

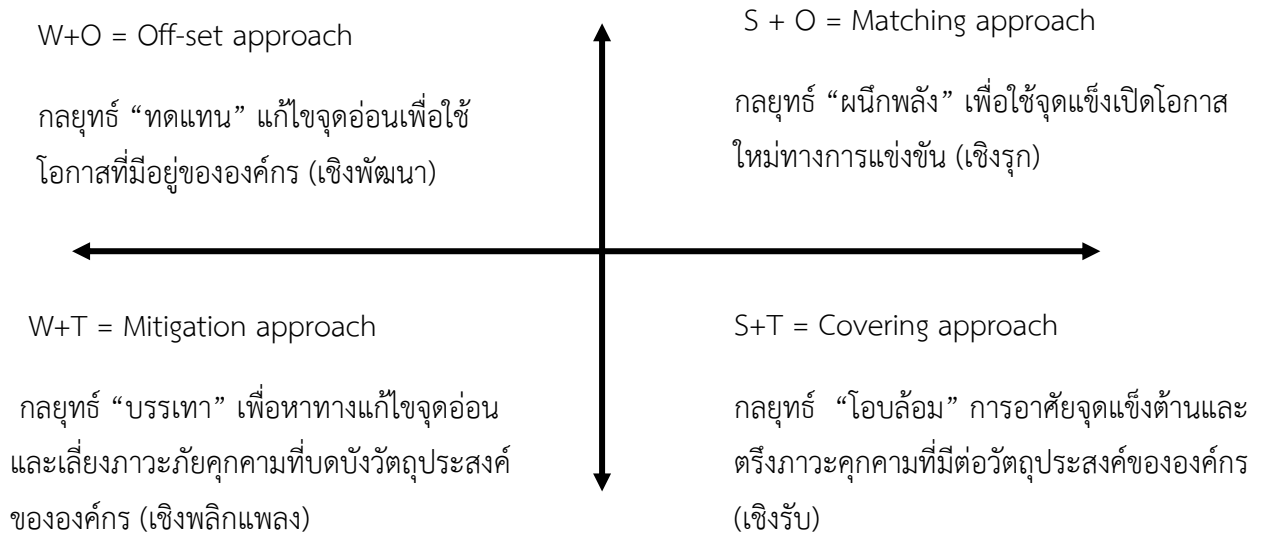
แนวทางการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ในหน่วยตรวจสอบภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

รัชณี ศรีชนะชัยโชค

ตามมาตรฐานการตรวจสอบภายในของส่วนราชการ ด้านคุณสมบัติได้กล่าวถึงคุณสมบัติของบุคลากรในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในต้องกระทำด้วยความเชี่ยวชาญและความระมัดระวังรอบคอบเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพ ผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความรู้ ทักษะ และความสามารถอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ และต้องสะสมความรู้ ทักษะ และความสามารถอื่น ๆ จากการปฏิบัติงานตรวจสอบ ต้องปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวังรอบคอบ และมีทักษะการปฏิบัติงานอย่างสมเหตุสมผลในอันที่จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าการตรวจสอบภายในเป็นงานที่ปฏิบัติงานโดยผู้ประกอบวิชาชีพต้องสั่งสมประสบการณ์ในการทำงาน แต่ละบุคคลพอสมควร เมื่อเจ้าหน้าที่สั่งสมประสบการณ์มีความรู้ความชำนาญแล้วองค์กรจะอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่นจะต้องหาเทคนิคดึงความรู้ออกมาจากตัวบุคคล และการกระตุ้นให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน และทำการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อไม่ให้องค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อมกับบุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุราชการ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมให้หน่วยงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน ลักษณะเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน และการจัดเก็บข้อมูล เนื้อหาข้อมูลของหน่วยตรวจสอบภายในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน พบว่าข้อมูลมีจำนวนมาก ทั้งในรูป (Explicit Knowledge) และความรู้ Best Practice ความรู้แฝงเร้น หรือความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) แต่กระจัดกระจาย ไม่ได้จัดเก็บรวบรวมเป็นระบบ ความรู้ที่มีอยู่ไม่ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ เจ้าหน้าที่แต่ละคนมีความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน แยกกันคิดแต่ไม่มีการเพิ่มพูนหรือแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันไม่สามารถต่อยอดความรู้ใหม่ ๆ ขาดการแสวงหาความรู้ จะใช้ทัศนคติดุลยพินิจของตนเองเป็นหลักในการตัดสินใจเมื่อเจอประเด็นสำคัญกรณีที่เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในปฏิบัติงานมานานย่อมมีความรู้ความชำนาญหน่วยงานจะอย่างไรให้เจ้าหน้าที่เหล่านี้ยินดีถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ให้เจ้าหน้าที่คนอื่นกระตุ้นให้มีการถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน หน่วยงานจะใช้เทคนิคหรือวิธีอะไรในการจัดเก็บความรู้อย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้และให้เจ้าหน้าที่สามารถพัฒนาการเรียนรู้ของแต่ละคนที่มีลักษณะทางการพัฒนาการเรียนรู้ที่แตกต่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน กรณีที่เจ้าหน้าที่รู้ว่าตัวเองมีความรู้ หน่วยงานจะมีวิธีการในการให้เจ้าหน้าที่นั้นแบ่งปันความรู้ให้เพื่อนร่วมงานอย่างไร กรณีที่รู้ว่าตัวเองมีความรู้ หน่วยงานจะมีวิธีการ ดึง ความรู้ออกมาจากบุคคลเหล่านั้นอย่างไร กรณีที่รู้ว่าตัวเองไม่มีความรู้ หน่วยงานจะมีวิธีการให้บุคคลเหล่านั้น แสวงหา ความรู้จากแหล่งใดวิธีใด หรือกรณีที่ไม่ว่าตัวเองไม่มีความรู้ หน่วยงานจะมีวิธีการพัฒนาบุคคลประเภทนี้อย่างไร สิ่งเหล่านี้ล้วนอยู่ในกระบวนการจัดการความรู้ ที่จะต้องทำการวิเคราะห์เพื่อหากลยุทธ์ในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในหน่วยงานตรวจสอบภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยใช้ TOWS Matrix เป็นเครื่องมือค้นหาและกำหนดกลยุทธ์

“การกำหนดกลยุทธ์เหมาะสมกับสถานะแวดล้อม SWOT”



โดยทำการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค เพื่อกำหนดกลยุทธ์และวางแผนในการจัดการความรู้

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	<p>๑. เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในส่วนใหญ่สั่งสมประสบการณ์และความรู้งานด้านการตรวจสอบภายในจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในการปฏิบัติงานตรวจสอบซึ่งมีความรู้ความเชี่ยวชาญชำนาญสูง</p> <p>๒. โครงสร้างของหน่วยตรวจสอบภายในเป็นอิสระขึ้นตรงต่อหัวหน้าส่วนราชการ</p> <p>๓. เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระเปิดกว้าง</p> <p>๔. ความรู้มีหลากหลายทั้งในรูปแบบความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge)</p>	<p>๑.เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่มีการพัฒนาความรู้ด้วยตนเองส่วนใหญ่จะรอเข้าอบรมจากหน่วยงานภายนอก</p> <p>๒.เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในที่เข้าบรรจุใหม่ในหน่วยงานไม่มีความรู้และประสบการณ์ในการตรวจสอบจะไม่ว่างต้องค้นหาข้อมูลทำการศึกษาเรียนรู้ที่ไหนไม่มีการสอนงาน</p> <p>๓.เจ้าหน้าที่หน่วยงานตรวจสอบภายในส่วนใหญ่ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานนานๆ จะเกิดความเฉื่อยชา ขาดแรงกระตุ้นในการทำงาน</p> <p>๔.เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในส่วนใหญ่แต่ละคนมี Ego สูงความคิดเห็นไม่ค่อยคล้อยตามกันขาดความสามัคคีแต่ซ่อนเร้นไว้</p> <p>๕. เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในบางคนยังขาดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>๖. การทำงานยังไม่เป็นบรรทัดฐานเดียวกัน แต่ละสายการตรวจจะมีรูปแบบที่ไม่เหมือนกัน</p> <p>๗. เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในแต่ละคนมีลักษณะทางการพัฒนาการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน</p> <p>๘.) ข้อมูลที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และข้อมูลที่เป็นความรู้แฝงเร้น หรือความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) เนื่องจากไม่มีการจัดเก็บเป็นระบบจึงไม่สามารถค้นหา และถูกนำเอาไปใช้ประโยชน์</p>

<p>ปัจจัยภายนอก</p> <p>โอกาส (O)</p> <p>๑. ผู้บริหารของหน่วยรับตรวจจะให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบเนื่องจากเป็นการรับรองความถูกต้องการปฏิบัติงานของหน่วยงาน</p> <p>๒. หัวหน้าส่วนราชการให้ความสำคัญและสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบเนื่องจากผลการตรวจสอบจะสะท้อนให้เห็นความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานของหน่วยงาน</p> <p>๓. หน่วยตรวจสอบภายในภาครัฐจะมีหน่วยงานกลางที่สามารถให้คำปรึกษาหรือตอบข้อซักถามกรณีเจ้าหน้าที่หน่วยงานมีข้อสงสัยหรือต้องการคำชี้แนะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้ส่วนราชการ</p> <p>๔. โครงสร้างของหน่วยงาน เจ้าหน้าที่ที่มีความมั่นคงสามารถเติบโตในสายงาน</p>	<p>กลยุทธ์ “ผืนภพลัง” เพื่อใช้จุดแข็งเปิดโอกาสใหม่ทางการแข่งขัน (เชิงรุก) S+O</p> <p>- บริหารข้อมูลที่มีหลากหลายทั้งในรูปความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) ให้มีการรวบรวมและจัดเก็บอย่างเป็นระบบ</p> <p>- สร้างเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในให้มีการเติบโตในสายงานอย่างมีคุณภาพ</p>	<p>กลยุทธ์ “ทดแทน” แก้ไขจุดอ่อนเพื่อใช้โอกาสที่มีอยู่ขององค์กร (เชิงพัฒนา) W+O</p> <p>- จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในหน่วยงานเดียวกันและข้ามหน่วยงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้สร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง</p> <p>- สร้างทัศนคติให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในมีการแบ่งปันความรู้ รักการเรียนรู้และมีการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง</p>
<p>อุปสรรคหรือข้อจำกัด (T)</p> <p>๑. ทัศนคติของผู้รับการตรวจสอบที่มีต่อเจ้าหน้าที่ตรวจสอบส่วนใหญ่จะมองว่ามาตรวจจับทุจริตจะไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการให้ข้อเท็จจริงหรือให้ข้อมูลสนับสนุนในการตรวจสอบ</p> <p>๒. หน่วยรับตรวจจะมีทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคทั้ง ๓๕ จังหวัด แต่เจ้าหน้าที่และงบประมาณที่ใช้สำหรับออกพื้นที่เพื่อทำการตรวจสอบมีค่อนข้างจำกัดไม่เพียงพอต่อหน่วยรับตรวจ</p> <p>๓. การทำงานของผู้ตรวจสอบภายในบางครั้งหน่วยรับตรวจไม่ให้ความเชื่อถือ ไม่ยอมรับในประเด็นข้อตรวจพบและข้อเสนอแนะอื่นๆ</p>	<p>กลยุทธ์ “โอบล้อม” การอาศัยจุดแข็งต้านและตรึงภาวะคุกคามที่มีต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร (เชิงรับ) S+T</p> <p>- จัดการบริหารความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ในตัวเจ้าหน้าที่ให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้สร้างความรู้ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในผลงานให้เป็นที่ยอมรับของหน่วยรับตรวจ</p> <p>- จัดให้มีแหล่งศูนย์กลางเป็นคลังความรู้เพื่อรวบรวมความรู้ด้านการตรวจสอบให้ผู้สนใจหรือผู้มีปัญหาต้องการค้นหาความรู้สามารถเข้ามาค้นคว้าหาความรู้ได้ด้วยตนเอง เป็นการสร้างคุณค่าในเรื่องข้อมูลให้หน่วยตรวจสอบภายใน</p>	<p>กลยุทธ์ “บรรเทา” เพื่อหาทางแก้ไขจุดอ่อน และเลี่ยงภาวะภัยคุกคามที่บดบังวัตถุประสงค์ขององค์กร (เชิงพลิกแพลง) W+T</p> <p>- ปรับทัศนคติของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในให้รู้จักการทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม</p> <p>- ปรับวิธีการทำงานใหม่ๆ หรือหมุนเวียน ปรับเปลี่ยนทีมตรวจสอบเพื่อสร้างแรงจูงใจ ให้เจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน</p>

จากการศึกษาได้นำกรอบแนวคิดการจัดการความรู้รูปแบบการจัดการความรู้ “โมเดลปลาหู” ตัวเดียวมาสู่โมเดล “ปลาตะเพียน” ที่เป็นฝูง มาใช้ในการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานตรวจสอบภายในของกระทรวงแรงงาน โดยเปรียบเทียบความรู้ด้านการตรวจสอบภายในของแต่ละหน่วยงานในส่วนราชการของกระทรวงแรงงานเป็นปลาตัวเล็กๆ หลายตัว เป็นฝูงปลาที่หันหน้าไปในทิศทางเดียวกัน ปลาแต่ละตัวไม่จำเป็นต้องมีรูปร่างและขนาดเหมือนกัน เพราะการจัดการความรู้ของแต่ละเรื่อง มีสภาพของความยากง่ายในการแก้ปัญหาที่แตกต่างกันรูปแบบของการจัดการความรู้ของแต่ละหน่วยงานสามารถสร้างสรรค์ ปรับให้เข้ากับแต่ละที่ได้ได้อย่างเหมาะสมปลาบางตัวอาจมีท้องใหญ่ เพราะอาจมีส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาก บางตัวอาจเป็นปลาที่หางใหญ่เด่นในเรื่องของการจัดระบบคลังความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติมาก แต่ทุกตัวต้องมีหัวและตาที่มองเห็นเป้าหมายที่จะไปอย่างชัดเจน โดยในที่นี้จะกล่าวถึงการจัดการความรู้เจ้าหน้าที่หน่วยตรวจสอบภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานซึ่งเป็นปลาตัวเล็กตัวหนึ่งที่จะต้องเข้าฝูงปลาในรูปแบบ “ปลาตะเพียน”



Knowledge Vision (KV) ส่วนหัว ส่วนตา หมายถึงส่วนที่เป็นเป้าหมายของการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ทิศทางของการจัดการความรู้ ทำ KM เพื่ออะไร สำหรับในส่วนหัวนี้หน่วยงานต้องดำเนินการจัดทำกิจกรรม ดังนี้

๑. จัดตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ขึ้น (Knowledge Management Team) ในภาพรวมของกระทรวงแรงงานโดยมีผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายในของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงแรงงานเป็นคณะทำงาน

๑.๑ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมและทิศทางที่ฝูงปลาจะหันหน้าไปในทิศทางเดียวกัน

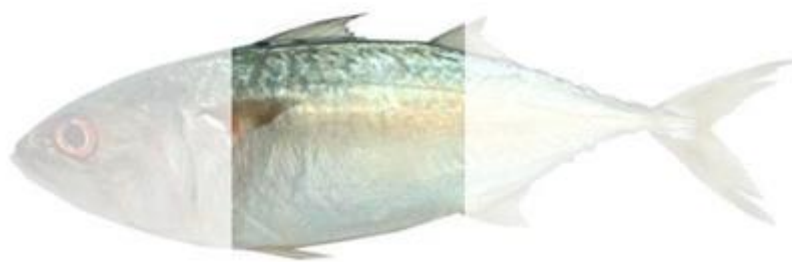
๑.๒ เพื่อกำหนดเป้าหมายกิจกรรม แผนงานและแผนปฏิบัติการในการจัดทำคลังความรู้ด้านการตรวจสอบภายในของกระทรวงแรงงาน เพื่อเป็นที่จัดเก็บความรู้และประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจาย จัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบและให้ทุกคน สามารถเข้าถึงความรู้

๒. จัดตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ด้านการตรวจสอบภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

๒.๑ เพื่อกำหนดเป้าหมายกิจกรรม แผนงานและแผนปฏิบัติการในการจัดความรู้ภายในหน่วยตรวจสอบภายในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานโดยให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วม

๒.๒ กำหนดทิศทาง แนวทาง ขอบเขตในการพัฒนาการถ่ายโอนความรู้ ประสบการณ์ ในการตรวจสอบจากเจ้าหน้าที่คนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง จากทีมตรวจสอบหนึ่งไปอีกทีมตรวจสอบหนึ่ง และ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากหน่วยงานตรวจสอบหนึ่งกับอีกหน่วยตรวจสอบหนึ่ง เป็นการพัฒนาความรู้ไม่มี ที่สิ้นสุด มีการสร้างทักษะใหม่ๆ มีกระบวนการทำงานที่ดีขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

Knowledge Sharing “ตัวปลา”



Knowledge Sharing หรือ KS ส่วนกลางตัวปลา หมายถึงส่วนที่ใช้ในการแลกเปลี่ยน ความรู้ (Share and Learn) ซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจของการจัดการความรู้ ทั้งนี้เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ทำให้ บุคคลเกิดความรู้สึกที่จะแคร์เสียก่อน แล้วจึงจะเกิดคำว่า แชร์ โดยระบบการจัดการความรู้จะต้องสามารถ สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแบ่งปันให้กับคนที่อยู่ในองค์กร หน่วยงาน จะจัดการอย่างไรที่ทำให้คน “มีใจ” ให้กันยินยอมและพร้อมใจที่จะแบ่งปันและเรียนรู้ร่วมกันยอมรับซึ่งกันและกัน อันดับแรก ต้องสร้างความรู้ ความเข้าใจให้เจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานหรือทีมงานจัดการความรู้ของหน่วยตรวจสอบภายในเพื่อผลักดันให้มีการบริหารจัดการความรู้ในหน่วยงาน เน้นการมีส่วนร่วม และนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ ดังนี้

๑) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) ต้องทำการวิเคราะห์ความรู้ในหน่วยงาน ตรวจสอบภายในออกมาให้หมดว่ามีอะไรบ้างที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน ทั้งในรูปแบบความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้แฝงเร้น หรือความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) จัดเก็บอยู่ในลักษณะใด หรือในหน่วยงานใครเป็นผู้สั่งสมประสบการณ์มีความรู้ความชำนาญในด้านอะไร พร้อมทั้งทำการสำรวจ เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานว่าแต่ละคนต้องการความรู้ พัฒนาส่วนไหนเพิ่มเติม

๒) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เมื่อสำรวจ แล้วเห็นว่าความรู้ที่มีอยู่ไม่เพียงพอ ก็ต้องไปแสวงหามาเพิ่มเติมให้ได้ครบถ้วนสมบูรณ์มากที่สุดอาจสร้าง ความรู้ใหม่ที่จำเป็นต่อองค์กร อาจดำเนินการโดย

- การพัฒนาความรู้เป็นการต่อยอดความรู้ที่มีอยู่เป็นการนำความรู้ที่มีอยู่แล้วมาใช้โดยเป็น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงานเน้นการสร้างทักษะใหม่เนื่องจากการตรวจสอบภายในจะเห็นและเจอ ประเด็นใหม่ๆ อยู่เสมอ เมื่อมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันย่อมมีการพัฒนาและต่อยอดความรู้จากเดิมอย่าง ต่อเนื่องอาจกำหนดระยะเวลาและกิจกรรมที่จะทำในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อาจทำในรูปแบบไม่เป็นทางการ เช่น มุมกาแฟ เล่าสู่กันฟัง เป็นต้น

- นำความรู้ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายในหน่วยตรวจสอบภายในเป็นการรักษาความรู้เก่า ทั้งในรูปแบบความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้แฝงเร้น หรือความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) มาจัดทำให้เจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสะดวกและรวดเร็ว (เข้าใจและเข้าถึงข้อมูล)

- การแสวงหาความรู้จากหน่วยงานภายนอก เช่น การหาหรือปัญหาประเด็นต่างๆ ที่ตรวจพบกรณีพิเศษที่ไม่ค่อยได้พบหรือ การตอบข้อหารือ จากหน่วยงานเจ้าของเรื่องเช่น กรมบัญชีกลาง กวพ. เป็นต้น

๓) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เมื่อได้ความรู้มาเพียงพอแล้วก็นำมาจัดหมวดหมู่ให้ชัดเจน และจัดเก็บไว้ให้เป็นระบบในรูปแบบต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในอนาคตในการจัดหมวดหมู่อาจแบ่งเป็นประเภทตามด้านตรวจสอบ เช่น การตรวจสอบการปฏิบัติงานหรือการดำเนินงาน (Operational Auditing) ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานหรือผลการปฏิบัติงาน (Performance Audit) ตรวจสอบการปฏิบัติงานตามกฎหมาย (Compliance Audit) ตรวจสอบงานการเงิน (Financial Audit) ตรวจสอบสารสนเทศ (Information Technology Audit) ตรวจสอบการบริหาร (Management Audit) หรือแบ่งตามหมวดหมู่ ลักษณะ ขั้นตอนการตรวจสอบภายใน เรื่องประเด็นที่ตรวจพบ เป็นต้น ความรู้ภายในหน่วยตรวจสอบภายในไม่ได้คงอยู่อย่างนั้นตลอดไปเนื่องจากบางครั้งมีการปรับเปลี่ยนหรือแก้ไขเพิ่มเติมกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น จึงควรมีการบริหารจัดการความรู้ให้เป็นปัจจุบันต้องสร้างความมั่นใจว่าผู้ที่มีความรู้จากหน่วยตรวจสอบภายในไปประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

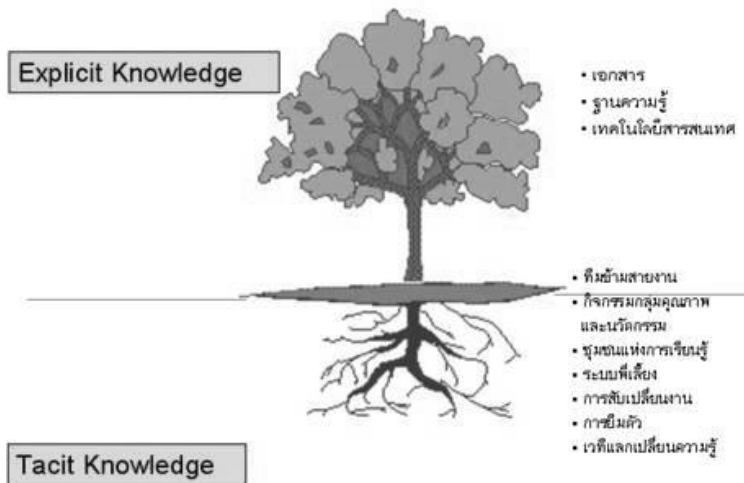
๔) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) จากการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในและการวิเคราะห์จุดอ่อนของหน่วยตรวจสอบภายใน จะพบว่าการทำงานยังไม่เป็นบรรทัดฐานเดียวกัน แต่หลายการตรวจจะมีรูปแบบที่ไม่เหมือนกัน หน่วยงานต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและลักษณะที่เหมือนกันและเข้าใจง่าย เป็นข้อมูลความรู้ที่ครบถ้วนถูกต้อง สมบูรณ์ ซึ่งจะช่วยให้จัดเก็บและค้นหาได้ง่ายและสะดวกรวดเร็วขึ้น

๕) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก สามารถจัดทำใน ๒ รูปแบบคือ

- การป้อนความรู้ (Push) คือ การส่งข้อมูลความรู้ให้ผู้รับ โดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web board ,บอร์ดประชาสัมพันธ์ การเชิญเข้าร่วมกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

- การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (Pull) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูลหรือความรู้ที่ต้องการเท่านั้น เช่น การสืบค้นในคลังข้อมูลด้านการตรวจสอบภายในที่จัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบ สามารถสืบค้นได้ตามความต้องการในแต่ละเรื่อง เป็นต้น

๖) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ทำได้หลายวิธีการ



- สำหรับข้อมูลของหน่วยตรวจสอบภายในที่เป็นลายลักษณ์อักษร (Explicit Knowledge) ซึ่งมีเป็นจำนวนมากบางครั้งข้อมูลมีความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกัน หน่วยงานสามารถแบ่งปันและเปลี่ยนความรู้ โดยอาจจัดทำเป็นเอกสาร, ฐานความรู้, หรือจัดทำสมุดหน้าเหลืองโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดเก็บและช่วยในการเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็ว เป็นต้น

- กรณีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้โดยนัยหรือความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล Tacit Knowledge นั้น จะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่ม ดังนั้น การแบ่งปันความรู้ประเภทนี้สามารถทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมขององค์กรอาจจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน (Cross – Functional Team), กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม (Innovation & Quality, ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice : CoP), ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System), การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation), การยืมตัว (Secondment), เวทีแลกเปลี่ยนความรู้(Knowledge Forum) เป็นต้น หรืออาจใช้วิธีการผสมผสานเพื่อให้บุคลากรได้เลือกใช้ตามความถนัดและสะดวกในการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อนำไปปฏิบัติงานอาจกำหนดได้ ๓ ช่วง โดยในช่วงแรกเป็นการเรียนรู้ก่อนลงมือทำการตรวจสอบ ส่วนใหญ่จะทำการเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่มีอยู่แล้วของหน่วยตรวจสอบภายใน เช่น กระดาษทำการ รายงานเดิมที่มีการตรวจสอบ หรือศึกษาตัวอย่างจากต้นแบบที่ดี (Best Practice) เช่นแนวการตรวจสอบของกรมบัญชีกลางซึ่งสามารถหาได้จากเอกสาร คู่มือตำราหรือจากความรู้ ความชำนาญจากประสบการณ์การทำงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคน (Tacit Knowledge) ช่วงที่สองเป็นการเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน เป็นการปรับปรุงแนวปฏิบัติแล้วลองเอาไปปฏิบัติดู นำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในทีมตรวจสอบ และส่วนที่สามเป็นการเรียนรู้หลังปฏิบัติเมื่อได้ปฏิบัติไปสักช่วงหนึ่งก็นำมาสรุป ข้อดี-ข้อเสียต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

สำหรับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในหน่วยตรวจสอบภายในสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงานหลังจากวิเคราะห์ข้อมูลและดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ แล้ว คณะทำงานควรมีการหาหรือถึงวิธีการที่จะนำมาใช้ในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในหน่วยงานเพื่อให้ตรงกับความต้องการของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน

๓) การเรียนรู้ (Knowledge Access) ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน สร้างสภาพแวดล้อมให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในเกิดการเรียนรู้ อยากเรียนรู้ ให้มีการแบ่งปันความรู้ นำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ โดยทำอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมในหน่วยงาน วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการจัดการความรู้ของหน่วยตรวจสอบภายใน คือการเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ปัญหาและปรับปรุงการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานตรวจสอบภายในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน



Knowledge Assets หรือ KA ส่วนหางปลา หมายถึงตัวคลังความรู้ ที่ประกอบด้วย ตัวความรู้ที่ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมและสะสมไว้เป็น “คลังความรู้” หรือ “ขุมความรู้” โดยจะต้องมีความเหมาะสมกับผู้ใช้ ตลอดจนต้องมีการจัดการให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ สำหรับคลังความรู้การตรวจสอบภายใน สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานต้องมีการจัดทำเป็นระบบที่สามารถเก็บความรู้จากแหล่งภายนอก และความรู้จากแหล่งภายใน ทั้งที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) ความรู้จากประสบการณ์ (Experience-base Knowledge) หรือความรู้จากประเด็นเหตุการณ์ต่าง ๆ (Events Knowledge) รวมอยู่ในคลังความรู้ที่ตอบสนองความต้องการของผู้ตรวจสอบภายในหรือผู้สนใจ นำไปใช้สามารถสืบค้นได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว โดยนำเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ มาเป็นเครื่องมือจัดเก็บความรู้สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นเอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์

จากแนวทางการจัดการความรู้ที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถช่วยในวางแผนรวบรวมความรู้ทางด้านตรวจสอบภายในซึ่งกระจุกกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และสามารถนำมาปรับใช้ในการพัฒนาศักยภาพตนเองให้มีเพิ่มขึ้นและพัฒนาการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น
