

ก้าวกระโดดจากผู้ตรวจสอบภายในแบบดั้งเดิมสู่การเป็นนักยุทธศาสตร์ด้านความเสี่ยง

ในสภาวะแวดล้อมปัจจุบันที่ความเสี่ยงมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รูปแบบการตรวจสอบภายในแบบดั้งเดิม (Risk Traditionalist) ที่เน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบและการตรวจสอบย้อนหลังนั้นไม่เพียงพออีกต่อไป

องค์กรต้องการผู้ตรวจสอบภายในที่เป็น "นักยุทธศาสตร์ด้านความเสี่ยง" (Risk Strategist) ที่มุ่งเน้นการสร้างเชื่อมั่นให้กับองค์กร (Organizational Confidence) และสนับสนุนการตัดสินใจของผู้นำอย่างทันท่วงที บทความนี้สรุปแนวทางสำคัญในการปรับเปลี่ยนสมมติฐานเดิม การเอาชนะอุปสรรคจากทัศนคติเชิงลบ และการนำแนวปฏิบัติใหม่ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าเชิงยุทธศาสตร์ให้กับหน้าที่งานตรวจสอบภายใน

1. บริบทของความเปลี่ยนแปลง: จากโลกแบบเส้นตรงสู่โลก "Nav'i"

ความล้มเหลวของรูปแบบการตรวจสอบแบบเดิมเกิดจากการที่โลกเปลี่ยนไปจากเดิมที่ความเสี่ยงมีความเป็นเส้นตรง (Linear) และคาดการณ์ได้ สู่สภาวะที่เรียกว่า "Nav'i" ซึ่งประกอบด้วย:

- **Nonlinear (ไม่เป็นเส้นตรง):** สาเหตุและผลกระทบไม่ได้มาคู่กันเสมอไป
- **Accelerated (เร่งตัว):** ความเสี่ยงเกิดขึ้นและขยายตัวอย่างรวดเร็ว
- **Volatile (ผันผวน):** สถานการณ์เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา
- **Interconnected (เชื่อมโยงกัน):** ความเสี่ยงในจุดหนึ่ง (เช่น กฎระเบียบ) ส่งผลกระทบต่อจุดอื่นๆ (เช่น ห่วงโซ่อุปทาน หรือบุคลากร) ภายในเวลาไม่กี่สัปดาห์

ข้อจำกัดของรูปแบบดั้งเดิม:

- **ช่องว่างด้านเวลา (Latency Gap):** การวางแผนรายปีและการจัดทำรายงานที่ใช้เวลานาน (บางครั้งนานถึง 8 สัปดาห์หลังจบงานสนาม) ทำให้ข้อมูลที่ได้ล้าสมัยและไม่ทันต่อการตัดสินใจ
- **การเน้นความครบถ้วนมากกว่าประโยชน์ใช้สอย:** รายงานมีความยาว (อาจถึง 40 หน้า) และเขียนขึ้นเพื่อการป้องกันตัว (Defensible) มากกว่าเพื่อช่วยในการตัดสินใจ (Decision Usefulness)

2. สิ่งที่ต้องละทิ้ง: 3 สมมติฐานที่จุดรั้งการพัฒนา

การจะก้าวสู่การเป็นนักยุทธศาสตร์ที่ตรวจสอบภายในต้อง "Unlearn" หรือละทิ้งความเชื่อเดิม 3 ประการ:

1. **"แผนการตรวจสอบคือผลิตภัณฑ์หลัก":** ในความเป็นจริง แผนการตรวจสอบเป็นเพียง "ปัจจัยนำเข้า" (Input) แต่ผลิตภัณฑ์ที่แท้จริงคือ **"ความเชื่อมั่นขององค์กร" (Organizational Confidence)** ที่จะช่วยให้ผู้นำตัดสินใจได้อย่างชัดเจนและมั่นใจ
2. **"จำนวนข้อตรวจพบคือชัยชนะ":** การมีข้อตรวจพบจำนวนมากไม่ใช่เครื่องหมายของความสำเร็จ หากข้อตรวจพบเหล่านั้นปรากฏซ้ำเดิมต่อเนื่องหลายปี แสดงว่าเป็นเพียง "เสียงรบกวน" (Organizational Noise) ที่ไม่ได้สร้างผลกระทบเชิงบวก
3. **"ความเป็นอิสระต้องรักษาระยะห่าง":** ความเป็นอิสระ (Independence) ไม่ใช่ข้ออ้างในการปลีกตัวออกห่าง แต่เป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้ผู้ตรวจสอบต้องกล้าก้าวเข้าสู่การสนทนาที่ท้าทายและมีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ทัศนคติที่เที่ยงธรรม

3. อุปสรรคและแรงต้านในการเปลี่ยนผ่าน

การเปลี่ยนแปลงไม่ใช่แค่เรื่องของเครื่องมือหรือทักษะ แต่เป็นเรื่องของความรู้สึกและวัฒนธรรม:

- **ความยึดติดใน "ความเข้มงวด" (Rigor):** ผู้ตรวจสอบมีอาชีพมกยึดติดกับการทำเอกสารที่ละเอียดและการวิเคราะห์สาเหตุรากเหง้า (Root Cause) เมื่อต้องเปลี่ยนไปใช้การรายงานแบบเรียลไทม์หรือการติดตามอย่างต่อเนื่อง อาจรู้สึกเหมือนเป็นการลดมาตรฐานหรือสูญเสียความเข้มงวดไป

- **กับดักความสามารถของทีม:** ผู้นำมักอ้างว่าทีมไม่มีทักษะที่เหมาะสม แต่แท้จริงแล้วทักษะเหล่านี้สร้างได้ผ่าน การมอบหมายงานที่ท้าทาย (Stretch Assignments) และการฝึกฝนในสถานการณ์จริง
- **การรอยคอย "การอนุญาต":** หัวหน้างานตรวจสอบภายใน (CAE) มักรอให้องค์กรอนุญาตให้เปลี่ยนบทบาท แต่นักยุทธศาสตร์ที่ประสบความสำเร็จจะเริ่มลงมือทำและพิสูจน์คุณค่าเพื่อสร้างอาณัติ (Mandate) ให้กับตัวเอง

4. แนวทางปฏิบัติสำหรับนักยุทธศาสตร์ด้านความเสี่ยง

เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม องค์กรสามารถนำแนวทางต่อไปนี้ไปใช้:

การสื่อสารและการรายงานแบบใหม่

- **ลดระยะเวลา:** ใช้การประเมินความเสี่ยงแบบเร่งด่วน (Rapid Risk Assessment) เช่น การทำ Sprint 30 วัน เพื่อให้ข้อมูลในขณะที่ยังดำเนินการอยู่ (เช่น การลงทุนใน AI หรือการควบรวมกิจการ)
- **เปลี่ยนรูปแบบ:** เลิกใช้รายงานขนาดหนาและเปลี่ยนมาใช้บันทึกข้อความสรุปประเด็นสำคัญ (Insight Memos) ความยาวประมาณ 2 หน้า

การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

- **การรับฟังก่อนลงมือ:** เริ่มต้นด้วยการสนทนาเชิงโครงสร้างกับผู้บริหารระดับสูง (C-suite) เพื่อทำความเข้าใจสิ่งที่พวกเขาต้องการจริงๆ และสิ่งที่พวกเขายังไม่ได้รับจากการตรวจสอบในปัจจุบัน
- **โครงการนำร่อง (Pilot Project):** เลือกโครงการเชิงยุทธศาสตร์เพียงหนึ่ง โครงการเพื่อทดสอบวิธีการทำงานแบบใหม่ สร้าง "ข้อพิสูจน์ความสำเร็จ" (Proof of Concept) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและแรงสนับสนุน

การวัดผลความสำเร็จรูปแบบใหม่

ตัวชี้วัดแบบดั้งเดิม (วัดประสิทธิภาพเครื่องจักร)	ตัวชี้วัดแบบนักยุทธศาสตร์ (วัดคุณค่าที่เพิ่มขึ้น)
จำนวนรายงานที่ออก	มุมมองและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Perception)
จำนวนข้อตรวจพบ (Findings)	การระบุความเสี่ยงที่กำลังเกิดขึ้น (Emerging Risk Identification)
จำนวนวันในการออกรายงาน	ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Talent Outcomes) เช่น การที่คนในทีมตรวจสอบได้เติบโตไปรับตำแหน่งบริหารในสายธุรกิจ

5. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ดำเนินการตรวจสอบในระยะ 6-12 เดือน

1. **ปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์:** เลือกผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญที่สุด 1 ราย (เช่น ประธานคณะกรรมการตรวจสอบหรือผู้บริหารระดับสูง) และเปลี่ยนลักษณะการปฏิสัมพันธ์จากการรายงานสถานะ (Status Update) เป็นการให้มุมมองเชิงรุก (Proactive Insights) เกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรควรเฝ้าระวัง
2. **สร้างทีมจากแรงบันดาลใจ:** ค้นหา "แชมป์เปียน" ในทีมที่ตื่นตัวกับการเปลี่ยนแปลงและให้พวกเขาเป็นผู้นำในการทดลองวิธีใหม่ๆ พร้อมทั้งแชร์เรื่องราวความสำเร็จ (Success Stories) เพื่อกระตุ้นความสนใจของสมาชิกในทีมที่ยังลังเล
3. **ความกล้าหาญและความอดทน:** การเปลี่ยนผ่านไม่ใช่เส้นตรง จะมีช่วงที่รู้สึกเหมือนก้าวถอยหลัง แต่ต้องรักษาเสียงและบทบาทของตนเองในการสนทนาเชิงยุทธศาสตร์ และอย่าใช้ความเป็นอิสระเป็นเกราะกำบังในการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กร

จาก IIA Podcast **From Risk Traditionalists to Risk Strategists. How Internal Audit Must Evolve**
<https://youtu.be/lofogaQxygw?si=evseQDxl1ai2MM4g>

notebookLM แปล

วิชา ลีตระกูลนำชัย CIA เขียน prompt และสอบทานการแปล