



คู่มือเบื้องต้น

การบริการให้คำปรึกษา : ตรวจสอบภายใน

โดย

นายพิสิฐ ฤกษ์ เกตุประเสริฐวงศ์
นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการพิเศษ
กลุ่มตรวจสอบภายใน
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

คำนำ

การตรวจสอบภายในเป็นกิจกรรมให้ความเชื่อมั่นและคำปรึกษาที่เป็นอิสระและเที่ยงธรรม ซึ่งจัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานของส่วนราชการให้ดีขึ้น เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้น การจัดทำคู่มือเบื้องต้นการบริการให้คำปรึกษา : ตรวจสอบภายใน จึงเป็นเอกสารที่กลุ่มตรวจสอบภายในจัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในใช้เป็นคู่มือการปฏิบัติงาน และประสานงานตรวจสอบตามแผนการตรวจสอบประจำปี และตามมาตรฐานการตรวจสอบภายในและจริยธรรมการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของส่วนราชการ รหัส ๑๓๑๒ การประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในจากภายนอก



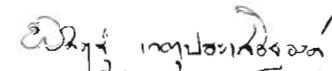
(นางสาวทัศนีย์ มูลสาร)

ผู้บังคับบัญชากลุ่มตรวจสอบภายใน
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
๑๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

คำนำผู้แต่ง

เอกสารคู่มือเบื้องต้นการบริหารให้คำปรึกษา : ตรวจสอบภายใน จัดทำขึ้นเพื่อประกอบโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การพัฒนาศักยภาพผู้ตรวจสอบภายในการบริการให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยผู้เขียนได้รวบรวมจากตำราการให้คำปรึกษาทั่วไป และนำมาประยุกต์ใช้กับการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับระบบควบคุมภายในและความเสี่ยงในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในสำนักงานฯ ประกอบกับการที่ผู้เขียนได้มีประสบการณ์ในการให้คำปรึกษาจนสามารถเขียนคู่มือเล่มนี้ออกมาได้

ทั้งนี้ ผู้เขียนได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดีจากเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และนางสาวทัศนีย์ มูลสาร ผู้บังคับบัญชากลุ่มตรวจสอบภายใน สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จึงหวังว่าผู้อ่านจะได้รับประโยชน์จากการอ่านคู่มือเล่มนี้ ส่วนข้อผิดพลาดใด ๆ ที่มีในคู่มือฉบับนี้เป็นความรับผิดชอบของผู้เขียนแต่เพียงผู้เดียว


(นายพิสิษฐ์ เกตุประเสริฐวงศ์)

นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการพิเศษ
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
๑๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

สารบัญ

	หน้า
บทที่ ๑ ความหมาย วัตถุประสงค์ และประโยชน์ของการให้คำปรึกษา	๑
๑. ความหมายของการให้คำปรึกษา	๑
๒. วัตถุประสงค์ของการให้คำปรึกษา	๒
๓. ประเภทของการให้คำปรึกษา	๔
๔. ความแตกต่างระหว่างบทบาทของโค้ช (Coach) ที่ปรึกษา (Consultant) และ ผู้ให้คำปรึกษา (Counselor)	๕
๕. ประโยชน์ของการให้คำปรึกษา	๕
บทที่ ๒ ลักษณะของการบริการให้คำปรึกษา	๗
๑. มาตรฐานการปฏิบัติงานให้คำปรึกษา	๗
๒. บทบาทของผู้ตรวจสอบภายใน ในฐานะผู้ให้คำปรึกษา	๗
๓. ลักษณะของการบริการให้คำปรึกษา	๘
๔. พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้ให้คำปรึกษา	๘
๕. ทักษะการให้คำปรึกษา	๙
๖. การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน	๙
บทที่ ๓ กระบวนการให้คำปรึกษา	๑๔
๑. กระบวนการให้การปรึกษาในรูปแบบคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)	๑๔
๒. กระบวนการให้การปรึกษาในรูปแบบที่เป็นทางการ	๑๕
๓. กระบวนการให้การปรึกษาในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ	๑๕
บทที่ ๔ จิตวิทยาการให้คำปรึกษา	๑๘
๑. ทักษะการใส่ใจ (Attending Skill)	๑๘
๒. ทักษะการนำ (Leading Skill)	๑๙
๓. ทักษะการถาม (Question Skill)	๑๙
๔. ทักษะการเงียบ (Silence Skill)	๒๐
๕. ทักษะ การสะท้อนกลับ (Reflection Skill)	๒๑
๖. การซ้ำความ/การทวนความ (Paraphrasing Skill)	๒๑
๗. ทักษะการให้กำลังใจ	๒๒

สารบัญ (ต่อ)

๘. ทักษะการสรุปความ (Summarizing Skill)	๒๓
๙. ทักษะการให้ข้อมูลและคำแนะนำ (Giving Information and Advising Skill)	๑๙
๑๐. ทักษะการชี้ผลที่ตามมา (Pointing Outcome Skill)	๒๐
บทที่ ๕ กรณีศึกษาการให้คำปรึกษาระบบ GFMIS	๒๖
บรรณานุกรม	๓๐

บทที่ ๑

ความหมาย วัตถุประสงค์ และประโยชน์ของการให้คำปรึกษา

โดยที่กลุ่มตรวจสอบภายใน เป็นหน่วยงานภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลที่ขึ้นตรงต่อเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร อยู่ในกรอบส่วนราชการภายในสำนักงานฯ ตามประกาศรัฐสภา ลงวันที่ ๓๑ ตุลาคม ๒๕๕๕ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานฯ (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๕๕ ทั้งนี้ การตรวจสอบภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เป็นกิจกรรมการให้หลักประกันอย่างเที่ยงธรรม และให้คำปรึกษาอย่างเป็นอิสระ ซึ่งจัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น การตรวจสอบภายในช่วยให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ ด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบและมีระเบียบแบบแผน

ทั้งนี้ หากพิจารณาวิสัยทัศน์ของกลุ่มตรวจสอบภายในซึ่งกำหนดไว้ว่า “สร้างความเชื่อมั่น ให้คำปรึกษา เพิ่มมูลค่าแก่องค์กร” จะเห็นได้ว่าได้ให้ความสำคัญในเรื่องของการให้คำปรึกษาไม่ว่าจะเป็นเรื่องของระบบการควบคุมภายใน ความเสี่ยง และปัญหาส่วนบุคคลของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่เกี่ยวข้องกับระบบการควบคุมภายในขององค์กรที่ตนสังกัดอยู่ก็ตาม

ในปัจจุบัน กลุ่มตรวจสอบภายในโดยการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชากลุ่มตรวจสอบภายในได้ริเริ่มให้มีการบริการให้คำปรึกษาแก่หน่วยรับตรวจ ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรอย่างเป็นรูปธรรมรวมทั้งได้สนับสนุนให้บุคลากรในกลุ่มตรวจสอบภายในได้เข้าอบรมหลักสูตรประกาศนียบัตรผู้ตรวจสอบภายในภาครัฐ (CGIA) ในหลักสูตร Intermediate ด้าน Consulting และได้ดำเนินการปรับปรุงพื้นที่ในห้องของกลุ่มตรวจสอบภายในเพื่อจัดทำเป็นห้องบริการให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการ ทั้งนี้ การจัดทำคู่มือเบื้องต้นในการให้คำปรึกษาถือเป็นการช่วยส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในกลุ่มตรวจสอบภายในให้สามารถทำหน้าที่ให้บริการให้คำปรึกษาอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

๑. ความหมายของการให้คำปรึกษา

หากพิจารณาถึงความหมายของการให้คำปรึกษา จะเห็นว่านิพนธ์วิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

สุวัจนรา เปี่ยมญาติ และ อังคณา บุญสิทธิ์ (๒๕๕๐, ๑๑๒-๑๑๓) การให้คำปรึกษา หมายถึง กระบวนการที่ผู้ให้คำปรึกษา (Counselor) ให้การช่วยเหลือแก่ผู้ใช้บริการ (Counselee/Client) ให้เข้าใจและตีความในสิ่งที่เป็นความจริง เกี่ยวกับทางเลือกในการปรับตัว ซึ่งมีความจำเป็นสำหรับผู้ใช้บริการ

Milton E. Hahn and Malcolm S. MacLean (๑๙๕๕, ๖) การให้คำปรึกษา หมายถึง กระบวนการที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างคน ๒ คนซึ่งคนหนึ่งเป็นบุคคลที่ไม่สามารถที่จะจัดการกับปัญหาของตนเองได้โดยลำพัง ส่วนอีกคนหนึ่งเป็นนักวิชาชีพที่ได้รับการฝึกอบรม และมีประสบการณ์ในการให้การปรึกษา ทำให้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่จะช่วยบุคคลที่มีปัญหาให้สามารถแก้ไขปัญหาก้าวผ่านพ้นความยากลำบากได้

Pepinsky and Peinsky (๑๙๕๔, ๓) การให้คำปรึกษาหมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่าง คน ๒ คน คนหนึ่งเป็นผู้ให้การปรึกษา (Counselor) ส่วนอีกคนหนึ่ง เป็นผู้ใช้บริการ (Client) ปฏิสัมพันธ์นี้จะ

เกิดขึ้นในสถานที่ที่ให้บริการทางวิชาชีพ (Professional setting) โดยเป็นสัมพันธภาพที่เริ่มต้นและจะคงไว้ เป็นวิธีการที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม/การกระทำของผู้ใช้บริการ

Donald H. Blocher (๑๙๖๖, ๕) การให้คำปรึกษา หมายถึง กระบวนการในการช่วยเหลือบุคคล ให้มีความตระหนักรู้ในตนเอง และวิธีการที่เขามีปฏิสัมพันธ์ต่อ สิ่งแวดล้อม กระบวนการให้การปรึกษาจึงเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้ใช้บริการสามารถทำความเข้าใจกับความหมายของโลกส่วนตัว กับการกระทำ หรือพฤติกรรมและการกระทำที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

จากนิยามของการให้คำปรึกษาในข้างต้นพอสรุปได้ว่า การให้การปรึกษาเป็นกระบวนการในการให้ความช่วยเหลือ ระหว่างบุคคล ๒ คน โดยคนหนึ่งซึ่งเป็นผู้ให้การปรึกษา (Counselor) และอีกคนหนึ่งเป็นผู้ใช้บริการ (Client) ซึ่งบุคคลทั้งสองฝ่ายจะต้องยินยอมพร้อมใจกัน ในการช่วยเหลือกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยให้ผู้ใช้บริการเกิดความเข้าใจและสามารถนำเอาคำปรึกษาไปใช้ในการ

๒. วัตถุประสงค์ของการให้คำปรึกษา

ภารกิจการให้คำปรึกษาของกลุ่มตรวจสอบภายใน สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เป็นกิจกรรมการให้คำปรึกษาแนะนำและบริการที่เกี่ยวข้องแก่หน่วยรับตรวจ โดยลักษณะและขอบเขตของงานมีความหลากหลายครอบคลุมงานทุกด้านขององค์กร ทั้งนี้จะเป็นไปตามข้อตกลงที่ทำขึ้นร่วมกันกับหน่วยรับตรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลขององค์กร โดยไม่เข้าไปร่วมรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานหรือกระบวนการงานในฐานะผู้บริหาร ภารกิจการให้คำปรึกษาของผู้ตรวจสอบภายใน สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จะกำหนดเรื่อง วัตถุประสงค์และขอบเขตการให้คำปรึกษา โดยผู้ตรวจสอบภายในจะทำความเข้าใจเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์ ขอบเขต ความรับผิดชอบและความคาดหวังอื่น ๆ ของผู้รับบริการ และปฏิบัติงานให้คำปรึกษาด้วยความระมัดระวังเยี่ยงวิชาชีพโดยคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้

๑) ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับคำปรึกษารวมทั้งลักษณะของงาน เวลา และการสื่อสารผลของภารกิจ

๒) ความซับซ้อนและขอบเขตของงานที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของภารกิจ

๓) ความคุ้มค่าของภารกิจการให้คำปรึกษาต่อผลประโยชน์ที่คาดว่าจะเกิดแก่องค์กร การเปลี่ยนแปลงทางด้าน กฎ ระเบียบ ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการควบคุมกำกับดูแลที่ดี ซึ่งหน่วยงานของรัฐได้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหาร และระบบการควบคุมภายในของตนเอง ผู้บริหาร และระบบการควบคุมภายในของตนเอง ผู้บริหารหน่วยงานมีความเข้าใจ และเห็นประโยชน์ในเรื่องเหล่านี้ จึงให้ความสนใจการปฏิบัติงานของกลุ่มตรวจสอบภายในมากยิ่งขึ้น เพราะมองเห็นว่าการตรวจสอบภายในเป็นเครื่องมือในการประเมินระบบการควบคุมภายใน และให้ข้อมูลสารสนเทศต่อผู้บริหารในการนำเอาจุดอ่อนต่าง ๆ ไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไข ให้เกิดการควบคุมกำกับดูแลที่ดี ภายในส่วนราชการได้เป็นอย่างดี

ดังนั้น ผู้ตรวจสอบภายใน ในยุคปัจจุบันจึงต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทไปตามพัฒนาการของวิชาชีพ จากตำราฉบับเดิมเป็นผู้ตรวจการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ตรวจสอบภายในมีบทบาทที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งบทบาทสำคัญคือ “เป็นที่ปรึกษา (Consultant)” มีกิจกรรมหลาย ๆ อย่างที่คล้ายคลึงกันระหว่าง Internal Audit กับ Consultant โดยมีบทบาทและแนวคิดของงานตรวจสอบภายใน คือ

ประการแรก ปรับเปลี่ยนแนวความคิดจากการตรวจสอบลักษณะ After the Fact มาเป็นการตรวจสอบในแนวทาง Before the Fact เพื่อวางแผนรับเหตุการณ์ หรือมีความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ประการที่สอง คำนึงถึงวิธีการทำงานที่ดีกว่าหรือดีที่สุด โดยช่วยสนับสนุน หรือช่วยคิดค้นวิธีการทำงานที่ง่ายให้เจ้าหน้าที่คิดค้นและปฏิบัติตน ให้ส่วนรวมสามารถเพิ่มผลผลิตให้เกิดประโยชน์สูงสุด ช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ด้านความมีประสิทธิภาพ ความประหยัด และความมีประสิทธิภาพ

ประการที่สาม การตรวจสอบภายในสมัยใหม่ คำนึงถึงเรื่องต้นทุนและประโยชน์ที่จะได้รับการพิจารณาตรวจสอบภายใน กลุ่มตรวจสอบภายใน สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จึงได้มีการระบุงิจกรรมการให้คำปรึกษาแก่หน่วยรับตรวจไว้ในแผนงานประจำปี และมีการดำเนินกิจกรรมการให้คำปรึกษา โดยการให้ข้อเสนอแนะเมื่อตรวจพบความเสี่ยง จุดอ่อนต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติงานที่ยังไม่ถูกต้อง และมีการบริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ต่าง ๆ ผ่านการสื่อสารทางโทรศัพท์ เพื่อช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานทุกระดับขององค์กรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ด้วยการวิเคราะห์ ประเมิน ให้คำปรึกษาให้ข้อเสนอแนะ และลงข้อมูลเพื่อสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานให้คำปรึกษาดังนี้

๑) ศึกษาประเด็นเรื่องที่จะดำเนินการให้คำปรึกษา โดยการศึกษาประเด็นข้อตรวจพบจาก การปฏิบัติงานตรวจสอบทั้งหมดในส่วนของรายงานผลการตรวจสอบของกลุ่มตรวจสอบภายใน และสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ได้แก่

- สิ่งที่เป็นอยู่ หรือสภาพที่เกิดขึ้นจริง (Condition) หมายถึง สิ่งที่ผู้ตรวจสอบภายใน ค้นพบ และได้รับการตรวจสอบแน่ชัดแล้วว่าถูกต้อง โดยมีข้อมูลหลักฐานประกอบสนับสนุน

- สิ่งที่จะควรจะเป็น หรือ เกณฑ์การตรวจสอบ (Criteria) หมายถึง สิ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบกับสภาพที่เกิดขึ้นจริงในการตรวจสอบ เช่น กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง เป็นต้น

- ผลกระทบ (Effect) หมายถึง ความเสี่ยง หรือ ผลเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากการที่สิ่งที่เป็นอยู่แตกต่างไปจากสิ่งที่ควรจะเป็น

- สาเหตุ (Cause) หมายถึง สิ่งที่ทำให้สิ่งที่ตรวจพบหรือสิ่งที่เป็นอยู่แตกต่างไปจากสิ่งที่ควรจะเป็น เช่น การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ หรือการควบคุมภายในไม่ดี

- ข้อเสนอแนะ (Recommendation) หมายถึง ความเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายใน

๒) กำหนดวัตถุประสงค์ของเรื่องที่จะดำเนินการให้คำปรึกษา เมื่อศึกษาและคัดเลือกประเด็นข้อตรวจพบจากรายงานผลการตรวจสอบตามองค์ประกอบข้างต้นแล้ว ลำดับต่อมาต้องกำหนดวัตถุประสงค์ ของเรื่องที่คัดเลือกมาดำเนินการให้คำปรึกษา

๓) กำหนดทางเลือกวิธีการให้คำปรึกษาเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น กรณีตามตัวอย่าง สามารถดำเนินการให้คำปรึกษา โดย

- แจ้งโดยตรงเป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้ปฏิบัติรับทราบ

- ชี้แจงทำความเข้าใจโดยสื่อสารผ่านการพูดคุย

๔) วิเคราะห์ความเสี่ยง และข้อดีข้อเสียที่เหมาะสม เช่น หากเป็นข้อตรวจพบที่ซ้ำซาก และ พบค่อนข้างบ่อย อาจเลือกใช้วิธีการจัดประชุมชี้แจง หรือการฝึกอบรม

๕) สรุปประเด็นทางเลือกในการให้คำปรึกษาเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ ในทางปฏิบัติอาจใช้ทางเลือกพร้อม ๆ กันในหลาย ๆ รูปแบบ เช่น

- แจ้งไปยังผู้ปฏิบัติโดยตรง เพื่อใช้เป็นข้อสังเกตได้รับการแก้ไขทันที

- แจ้งเวียนเป็นการทั่วไปแก่หน่วยรับตรวจต่าง ๆ เพื่อเป็นการเน้นย้ำป้องกันให้ระมัดระวัง

การให้คำปรึกษาที่ตื่นอกจากต้องดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว ยังจำเป็นต้องศึกษา ทำความเข้าใจข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ ของหน่วยรับตรวจ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการให้คำปรึกษา คุณค่าของการให้คำปรึกษาแนะนำนั้นจะต้องตรงประเด็น มีหลักการและวิธีการคิดวิเคราะห์ที่ใช้ความรู้ความสามารถและเสนอทางเลือกโดยมีเหตุผลและพิสูจน์ได้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และได้ผลตามที่ต้องการ



ภาพที่ ๑ แสดงการให้คำปรึกษาในที่ทำการของกลุ่มตรวจสอบภายใน



ภาพที่ ๒ แสดงการให้คำปรึกษาในที่ทำการของหน่วยรับตรวจ

๓. ประเภทของการให้คำปรึกษา

๓.๑ การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล (Individual Counseling)

การให้คำปรึกษาประเภทนี้เป็นแบบที่ได้รับความนิยม และถูกนำมาใช้ในหน่วยงานต่าง ๆ การให้คำปรึกษาจะเป็นการพบกันระหว่างผู้ให้คำปรึกษา ๑ คน กับผู้ขอคำปรึกษา ๑ คนโดยร่วมมือกัน การให้คำปรึกษาแบบนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะช่วยให้ผู้ขอรับคำปรึกษาให้สามารถเข้าใจปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง หรือเพื่อให้สมาชิกในองค์กรเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

๓.๒ การให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม (Group Counseling)

การให้คำปรึกษาประเภทนี้ หรืออาจเรียกว่าการให้คำปรึกษาเชิงกระบวนการ เป็นกระบวนการที่บุคคลที่มีความต้องการหรือปัญหาที่คล้ายกันหรือตรงกันต้องการปรับปรุงตนเองในเรื่องใด

เรื่องหนึ่งหรือต้องการจะแก้ไขปัญหาคิดปัญหาหนึ่งร่วมกัน มารวมกันเป็นกลุ่มเพื่อปรึกษาหารือซึ่งกันและกันโดยมีผู้ให้คำปรึกษาเป็นผู้ช่วยเหลือกลุ่ม สมาชิกในกลุ่มประมาณ ๗ - ๙ คน ต่อผู้ให้คำปรึกษา ๑ คน สมาชิกในกลุ่มเป็นผู้พิจารณากำหนดปัญหาโดยผู้ให้คำปรึกษาจะให้ข้อพิจารณา ให้คำแนะนำว่าเพื่อให้กลุ่มเข้าใจปัญหาที่เป็นอยู่ ช่วยกันคิดหรือปรึกษาหารือในทางเลือกแนวทางแก้ไขปัญหา แต่กลุ่มต้องตัดสินใจในเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหาเอง วิธีการให้คำปรึกษาแบบนี้สมาชิกของกลุ่มจะร่วมกันคิด แลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อให้เกิดความคิดเห็นต่างกันและการกระทำต่างกันทำให้การปฏิบัติงานโดยร่วมมือกันการทำงานก็มีประสิทธิภาพ

๔. ความแตกต่างระหว่างบทบาทของโค้ช (COACH) ที่ปรึกษา (consultant) และผู้ให้คำปรึกษา (counselor)

โค้ช (COACH) เป็นให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ พัฒนาและค้นหาศักยภาพในตัวของผู้มาคำปรึกษา แนะนำ แก้ไขปัญหา ซึ่งแนวทางและโอกาสที่ผู้มาคำปรึกษาแนะนำมองไม่เห็นด้วยตัวเอง และผลักดันผู้มาคำปรึกษาแนะนำสู่ความสำเร็จและใช้ชีวิตอย่างสมดุลและมีความสุข

ที่ปรึกษา (consultant) จะมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ผู้ให้คำปรึกษา มองเห็นปัญหาในปัญหา (problem) แนะนำแนวทางแก้ไข (solution) ที่ปรึกษาจึงใช้ทักษะการบอกสอน (telling) มากกว่าการฟัง (listening) และ การถาม (asking)

ในขณะที่ผู้ให้คำปรึกษา (counselor) ใช้ทักษะการฟัง (listening) และ การถาม (asking) มากกว่าการบอกสอน (telling)

๕. ประโยชน์ของการให้คำปรึกษา

การบริการให้คำปรึกษามีประโยชน์ต่อองค์กรดังต่อไปนี้

๕.๑ การเพิ่มมูลค่าขององค์กร หมายถึง การทำให้บุคลากรในองค์กรและองค์กร ได้รับในสิ่งที่ต้องการเพิ่มขึ้นจากเดิมหรือเป็นการทำให้ค่าอัตราส่วนระหว่างผลประโยชน์ที่ได้รับเปรียบเทียบกับต้นทุนที่ต้องเสียไปเพิ่มขึ้น โดยกระบวนการเพิ่มมูลค่าจะประสบความสำเร็จได้ ต้องเกิดจากการที่ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงเหตุการณ์ที่เคยประสบความสำเร็จในอดีตเข้ากับโอกาสที่จะเกิดขึ้น เช่น กรณีของการขอคำปรึกษาเพื่อปรับปรุงหรือกำหนดระบบงานของกลุ่มงานบัญชี สำนักการคลังและงบประมาณเกี่ยวกับการใช้งานระบบ GFMS (ระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์) ซึ่งมีปัญหาดังต่อไปนี้

ประการแรก รูปแบบของทะเบียนคุมการถือครองบัตรกำหนดสิทธิการใช้ (GFMS Smart Card) ประเภทบัตร P และบัตร A มีความไม่รัดกุมและไม่เหมาะสม

ประการที่สอง ปัญหาการกำหนดบุคคลซึ่งเป็นผู้มีสิทธิถือและใช้บัตรกำหนดสิทธิการใช้ (GFMS Smart Card) โดยมีบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องนอกบัญชีรายชื่อผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากหัวหน้าหน่วยงานผู้เบิกให้เป็นผู้มีสิทธิถือและใช้บัตรด้านการเงินและบัญชี ประเภทบัตร A เข้าถึงระบบงานหรือเข้าถึงข้อมูลของหน่วยงานโดยไม่มีคำสั่งหรือมอบหมายเป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งนี้ กลุ่มตรวจสอบภายในได้ให้คำปรึกษาจนนำไปสู่การปรับปรุงจัดทำรูปแบบของทะเบียนคุมการถือครองบัตรกำหนดสิทธิการใช้ (GFMS Smart Card) และทะเบียนคุมการเบิกใช้และส่งเก็บบัตรกำหนดสิทธิการใช้ (GFMS Smart Card) และจัดทำบัญชีรายชื่อผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้มีสิทธิถือบัตรและใช้บัตรกำหนดสิทธิการใช้ (GFMS Smart Card) ประเภทบัตร A ในส่วนของ “ผู้ปฏิบัติงานแทน” “ผู้มีสิทธิ” (ตัวจริง) จากหัวหน้า

หน่วยงานผู้เบิกให้ถูกต้องเป็นลายลักษณ์อักษรโดยให้ “ผู้มีสิทธิ” พิจารณามอบหมาย “ผู้ปฏิบัติงานแทน” ได้ตามความเหมาะสมตามระเบียบรัฐสภาว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินจากคลังฯ พ.ศ. ๒๕๕๗ ข้อ ๑๑

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าเพิ่มมูลค่าขององค์กรของกลุ่มการเงิน สำนักการคลังและงบประมาณที่มีปัญหาเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในเกี่ยวกับการใช้งานระบบ GFMS ที่มีความสับสนและเมื่อได้รับคำปรึกษาโดยนำเอาคำปรึกษาไปปรับปรุงระบบการควบคุมภายในเกี่ยวกับการใช้งานระบบ GFMS แล้วทำให้การทำงานเป็นไปตามระบบที่ควรเป็นทำให้อัตราความผิดพลาดในการทำงานและเกิดธรรมาภิบาลรวมทั้งความเชื่อมั่นต่อองค์กรของบุคคลภายนอกที่มาติดต่อด้วย ทำให้เกิดการเพิ่มมูลค่าขององค์กรนั่นเอง

๕.๒ การสร้างความเชื่อมั่นให้แก่องค์กร กล่าวคือ การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในและความเสี่ยงจะก่อให้เกิดผลต่อความเชื่อมั่นที่มีต่อองค์กร ดังนี้

๕.๒.๑ เพื่อเสริมสร้างจริยธรรมและคุณค่าที่เหมาะสมภายในองค์กร

๕.๒.๒ เพื่อให้หลักประกันว่าการบริหารจัดการภายในองค์กรมีประสิทธิภาพและผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบในผลงานตามหน้าที่

๕.๓ เพื่อสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงและการควบคุมไปยังส่วนงานต่าง ๆ ภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๕.๔ เพื่อประสานงานและสื่อสารข้อมูลระหว่างผู้บริหารขององค์กรผู้ตรวจสอบภายในและผู้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ ๓ แสดงการให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม

บทที่ ๒

ลักษณะของการบริการให้คำปรึกษา

สำหรับในบทที่ ๒ นี้ จะได้กล่าวถึงมาตรฐานการปฏิบัติงานให้คำปรึกษา บทบาทของผู้ตรวจสอบภายในในฐานะผู้ให้คำปรึกษา ลักษณะของการบริการให้คำปรึกษาและประโยชน์ของการให้คำปรึกษา ดังจะได้พิจารณาโดยลำดับ

๑. มาตรฐานการปฏิบัติงานให้คำปรึกษา

วิชาชีพการตรวจสอบภายใน ได้กำหนดคำนิยามของการบริการให้คำปรึกษา ไว้ดังนี้ “การบริการให้คำปรึกษา (Consulting Services) คือ กิจกรรมการให้คำปรึกษาแนะนำและบริการที่เกี่ยวข้องแก่ผู้รับบริการโดยลักษณะและขอบเขตของงานจะเป็นไปตามข้อตกลงที่ทำขึ้นร่วมกันกับผู้รับบริการและมีจุดประสงค์เพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลขององค์กรโดยไม่เข้าไปร่วมรับผิดชอบในฐานะผู้บริหาร” การบริการให้คำปรึกษา มีลักษณะเป็นการให้คำแนะนำและโดยทั่วไปจะให้บริการก็ต่อเมื่อได้รับการร้องขอจากผู้รับบริการเป็นการเฉพาะลักษณะและขอบเขตของภารกิจการให้คำปรึกษาจะขึ้นอยู่กับข้อตกลงกับผู้รับบริการ

ภารกิจการให้คำปรึกษาจะมีผู้ที่เกี่ยวข้อง ๒ ฝ่ายคือ ๑) ผู้ตรวจสอบภายใน ได้แก่ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นผู้ให้คำปรึกษา และ ๒) ผู้รับบริการ ได้แก่ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ต้องการรับคำปรึกษาในการให้บริการให้คำปรึกษา ผู้ตรวจสอบภายในควรให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรมและไม่เข้าไปร่วมรับผิดชอบในฐานะผู้บริหารการบริการให้คำปรึกษา มีลักษณะงานที่กว้างขวางซึ่งลักษณะงานบริการให้คำปรึกษาขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้บริหารในองค์กรที่ต้องการรับบริการในการแก้ปัญหาหรือเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กรในเรื่องต่าง ๆ ในปัจจุบันนี้การบริการให้คำปรึกษาได้รับความนิยมจากองค์กรจำนวนมากส่งผลให้องค์กรจำนวนมากเปลี่ยนการเรียกชื่อหน่วยงานตรวจสอบภายในเป็น “การตรวจสอบภายในและบริการให้คำปรึกษา”

๒. บทบาทของผู้ตรวจสอบภายใน ในฐานะผู้ให้คำปรึกษา

ในปัจจุบันบทบาทของผู้ตรวจสอบภายในมีการเปลี่ยนแปลงจากในอดีต โดยมีบทบาทหน้าที่ที่กว้างมากขึ้นและมีผลถึงความสำเร็จขององค์กรตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้บทบาทที่สำคัญของผู้ตรวจสอบภายในเปลี่ยนไป โดยได้ขยายขอบเขตหน้าที่ในการทำงานภายในองค์กรด้วยบทบาทการเป็นที่ปรึกษา (Consultant) ซึ่งขึ้นอยู่กับข้อตกลงระหว่างผู้บริหารขององค์กรและผู้ตรวจสอบภายในตัวอย่าง เช่น การประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับความปลอดภัยของเทคโนโลยีสารสนเทศ การตรวจสอบการทุจริตการพัฒนาและปรับปรุงข้อบังคับ กฎ ระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์กรให้เป็นที่ไปตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นการตรวจสอบคุณภาพซึ่งบทบาทดังกล่าวของผู้ตรวจสอบภายในช่วยเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการสอบทานประเมินและปรับปรุงกิจกรรมการควบคุม

ผู้ตรวจสอบภายในในฐานะที่ปรึกษาเป็นการทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในประเด็นต่าง ๆ ตามที่องค์กรต้องการและได้มีการตกลงกันระหว่างผู้ตรวจสอบภายในและผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ในปัจจุบันนี้หน่วยงานตรวจสอบภายในขององค์กรบางแห่งได้จัดให้มีการเพิ่มตำแหน่ง “Internal Audit Consultant” หรือ “Senior Internal Audit Consultant” เพื่อช่วยเพิ่ม

ความสำคัญของการบริการให้คำปรึกษาของผู้ตรวจสอบภายในให้เพิ่มมากขึ้นในฐานะที่ปรึกษาผู้ตรวจสอบภายในควรมีทักษะ ความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร กล่าวคือ ผู้ตรวจสอบภายในจะต้องมีทักษะความรู้ในหลาย ๆ ด้านที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ และจะต้องสามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว หากผู้ตรวจสอบภายในขาดความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ ผู้ตรวจสอบภายในไม่ควรรับงานการให้คำปรึกษา รวมถึงผู้ตรวจสอบภายในจะต้องอาศัยประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่และการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงานในฐานะเป็นผู้ให้คำปรึกษามีประสิทธิภาพมากที่สุด หลักสำคัญอีกประการหนึ่งของการปฏิบัติงานผู้ตรวจสอบภายในจะต้องปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักมาตรฐานสากล การปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน นอกจากนี้ผู้ตรวจสอบภายในควรพัฒนาศักยภาพของตนเองรวมทั้งพัฒนาประสิทธิผลและคุณภาพของการให้บริการคำปรึกษาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

๓. ลักษณะของการบริการให้คำปรึกษา

โดยลักษณะของการบริการให้คำปรึกษาสามารถแบ่งออกได้ดังนี้

- ๑) การกิจบริการให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการ บริการให้คำปรึกษาลักษณะนี้ผู้ตรวจสอบภายในควรวางแผนและมีข้อตกลงกับผู้รับบริการอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร
- ๒) การกิจบริการให้คำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการ บริการให้คำปรึกษาลักษณะนี้จะเกี่ยวข้องกับงานประจำ เช่น การเข้าร่วมในคณะกรรมการประจำงานโครงการที่มีกำหนดเวลาการประชุมเฉพาะกิจ
- ๓) การกิจบริการให้คำปรึกษาพิเศษ เป็นบริการที่เกิดขึ้นในกรณีที่ต้องคุ้มครองโครงการพิเศษหรือการปรับโครงสร้างขององค์กร เช่น การเข้ามีส่วนร่วมในทีมงานการควบกิจการและการซื้อกิจการ การเข้ามีส่วนร่วมในทีมงานที่ใช้ระบบใหม่
- ๔) การกิจบริการให้คำปรึกษากรณีมีเหตุฉุกเฉิน เป็นบริการให้คำปรึกษาภายหลังเกิดเหตุการณ์ภัยพิบัติหรือเหตุการณ์พิเศษอื่นเกี่ยวกับธุรกิจ โดยผู้ตรวจสอบภายในอาจเข้าร่วมกับทีมงานที่จัดตั้งเพื่อทำการกู้คืนเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้หรือการเข้ามีส่วนร่วมในทีมที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้ความช่วยเหลือชั่วคราวที่จะตอบสนองต่อคำร้องขอเป็นพิเศษ

๔. พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้ให้คำปรึกษา

การให้คำปรึกษาในงานตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายในในฐานะผู้ให้คำปรึกษา จะต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพึงประพฤติปฏิบัติตนภายใต้กรอบความประพฤติที่ดำรงในอันที่จะนำมาซึ่งหลักประกันความเชื่อมั่น และให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรมเป็นอิสระเปี่ยมด้วยคุณภาพ กรมบัญชีกลาง (๒๕๕๔:๘๑-๘๒) ได้กำหนดหลักพื้นฐานในการปฏิบัติหน้าที่ ดังนี้

๔.๑ ความซื่อสัตย์ (Integrity)

- ๑) ผู้ตรวจสอบภายในต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนด้วยความซื่อสัตย์ ขยันหมั่นเพียร และมีความรับผิดชอบ
- ๒) ผู้ตรวจสอบภายในต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และเปิดเผยข้อมูลวิชาชีพที่กำหนด
- ๓) ผู้ตรวจสอบภายในต้องไม่เข้าไปเกี่ยวข้องในการกระทำใด ๆ ที่ขัดต่อกฎหมาย หรือไม่เข้าไปมีส่วนร่วมในการกระทำที่อาจนำความเสื่อมเสียมาสู่วิชาชีพการตรวจสอบภายใน หรือสร้างความเสียหายต่อส่วนราชการ

๔) ผู้ตรวจสอบภายในต้องให้ความเคารพและสนับสนุนการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และจรรยาบรรณของทางราชการ

๔.๒ ความเที่ยงธรรม (Objectivity)

๑) ผู้ตรวจสอบภายในต้องไม่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือสร้างความสัมพันธ์ใด ๆ ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งกับผลประโยชน์ของทางราชการ รวมทั้งกระทำการใด ๆ ที่จะทำให้เกิดอคติ ลำเอียงจนเป็นเหตุให้ไม่สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างเที่ยงธรรม

๒) ผู้ตรวจสอบภายในไม่พึงรับสิ่งของใด ๆ ที่จะทำให้เกิดหรือก่อให้เกิดความไม่เที่ยงธรรมในการใช้วิจารณญาณเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพปฏิบัติ

๓) ผู้ตรวจสอบภายในต้องเปิดเผยหรือรายงานข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญทั้งหมดที่ตรวจพบ ซึ่งหากละเว้นไม่เปิดเผยหรือไม่รายงานข้อเท็จจริงดังกล่าวแล้ว อาจจะทำให้รายงานบิดเบือนไปจาก

๔.๓ การปกปิดความลับ (Confidentiality)

๑) ผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความรอบคอบในการใช้และรักษาข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับการปฏิบัติงาน

๒) ผู้ตรวจสอบภายในต้องไม่นำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับการปฏิบัติงานไปใช้แสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง และจะไม่กระทำการใด ๆ ที่ขัดต่อกฎหมาย และผลประโยชน์ของทางราชการ

๔.๔ ความสามารถในหน้าที่ (Competency)

๑) ผู้ตรวจสอบภายในต้องปฏิบัติหน้าที่เฉพาะส่วนที่ตนมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเท่านั้น

๒) ผู้ตรวจสอบภายในจะต้องปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักมาตรฐานการตรวจสอบภายในของส่วนราชการ

๓) ผู้ตรวจสอบภายในต้องพัฒนาศักยภาพของตนเอง รวมทั้งพัฒนาประสิทธิผลและคุณภาพของการให้บริการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

๕. ทักษะการให้คำปรึกษา

ทักษะการให้คำปรึกษา คือความสามารถหรือความชำนาญในการสื่อสาร ทั้งการใช้ภาษาท่าทาง และภาษาพูด ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้ให้คำปรึกษาในการช่วยเหลือบุคคลที่มีปัญหาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในหรือผู้รับคำปรึกษาให้

๕.๑ มีความไว้วางใจและมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ให้คำปรึกษาและการปรึกษา

๕.๒ เข้าใจปัญหา สาเหตุของปัญหาและสามารถอธิบายให้ผู้รับคำปรึกษาได้เข้าใจ

๕.๓ แสวงหาและแนวทางในการดำเนินการให้ผู้ขอคำปรึกษาและผู้ขอรับคำปรึกษาได้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง

๖. การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน

ในปัจจุบันเรื่องระบบการควบคุมภายใน (Internal control system) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญและมักเป็นเรื่องที่จะต้องให้คำปรึกษามากที่สุด ในหัวข้อนี้ จึงให้ความสำคัญเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในเนื่องจากจากประสบการณ์ของผู้เขียนที่ได้เคยให้คำปรึกษาแก่บุคลากร/กลุ่มงาน/สำนักฯ ในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรพบว่าบุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง (Risks) และระบบการควบคุมภายในองค์กร (Internal control system) รวมทั้งไม่เข้าใจว่าระบบการควบคุม

ภายในมีความสำคัญต่อการทำงานอย่างไรและการขาดระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมย่อมทำให้เกิดความเสี่ยงต่อระบบธรรมาภิบาลขององค์กร ดังจะเห็นได้จากการปฏิบัติหน้าที่ที่บกพร่องของบุคลากรจนถึงกับถูกลงโทษทางวินัย

๖.๑ ความหมายของระบบการควบคุมภายใน

Sawyer, L. B. and Dittenhofer, M.A. (๑๙๙๖ : ๕-๖) ได้ให้ความหมายของระบบการควบคุมภายใน หมายถึง นโยบายและวิธีการปฏิบัติซึ่งผู้บริหารองค์กรกำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของผู้บริหารที่จะทำให้เกิดความมั่นใจเท่าที่จะสามารถทำได้ว่าการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหาร การป้องกันรักษาทรัพย์สิน การป้องกันและการตรวจพบการทุจริตและข้อผิดพลาด ความถูกต้องและความครบถ้วนของการบันทึกบัญชี และการจัดทำข้อมูลทางการเงินที่เชื่อถือได้อย่างทันเวลา

ระบบการควบคุมภายในประกอบด้วยนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นในองค์กรเพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่ากิจการจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายในเรื่องต่อไปนี้

๑) ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน (Effectiveness and Efficiency of Operation) เป็นวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กร การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลย่อมหมายถึง มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีการดูแลทรัพย์สินให้อยู่ในสภาพที่พร้อมจะใช้งานได้เสมอ มีการป้องกันมิให้เกิดการสูญเสียชีวิตหรือสูญหาย ดังนั้น เมื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจึงส่งผลให้เกิดการดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กรไปพร้อมกัน

๒) ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน (Reliability of Financial Reporting) เป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อผู้ใช้ไม่ว่าจะเป็นบุคคลภายในหรือบุคคลภายนอกองค์กรก็ตาม ผู้ใช้ควรได้ข้อมูลที่ถูกต้องเพื่อใช้ในการตัดสินใจและการวางแผนในอนาคต

๓) การปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อกำหนด กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ

สำเนา จันต๊ะศิลป์(๒๕๕๕ : ๑๒) ได้ให้ความหมายของระบบการควบคุมภายใน หมายถึง การควบคุมที่ออกแบบให้มีการเชื่อมโยงกันและกันไว้ในกระบวนการของกิจกรรม/การปฏิบัติงานตั้งต้นจนจบ

ระบบการควบคุมภายใน เป็นกลไกที่สำคัญและเป็นเครื่องมือในการบริหารงานในหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นการจัดการในภาครัฐหรือเอกชนทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ระบบการควบคุมภายในจะช่วยควบคุมหรือลดความเสี่ยงของหน่วยงานให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานและการจัดการของหน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ในอดีตที่ผ่านมาการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ ได้มีการควบคุมภายในตามที่กระทรวงการคลังประกาศให้ใช้เป็นเรื่อง ๆ ไป ซึ่งอาจอยู่ในรูปของกฎหมาย ระเบียบ ระบบบัญชี หนังสือสั่งการ และหนังสือตอบข้อหารือต่าง ๆ โดยส่วนใหญ่จะเน้นไปที่การควบคุมด้านการเงินและบัญชี และการปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่ทางราชการกำหนดไว้ ซึ่งไม่ครอบคลุมถึงการจัดการด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากด้านการเงินและบัญชีในหน่วยงาน จึงไม่สามารถสะท้อนภาพถึงผลการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงานได้ ระบบการควบคุมภายในที่ดี ควรเป็นระบบการควบคุมที่ครอบคลุมงานทุกด้านและสามารถสะท้อนภาพให้เห็นเป็นองค์รวมของหน่วยงานนั้น ๆ ว่ามีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่เพียงใด การที่ระบบการควบคุมภายในของรัฐยังไม่ครอบคลุมทุกระบบงาน อาจเป็นช่องทางรั่วไหลทำให้เกิดความเสียหายในหน่วยงาน และการดำเนินงานไม่สัมฤทธิ์ผล

ดังนั้น ระบบการควบคุมภายใน เป็นกลไกที่สำคัญและเป็นเครื่องมือในการบริหารงานของผู้บริหารทั้งภาครัฐเป็นกระบวนการที่ช่วยเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้หน่วยงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การควบคุมภายในจึงต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอ เพราะนอกจากจะช่วยให้หน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในที่ดีแล้ว ยังส่งเสริมให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีอีกด้วย

๖.๒ ประโยชน์ของระบบการควบคุมภายใน

ระบบการควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานของหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นส่วนของภาคราชการ หรือภาคเอกชนเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารงาน เป็นกลไกสำคัญในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยเป็นประโยชน์ดังต่อไปนี้

- ๑) การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้มีประสิทธิภาพ
- ๒) การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่า
- ๓) มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง ครบถ้วนและเชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ
- ๔) การปฏิบัติในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีระบบและอยู่ในกรอบของกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่วางไว้
- ๕) เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานได้อย่างดียิ่ง

๖.๓ แนวความคิดพื้นฐานของระบบการควบคุมภายใน

แนวความคิดพื้นฐานของระบบการควบคุมภายใน เกี่ยวข้องกับเรื่องดังต่อไปนี้ (Chambers, A. , ๑๙๙๒ : ๑๔)

- ๑) ความรับผิดชอบของผู้บริหาร
การจัดให้มีระบบการควบคุมภายในเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหาร เพื่อช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่จะทำให้เกิดความมั่นใจเท่าที่จะสามารถทำได้ว่า การดำเนินกิจกรรมขององค์กรเป็นไปอย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพ
- ๒) ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล
ในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในย่อมมีต้นทุนเกิดขึ้น (เช่น จ้างพนักงานเพิ่มขึ้นเพื่อให้มีการแบ่งแยกหน้าที่กันทำอย่างเหมาะสม หรือออกแบบระบบเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงาน) ผู้บริหารควรมีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ต้นทุนของการควบคุมภายในต้องไม่สูงกว่าประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในนั้น
- ๓) ข้อจำกัดสืบเนื่องตามลักษณะของระบบการควบคุมภายใน
ระบบการควบคุมภายใน ถึงแม้จะมีการออกแบบไว้อย่างดีแล้วก็ตาม แต่ก็ไม่สามารถให้ข้อสรุปแก่ผู้บริหารว่าระบบการควบคุมภายในได้บรรลุวัตถุประสงค์แล้ว เนื่องจากการควบคุมภายในมีข้อจำกัดสืบเนื่องภายในตัวเอง เช่น โอกาสที่จะเกิดข้อผิดพลาดจากบุคลากร เนื่องจากความไม่ระมัดระวังพลั้งเผลอ การใช้ดุลยพินิจผิดพลาด หรือไม่เข้าใจคำสั่ง โอกาสที่จะเกิดการหลีกเลี่ยงขั้นตอนของระบบการควบคุมภายในโดยผู้บริหารหรือโอกาสที่บุคคลซึ่งรับผิดชอบในระบบการควบคุมภายในใช้อำนาจนั้นในทางที่ผิด เป็นต้น

๖.๔ การให้คำปรึกษาในการพัฒนาระบบการควบคุมภายในขององค์กร

ในการดำเนินงานขององค์กรจะต้องยอมรับความจริงว่าทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน ลักษณะของการดำเนินงานและกลไกการบริหารงานภายในของกิจการนั้น ๆ ดังนั้น การจัดให้มีระบบการควบคุม

ภายในเพื่อป้องกัน หรือเพื่อช่วยลดความเสี่ยงต่อความเสียหาย จึงเป็นกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญยิ่ง ประการหนึ่งที่ฝ่ายบริหารจะต้องใช้ดุลยพินิจอย่างรอบคอบว่า เมื่อใดองค์กรของตนจำเป็นต้องจัดให้มีระบบควบคุมภายในลักษณะใด ชนิดใดขึ้นมา ลักษณะของระบบการควบคุมภายในที่ดี ระบบการควบคุมภายในของแต่ละองค์กรมักจะแตกต่างกันไปตามประเภทของกิจกรรมที่แต่ละองค์กรมีหน้าที่ต้องดำเนินการ แต่โดยทั่วไปแล้ว ทั้งนี้ ผู้ตรวจสอบภายในในฐานะผู้ให้คำปรึกษาในการพัฒนาระบบการควบคุมภายในขององค์กรควรจะต้องพิจารณาในปัจจัยดังต่อไปนี้

๑) มีแผนจัดแบ่งส่วนงาน ซึ่งกำหนดความรับผิดชอบของงานด้านต่างๆ ไว้อย่างชัดเจนโดยมีหลักสำคัญคือ การไม่ให้บุคลากรคนใดคนหนึ่งคุมงานหรือปฏิบัติงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพียงคนเดียวตั้งแต่เริ่มจนสิ้นสุด เพราะจะเป็นการเปิดโอกาสให้มีการทุจริตได้ง่าย หรือหากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นก็ไม่มีใครทราบหรือแก้ไขได้ทันการณ์ ดังนั้น ในแผนการจัดแบ่งส่วนงานจึงต้องแยกงานด้านปฏิบัติการ การดูแลทรัพย์สิน การบัญชีและการตรวจสอบภายในให้เป็นอิสระจากกัน เพื่อให้มีการควบคุมสอบทานกันได้ แต่ในขณะเดียวกันก็ให้มีการประสานงานที่ดีด้วย เช่น งานสวัสดิการมีหน้าที่ในการดูแลเงินของสโมสรหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง แต่ปรากฏว่าได้มีการแต่งตั้งให้หัวหน้างานสวัสดิการทำหน้าที่ในคณะกรรมการจัดสร้างพระเพื่อหารายได้ให้เป็นทุนใช้ในสวัสดิการข้าราชการในหน่วยงานนั้น จะเห็นได้ว่าหัวหน้างานสวัสดิการเป็นทั้งผู้ใช้เงินสโมสรและควบคุมกำกับการใช้เงินสโมสรซึ่งไม่ถูกต้องในการกำหนดความรับผิดชอบ เป็นต้น

๒) มีระบบการควบคุมทางบัญชีที่ดี คือ มีการอนุมัติรายการบัญชี คู่มือการบัญชี เป็นไปอย่างถูกต้องเรียบร้อยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ มีการใช้งบประมาณเพื่อควบคุมการปฏิบัติงานสำหรับเอกสารประกอบรายการบัญชีและแบบพิมพ์ต่างๆที่เกี่ยวข้องควรมีหมายเลขกำกับเพื่อให้สามารถควบคุมได้ และใช้เป็นหลักในการประมวลข้อมูลทางบัญชี

๓) มีแนวทางปฏิบัติงานที่ดี โดยกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละตำแหน่งไว้อย่างครบถ้วนเป็นลายลักษณ์อักษร ตลอดจนวิธีปฏิบัติงาน การมอบหมายหน้าที่และการกำหนดนโยบายต่าง ๆ เพื่อป้องกันความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน การโต้แย้งหรือปิดความรับผิดชอบของบุคลากร

๔) ให้เจ้าหน้าที่ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับความรับผิดชอบ การใช้เจ้าหน้าที่ที่เหมาะสมนี้จะเริ่มตั้งแต่การรับสมัครบุคลากรเข้าทำงาน การเลื่อนตำแหน่งและการฝึกอบรม ผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติและประสบการณ์ที่เหมาะสมเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งของผลสำเร็จของงานเพราะกิจการอาจได้รับความเสียหายหากใช้เจ้าหน้าที่ที่มีคุณสมบัติไม่ตรงกับงานที่มอบหมาย หรือหากใช้เจ้าหน้าที่ที่มีคุณสมบัติสูงกว่างานที่ทำก็จะเป็นการสูญเปล่าและไม่ประหยัด

๖.๕ สภาวะแวดล้อมที่จะมีผลกระทบต่อประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน

สภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายใน (Condition of Control) ที่มีอยู่ในองค์กรที่จะมีผลกระทบต่อประสิทธิผลของระบบการควบคุมที่กิจการจะนำมาใช้ประกอบด้วย

๑) ความเป็นระบบ (Systemization)

การวางแผนอย่างเป็นระบบเป็นพื้นฐานของระบบการควบคุมภายในของกิจกรรมทุกประเภท ถ้าผู้บริหารสามารถกำหนดวิธีดำเนินงานและการปฏิบัติงานของกิจกรรมใดได้ชัดเจนมากเท่าใดก็จะยิ่งช่วยให้การปฏิบัติงานของกิจกรรมนั้นๆ เป็นไปโดยถูกต้องยิ่งขึ้น และยังสามารถควบคุมให้ดำเนินการไปในทิศทางที่ต้องการได้ง่าย โดยหลักการแล้ว หากผู้บริหารสามารถทำให้ทุก ๆ คนที่ต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรมใด ๆ รู้ได้อย่างชัดเจนว่าในสถานการณ์เช่นไรเขาควรปฏิบัติอย่างไร และไม่ควรถูกปฏิบัติอย่างไร อนุมัติรายการที่ไม่สมบูรณ์ และรายการที่มีความผิดพลาดได้ จะทำให้เกิดความเป็นระบบขึ้น กิจการยังมีความเป็นระบบมากเท่าใดก็ย่อมช่วยสนับสนุนให้การควบคุมมีประสิทธิภาพขึ้นเท่านั้น ในทางปฏิบัติ ระดับความ

เป็นระบบขององค์กรต่างๆ อาจแตกต่างกันได้อย่างมาก เช่น ระบบข้อมูลที่ใช้คอมพิวเตอร์จะมีความเป็นระบบมากกว่าระบบข้อมูลที่ใช้คนทำ เพราะการใช้คอมพิวเตอร์ทำงานจำเป็นต้องมีการวางแผน และเขียนคำสั่งงานโดยละเอียดและแน่ชัดมากกว่าการสั่งงานให้คนทำ ระดับของความเป็นระบบย่อมมีผลกระทบต่อประเภทของการควบคุมที่ควรจะนำมาใช้ และวิธีการประเมินการควบคุมนั้น ๆ

๒) การมีเอกสารหลักฐาน (Documentation)

การบันทึกข้อมูลมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดประโยชน์ในด้านต่าง ๆ เช่น เป็นสื่อในการถ่ายทอดความเข้าใจระหว่างบุคคลต่าง ๆ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อแสดงหลักฐาน ภาระผูกพัน และความรับผิดชอบ และเพื่อประโยชน์ในการควบคุม การมีเอกสารหลักฐานข้อมูลหรือรายการที่เกิดขึ้นอย่างพอเพียงจะช่วยให้บัญชีถูกต้องและช่วยป้องกันข้อผิดพลาดในขั้นตอนการปฏิบัติงานและการบันทึกรายการ เอกสารหลักฐานบางอย่างอาจจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการควบคุมทางด้านการบัญชีโดยเฉพาะแต่ในขณะเดียวกันก็อาจใช้ประโยชน์ในการควบคุมด้านการบริหารได้ด้วย เช่น การให้หมายเลขเอกสารเรียงลำดับกันมีเป้าหมายสำคัญเพื่อให้ทราบว่า รายการที่เกิดขึ้นทั้งหมดได้นำไปประมวลไว้โดยครบถ้วนหรือไม่ แต่เลขที่เอกสารนี้ก็อาจนำไปใช้เพื่อประโยชน์อื่นได้อีกมาก

๓) ความสามารถและความซื่อสัตย์ของบุคลากร (Competence and Integrity)

ระบบการควบคุมภายในใด ๆ จะไม่มีผลเลย ถ้าบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ มิได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างตั้งใจสม่ำเสมอ และซื่อสัตย์ ความสามารถและความซื่อสัตย์ของแต่ละบุคคลในองค์กรขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ เช่น นโยบายการคัดเลือกและฝึกอบรม ความยากลำบากในการปฏิบัติงาน ระดับของความเป็นระบบ และสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ปริมาณและคุณภาพของการควบคุมดูแลการทำงานของหัวหน้างาน การควบคุมดูแลของหัวหน้างานเป็นการตรวจสอบความสามารถและความซื่อสัตย์ของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และในขณะเดียวกันความสามารถและซื่อสัตย์ของบุคลากรก็เป็นตัวกำหนดว่ากิจการควรจัดให้มีการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ซึ่งรวมทั้งด้านอื่นของระบบการควบคุมภายในด้วย บางครั้งอาจใช้ลักษณะของงานที่จะต้องเป็นเครื่องกำหนดว่าจะเลือกบุคลากรประเภทใด แต่ในบางครั้งอาจจำเป็นต้องปรับระบบการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานผสมผสานกับการไม่มีการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานโดยหัวหน้างานนั้นเป็นเรื่องที่ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจ โดยพิจารณาจากหลักการวิเคราะห์ต้นทุน และผลประโยชน์ที่จะได้รับตลอด

บทที่ ๓
กระบวนการให้คำปรึกษา

ในบทที่ ๓ จะได้กล่าวถึงกระบวนการให้คำปรึกษาว่าจะดำเนินการไปอย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพ
ดังจะได้พิจารณา ดังนี้

โดยที่กระบวนการให้คำปรึกษาไม่มีรูปแบบที่แน่นอนว่าควรจะใช้รูปแบบใด ผู้เขียนจึงขอเสนอ
รูปแบบของกระบวนการให้การปรึกษา ดังนี้

๑. กระบวนการให้การปรึกษาในรูปแบบคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

ประกอบด้วย

- ๑.๑ หาความต้องการของผู้รับคำปรึกษา
- ๑.๒ ศึกษาวิเคราะห์ประเด็น
- ๑.๓ จัดทำข้อเสนอเบื้องต้น
- ๑.๔ ขออนุมัติในหลักการ
- ๑.๕ กำหนดรายละเอียดในการดำเนินการและผลที่คาดว่าจะได้รับ
- ๑.๖ ดำเนินการและเปรียบเทียบเป็นระยะ
- ๑.๗ รายงานสรุปและข้อเสนอแนะ

ปรากฏตามภาพประกอบ ๑ แผนภูมิการให้คำปรึกษา



ภาพประกอบ ๑ แผนภูมิการให้คำปรึกษาในรูปแบบ ก.พ.ร.

๒. กระบวนการให้การปรึกษาในรูปแบบที่เป็นทางการ

แบ่งออกเป็น ๕ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ รับคำปรึกษาทางโทรศัพท์หรือติดต่อด้วยตนเอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรับฟังข้อมูล/ข้อเท็จจริง และประเด็นปัญหาที่ผู้ขอรับคำปรึกษามาขอรับบริการ แต่ปัญหาคือข้อมูลอาจเป็นจริงหรือเป็นเท็จ ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากผู้ขอรับคำปรึกษาเบี่ยงเบนประเด็น หรือต้องการให้ผู้ให้คำปรึกษาตอบให้ตรงกับความต้องการแต่ไม่ถูกต้องตามระเบียบ หรือข้อมูลไม่ครบถ้วนถูกต้องแก้ไขโดยการซักถาม และหรือขอเอกสารเพิ่มเติมเพื่อความชัดเจน

ขั้นตอนที่ ๒ หาความต้องการของผู้รับคำปรึกษา เพื่อให้คำปรึกษาที่ตรงกับความต้องการของผู้รับคำปรึกษา แก้ไขโดยการซักถาม และหรือขอเอกสารเพิ่มเติมเพื่อความชัดเจน

ขั้นตอนที่ ๓ ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาข้อมูลที่มาขอรับคำปรึกษาเพื่อให้คำปรึกษาได้อย่างถูกต้อง แต่ผู้ให้คำปรึกษาอาจวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาด แก้ไขโดยการซักถาม และหรือขอเอกสารเพิ่มเติมเพื่อความชัดเจน

ขั้นตอนที่ ๔ ให้คำปรึกษาเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำที่ตรงความต้องการภายใต้กฎระเบียบของทางราชการ และปฏิบัติได้จริง แต่อาจให้คำปรึกษาที่ไม่ตรงความต้องการและผู้ให้คำปรึกษาอาจให้คำปรึกษาคลาดเคลื่อน แต่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นโดยผู้ขอรับคำปรึกษาบางรายต้องการให้ผู้ให้คำปรึกษาตอบให้ตรงกับความต้องการแต่ไม่ถูกต้องตามระเบียบและระเบียบของทางราชการมีการปรับเปลี่ยน แก้ไขโดยติดตามระเบียบของทางราชการอย่างสม่ำเสมอ

ขั้นตอนที่ ๕ ผู้รับคำปรึกษาลงลายมือชื่อในแบบฟอร์มการขอรับคำปรึกษาแนะนำโดยจัดทำแบบแบบฟอร์มการขอรับคำปรึกษาแนะนำ ภายหลังจากที่ให้คำปรึกษาแนะนำ

๓. กระบวนการให้การปรึกษาในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ

แบ่งออกเป็น ๕ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การสร้างสัมพันธภาพ

การสร้างสัมพันธภาพเป็นขั้นตอนแรกของการให้การปรึกษา เพื่อให้ผู้รับการปรึกษาเกิดความไว้วางใจ อบอุ่นใจ สบายใจ มั่นใจต่อการเปิดเผยปัญหา และแสดงความรู้สึกโดยใช้ทักษะต่าง ๆ การสร้างสัมพันธภาพประกอบด้วย การทักทาย การต้อนรับ การแนะนำตนเอง การพูดคุยแบบกันเอง โดยเริ่มเปิดประเด็นปัญหาด้วยการฟังอย่างใส่ใจ เป็นการแสดงความพร้อมที่จะช่วยเหลือ และเป็นการสร้างความพร้อมให้กับผู้รับการปรึกษาด้วย คือ อยากจะสนทนากับผู้ให้การปรึกษาต่อไป

ขั้นตอนที่ ๒ การตกลงบริการปรึกษา

เป็นขั้นตอนที่ผู้ให้การปรึกษาและผู้รับการปรึกษาทำความตกลงเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันในประเด็นที่จะปรึกษา บทบาทของแต่ละฝ่ายในกระบวนการปรึกษา เวลาที่ใช้ การรักษาความลับ เพื่อให้การปรึกษาเป็นไปอย่างมีทิศทาง เป้าหมาย และวิธีการที่ตรงกัน

ขั้นตอนที่ ๓ การสำรวจ ทำความเข้าใจปัญหา สาเหตุ และความต้องการของผู้รับการปรึกษา เป็นขั้นตอนที่ช่วยให้ผู้รับการปรึกษาได้สำรวจทบทวนความคิด อารมณ์ความรู้สึกและพฤติกรรมที่เป็นปัญหาของตน ผู้ให้การปรึกษาจะติดตามเรื่องราวของปัญหาโดยการผสมผสานทักษะต่าง ๆ เช่น การฟัง การถาม การเรียบ การทวนความ การสะท้อนความรู้สึก การให้กำลังใจจนผู้ให้การปรึกษาและผู้รับการปรึกษาเกิดความกระจำจั่ง และเข้าใจตรงกันในปัญหา สาเหตุและความต้องการที่จะแก้ไขปัญหาด้วยการใช้ทักษะ เช่น การสรุปความ การทำความเข้าใจ การพิจารณาเลือกประเด็นปัญหาที่นำไปสู่การวางแผนแก้ไขปัญหในขั้นตอนต่อไป

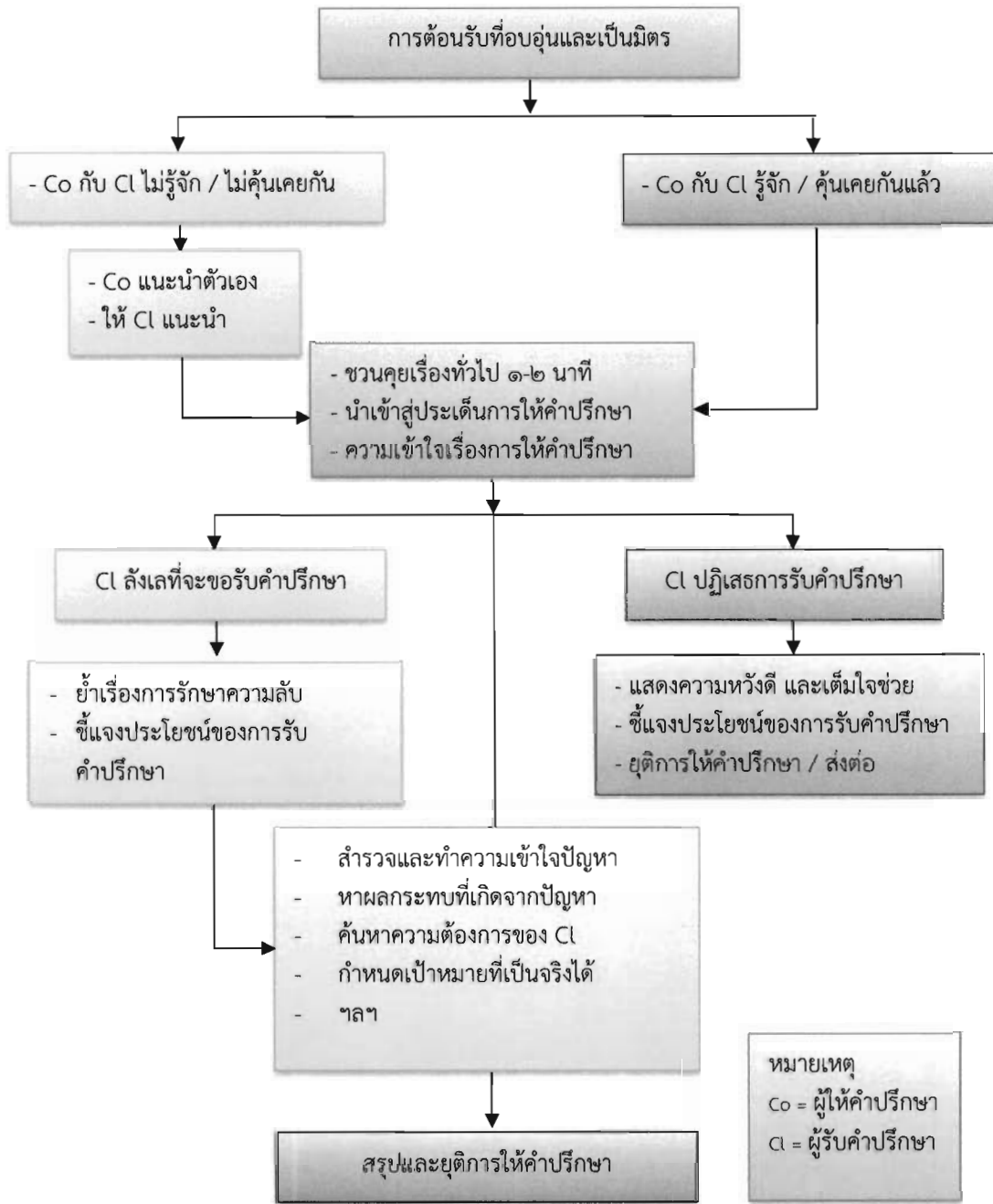
ขั้นตอนที่ ๔ การวางแผนแก้ไขปัญห

เป็นขั้นตอนที่ช่วยให้ผู้รับการปรึกษาได้เริ่มต้นที่จะแก้ปัญหาด้วยตนเองก่อน โดยผู้ให้การปรึกษาพยายามเอื้ออำนวยให้ผู้รับการปรึกษาได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อให้มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ผู้ให้การปรึกษาจะช่วยให้ผู้รับการปรึกษาได้หาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางออกที่เหมาะสม ซึ่งมีการวางแผนการปฏิบัติอย่างละเอียด ในช่วงนี้ผู้ให้การปรึกษาอาจใช้เทคนิคในการให้ข้อมูล เทคนิคการเสนอแนะ เพื่อให้ผู้รับการปรึกษานำไปพิจารณา ขณะเดียวกันอาจมีการซ้อมปฏิบัติและสนับสนุนให้กำลังใจก่อนลงมือทดลองปฏิบัติจริง

ขั้นตอนที่ ๕ การยุติการปรึกษา

เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการให้การปรึกษา วิธีการปฏิบัติในขั้นตอนที่ผู้ให้การปรึกษาเอื้ออำนวยให้ผู้รับการปรึกษาสรุปประเด็นที่มาปรึกษาและแนวทางแก้ไขที่จะนำไปปฏิบัติตามแผนที่กำหนดในการพบครั้งต่อ ๆ ไป อาจมีการทำการให้การปรึกษาต่อจนผู้ให้การปรึกษาเห็นว่าปัญหาของผู้รับการปรึกษาได้รับการแก้ไข และผู้รับการปรึกษามีความพึงพอใจหรือมีการส่งต่อในช่วงเวลาที่เหมาะสมจะปิดหรือยุติการปรึกษาตลอดไป

ทั้งนี้ ผู้เขียนขอเสนอแผนภูมิการให้คำปรึกษาดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ ๒ แผนภูมิการให้คำปรึกษาในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ

บทที่ ๔

จิตวิทยาและทักษะการให้คำปรึกษา

ในเรื่องของจิตวิทยาในการให้คำปรึกษามีความสำคัญ เนื่องจากทำให้ผู้ขอรับคำปรึกษามีความผ่อนคลายและมีความสุขสบายใจ และทำให้เขาเข้าใจว่าผู้ให้คำปรึกษาเป็นเพื่อน ทั้งนี้ นักจิตวิทยาด้านการปรึกษานำเสนอทักษะการให้คำปรึกษาที่แตกต่างกันออกไป แต่โดยรวมแล้วทักษะการให้คำปรึกษาที่เป็นทักษะพื้นฐานเบื้องต้นในการสื่อสารจะประกอบด้วยทักษะ ดังต่อไปนี้

๑. ทักษะการใส่ใจ (Attending Skill)

ความหมาย

การใส่ใจเป็นพฤติกรรมของผู้ให้คำปรึกษาที่แสดงออกด้วยภาษาพูดหรือภาษาท่าทาง ซึ่งบอถึงความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือผู้รับคำปรึกษา โดยการแสดงความสนใจ การเห็นความสำคัญ และการให้เกียรติ เพื่อช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาเกิดความอบอุ่นใจและไม่รู้สึกห่างเหิน

วัตถุประสงค์

๑. แสดงความสนใจ เห็นความสำคัญ และให้เกียรติผู้รับคำปรึกษา
๒. เป็นการแสดงความกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือ
๓. เพื่อช่วยเพิ่มพูนความอบอุ่นใจให้ผู้รับคำปรึกษา

การใส่ใจแบ่งออกเป็น

๑. การใส่ใจโดยการแสดงออกด้วยภาษาพูด เป็นการพูดต่อเนื่องในเรื่องเดียวกันกับที่ผู้รับคำปรึกษาได้พูดให้ฟังในขณะนั้น แสดงการรับรู้และเข้าใจในทัศนคติและแนวคิดของผู้รับคำปรึกษา

๒. การใส่ใจโดยการแสดงออกด้วยภาษาท่าทาง เป็นการแสดงพฤติกรรมต่างๆที่ไม่ใช่คำพูด แต่มีความหมายซึ่งสื่อถึงความเข้าใจและการยอมรับความคิดและความรู้สึกของผู้รับคำปรึกษา ภาษาท่าทางมีความหมายและน้ำหนักมากกว่าภาษาพูด ภาษาท่าทางที่ผู้ให้คำปรึกษาควรแสดงออกขณะให้คำปรึกษาประกอบด้วย

๒.๑ การประสานสายตากับผู้รับคำปรึกษา เป็นการแสดงความสนใจในสิ่งที่ผู้มาขอรับคำปรึกษากำลังพูดอยู่ แต่ไม่ควรจ้องมองมากเกินไปเพราะจะทำให้ผู้รับคำปรึกษารู้สึกอึดอัดได้

๒.๒ การแสดงออกทางสีหน้า ท่าทาง การเคลื่อนไหวและระยะห่าง

- การแสดงออกทางสีหน้าที่อบอุ่น เป็นมิตรและสอดคล้องกับเรื่องราวของผู้รับคำปรึกษา
- การวางตัวที่โน้มตัวเข้าหาผู้รับคำปรึกษา เป็นการแสดงความตั้งใจและใส่ใจ
- การแสดงออกทางสีหน้าและท่าทางควรมีความสอดคล้อง
- การนั่งหรือยืนให้มีระยะห่างระหว่างผู้ให้และผู้รับคำปรึกษาที่เหมาะสม คือ ประมาณ

๓ - ๕ ฟุต

๒.๓ น้ำเสียงการพูด จังหวะการพูด ความดังหรือเบาของเสียง ระดับเสียง ความมีชีวิตชีวาของน้ำเสียง การเน้นคำต้องมีความสัมพันธ์ต่อสิ่งที่ผู้รับคำปรึกษาได้พูดออกมาแล้ว

นอกจากทั้ง ๓ ข้อที่ได้กล่าวมาแล้ว ให้คำปรึกษาควรแต่งกายสุภาพเหมาะสมกับโอกาส

แนวทางปฏิบัติ

๑. ในขณะที่ผู้ให้คำปรึกษากำลังฟังผู้รับคำปรึกษา อยู่ นั้น ควรประสานสายตากับผู้รับคำปรึกษา ในลักษณะที่เป็นธรรมชาติ หรือพยักหน้าเล็กน้อยในขณะที่รับฟัง

๒. ผู้ให้คำปรึกษาพูดตอบรับภายหลังจากที่ผู้รับคำปรึกษาพูดจบ เช่น “ครับ ค่ะ อืม” หรือพูดซ้ำประโยคที่ผู้รับคำปรึกษากล่าวไว้

๓. ใช้คำพูดที่สัมพันธ์กับคำพูดของผู้รับคำปรึกษา โดยไม่มีการขัดจังหวะ จะช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาได้

สำรวจเรื่องราวของตนเองต่อไป และเป็นสิ่งที่ยืนยันว่าผู้ให้คำปรึกษากำลังฟังเขาอยู่ด้วยเช่นเดียวกัน

๔. ลักษณะท่าทางของผู้ให้คำปรึกษาจะต้องมีท่าที่ผ่อนคลาย ไม่เกร็งหรือเคร่งเครียด เพราะจะทำให้ผู้รับคำปรึกษา ตึงเครียดไปด้วย ควรนั่งโน้มตัวไปข้างหน้าพอสมควร เว้นระยะห่างประมาณ ๓ ฟุต ลักษณะท่าทีและการนั่งก็เป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะแสดงถึงความสนใจ เอาใจใส่ต่อผู้รับคำปรึกษา

ประโยชน์

ช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาลดความประหม่า ความวิตกกังวล มีความรู้สึกปลอดภัย อบอุ่นใจ มั่นใจในการเริ่มเล่าประเด็นปัญหาของตนเอง

๒. ทักษะการนำ (Leading Skill)

ความหมาย

เป็นการที่ผู้ให้คำปรึกษาพุดนำผู้รับคำปรึกษาไปในทิศทางที่ผู้ให้คำปรึกษาคิดว่าจะทำให้ผู้รับคำปรึกษาได้ประโยชน์สูงสุดในการมาขอรับคำปรึกษา

วัตถุประสงค์

๑. กระตุ้นให้ผู้รับคำปรึกษากล้าที่จะพูดคุยมากขึ้น
๒. เปิดประเด็นปัญหาของผู้รับคำปรึกษา
๓. ให้ผู้รับคำปรึกษาเลือกประเด็นปัญหาที่ต้องการปรึกษา
๔. กระตุ้นให้ผู้รับคำปรึกษาสำรวจปัญหาและนำเสนอความรู้สึกของตนเองมากขึ้น

แนวทางปฏิบัติ

๑. กำหนดวัตถุประสงค์ของการนำให้ชัดเจน ว่าต้องการนำโดยให้อิสระแก่ผู้รับคำปรึกษาในการพูดถึงเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามที่เขาต้องการ หรือต้องการนำในประเด็นใดประเด็นหนึ่งเฉพาะเจาะจง
๒. ใช้ประโยคบอกเล่าเพื่อเป็นการนำให้ผู้รับคำปรึกษาพูด
๓. ใช้คำถามเพื่อให้ผู้รับคำปรึกษาแสดงความรู้สึกหรือความคิดเห็นหรือรายละเอียดเพิ่มเติม

๓. ทักษะการถาม (Question Skill)

ความหมาย

การถาม เป็นการให้ผู้รับคำปรึกษาได้เล่าเรื่องราวที่ต้องการปรึกษา รวมทั้งความรู้สึกนึกคิดตลอดจนความเชื่อของผู้รับคำปรึกษา

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้โอกาสผู้รับคำปรึกษาได้บอกถึงความรู้สึกและเรื่องราวต่างๆ ที่ต้องการจะปรึกษา
๒. เพื่อให้ผู้รับคำปรึกษาได้สำรวจและคิดคำนึงเรื่องราวของตนเองเพื่อเข้าใจตัวเองมากขึ้น
๓. เพื่อให้ได้ข้อมูล แนวทางแก้ไขปัญหาและแผนการปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าว

แนวทางปฏิบัติ

๑. กำหนดวัตถุประสงค์ของการถามว่าต้องการข้อมูลแบบใดจากผู้รับคำปรึกษาแล้วการตั้งคำถาม ซึ่งมีอยู่ ๒ แบบ คือการถามเปิดและการถามปิด

การถามเปิด เมื่อต้องการให้ผู้รับคำปรึกษาได้พูดเล่าความรู้สึกหรือเรื่องราวของเขาอย่างอิสระ มักจะลงท้ายประโยคด้วย “อะไร อย่างไร”

การถามปิด เมื่อต้องการคำตอบสั้นและเฉพาะเจาะจงมักจะลงท้ายประโยคด้วย “ไหม เหมอ หรือไม่ หรือยังรีเปล่า ”

โดยทั่วไปแล้วผู้ให้คำปรึกษาควรใช้คำถามแบบเปิด เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้รับคำปรึกษาได้ตอบตามที่ต้องการอย่างเต็มที่ และจะช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาไม่รู้สึกว่าถูกซักถามมากเกินไป จากการถามแบบปิด เพราะได้ข้อมูลน้อย ผู้ให้คำปรึกษาต้องถามบ่อยเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ

๒. สังเกตและฟังอย่างตั้งใจ หลังจากนั้นสรุป/ทวนซ้ำประเด็นที่ต้องการข้อมูลและรายละเอียดก่อนแล้วจึงตั้งคำถาม

๓. เมื่อถามแล้วให้ฟังคำตอบของผู้รับคำปรึกษาอย่างใส่ใจ เพื่อรวบรวมข้อมูลของผู้รับคำปรึกษาไว้

๔. ไม่ควรถามบ่อยเกินไป เพราะอาจทำให้ผู้รับคำปรึกษารำคาญ และต่อต้านการให้คำปรึกษาได้

๕. หลีกเลี่ยงการถามด้วยคำถาม “ทำไม” เพราะคำถามที่เริ่มด้วย “ทำไม” มักจะทำให้ผู้รับคำปรึกษา รู้สึกว่าตนเองผิด และคิดหาคำตอบที่เหมือนเป็นการแก้ตัว และคำถาม “ทำไม” ไม่ได้ช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาได้เล่าระบายความรู้สึกทุกข์/ไม่สบายใจ ซึ่งวัตถุประสงค์หลักของการให้คำปรึกษาคือ การให้โอกาสในการเล่าระบาย

๔. ทักษะการเงียบ (Silence Skill)

ความหมาย

การเงียบเป็นช่วงระยะเวลาระหว่างการปรึกษาที่ไม่มีการสื่อสารด้วยวาจาระหว่างผู้ให้คำกับผู้รับคำปรึกษา แต่ยังคงมีการสื่อสารทางอารมณ์และความรู้สึก

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ผู้รับคำปรึกษาได้คิดทบทวนเรื่องราวของตัวเอง และทำความเข้าใจในสิ่งที่เขาพูดหรือรู้สึก

๒. เพื่อให้ผู้รับคำปรึกษาได้หยุดพักหลังจากแสดงอารมณ์โกรธ เสียใจ เช่น บ่น ร้องไห้

๓. เพื่อแสดงความใส่ใจและร่วมรับรู้และเข้าใจในอารมณ์และความรู้สึกของผู้รับคำปรึกษาที่เกิดขึ้นในขณะนั้น

แนวทางปฏิบัติ

เมื่อผู้รับคำปรึกษานิ่งเงียบ ผู้ให้คำปรึกษาควรประเมินว่าที่ผู้รับคำปรึกษาเงียบนั้น เงียบเพราะสาเหตุใด เช่น

- คิดทบทวนเรื่องราวของตัวเอง
- จบประเด็นหรือเรื่องราวนั้น ๆ แล้วหรือกำลังคิดถึงเรื่องที่จะพูดต่อไป

ซึ่งเหตุผลดังกล่าวเป็นการเงียบที่จะเป็นประโยชน์ต่อการให้คำปรึกษา ดังนั้นผู้ให้คำปรึกษาไม่ควรรบกวนความเงียบนั้น ควรรอจนกระทั่งผู้รับคำปรึกษาพร้อมที่จะพูดต่อไป ซึ่งอาจใช้เวลาในการรอคอย ๕-๑๐ วินาที หากผู้รับคำปรึกษาเงียบนานพอสมควรแล้วและไม่พูดต่อ ผู้ให้คำปรึกษาอาจดำเนินการ ดังนี้

- ๑) พูดให้กำลังใจ หรือแสดงความเข้าใจ เห็นใจ
- ๒) สะท้อนเนื้อหาและความรู้สึกของผู้รับคำปรึกษาเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังพูดถึงก่อนที่จะมีการเจียบเกิดขึ้น
- ๓) ถามถึงความหมายของการเจียบโดยสรุปเนื้อหาที่พูดถึงก่อนที่ผู้รับคำปรึกษาจะเจียบไป
- ๔) ถามถึงความรู้สึกของผู้รับคำปรึกษาในขณะที่เจียบ โดยสรุปเนื้อหาที่พูดถึงก่อนที่ผู้รับคำปรึกษาจะเจียบไป

๕. ทักษะการสะท้อนกลับ (Reflection Skill)

ความหมาย

การสะท้อนกลับ เป็นการบอกความเข้าใจของผู้ให้คำปรึกษาที่มีต่อสิ่งที่ผู้รับคำปรึกษารูสึก รับรู้ หรือสนใจที่เป็นปัจจุบันขณะให้คำปรึกษา การสะท้อนกลับจะรวมความรู้สึกของผู้รับคำปรึกษาและเนื้อหาที่ผู้รับคำปรึกษาพูดถึง หรือสิ่งที่ผู้ให้คำปรึกษาสังเกตเห็นจากกริยาท่าทางของผู้รับคำปรึกษา และเนื้อหาที่ผู้รับคำปรึกษาให้ความสำคัญ โดยใช้คำพูดของผู้ให้คำปรึกษาและที่ชัดเจนเข้าใจได้ง่ายขึ้น

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อกระตุ้นให้ผู้รับคำปรึกษาแสดงความรู้สึกและเปิดเผยเรื่องราวของตนเองให้มากขึ้นหรือชัดเจนขึ้น

๒. เพื่อให้ผู้รับคำปรึกษาเข้าใจปัญหา รวมทั้งสาเหตุและผลกระทบที่เกิดขึ้น ตลอดจนเกิดความเข้าใจ ความรู้สึกของตนเองมากขึ้น

๓. เพื่อแสดงความสนใจและเข้าใจความรู้สึกและเรื่องราวของผู้รับคำปรึกษา

แนวทางปฏิบัติ

๑. พยายามสังเกตพฤติกรรมของผู้รับคำปรึกษาขณะให้คำปรึกษา เช่น ลักษณะคำพูด น้ำเสียง สีหน้า

๒. หาคำที่ตรงกับความรู้สึกของผู้รับคำปรึกษามากที่สุด โดยใช้ภาษาที่เข้าใจได้ง่าย

๓. จับประเด็นสำคัญของสิ่งที่ผู้รับคำปรึกษาพูด

๔. รวมความรู้สึกและเนื้อหาที่ผู้รับคำปรึกษาแสดงหรือพูดถึงเข้าด้วยกัน แล้วใช้คำพูดที่ชัดเจน เข้าใจได้ง่าย โดยพูดออกไปทันทีเพื่อสะท้อนสิ่งที่ผู้รับคำปรึกษากำลังรู้สึกหรือรับรู้ โดยอาจพูดความรู้สึกก่อนแล้วตามด้วยเนื้อหาหรือเริ่มด้วยเนื้อหาแล้วตามด้วยความรู้สึก ในการสะท้อนความรู้สึกควรหลีกเลี่ยงที่จะใช้คำว่า “รู้สึก” บ่อย

๖. การซ้ำความ/การทวนความ (Paraphrasing Skill)

ความหมาย

การซ้ำความ/การทวนความ เป็นการที่ผู้ให้คำปรึกษาพูดซ้ำในเรื่องที่ผู้รับคำปรึกษาบอกอีกครั้งหนึ่ง โดยคงสาระสำคัญของเนื้อหา หรือความรู้สึกไว้ตามเดิม แต่ใช้คำพูดน้อยลง

การทวนความ

การทวนความ หมายถึง การที่ผู้ให้คำปรึกษาทวนซ้ำในสาระสำคัญที่ผู้รับคำปรึกษาได้พูดไปแล้ว แต่ไม่ได้หมายถึงการทวนซ้ำตลอดเวลาเหมือนนกแก้วนกขุนทอง

จุดมุ่งหมายของการทวนความ คือ

- สื่อให้ผู้รับคำปรึกษารู้อาผู้ให้คำปรึกษาเข้าใจในเนื้อหาที่เขาพูดได้ถูกต้อง
- การเน้นข้อความที่ควรเน้น

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อแสดงถึงความใส่ใจ ความเข้าใจของผู้ให้คำปรึกษาที่มีต่อผู้รับคำปรึกษา
๒. เพื่อให้ผู้รับคำปรึกษาเปิดเผยตัวเองมากขึ้น
๓. เพื่อย้ำให้ผู้รับคำปรึกษาเข้าใจในสิ่งที่ตัวเองพูดได้ชัดเจนยิ่งขึ้นจากการฟังสิ่งที่ตัวเองพูดอีกครั้ง
๔. ช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาชัดเจนและตรงประเด็นในสิ่งที่เขาต้องการพูด
๕. เพื่อตรวจสอบความเข้าใจที่ตรงกันของผู้ให้และผู้รับคำปรึกษาในสิ่งที่ผู้รับคำปรึกษากำลังพูดถึง

แนวทางปฏิบัติ

ตั้งใจฟังในสิ่งที่ผู้รับคำปรึกษาพูด แล้วพิจารณาว่าคำพูดใดของผู้รับคำปรึกษาที่น่าจะเป็นประเด็นสำคัญ ที่ควรเน้น/ย้ำเป็นพิเศษ เพื่อกระตุ้นให้ผู้รับคำปรึกษาได้เล่าอย่างต่อเนื่องหรือให้รายละเอียดเพิ่มเติม ให้พูดข้อความ/ประโยค/คำพูดนั้นซ้ำ โดยอาจจะพูดซ้ำความ/ทวนความตามแนวทางปฏิบัติดังนี้

๑. หลีกเลี่ยงการซ้ำความ/ทวนความบ่อยๆ เพราะจะทำให้ผู้รับคำปรึกษารู้สึกอึดอัด หรือเหมือนถูกล้อเลียนและไม่แน่ใจในความสามารถของผู้ให้คำปรึกษา
๒. ซ้ำความ/ทวนความโดยไม่เพิ่มเติมความคิดเห็นของผู้ให้คำปรึกษาลงไป
๓. เมื่อซ้ำความ/ทวนความแล้ว ให้สังเกตการตอบสนองของผู้รับคำปรึกษา ถ้าผู้ให้คำปรึกษาซ้ำความ/ทวนความได้ถูกต้อง ผู้รับคำปรึกษาจะพยักหน้า ตอบรับและพูดหรือขยายความต่อ ในกรณีที่ผู้รับคำปรึกษาไม่มีปฏิกิริยาตอบสนอง ผู้ให้คำปรึกษาอาจใช้ทักษะการถามเปิดร่วมด้วย

๗. ทักษะการให้กำลังใจ

ความหมาย

การให้กำลังใจ เป็นการแสดงความสนใจ เข้าใจในสิ่งที่ผู้รับคำปรึกษาพูดและสนับสนุนให้เขาพูดต่อไป โดยใช้คำพูดหรือท่าทาง

วัตถุประสงค์

๑. กระตุ้นให้ผู้รับคำปรึกษากระตือรือร้นและมั่นใจในตนเอง รวมทั้งตระหนักใน ความสามารถ และคุณค่าในตัวเอง
๒. กระตุ้นให้ผู้รับคำปรึกษากล้าที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่เคยคิด หรือทำมาก่อน

แนวทางปฏิบัติ

เมื่อผู้รับคำปรึกษาเสนอความคิด หรือแนวทางแก้ไขปัญหาที่ถูกต้องเหมาะสม หรือผู้รับคำปรึกษามีความพร้อมที่จะปรับปรุงพัฒนาตนเองแต่ยังลังเลใจ ผู้ให้คำปรึกษาก็อาจใช้การให้กำลังใจ โดยใช้แนวทางต่อไปนี้

๑. มองหน้า สบตา ยิ้ม ผงกศีรษะ ตอบรับสั้น
๒. ทวนซ้ำคำสำคัญๆ ที่ผู้รับคำปรึกษาพูดถึงรวมทั้งยิ้ม มองหน้า สบตาผู้รับคำปรึกษา
๓. ใช้คำพูดกระตุ้นให้ผู้รับคำปรึกษาเกิดความมั่นใจ มีความหวังและกำลังใจที่จะคิดหรือทำในสิ่ง ที่ถูกต้องเหมาะสมและเป็นจริงได้

๘. ทักษะการสรุปความ (Summarizing Skill)

ความหมาย

การสรุปความ เป็นการรวบรวมใจความสำคัญทั้งหมดของความคิด อารมณ์ ความรู้สึกของผู้รับคำปรึกษาที่เกิดขึ้นในระหว่างให้คำปรึกษาหรือในแต่ละครั้ง โดยใช้คำพูดสั้น ๆ ให้ได้ใจความสำคัญทั้งหมด

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อย้ำประเด็นสำคัญให้มีความชัดเจนในกรณีที่มีการพูดคุยกันหลายประเด็น
๒. เพื่อให้ผู้รับคำปรึกษาเข้าใจเรื่องราวและความรู้สึกของตัวเอง
๓. เพื่อให้การให้คำปรึกษาแต่ละครั้งมีความต่อเนื่องกัน
๔. เพื่อช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาและผู้ให้คำปรึกษาเข้าใจเรื่องราวที่กำลังสนทนาได้อย่างถูกต้องตรงกันและได้ใจความที่ชัดเจน

แนวทางปฏิบัติ

ผู้ให้คำปรึกษาพยายามจับประเด็นสำคัญทั้งเนื้อหาที่ผู้รับคำปรึกษาพูดและความรู้สึกที่ผู้รับคำปรึกษาแสดงแล้วใช้คำพูดสั้น ๆ ให้ได้ใจความครบ โดยอาจใช้แนวทางต่อไปนี้

๑. ผู้รับคำปรึกษาพูดถึงประเด็นปัญหาต่าง ๆ หลายประเด็น ผู้ให้คำปรึกษาอาจสรุปแต่ละประเด็นก่อนที่ผู้รับคำปรึกษาจะเริ่มประเด็นต่อไป
๒. ก่อนจบและเริ่มการให้คำปรึกษาในแต่ละครั้ง ในกรณีที่มีการปรึกษาหลายครั้ง
๓. ครั้งสุดท้ายก่อนยุติการให้คำปรึกษา
๔. ขอให้ผู้รับคำปรึกษาเป็นผู้สรุป โดยมีผู้ให้คำปรึกษาช่วยเสริมในส่วนสำคัญที่ผู้รับคำปรึกษามีได้กล่าวถึง หรือขาดหายไป

๙. ทักษะการให้ข้อมูลและคำแนะนำ (Giving Information and Advising Skill)

ความหมาย

การให้ข้อมูล เป็นการสื่อสารทางวาจาเกี่ยวกับข้อมูลหรือรายละเอียดต่างๆที่จำเป็นแก่ผู้รับคำปรึกษา

การให้คำแนะนำ เป็นการชี้แนะแนวทางปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้รับคำปรึกษา

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ความรู้ ข้อมูลและรายละเอียดต่างๆที่จำเป็นแก่ผู้รับคำปรึกษา
๒. เพื่อให้ผู้รับคำปรึกษาเข้าใจปัญหาของตนเองและใช้
๓. เพื่อให้ผู้รับคำปรึกษามีข้อมูลประกอบการตัดสินใจ
๔. เพื่อให้ผู้รับคำปรึกษามีทางเลือกและแนวทางปฏิบัติที่เขาอาจจะนึกไม่ถึง

แนวทางปฏิบัติ

การให้ข้อมูล

๑. ข้อมูลที่ให้ควรชัดเจน ถูกต้อง ครบถ้วน ใช้ภาษาง่ายๆ
๒. ผู้ให้คำปรึกษาควรตรวจสอบความรู้และความต้องการเกี่ยวกับเรื่องที่จะให้ข้อมูลจากผู้รับคำปรึกษาก่อนให้ข้อมูล เพื่อประหยัดเวลาและเป็นการให้ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. หลังจากให้ข้อมูลแล้วผู้ให้คำปรึกษาควรตรวจสอบว่าข้อมูลที่ให้นั้น ผู้รับคำปรึกษา เข้าใจถูกต้องหรือไม่ โดยใช้วิธีให้ผู้รับคำปรึกษาทวนซ้ำ

การให้คำแนะนำ

๑. ให้คำแนะนำเมื่อพิจารณาอย่างรอบคอบแล้วว่าเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้รับคำปรึกษา ควรจะให้โอกาสผู้รับคำปรึกษาพิจารณาว่าวิธีปฏิบัตินั้นเป็นที่พอใจ เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้หรือไม่

๒. หลังจากให้คำแนะนำแล้วผู้ให้คำปรึกษาควรจะให้โอกาสผู้รับคำปรึกษา พิจารณาว่าคำแนะนำเป็นที่พอใจ เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้หรือไม่ หรืออาจถามความคิดเห็นหรือความรู้สึกที่มีต่อคำแนะนำนั้นว่า มีความคิดเห็นหรือความรู้สึกอย่างไร

ข้อควรระวัง

การให้คำแนะนำมีข้อเสียอยู่หลายประการ เช่น หากผู้รับคำปรึกษาไม่ชอบก็จะปฏิเสธและมีทัศนคติทางลบต่อการให้คำปรึกษาและผู้ให้คำปรึกษา หรือถ้าผู้รับคำปรึกษาได้รับคำแนะนำแล้วนำไปปฏิบัติและไม่ได้ผลลัพธ์ก็จะโทษผู้ให้คำปรึกษา หากได้รับผลดีผู้รับคำปรึกษาจะมาใหม่อีก เป็นการสร้างความรู้สึกผูกพันและพึ่งพิง นอกจากนี้การให้คำแนะนำมีโอกาสที่จะเกิดความเข้าใจไม่ตรงกันได้

แม้ผู้ให้คำปรึกษาจะเป็นผู้มึนบทบาทมากในการแนะนำ ผู้ให้คำปรึกษาต้องตระหนักไว้เสมอว่าในที่สุดแล้วผู้รับคำปรึกษาจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจเลือกเอง

๑๐. ทักษะการชี้ผลที่ตามมา (Pointing Outcome Skill)

ความหมาย

การชี้ผลที่ตามมา เป็นการชี้ให้ผู้รับคำปรึกษาได้เห็นผลที่อาจตามมาจากการคิด การตัดสินใจ การวางแผนและการปฏิบัติของเขาเองทั้งในทางลบและทางบวก ผลที่ตามมานี้ อาจเป็นได้ทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในใจเขาหรือเหตุการณ์ภายนอก ซึ่งทำให้พฤติกรรมที่เป็นปัญหาคงอยู่รุนแรงขึ้นหรือลดลง เช่น

๑. ด้านอารมณ์ความรู้สึก เช่น รู้สึกดี ไม่ดี กลุ้มใจ สับสน ไม่มั่นใจ ฯลฯ
๒. ด้านร่างกาย เช่น ใจเต้น ปวดศีรษะ ท้องผูก เจ็บป่วย ฯลฯ
๓. ด้านพฤติกรรม การปฏิบัติตัว กิจกรรมที่ทำ
๔. ด้านความคิด ทัศนคติ ความเชื่อ
๕. ด้านสิ่งแวดล้อม เช่น เวลา เหตุการณ์ สถานที่ เงิน ทรัพย์สิน ฯลฯ
๖. ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น ทำให้มีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนญาติ เพื่อนร่วมงาน

การชี้ผลที่ตามมาอาจทำได้ ๒ ทาง คือ

๑. การชี้ผลที่ตามมาในทางบวก เป็นการชี้ให้ผู้รับคำปรึกษา เห็นข้อดีและประโยชน์ที่จะจะได้รับ เป็นการสนับสนุนให้ผู้รับคำปรึกษากล้าตัดสินใจหรือปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้

๒. การชี้ผลที่ตามมาในทางลบ เป็นการบอกถึงผลที่ไม่ดีหรือโทษที่อาจจะตามมาจากการตัดสินใจหรือการปฏิบัติ

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ผู้รับคำปรึกษาเรียนรู้ถึงผลดีและผลเสียของการคิด การตัดสินใจ การวางแผนและการปฏิบัติของเขาเองทั้งในทางลบและทางบวก

๒. เพื่อให้ผู้รับคำปรึกษาตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

แนวทางปฏิบัติ

๑. ทวนซ้ำหรือสะท้อนความรู้สึกเพื่อให้แน่ใจว่าผู้รับคำปรึกษาได้เข้าใจเหตุการณ์ได้ถูกต้อง
๒. ให้ผู้รับคำปรึกษานึกถึงผลดีหรือผลเสียที่จะตามมาจากการตัดสินใจหรือการปฏิบัติของตนเอง
๓. ผู้ให้คำปรึกษาชี้ผลที่ตามมาจากการรับรู้ของตนเอง
๔. สรุปผลดีและผลเสียของการตัดสินใจหรือการปฏิบัติ

บทที่ ๕

กรณีศึกษาการให้คำปรึกษาระบบ GFMS (ระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์)

ในบทที่ ๕ ผู้เขียนขอยกตัวอย่างการให้คำปรึกษาระบบ GFMS (ระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์) เพื่อเป็นกรณีศึกษาประกอบการทำความเข้าใจในเรื่องการให้คำปรึกษาดังจะ ได้พิจารณาโดยลำดับ

เรื่องนี้เกิดขึ้นในเช้าวันหนึ่ง นาย ก ซึ่งเป็นข้าราชการในสำนักงานการคลังและงบประมาณ ได้เดินเข้ามาที่ห้องตรวจสอบภายในเจอนาย ข. ข้าราชการกลุ่มตรวจสอบภายในด้วยหน้าที่แสดงความไม่สบายใจ นาย ข. “อ้าวเป็นอะไรน้อง มีอะไรให้ช่วย”

นาย ก. “ สวัสดีครับพี่...มีเรื่องอยากรบกวนพี่ให้ช่วยหน่อย”

นาย ข. “ งั้นเชิญที่ห้องให้คำปรึกษา...รับอะไรดีละ..กาแฟไหม”

นาย ก. “ ขอกาแฟแล้วกันครับ..ไม่หยั่งรู้ว่าจะวันนี้กลุ่มตรวจสอบภายในมีห้องให้คำปรึกษาด้วย”

นาย ข. “ ผู้ตรวจสอบภายในภาครัฐสมัยใหม่ เค้าไม่ได้มีหน้าที่ตรวจสอบอย่างเดียวแบบที่ใคร ๆ ว่า พวกชอบจับผิด แต่ทำงานในลักษณะของการให้คำปรึกษาเป็นการเพิ่มองค์คุณค่าให้กับองค์กร”

นาย ก. “ การให้คำปรึกษาเป็นการเพิ่มองค์คุณค่าให้กับองค์กรยังไง..ผมงง..”

นาย ข. “ อย่างเช่นวันนี้ น้องได้รับคำแนะนำ..เห็นว่าที่พี่แนะนำเกี่ยวกับระบบควบคุมภายในแล้ว น้องนำไปปฏิบัติ..ทำให้หน่วยงานของน้องทำงานมีระเบียบแบบแผน..ก็ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ลดความผิดพลาด..จึงเป็นการช่วยส่งเสริมสำนักงานฯ โดยรวม..นี่ละ..จึงเป็นการเพิ่มองค์คุณค่าให้กับองค์กร”

นาย ก. “ เข้าใจแล้วครับ..ผมขอเล่าให้ฟังเรื่องของผวก่อน..เมื่อ ๒-๓ วันที่แล้ว ผู้บังคับบัญชาของผมได้สั่งให้ผมร่างระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานผ่านระบบ GFMS Terminal เพราะในปัจจุบันมีบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องนอกบัญชีรายชื่อผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้มีสิทธิถือและใช้บัตรกำหนดสิทธิการใช้ (GFMS Smart Card) ด้านการเงินและบัญชี เข้าถึงระบบงานหรือเข้าถึงข้อมูลของหน่วยงาน โดยไม่มีคำสั่งหรือการมอบหมายไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ..พุดง่าย..คนมีสิทธิถือบัตรไม่ได้ถือบัตรแต่ไปมอบหมายให้คนอื่นถือบัตรแล้วเข้าถึงข้อมูล..มันมั่วไปหมด..ทำไงดีพี่...”

นาย ข. “ เรื่องนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในเกี่ยวกับรายชื่อผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้มีสิทธิถือและใช้บัตรกำหนดสิทธิการใช้ (GFMS Smart Card)...ถ้ามันแบบนี้..ก็จะเกิดผลเสียคือ

ประการแรก อาจทำให้เกิดการทุจริตในการเบิกจ่ายเงินหรือการนำส่งข้อมูลเข้าสู่ระบบของส่วนราชการจนเป็นเหตุให้ส่วนราชการได้รับความเสียหาย

ประการที่สอง ทำให้งานล่าช้า เกิดความสับสน ข้อมูลคลาดเคลื่อน ไม่สามารถติดตามหรือบ่งชี้ได้ว่าผู้ใดเข้าไปดำเนินการในระบบ”

นาย ก. “ จริงของพี่..แล้วควรทำยังไงดี”

นาย ข. “ ในเรื่องนี้ถ้าพี่จำไม่ผิดมีตามหนังสือกระทรวงการคลัง ด่วนที่สุด ที่ กค ๐๔๐๙.๓/ว๓๕ ลงวันที่ ๓ พฤษภาคม ๒๕๔๙ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ถือและใช้บัตรกำหนดสิทธิการใช้ , มาตรการในการควบคุมภายใน และวิธีการเก็บรักษาบัตรกำหนดสิทธิการใช้ (GFMS Smart Card) รหัสผู้ใช้งาน (User Log-in) และรหัสลับ (Password) ให้ชัดเจนและรัดกุม เพื่อเป็นหลักปฏิบัติในการเข้าใช้งานในระบบสำหรับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่ได้รับมอบหมายหรือแต่งตั้ง...ดังนั้น น้องจำเป็นต้องร่างระเบียบเพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ถือและใช้บัตรกำหนดสิทธิการใช้ , มาตรการในการ

ควบคุมภายใน และวิธีการเก็บรักษาบัตรกำหนดสิทธิการใช้ (GFMS Smart Card) รหัสผู้ใช้งาน (User Log-in) และรหัสลับ (Password)..ขึ้นมา”

นาย ก. “พี่มีตัวอย่างหรือช่วยรบกวนร่างคร่าวๆให้ผม แล้วผมจะนำไปปรับ..ปรุงเรียบเรียงแล้วเอามาให้พี่ดู..ถ้าใช้ได้..ผมก็จะเสนอผู้บังคับบัญชาและขออนุมัติจากท่านเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรต่อไป”

นาย ข. “ได้น้อง...พี่จะยกร่างให้..และจะส่งหนังสือกระทรวงการคลัง ด่วนที่สุด ที่ กค ๐๔๐๙.๓/ว๓๕ ลงวันที่ ๓ พฤษภาคม ๒๕๔๙ ไปพร้อมกัน...ขอเวลา ๓ วัน...เดี๋ยวส่งให้ทางเมลล์..ขอเมลล์ด้วย..อ้อ..เช่นแบบฟอร์มการให้คำปรึกษาให้พี่ด้วย..”

นาย ก. “ขอบคุณพี่มาก..ผมสบายใจขึ้นเยอะเลย...ขอบคุณพี่มากครับ”

ตัวอย่าง รายงานการให้คำปรึกษาด้านระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง



กลุ่มตรวจสอบภายใน สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
 รายงานการให้คำปรึกษาด้านระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง

วันที่รับบริการ

ผู้รับบริการ สำนัก.....

กลุ่มงาน

ประเด็นปัญหา	ผลการวิเคราะห์	แนวทางแก้ไข

ลงชื่อ.....ผู้ขอรับบริการ
 (.....)

ลงชื่อ.....ผู้ให้บริการ
 (.....)




กลุ่มตรวจสอบภายใน สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
รายงานการให้คำปรึกษาด้านระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง

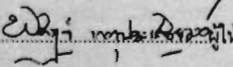
วันที่รับบริการ วันจันทร์ที่ ๕ มิถุนายน ๒๕๖๐

ผู้รับบริการ นายสมภพ สิทบุตร สำนักการคลังและงบประมาณ กลุ่มงานบัญชี

ประเด็นปัญหา	ผลการวิเคราะห์	แนวทางแก้ไข
การปฏิบัติงานในระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐผ่านใน GFMS Terminal สำนักการคลังและงบประมาณ ควรจะมีมาตรการกำหนดกิจกรรมการควบคุมทั่วไปในด้านความปลอดภัยเกี่ยวกับปฏิบัติงานผ่าน GFMS Terminal อย่างไร	ในเรื่องนี้เป็นปัญหาเรื่องการบริหารความเสี่ยงในการควบคุมการเข้าถึงอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ งานระบบ GFMS เพื่อป้องกันความเสียหายของเครื่องและข้อมูลในระบบสารสนเทศ สามารถตรวจสอบร่องรอยของผู้ใช้งานในระบบได้ตามประเภทผู้มีสิทธิถือบัตร และป้องกันไม่ให้นบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องเข้าถึงเครื่อง GFMS แก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อมูลในระบบงาน	กระบวนการและขั้นตอนควรดำเนินการดังต่อไปนี้ ๑. จัดทำทะเบียนคุมการเบิกใช้และการส่งเก็บ “บัตรกำหนดสิทธิ” แต่ละประเภทของการใช้งานในระบบ GFMS ซึ่งสำนักงาน มีประเภทบัตร A และประเภทบัตร P และเก็บรักษาไว้สถานที่ปลอดภัย ๒. จัดทำทะเบียนบันทึกควบคุมการเข้าใช้งานในระบบเพื่อประโยชน์ในการสอบทานไม่ให้บุคคลอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องเข้าถึงเครื่อง ๓. ตรวจสอบการมอบหมายการถือบัตรประเภทบัตร A และประเภทบัตร P โดยไม่ให้บุคคลคนเดียวถือบัตรทั้งสองประเภทซึ่งสอดคล้องกับระเบียบรัฐสภาว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินจากคลังฯ พ.ศ. ๒๕๕๗ ข้อ ๑๐ และข้อ ๑๑ ๔. จัดทำคู่มือปฏิบัติงานในแต่ละระบบงานและซักซ้อมความเข้าใจแก่ผู้ใช้งานก่อนเข้าปฏิบัติระบบงาน ๕. ติดตามและประเมินผลเป็นรายเดือน

ลงชื่อ  ผู้ขอรับบริการ

(นายสมภพ สิทบุตร)

ลงชื่อ  ผู้ให้บริการ

(นายพิสิทธ์ เกตุประเสริฐวงศ์)

บรรณานุกรม

- ศิลป์พร ศรีจันเพชร. (๒๕๕๔). บทบาทของผู้ตรวจสอบภายในกับการสร้างมูลค่าให้กิจการ. วารสารบริหารธุรกิจ, ปีที่ ๓๔ ฉบับที่ ๑๓๒, หน้า ๑-๕.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (๒๕๔๐). แนวทางการจัดระบบการควบคุมภายใน. กรุงเทพมหานคร: บุญศิริการพิมพ์, หน้า ๑.
- สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. (๒๕๕๔). รายงานผลการปฏิบัติงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔. สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, หน้า ๑.
- สำเภา จันตะศิลป์. (๒๕๕๕). การประเมินระบบการควบคุมภายในของกรมพัฒนาที่ดิน. กลุ่มตรวจสอบภายใน กรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, หน้า ๗.
- สุนาม ปรงศักดิ์. (๒๕๕๑). ความพึงพอใจของผู้รับการตรวจต่อการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ทุนอุดหนุนการวิจัย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง