……

……

……

……

3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้คู่มือ……..

……

……

……

……

……

……

ขอขอบพระคุณที่ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถาม
แบบประเมินความเป็นไปได้ในการนำ
คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์
สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในไปใช้

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของท่าน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในไปใช้ โดยคำตอบของท่านจะนำไปประมวลผลความเป็นไปได้ในการนำคู่มือฯ ไปใช้ ร่วมกับความคิดเห็นของผู้ตอบท่านอื่นๆ และปรับปรุงคู่มือฯ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

ตอนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดเติมคำหรือข้อความลงในช่องว่างและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ○ ที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. ชื่อ-ชื่อสกุล : ……

2. เพศ : ○ หญิง ○ ชาย

3. อายุ : ○ น้อยกว่า 30 ปี ○ 31 ปี – 40 ปี
○ 41 ปี – 50 ปี ○ 51 ปีขึ้นไป

4. วุฒิทางการศึกษา : (ระบุได้มากกว่า 1 ข้อ)
○ ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า สาขา……
ชื่อสถาบัน……
○ ปริญญาโท สาขา……
ชื่อสถาบัน……
○ ปริญญาเอก สาขา……
ชื่อสถาบัน……
○ อื่นๆ (โปรดระบุ)……
ชื่อสถาบัน……

5. วุฒิบัตรวิชาชีพที่ได้รับ (ระบุได้มากกว่า 1 ข้อ)

○	CIA	○	CCSA	○	CFSA	○	CGAP
○	CPIA	○	CPIAT	○	QIA	○	CPGIA
○	CRMA	○	CFE	○	CISA	○	CPA

○ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

6. ชื่อสถานที่ทำงานในปัจจุบัน : .....

7. ประเภทของธุรกิจ : .....

8. ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน :

○ ผู้ตรวจสอบภายใน หรือเทียบเท่า
○ ผู้จัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน หรือเทียบเท่า
○ หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ หรือเทียบเท่า
○ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

9. ประสบการณ์ทำงานในด้านต่างๆ และระยะเวลาในการทำงาน (ปี) ระบุได้มากกว่า 1 ข้อ

ประสบการณ์ทำงาน	ไม่มี	น้อยกว่า 2 ปี	2 ปี–5 ปี	6 ปี–10 ปี	11 ปี–15 ปี	มากกว่า 15 ปี
9.1 การตรวจสอบภายใน	○	○	○	○	○	○
9.2 การสอบบัญชี	○	○	○	○	○	○
9.3 การบริหารความเสี่ยง	○	○	○	○	○	○
9.4 การควบคุมภายใน	○	○	○	○	○	○
9.5 การกำกับดูแล	○	○	○	○	○	○
9.6 การบัญชี	○	○	○	○	○	○
9.7 การเงิน	○	○	○	○	○	○
9.8 เศรษฐศาสตร์	○	○	○	○	○	○
9.9 เทคโนโลยีสารสนเทศ	○	○	○	○	○	○
9.10 กฎหมาย	○	○	○	○	○	○
9.11 ธุรการ/จัดซื้อ	○	○	○	○	○	○
9.12 ทรัพยากรบุคคล	○	○	○	○	○	○
9.13 ฝ่ายผลิต	○	○	○	○	○	○
9.14 ฝ่ายขาย	○	○	○	○	○	○
9.15 วิศวกร	○	○	○	○	○	○
9.16 ที่ปรึกษา	○	○	○	○	○	○
9.17 อื่นๆ	○	○	○	○	○	○

10. ระยะเวลาในการทำงานโดยรวม
    - ○ น้อยกว่า 2 ปี
    - ○ 2 ปี – 5 ปี
    - ○ 6 ปี – 10 ปี
    - ○ 11 ปี – 15 ปี
    - ○ มากกว่า 15 ปี

11. ในแต่ละปีท่านได้รับการพัฒนาสมรรถนะโดยวิธีการใดดังต่อไปนี้ (จำนวนครั้งต่อปี) (ระบุได้มากกว่า 1 ข้อ)

ลักษณะการพัฒนาสมรรถนะ	ไม่มี	1-2 ครั้ง	3-4 ครั้ง	4-5 ครั้ง	มากกว่า 5 ครั้ง
11.1 ฝึกอบรมภายในองค์กร	○	○	○	○	○
11.2 ฝึกอบรมภายนอกองค์กร	○	○	○	○	○
11.3 ได้รับการสอนงานจากหัวหน้างาน	○	○	○	○	○
11.4 ฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน	○	○	○	○	○
11.5 ได้รับมอบหมายงานพิเศษนอกเหนือจากงานประจำ	○	○	○	○	○
11.6 ได้รับการหมุนเวียนงานไปยังลักษณะงาน/หน่วยงานอื่น	○	○	○	○	○
11.7 เรียนรู้ด้วยตนเอง	○	○	○	○	○
11.8 ดูงานนอกสถานที่	○	○	○	○	○
11.9 เป็นวิทยากรภายใน	○	○	○	○	○
11.10 ฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ	○	○	○	○	○
11.11 เข้าร่วมประชุม/สัมมนา	○	○	○	○	○
11.12 ได้รับทุนการศึกษา	○	○	○	○	○
11.13 อื่นๆ	○	○	○	○	○

ตอนที่ 2 : ความเป็นไปได้ของการนำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในไปใช้

คำชี้แจง : ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งได้กำหนดระดับความเป็นไปได้ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในเกณฑ์ **มากที่สุด**

ระดับ 4 หมายถึง คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในเกณฑ์ **มาก**

ระดับ 3 หมายถึง คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในเกณฑ์ **ปานกลาง**

ระดับ 2 หมายถึง คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในเกณฑ์ **น้อย**

ระดับ 1 หมายถึง คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในเกณฑ์ **น้อยที่สุด**

รายการประเมิน	**ความเป็นไปได้**					**ข้อเสนอแนะ**
	5	**4**	**3**	**2**	**1**	
โครงสร้างคู่มือ						
1. ส่วนประกอบของคู่มือครบถ้วน						
2. จำนวนหน้าเหมาะสม						
3. ขนาดของตัวอักษรเหมาะสม						
4. รูปแบบการพิมพ์มีความเหมาะสม						
5. รูปแบบการนำเสนอมีความเหมาะสม						
วัตถุประสงค์ของคู่มือ (เนื้อหาของวัตถุประสงค์)						
1. มีความชัดเจน						
2. ใช้ภาษากระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย						
3. ครอบคลุมสาระที่จำเป็น						
4. เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย						
คำนิยามศัพท์สำคัญ						
1. เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์						
2. การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจน เข้าใจง่าย						
3. ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย						
4. ใช้ภาษากระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย						
5. เนื้อหามีความชัดเจน น่าสนใจ เป็นปัจจุบัน						
6. เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง						

บทที่ 1 แนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน

หัวข้อ : สมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
เนื้อหา						
1. เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์						
2. การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจน เข้าใจง่าย						
3. ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสม กับกลุ่มเป้าหมาย						
4. ใช้ภาษากระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย						
5. เนื้อหามีความชัดเจน น่าสนใจ เป็นปัจจุบัน						
6. เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง						

หัวข้อ : ปัจจัยที่ทำให้การตรวจสอบภายในประสบความสำเร็จ

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
เนื้อหา						
1. เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์						
2. การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจน เข้าใจง่าย						
3. ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสม กับกลุ่มเป้าหมาย						
4. ใช้ภาษากระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย						
5. เนื้อหามีความชัดเจน น่าสนใจ เป็นปัจจุบัน						
6. เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง						

บทที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

หัวข้อ : ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ						
เนื้อหา						
1. เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์						
2. การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจน เข้าใจง่าย						
3. ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย						
4. ใช้ภาษากระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย						
5. เนื้อหามีความชัดเจน น่าสนใจ เป็นปัจจุบัน						
6. เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง						

หัวข้อ : ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน						
เนื้อหา						
1. เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์						
2. การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจน เข้าใจง่าย						
3. ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย						
4. ใช้ภาษากระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย						
5. เนื้อหามีความชัดเจน น่าสนใจ เป็นปัจจุบัน						
6. เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง						
แบบประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (แบบฟอร์ม 1)						
1. รูปแบบและเนื้อหาสอดคล้องกับการประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน						
2. รูปแบบและเนื้อหามีความชัดเจน เข้าใจง่าย						
3. การวิเคราะห์ผลและการประเมินผลมีความชัดเจน						
4. การสรุปผลการประเมินมีความชัดเจน						
5. ความยากง่ายของการจัดทำมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย						
6. สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง						
รายงานสรุปผลการประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบฟอร์ม 2)						
1. รูปแบบและเนื้อหาสอดคล้องกับการสรุปผลการประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน						
2. รูปแบบและเนื้อหามีความชัดเจน เข้าใจง่าย						
3. ความยากง่ายของการจัดทำมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย						
4. สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง						

หัวข้อ : ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน						
เนื้อหา						
1. เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์						
2. การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจน เข้าใจง่าย						
3. ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย						
4. ใช้ภาษากระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย						
5. เนื้อหามีความชัดเจน น่าสนใจ เป็นปัจจุบัน						
6. เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง						

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP)						
เนื้อหา						
1. เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์						
2. การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจน เข้าใจง่าย						
3. ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย						
4. ใช้ภาษากระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย						
5. เนื้อหามีความชัดเจน น่าสนใจ เป็นปัจจุบัน						
6. เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง						
แผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP) โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (แบบฟอร์ม 3)						
1. รูปแบบและเนื้อหาสอดคล้องกับการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน						
2. รูปแบบและเนื้อหามีความชัดเจน เข้าใจง่าย						
3. ความยากง่ายของการจัดทำมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย						
4. สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง						

หัวข้อ : ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
ขั้นตอนที่ 5 การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน						
เนื้อหา						
1. เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์						
2. การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจน เข้าใจง่าย						
3. ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย						
4. ใช้ภาษากระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย						
5. เนื้อหามีความชัดเจน น่าสนใจ เป็นปัจจุบัน						
6. เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง						

หัวข้อ : ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน						
เนื้อหา						
1. เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์						
2. การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจน เข้าใจง่าย						
3. ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย						
4. ใช้ภาษากระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย						
5. เนื้อหามีความชัดเจน น่าสนใจ เป็นปัจจุบัน						
6. เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง						
แบบติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ระหว่างปี) (แบบฟอร์ม 4)						
1. รูปแบบและเนื้อหาสอดคล้องกับการติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ระหว่างปี)						
2. รูปแบบและเนื้อหามีความชัดเจน เข้าใจง่าย						
3. ความยากง่ายของการจัดทำมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย						
4. สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง						
แบบติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ปลายปี) (แบบฟอร์ม 5)						
1. รูปแบบและเนื้อหาสอดคล้องกับการติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ปลายปี)						
2. รูปแบบและเนื้อหามีความชัดเจน เข้าใจง่าย						
3. ความยากง่ายของการจัดทำมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย						
4. สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง						
รายงานสรุปผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (แบบฟอร์ม 6)						
1. รูปแบบและเนื้อหาสอดคล้องกับการสรุปผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล						
2. รูปแบบและเนื้อหามีความชัดเจน เข้าใจง่าย						
3. ความยากง่ายของการจัดทำมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย						
4. สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง						

บทที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

หัวข้อ : บุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
เนื้อหา						
1. เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์						
2. การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจน เข้าใจง่าย						
3. ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย						
4. ใช้ภาษากระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย						
5. เนื้อหามีความชัดเจน น่าสนใจ เป็นปัจจุบัน						
6. เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง						

บทที่ 3 ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
เนื้อหา						
1. เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์						
2. การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจน เข้าใจง่าย						
3. ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย						
4. ใช้ภาษากระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย						
5. เนื้อหามีความชัดเจน น่าสนใจ เป็นปัจจุบัน						
6. เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3: ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

คำชี้แจง : ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน รายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน โปรดเขียนข้อเสนอแนะตามความคิดเห็นของท่าน

1. ภาพรวมของคู่มือ

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. เนื้อหาและรูปแบบการนำเสนอ

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้คู่มือ

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ตอนที่ 4: ประสิทธิผลของการใช้คู่มือ

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งได้กำหนดระดับความคิดเห็นไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง อยู่ในเกณฑ์ดีมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง อยู่ในเกณฑ์ดีมาก
ระดับ 3 หมายถึง อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง อยู่ในเกณฑ์พอใช้
ระดับ 1 หมายถึง อยู่ในเกณฑ์ไม่ดี

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
	5	**4**	**3**	**2**	**1**
1. มีความรู้ความเข้าใจในประเด็นดังต่อไปนี้					
1.1 เกณฑ์สมรรถนะหลัก / พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน					
1.2 แนวทางการประเมินสมรรถนะหลัก / พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน					
1.3 แนวทางการกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน					
1.4 แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน					
1.5 แนวทางการพูดคุยแผนการพัฒนากับผู้ตรวจสอบภายใน					
1.6 แนวทางการติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน					
2. สามารถนำความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการประเมินสมรรถนะหลัก / พฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในไปใช้					
3. สามารถนำความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายในไปใช้					
4. สามารถนำความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในไปใช้					
5. สามารถนำความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการพูดคุยแผนการพัฒนากับผู้ตรวจสอบภายในไปใช้					

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
6. สามารถนำความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในไปใช้					
7. สามารถนำความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายในไปแนะนำบุคคลที่เกี่ยวข้องได้					
8. อื่นๆ (โปรดระบุ) …… …… ……					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

……
……
……
……
……
……
……
……
……

ขอขอบพระคุณที่ตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและสำเนาหนังสือเชิญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือ

คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล
โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

รองศาสตราจารย์ ดร.พรอนงค์ บุษราตระกูล	อาจารย์ประจำ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และประธานกรรมการหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการกำกับดูแลกิจการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอมอร ใจเก่งกิจ	อาจารย์ประจำ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และรองประธานกรรมการหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการกำกับดูแลกิจการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ดร.อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์	ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บริษัท ไทยสกิลล์พลัส จำกัด
ดร.วัลลภัช แก้วอำไพ	รองกรรมการผู้จัดการ กลุ่มบริหารกลยุทธ์องค์กรและบุคลากร เฟรเกรนท์กรุ๊ป
ดร.นริศ ชัยสูตร	อดีตอธิบดีกรมธนารักษ์ กระทรวงการคลัง ประธานกรรมการตรวจสอบ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน)

ที่ ศธ 0519.12/ [illegible]

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

1 เมษายน 2557

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์

เนื่องด้วย นางสาวสุเนตรา แสงรัตนกูล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักของงานตรวจสอบภายใน" โดยมี อาจารย์ ดร.วัลภีย์ โรจน์สัมฤทธิ์ รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวณีย์ เสวัลย์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประสมา ศาสตรวรุจิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวสุเนตรา แสงรัตนกูล และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-2649-5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 084-519-5456

ที่ ศธ 0519.12/ว๓ 3

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

1 เมษายน 2557

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.วัลลภัช แก้วอำไพ

เนื่องด้วย นางสาวสุเนตรา แสงรัตนกูล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักของงานตรวจสอบภายใน" โดยมี อาจารย์ ดร.วัลนีย์ โรจน์สัมฤทธิ์ รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวนีย์ สะวัย์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประมา ศาสตระรุจิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวสุเนตรา แสงรัตนกูล และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย ลันหิรัญกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-2649-5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 084-519-5456

ที่ ศธ 0519.12/ว 704

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

1 เมษายน 2557

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.พรอนงค์ บุษราศรีกุล

เนื่องด้วย นางสาวสุเนตรา แสงรัตนกูล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักของงานตรวจสอบภายใน" โดยมี อาจารย์ ดร.วัลนีย์ โรจน์สันทุชี รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวนีย์ เสวัลย์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประมา ศาสตระรุจิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวสุเนตรา แสงรัตนกูล และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-2649-5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 084-519-5456

ที่ ศธ 0519.12/ /๒๕๕

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๑ เมษายน 2557

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอมอร ไชเก่งกิจ

เนื่องด้วย นางสาวสุเนตรา แสงรัตนกูล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักของงานตรวจสอบภายใน" โดยมี อาจารย์ ดร.วัลนีย์ โรจน์สัมฤทธิ์ รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวนีย์ เกวัย์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเมา ศาสตระรุจิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวสุเนตรา แสงรัตนกูล และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-2649-5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089-519-5456

ที่ ศธ 0519.12/ว๑๑๖

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๑ เมษายน 2557

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.นวิศ ขัยสูตร

เนื่องด้วย นางสาวสุเนตรา แสงรัตนกูล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักของงานตรวจสอบภายใน" โดยมี อาจารย์ ดร.วัลนีย์ โรจน์สัมฤทธิ์ รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวนีย์ เสวัลย์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเมา ศาสตระรุจิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวสุเนตรา แสงรัตนกูล และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-2649-5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 084-519-5456

ภาคผนวก ง

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของคู่มือ
ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ความเหมาะสมของคู่มือ)
ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้)

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของคู่มือ

องค์ประกอบของคู่มือ	ค่า IOC
โครงสร้างคู่มือ	0.80
1. ส่วนประกอบของคู่มือครบถ้วน	0.60
2. จำนวนหน้าเหมาะสม	0.80
3. ขนาดของตัวอักษรเหมาะสม	0.80
4. รูปแบบการพิมพ์มีความเหมาะสม	0.60
5. รูปแบบการนำเสนอมีความเหมาะสม	0.80
วัตถุประสงค์ของคู่มือ	
1. วัตถุประสงค์ของคู่มือมีความชัดเจน	0.60
2. ใช้ภาษาได้กระชับชัดเจนเข้าใจง่าย	0.80
3. ครอบคลุมสาระที่จำเป็น	0.80
4. เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	0.80
คำนิยามศัพท์สำคัญ	
1. เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์	0.80
2. การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย	0.80
3. ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	0.80
4. ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย	0.80
5. เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน	0.80
6. เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง	0.80
บทที่ 1 แนวคิดสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน	
หัวข้อ : สมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายใน	
1. เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์	0.80
2. การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย	0.60
3. ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	0.60
4. ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย	0.80
5. เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน	0.80
6. เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง	0.80

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของคู่มือ (ต่อ)

องค์ประกอบของคู่มือ	ค่า IOC
หัวข้อ : ปัจจัยที่ทำให้การตรวจสอบภายในประสบความสำเร็จ	
1. เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์	0.80
2. การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย	1.00
3. ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	1.00
4. ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย	1.00
5. เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน	0.80
6. เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง	0.60
บทที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงผู้ตรวจสอบภายในเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับ	
หัวข้อ : ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์อิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน	
ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะที่ต้องการ	
เนื้อหา	
1. เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์	0.80
2. การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย	0.80
3. ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	0.80
4. ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย	0.80
5. เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน	0.80
6. เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง	0.60
7. การแปลภาษาในตารางสรุปสมรรถนะหลัก 10 ประการ สำหรับผู้ตรวจสอบภายในตามกรอบสมรรถนะสำหรับงานตรวจสอบภายในสากล (ฉบับปรับปรุง) ปี ค.ศ. 2013 มีความชัดเจน ถูกต้อง เข้าใจง่าย	1.00
ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายใน	
เนื้อหา	
1. เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์	0.80
2. การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย	1.00
3. ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	0.80

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของคู่มือ (ต่อ)

องค์ประกอบของคู่มือ	ค่า IOC
4. ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย	0.80
5. เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน	0.80
6. เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง	0.60
แบบประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน	
1. รูปแบบและเนื้อหาสอดคล้องกับการประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน	0.80
2. รูปแบบและเนื้อหามีความชัดเจน เข้าใจง่าย	0.60
3. การวิเคราะห์ผลและการประเมินผลมีความชัดเจน	0.60
4. การสรุปผลการประเมินมีความชัดเจน	0.60
5. ความยากง่ายของการจัดทำมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	0.60
6. การแปลภาษาในแบบประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายในมีความชัดเจน ถูกต้อง เข้าใจง่าย	0.80
7. สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง	0.80
รายงานสรุปผลการประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน	
1. รูปแบบและเนื้อหาสอดคล้องกับการสรุปผลการประเมินสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน	0.80
2. รูปแบบและเนื้อหามีความชัดเจน เข้าใจง่าย	0.60
3. ความยากง่ายของการจัดทำมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	0.60
4. สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง	0.80
ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะผู้ตรวจสอบภายใน	
เนื้อหา	
1. เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์	0.80
2. การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย	1.00
3. ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	0.80
4. ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย	0.80
5. เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน	0.80
6. เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง	0.60

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของคู่มือ (ต่อ)

องค์ประกอบของคู่มือ	ค่า IOC
ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (IDP)	
เนื้อหา	
1. เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์	0.80
2. การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย	0.80
3. ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	0.80
4. ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย	0.80
5. เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน	0.80
6. เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง	0.60
แผนพัฒนารายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน	
1. รูปแบบและเนื้อหาสอดคล้องกับการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน	0.80
2. รูปแบบและเนื้อหามีความชัดเจน เข้าใจง่าย	0.60
3. ความยากง่ายของการจัดทำมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	0.60
4. สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง	0.80
ขั้นตอนที่ 5 การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตรวจสอบภายใน	
เนื้อหา	
1. เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์	0.60
2. การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย	0.80
3. ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	0.80
4. ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย	0.80
5. เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน	0.60
6. เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง	0.60
ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน	
เนื้อหา	
1. เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์	0.80
2. การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย	1.00
3. ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	1.00
4. ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย	1.00
5. เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน	0.80

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของคู่มือ (ต่อ)

องค์ประกอบของคู่มือ	ค่า IOC
6. เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง	0.60
แบบติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ระหว่างปี)	
1. รูปแบบและเนื้อหาสอดคล้องกับการติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ระหว่างปี)	0.60
2. รูปแบบและเนื้อหามีความชัดเจน เข้าใจง่าย	0.60
3. ความยากง่ายของการจัดทำมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	0.60
4. สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง	0.80
แบบติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ปลายปี)	
1. รูปแบบและเนื้อหาสอดคล้องกับการติดตามผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (ปลายปี)	0.60
2. รูปแบบและเนื้อหามีความชัดเจน เข้าใจง่าย	0.60
3. ความยากง่ายของการจัดทำมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	0.60
4. สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง	0.80
รายงานสรุปผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล	
1. รูปแบบและเนื้อหาสอดคล้องกับการสรุปผลการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล	0.60
2. รูปแบบและเนื้อหามีความชัดเจน เข้าใจง่าย	0.60
3. ความยากง่ายของการจัดทำมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	0.60
4. สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง	0.80
หัวข้อ : บุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้ตรวจสอบภายใน	
เนื้อหา	
1. เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์	0.80
2. การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย	1.00
3. ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	1.00
4. ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย	0.80
5. เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน	0.80
6. เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง	0.60

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของคู่มือ (ต่อ)

องค์ประกอบของคู่มือ	ค่า IOC
บทที่ 3 ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล	
เนื้อหา	
1. เนื้อหาสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์	0.80
2. การจัดเรียงลำดับเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย	1.00
3. ความยากง่ายของเนื้อหามีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	1.00
4. ใช้ภาษาได้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย	0.80
5. เนื้อหามีความชัดเจนน่าสนใจ เป็นปัจจุบัน	0.80
6. เนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง	0.60

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน Descriptive Statistics : ความเหมาะสมของคู่มือ

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A_1	5	2	5	4.00	1.22
A_2	5	3	4	3.40	0.55
A_3	5	3	5	4.00	0.71
A_4	5	2	5	3.80	1.30
A_5	5	3	5	3.60	0.89
B_1	5	2	5	4.00	1.22
B_2	5	3	5	4.20	0.84
B_3	5	2	5	4.20	1.30
B_4	5	3	5	4.40	0.89
C_1	5	3	5	4.40	0.89
C_2	5	4	5	4.20	0.45
C_3	5	4	5	4.20	0.45
C_4	5	3	4	3.40	0.55
C_5	5	2	5	4.00	1.22
C_6	5	2	5	4.20	1.30
D_1	5	3	5	4.60	0.89
D_2	5	4	5	3.60	1.34
D_3	5	4	5	3.80	1.10
D_4	5	3	4	3.80	1.10
D_5	5	2	5	4.20	1.30
D_6	5	2	5	4.40	1.34
E_1	5	4	5	4.80	0.45
E_2	5	4	5	4.60	0.55
E_3	5	4	5	4.60	0.55
E_4	5	4	5	4.60	0.55
E_5	5	4	5	4.20	0.45
E_6	5	3	5	4.40	0.89

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน Descriptive Statistics : ความเหมาะสมของคู่มือ (ต่อ)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
F_1	5	4	5	4.80	0.45
F_2	5	3	5	4.40	0.89
F_3	5	3	5	4.40	0.89
F_4	5	3	5	4.40	0.89
F_5	5	3	5	4.40	0.89
F_6	5	3	5	4.40	0.89
F_7	5	4	5	4.80	0.45
G_1	5	3	5	4.60	0.89
G_2	5	4	5	4.80	0.45
G_3	5	3	5	4.20	0.84
G_4	5	3	5	4.20	0.84
G_5	5	3	5	4.40	0.89
G_6	5	2	5	4.40	1.34
H_1	5	3	5	4.20	1.10
H_2	5	3	5	3.60	0.89
H_3	5	3	5	3.60	0.89
H_4	5	3	5	3.60	0.89
H_5	5	3	5	3.60	0.89
H_6	5	3	5	4.00	1.00
H_7	5	3	5	4.40	0.89
I_1	5	3	5	4.40	0.89
I_2	5	3	5	3.60	0.89
I_3	5	3	5	3.80	0.84
I_4	5	3	5	4.20	0.84
J_1	5	3	5	4.60	0.89
J_2	5	3	5	4.20	0.84
J_3	5	3	5	4.20	0.84
J_4	5	3	5	4.20	0.84

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน Descriptive Statistics : ความเหมาะสมของคู่มือ (ต่อ)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
J_5	5	3	5	4.40	0.89
J_6	5	2	5	4.40	1.34
K_1	5	3	5	4.60	0.89
K_2	5	3	5	4.20	0.84
K_3	5	3	5	4.20	0.84
K_4	5	3	5	4.20	0.84
K_5	5	3	5	4.40	0.89
K_6	5	2	5	4.40	1.34
L_1	5	3	5	4.60	0.89
L_2	5	2	5	3.60	1.14
L_3	5	3	5	4.00	1.00
L_4	5	3	5	4.60	0.89
M_1	5	2	5	4.00	1.41
M_2	5	2	5	4.20	1.30
M_3	5	2	5	4.20	1.30
M_4	5	3	5	4.40	0.89
M_5	5	2	5	3.60	1.14
M_6	5	2	5	4.40	1.34
N_1	5	3	5	4.60	0.89
N_2	5	4	5	4.60	0.55
N_3	5	4	5	4.60	0.55
N_4	5	4	5	4.40	0.55
N_5	5	3	5	4.20	0.84
N_6	5	2	5	4.20	1.30
O_1	5	2	5	4.00	1.41
O_2	5	2	5	3.60	1.14
O_3	5	2	5	3.60	1.14

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน Descriptive Statistics : ความเหมาะสมของคู่มือ (ต่อ)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
O_4	5	3	5	4.60	0.89
P_1	5	2	5	4.00	1.41
P_2	5	2	5	3.60	1.14
P_3	5	2	5	3.60	1.14
P_4	5	3	5	4.60	0.89
Q_1	5	3	5	4.20	1.10
Q_2	5	3	5	4.00	1.00
Q_3	5	3	5	4.00	1.00
Q_4	5	3	5	4.60	0.89
R_1	5	3	5	4.60	0.89
R_2	5	4	5	4.80	0.45
R_3	5	3	5	4.40	0.89
R_4	5	3	5	4.20	0.84
R_5	5	3	5	4.20	0.84
R_6	5	2	5	4.40	1.34
S_1	5	3	5	4.60	0.89
S_2	5	3	5	4.40	0.89
S_3	5	3	5	4.40	0.89
S_4	5	3	5	4.40	0.89
S_5	5	3	5	4.40	0.89
S_6	5	2	5	4.40	1.34
Valid N (listwise)	5				

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน Descriptive Statistics : ความเหมาะสมของคู่มือ (ต่อ)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A	5	3.40	4.00	3.7600	0.9256
B	4	4.00	4.40	4.2000	1.0052
C	6	3.40	4.40	4.0667	0.8683
D	6	3.60	4.60	4.0667	0.8683
E	6	4.20	4.80	4.5333	0.5713
F	7	4.40	4.80	4.5143	0.7425
G	6	4.20	4.80	4.4333	0.8584
H	7	3.60	4.40	3.8571	0.9121
I	4	3.60	4.40	4.0000	0.8584
J	6	4.20	4.60	4.3333	0.8841
K	6	4.20	4.60	4.3333	0.8841
L	4	3.60	4.60	4.2000	1.0052
M	6	3.60	4.40	4.1333	1.1666
N	6	4.20	4.60	4.4333	0.7739
O	4	3.60	4.60	3.9500	1.1459
P	4	3.60	4.60	3.9500	1.1459
Q	4	4.20	4.60	4.2000	0.9515
R	6	4.20	4.80	4.4333	0.8584
S	6	4.40	4.60	4.4333	0.8976

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน Descriptive Statistics :
ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A_1	30	3	5	4.17	0.59
A_2	30	2	5	4.03	0.81
A_3	30	3	5	4.37	0.61
A_4	30	3	5	4.20	0.66
A_5	30	3	5	4.07	0.74
B_1	30	4	5	4.37	0.56
B_2	30	3	5	4.10	0.76
B_3	30	3	5	4.27	0.58
B_4	30	3	5	4.23	0.63
C_1	30	3	5	4.17	0.53
C_2	30	3	5	4.23	0.68
C_3	30	3	5	4.07	0.64
C_4	30	3	5	4.17	0.59
C_5	30	3	5	4.27	0.58
C_6	30	3	5	4.07	0.69
D_1	30	4	5	4.27	0.58
D_2	30	4	5	4.20	0.71
D_3	30	3	5	4.20	0.71
D_4	30	3	5	4.03	0.81
D_5	30	4	5	4.13	0.82
D_6	30	4	5	4.17	0.65
E_1	30	4	5	4.37	0.67
E_2	30	3	5	4.33	0.71
E_3	30	3	5	4.30	0.79
E_4	30	3	5	4.27	0.69
E_5	30	3	5	4.33	0.66
E_6	30	3	5	4.27	0.64
F_1	30	3	5	4.30	0.65

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน Descriptive Statistics :
ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ (ต่อ)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
F_2	30	3	5	4.10	0.71
F_3	30	3	5	4.20	0.61
F_4	30	3	5	4.13	0.68
F_5	30	3	5	4.10	0.84
F_6	30	3	5	4.07	0.69
G_1	30	3	5	4.40	0.62
G_2	30	3	5	4.33	0.66
G_3	30	3	5	4.20	0.76
G_4	30	3	5	4.30	0.65
G_5	30	3	5	4.27	0.64
G_6	30	3	5	4.10	0.80
H_1	30	3	5	4.37	0.72
H_2	30	4	5	4.30	0.70
H_3	30	3	5	4.23	0.82
H_4	30	3	5	4.20	0.81
H_5	30	3	5	4.10	0.76
H_6	30	3	5	4.17	0.79
I_1	30	4	5	4.37	0.85
I_2	30	3	5	4.17	0.87
I_3	30	3	5	4.00	0.98
I_4	30	3	5	4.03	0.96
J_1	30	3	5	4.40	0.62
J_2	30	3	5	4.37	0.72
J_3	30	3	5	4.27	0.69
J_4	30	3	5	4.23	0.73
J_5	30	3	5	4.23	0.73
J_6	30	3	5	4.27	0.74
K_1	30	3	5	4.30	0.65

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน Descriptive Statistics :
ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ (ต่อ)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
K_2	30	4	5	4.27	0.69
K_3	30	3	5	4.17	0.70
K_4	30	3	5	4.27	0.64
K_5	30	3	5	4.20	0.76
K_6	30	3	5	4.13	0.78
L_1	30	3	5	4.33	0.66
L_2	30	3	5	4.23	0.68
L_3	30	3	5	4.17	0.70
L_4	30	3	5	4.17	0.75
M_1	30	3	5	4.23	0.68
M_2	30	3	5	4.17	0.70
M_3	30	3	5	4.17	0.70
M_4	30	3	5	4.13	0.73
M_5	30	3	5	4.07	0.69
M_6	30	3	5	4.10	0.80
N_1	30	3	5	4.37	0.61
N_2	30	3	5	4.33	0.61
N_3	30	3	5	4.20	0.66
N_4	30	3	5	4.27	0.69
N_5	30	3	5	4.23	0.73
N_6	30	3	5	4.23	0.73
O_1	30	3	5	4.23	0.73
O_2	30	3	5	4.17	0.65
O_3	30	3	5	4.07	0.74
O_4	30	3	5	4.13	0.78
P_1	30	3	5	4.33	0.66
P_2	30	3	5	4.20	0.66
P_3	30	3	5	4.17	0.70

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน Descriptive Statistics : ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ (ต่อ)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
P_4	30	3	5	4.07	0.83
Q_1	30	3	5	4.23	0.73
Q_2	30	3	5	4.13	0.68
Q_3	30	3	5	4.07	0.74
Q_4	30	3	5	4.10	0.84
R_1	30	3	5	4.37	0.56
R_2	30	3	5	4.30	0.60
R_3	30	3	5	4.23	0.73
R_4	30	3	5	4.27	0.69
R_5	30	3	5	4.13	0.68
R_6	30	3	5	4.13	0.78
S_1	30	4	5	4.23	0.63
S_2	30	4	5	4.27	0.64
S_3	30	4	5	4.17	0.65
S_4	30	4	5	4.13	0.73
S_5	30	4	5	4.17	0.65
S_6	30	4	5	4.13	0.73
T_1	30	3	5	4.40	0.62
T_2	30	3	5	4.27	0.69
T_3	30	3	5	4.30	0.60
T_4	30	3	5	4.30	0.65
T_5	30	3	5	4.17	0.75
T_6	30	3	5	4.20	0.76
T_7	30	3	5	4.10	0.71
T_8	30	3	5	4.07	0.74
T_9	30	3	5	4.17	0.70
T_10	30	3	5	4.00	0.69
T_11	30	3	5	4.10	0.76

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน Descriptive Statistics :
ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ (ต่อ)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
T_12	30	3	5	4.10	0.76
Valid N (listwise)	30				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A	5	4.10	4.40	4.2133	0.6194
B	4	4.10	4.37	4.2250	0.5417
C	6	4.13	4.30	4.2000	0.5731
D	6	4.23	4.30	4.2667	0.4798
E	6	4.27	4.37	4.3111	0.6709
F	6	4.43	4.63	4.5056	0.5932
G	6	4.17	4.37	4.2833	0.5911
H	6	4.10	4.37	4.2778	0.6435
I	4	4.13	440	4.2500	0.5688
J	6	4.23	4.33	4.2778	0.6690
K	6	4.17	4.30	4.2389	0.5920
L	4	4.17	4.30	4.2083	0.6203
M	6	4.17	4.27	4.2222	0.6214
N	6	4.20	4.37	4.2889	0.6385
O	4	4.10	4.20	4.1583	0.6481
P	4	4.10	4.30	4.2083	0.6469
Q	4	4.07	4.20	4.1167	0.6242
R	6	4.13	4.33	4.2278	0.6238
S	6	4.43	4.57	4.5167	0.5011
T	12	4.23	4.40	4.3444	0.5821

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวสุเนตรา แสงรัตนกูล
วันเดือนปีเกิด	วันที่ 18 มิถุนายน พ.ศ. 2508
สถานที่เกิด	เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	131/867 ถนนรัชดาภิเษก แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร 10310
ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน	ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยง
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัทจีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน)

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2526	มัธยมศึกษาตอนปลาย จาก โรงเรียนศึกษานารี
พ.ศ. 2529	บัญชีบัณฑิต (บช.บ.) (บัญชี) จาก มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
พ.ศ. 2533	บัญชีมหาบัณฑิต (บช.ม.) (บัญชีการเงิน) จาก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2558	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) (การศึกษาผู้ใหญ่) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ