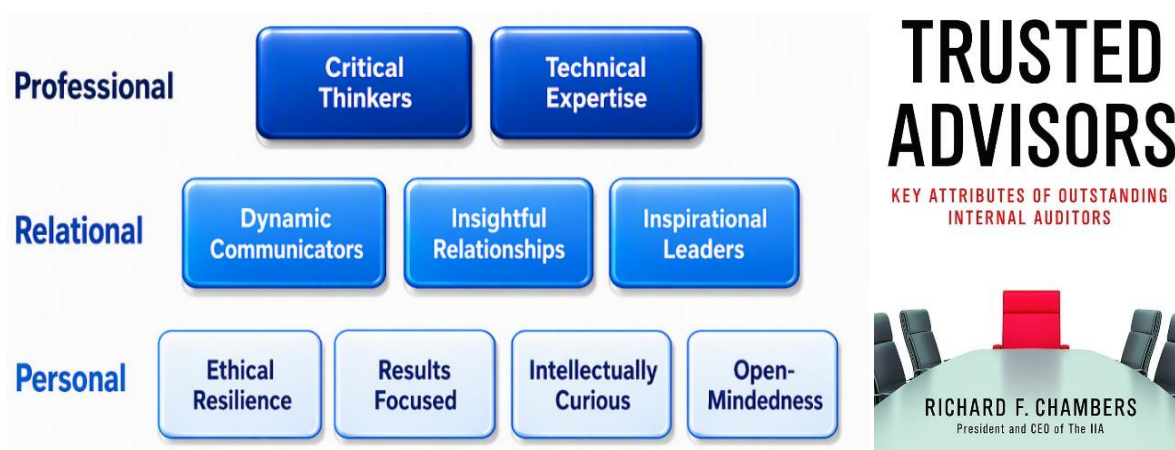


Episode 4 :

Adoption of IIA Competency Framework

ในปัจจุบัน ความคาดหวังใน บทบาทของผู้ตรวจสอบภายใน เปลี่ยนแปลงไปมาจากหลายปัจจัย ทั้งความท้าทายและความเสี่ยงใหม่ ๆ ในธุรกิจ โอกาสจากเทคโนโลยีหลากหลายด้านที่มาพร้อมกับความเสี่ยงด้าน Cyber Security รวมถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ทำให้เป้าหมายงานตรวจสอบภายใน ในหลายองค์กรผันจากผู้ให้ความเชื่อมั่น (Assurance Provider) ไปสู่การเป็น “Trusted Advisor” ทำให้ภาพรวมของกิจกรรมตรวจสอบภายใน หรือ Audit Portfolio ในหลายองค์กรเพิ่มการให้คำปรึกษาเชิง Proactive โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อให้ได้ข้อมูล Insight ในมุมมอง Predictive มากขึ้น ด้วยความคาดหวังที่จะให้งานตรวจสอบภายใน เป็นอีกหนึ่งแรงขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สามารถรับมือกับความเสี่ยงที่ซับซ้อน และปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากขึ้น



รูปที่ 1 : Trusted Advisor : Richard Chamber*

เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายใน ใน PTTGC การตั้งเป้าหมายมุ่งสู่การเป็น Trusted Advisor นับเป็นอีกหนึ่งความท้าทาย ที่ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการสร้าง ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และความพึงพอใจจากผู้มีส่วนได้เสีย แต่รวมถึงการยกระดับความรู้ ความสามารถของผู้ตรวจสอบภายใน ที่ครอบคลุมทั้งด้านความเข้าใจในธุรกิจ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในงานตรวจสอบ เทคนิคการสื่อสาร และภาวะผู้นำ รวมถึงการวางแผนการเติบโตและสืบทอดตำแหน่ง (Career Plan & Successor) ในสายวิชาชีพ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่น (Engagement & Inspiration) ในการยกระดับคุณค่าของงานตรวจสอบภายใน ควบคู่ไปกับการเติบโตในสายวิชาชีพตาม Career Path ของพนักงาน และความสำเร็จตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร



รูปที่ 2 : Trusted Equation

Internal Auditing Competency Framework เป็นกรอบแนวคิดและเครื่องมือที่สำคัญในการกำหนดแนวทาง และแผนการพัฒนานุคลากรในวิชาชีพตรวจสอบภายในของ PTTGC เราปรับใช้กรอบการประเมิน (Proficiency Level) และองค์ประกอบ (Competency Components) เป็นต้นแบบในการวางระบบพัฒนานุคลากรด้านตรวจสอบภายใน เพื่อเป็น Roadmap ของการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลยกระดับความสามารถ ภาวะผู้นำ ควบคู่กับการเติบโตของพนักงานในสายงาน และ การส่งมอบคุณค่างานตรวจสอบภายในให้แก่องค์กรอย่างบูรณาการ หรืออาจกล่าวได้ว่า Framework นี้เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่สำคัญที่เป็น "แกนกลาง" ที่เชื่อมระหว่างการพัฒนาบุคลากร กับ การพัฒนาคุณภาพ และคุณค่าที่ส่งมอบของหน่วยงานตรวจสอบภายในเพื่อมุ่งสู่การเป็น Trusted Advisor



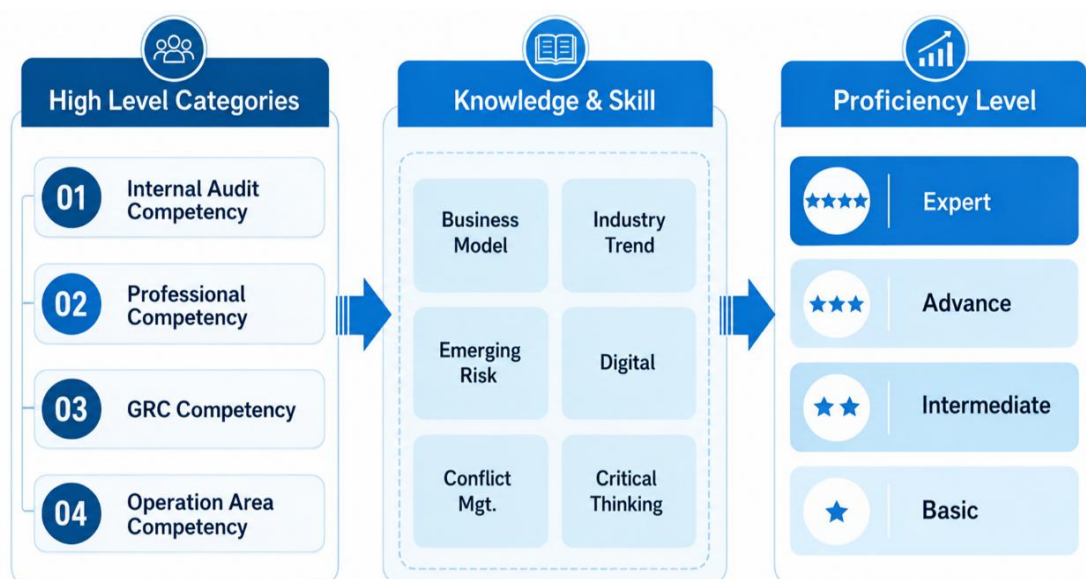
รูปที่ 3 : 4 High Level Competency of IIA Competency Framework

ท่านที่มีโอกาสได้ศึกษาและทำความเข้าใจ Competency Framework* : Global Practice Guide จะพบว่า Framework นี้ไม่ใช่แค่เรื่องของ การประเมิน Competency ในการประเมินผู้ตรวจสอบภายในแต่ระดับ อ้างอิง Competency ใน Domain ต่าง ๆ ใน Global Internal Audit Standards เช่น Governing, Managing, Performing Internal Audit แต่เป็นเครื่องมือที่สำคัญ ที่สามารถนำมาปรับใช้ ต่อยอดในการพัฒนานุคลากรทั้งความรู้และทักษะ (Knowledge & Skill) ในหลายมิติ อาทิเช่น

- การประเมิน Competency Gap ของแต่ละบุคคล เทียบกับ Job-Level Expectations
- วางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan)
- กำหนด Career Path ของผู้ตรวจสอบภายใน
- วางแผน Succession Planning

เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจ และเห็นภาพ Internal Auditing Competency Framework มากขึ้น เราลองมาดู 3 องค์ประกอบหลักของ Framework นี้ไปพร้อม ๆ กันนะคะ

1. **High Level Categories** ประกอบด้วย Competency 4 ด้าน คือ Internal Audit, Professionalism, GRC และ Operational Area ที่เป็นแกนกลางของการประเมิน Proficiency Level (3) ในแต่ละด้าน Knowledge and Skill (2) เพื่อใช้เป็น Guideline ในกำหนดแผนในการพัฒนาบุคลากร
2. **Knowledge and Skill** ประกอบด้วยข้อย่อยที่อาจปรับใช้แตกต่างกันออกไป ตามโครงสร้างกระบวนการทางธุรกิจ และการให้ความสำคัญในองค์ความรู้ต่อธุรกิจ เช่น ความรู้ด้าน Business, Industry Trend, Emerging Risk, Strategy, Governance, ESG, Digital Transformation, Cybersecurity, Data Analytics รวมถึงทักษะที่จำเป็นต่าง ๆ เช่น การสื่อสาร การโน้มน้าว การบริหารจัดการ Conflict Management, Critical Thinking รวมถึงการ Coaching และ Collaboration เป็นต้น
3. **Proficiency Level** แบ่งระดับการประเมินโดยอธิบายความคาดหวังของ Knowledge and Skill ในแต่ละ Job-Level เช่น Basic, Intermediate, Advance, Expert เป็นต้น



รูปที่ 4 : Competency vs. Knowledge & Skill vs. Proficiency Level

High-level Categories/Knowledge/Skill Subcategories from IIA Competency Framework

High-level Category	Knowledge and Skill Subcategory
Internal Auditing Competencies	International Professional Practices Framework
	Ethics and Professionalism
	Quality Assurance and Improvement Program
	Audit Methodologies
	Integrated and Coordinated Assurance
	Reporting Results
Professional Competencies	Leadership
	Professional Communications
	Negotiation and Conflict Management
	Data Analysis
	Project Management
Governance and Risk Management Competencies	Governance
	Strategy
	Enterprise Risk Management
	Compliance
	Fraud
	Organizational Resilience
Operational Area Competencies	Accounting
	Customer Relationship Management
	Cybersecurity
	Finance
	Human Resources
	Information Technology
	Marketing
	Sales
	Supply Chain Management
	Other Significant Sectors, Functions, or Processes

หลายองค์กรใช้ Competency Framework เป็นเครื่องมือในการสร้าง Talent Pipeline ของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ซึ่ง IIA มีตัวอย่าง Internal Auditing Competency Framework Templates ให้สามารถนำไปปรับใช้ ตามความเหมาะสมในแต่ละบริบทขององค์กร เพื่อเป็นกรอบการในพัฒนาทักษะและความสามารถสำหรับผู้ตรวจสอบภายในตาม Job Level Expectation

- Junior Auditor
- Senior Auditor
- Audit Manager or Director
- CAE หรือ Future CAE
- Quality Assessment Team

Tools | July 10, 2025

Internal Auditing Competency Framework™ Practice Guide Appendix C. Templates		
Table of Contents		
Skil Num	Title	Description of Contents
A1	Competency Framework	A matrix of knowledge and skill subcategories and proficiency levels, with characteristic descriptions and examples for each combination.
A2	Knowledge and Skill subcategory examples	Examples of some of the key processes or sub-topics that would be considered part of each Knowledge and Skill subcategory.
A3	Individual Competency Assessment	A template to record individual competency assessments, to facilitate development and conformance with the Standards.
A4	Collective Competency Assessment	A template to record collective competency assessments, to facilitate resource planning and conformance with the Standards.
B1	Role Profile 1: entry-level internal auditor	Example of a typical competency assessment for an entry-level internal auditor.
B2	Role Profile 2: staff-level internal auditor	Example of a typical competency assessment for a staff-level internal auditor.
B3	Role Profile 3: senior internal auditor (general)	Example of a typical competency assessment for a senior internal auditor (general).
B4	Role Profile 4: senior internal auditor (specialist)	Example of a typical competency assessment for a senior internal auditor (specialist).
B5	Role Profile 5: lead auditor (engagement supervisor)	Example of a typical competency assessment for a lead auditor (engagement supervisor).
B6	Role Profile 6: lead auditor (technical)	Example of a typical competency assessment for a lead auditor (technical).
B7	Role Profile 7: senior audit manager	Example of a typical competency assessment for a senior audit manager.
B8	Role Profile 8: internal audit director (non-CAE)	Example of a typical competency assessment for an internal audit director (non-CAE).
B9	Role Profile 9: chief audit executive	Example of a typical competency assessment for a chief audit executive.
B10	Role Profile 10: audit committee member	Example of a typical competency assessment for an audit committee member.
B11	Role Profile 11: quality assessment team leader	Example of a typical competency assessment for a quality assessment team leader.
C1	Conformance Checklist	Opportunities to use the Competency Model and accompanying templates to support demonstrating conformance with requirements in the Standards.
About The Institute of Internal Auditors The Institute of Internal Auditors (IIA) is an international professional association that serves more than 250,000 global members and has awarded more than 200,000 Certified Internal Auditor® (CIA®) certifications worldwide. Established in 1941, The IIA is recognized throughout the world as the internal audit profession's leader in standards, certifications, education, research, and technical guidance. For more information, visit theiia.org .		
Copyrights ©2025 The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved. For permission to reproduce, please contact copyright@theiia.org . June 2025		

รูปที่ 5 : ตัวอย่าง IIA Internal Auditing Competency Framework Templates

แม้ IIA Internal Auditing Competency Framework Templates จะกำหนดตัวอย่าง และกรอบการประเมินและพัฒนาทักษะความสามารถของผู้ตรวจสอบภายใน รวมทั้ง อาจมีผู้ตรวจสอบภายในจำนวนมากได้รับใบรับรองวุฒิปริญญาชีพ เช่น IAP, CIA และ CRMA เป็นต้น ซึ่งวุฒิปริญญาเหล่านี้ อาจแสดงถึงความรู้ ความสามารถ และความน่าเชื่อถือ โดยมีการรับรองตามมาตรฐานและแนวปฏิบัติที่เป็นสากล อย่างไรก็ตาม IIA Competency Framework ไม่ได้กำหนดว่าการมีใบรับรองวุฒิปริญญาชีพ จะสามารถใช้ประเมินระดับสมรรถนะในแต่ละด้านของผู้ตรวจสอบแต่ละ Job Level โดยอัตโนมัติ ดังนั้น การกำหนด

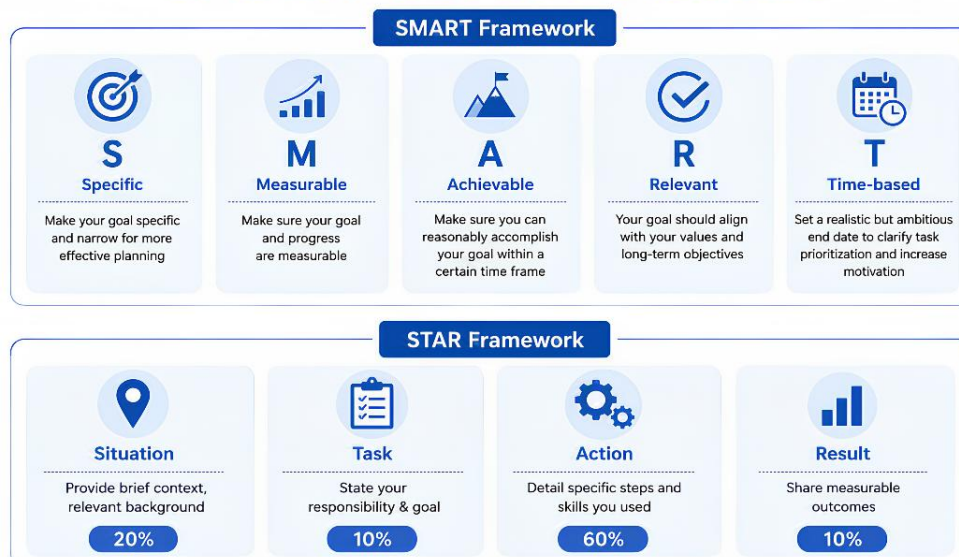
แนวทางการประเมินสมรรถนะและความสามารถของผู้ตรวจสอบภายในของแต่ละองค์กร ควรพิจารณาจากทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ อ้างอิงตาม Framework นี้ ประกอบกับข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติมตามบริบทของแต่ละองค์กร เช่น ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กร รวมทั้ง Emerging risk และ Industry Trend ที่เปลี่ยนไป เพื่อให้กรอบการพัฒนานุคนุคกลางที่จัดทำไว้ สามารถพัฒนานุคนุคกลางได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในควรสื่อสาร สร้างความเข้าใจกับผู้ตรวจสอบภายในทุกระดับเพื่อความชัดเจนในการประเมินและตั้งเป้าหมายการพัฒนาร่วมกัน

Key Success Factors for IIA Competency Framework Adoption

- **ความเข้าใจ (People)** : การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจใน กรอบแนวคิด และเป้าหมายการพัฒนานุคนุคกลาง โอกาสในการเติบโตในสายวิชาชีพ และการสร้างคุณค่า เพื่อเป้าหมายร่วมในระยะยาวของผู้ตรวจสอบภายในแต่ละองค์กร
- **กระบวนการและแผนงาน (Process)** : การพัฒนานุคนุคกลาง โอกาสในการเติบโต ไม่ใช่ Event ที่ต้องทำประจำปี แต่เป็น Journey ซึ่งเป็นแผนระยะยาวที่ต้องอาศัยทั้งความเข้าใจ กรอบการดำเนินงาน (เครื่องมือ) และการตั้งเป้าเพื่อวางแผนพัฒนาร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน (ผู้ตรวจสอบภายใน) ในทุกมิติตามกรอบ Competency Categories รวมถึงบริบทขององค์กรและ Emerging risk ที่ผู้ตรวจสอบภายในความเข้าใจเพื่อสร้างคุณค่าในงานตรวจสอบภายใน
- **เครื่องมือ (System)** : แนวทาง กรอบเวลา ในการวางแผน ดำเนินการพัฒนาและติดตามผล ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เป็นอีกปัจจัยสำคัญในการพัฒนานุคนุคกลาง เช่น การพัฒนาฐานข้อมูล หรือการกำหนดแนวทาง วิธีการในการพัฒนา
 - a. **ตัวชี้วัด** : สิ่งสำคัญ เมื่อทั้งหัวหน้างานและพนักงานมีความเข้าใจ และวางแผนพัฒนาร่วมกันแล้ว คือการกำหนดตัวชี้วัด เพื่อวัดผลการพัฒนา ควบคู่กับการส่งมอบคุณค่าจากงานตรวจสอบภายใน ที่ต้องมีความสอดคล้องกับระดับงาน (Proficiency Level) ความเสี่ยงองค์กร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อสร้าง “Trust”

- b. **SMART STAR Evident** : SMART : Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-based เป็นอีกเครื่องมือในการตั้งเป้าหมาย หรือตัวชี้วัด ที่ทำให้การพัฒนาบุคลากร และการวัดผลงานด้วย STAR : Situation, Task, Action, Result สะท้อนคุณค่าของการพัฒนาคนและงานอย่างเป็นระบบ
- c. **การพัฒนา 70/20/10** ในมุมมองของผู้เขียน กฎนี้ใช้ได้เสมอในการพัฒนาบุคลากร เพราะการเรียนรู้ผ่านการอบรม เป็นเพียงจุดเริ่มต้นในการเข้าใจพื้นฐานและหลักการ ควบคู่ไปกับการ Coaching จากหัวหน้างานและผู้อื่น แต่สิ่งสำคัญที่สุดในการพัฒนา คือการนำไปปรับใช้ และเรียนรู้จากการนำไปใช้จริง (OJT : On the Job Training)

SMART STAR Evidence



รูปที่ 6 : SMART STAR Tool for Competency Development

Key Takeaway

ในมุมมองของผู้เขียน IIA Competency Framework ไม่ได้ถูกสร้างขึ้นเพื่อใช้ประเมินทักษะความรู้ ความสามารถของบุคลากรเท่านั้น แต่ถูกออกแบบมาเพื่อเป็น “เครื่องมือ” ที่ช่วยให้องค์กรพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในอย่างเป็นระบบ Framework นี้สามารถเป็น “แกนกลางหลัก” ในการเชื่อมโยงการสรรหา การพัฒนา การประเมินผล การสร้าง Career Path ในการเติบโต รวมถึงการวางแผนและสร้างผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างครบถ้วนตลอดกระบวนการบริหารงานบุคคล (Hire-to-Retire)

ผู้เขียนมีความเชื่อมั่นว่า หากหน่วยงานตรวจสอบภายในในองค์กรใด ๆ ศึกษา ทำความเข้าใจ และนำกรอบการพัฒนา Competency Framework มาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับบริบททางธุรกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็อาจคาดหวังได้ว่า ผู้ตรวจสอบภายในที่อยู่ในองค์กรแห่งนี้ เมื่อเก็บเกี่ยวประสบการณ์ในการทำงาน และได้รับการพัฒนาความสามารถและทักษะที่เหมาะสม ก็จะมีศักยภาพสูงขึ้นในทุกด้านของวิชาชีพผู้ตรวจสอบภายใน มีโอกาสในการเติบโตในองค์กร และสามารถเป็นอีกหนึ่งฟันเฟืองขององค์กรในการช่วยยกระดับ **การส่งมอบ "คุณค่า"** อันจะทำให้หน่วยงานตรวจสอบภายใน ในองค์กรนั้น ๆ พร้อมก้าวผ่านจากการเป็นผู้ให้ความเชื่อมั่น (Assurance Provider) ไปสู่การเป็น **"Trusted Advisory"** ซึ่งเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับความเชื่อมั่น เชื่อใจจาก Stakeholder ทุกกลุ่ม จากการสร้างคุณค่าของงานตรวจสอบภายในให้กับองค์กร พร้อมกับโอกาสในการเติบโตและพัฒนาตนเองในสายวิชาชีพของผู้ตรวจสอบภายใน ควบคู่ไปกับการเติบโตขององค์กร

Reference*

1. IIA Internal Auditing Competency Framework: Global Practice Guide
2. Trusted Advisor: Richard Chamber
3. Internal Auditing Competency Framework Template