

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การดำเนินการจัดระบบการจัดการความรู้ (KMS) ได้ช่วยในการแก้ปัญหาในส่วนอัตรากำลังมีไม่เพียงพอให้สามารถเรียนกฎระเบียบที่มีอยู่มากนั้นให้สามารถใช้ในการตรวจสอบการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงานเป็นประโยชน์ในการที่ผู้บริหารสูงสุดของสำนักงานอัยการใช้ประโยชน์ในการควบคุมภายในเพื่อการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ โดยมีองค์ความรู้เป็นหลักประกันที่เที่ยงธรรม และมีการให้คำปรึกษาที่เปี่ยมด้วยคุณค่าแก่หน่วยรับการตรวจด้วยการประเมิน และปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลภายในของหน่วยรับการตรวจนั้นๆ อย่างเป็นระบบ และการจัดการความรู้ดังกล่าวข้างต้นนี้สามารถให้บริการต่อฝ่ายบริหาร เพื่อให้เกิดความมั่นใจต่อความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ของการดำเนินงาน และความคุ้มค่าของการใช้จ่ายเงิน รวมทั้งความถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงิน ตลอดจนการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องเป็นผลให้บุคลากรในสำนักงานตรวจสอบภายในและบุคลากรที่เข้ามาใหม่ สามารถนำความรู้ที่ได้รับรู้จากการจัดการอย่างถูกต้องตามหลักวิชาไปใช้อย่างถูกต้องและเกิดชุมชนนักปฏิบัติ (CopS) ทำให้สำนักงานตรวจสอบภายในเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีการพัฒนาองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

การจัดระบบการจัดการความรู้ (KMS) โดยใช้ทฤษฎีการจัดการความรู้ของ Ikujiro Nonaka Hirotaka Takeuchi ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ในมิตินวัตกรรมในบุคคลหรือความรู้ที่อยู่ในผู้เชี่ยวชาญและผู้ปฏิบัติงานจริงหน้างานและความรู้ชัดแจ้งที่อยู่ในเอกสารใช้ในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจเข้าสู่กระบวนการในการพัฒนาความรู้เพื่อยกระดับความรู้จากบุคคลสู่กลุ่มและพัฒนาไปสู่ความรู้ในระดับสำนักงานและนำความรู้ชัดแจ้งที่ได้สร้างขึ้นนั้นนำไปใช้งานจริงโดยเรียนรู้ในขณะทำงานทำให้สามารถสร้างความรู้ใหม่รอบต่อๆ ไปอย่างต่อเนื่องไม่รู้จบ รวมทั้งการใช้ทฤษฎีของ Peter Senge เรื่อง ทฤษฎีวิสัยข้อที่ 5 (The Fifth Discipline) มาใช้ในการจัดการความรู้เชิงระบบ (System Dynamics) เรียกว่า Systems Thinking เรื่องการคิดทบทวน ระบบพร้อมๆ กันเพื่อเรียนรู้ในการเปลี่ยนแปลงทุกๆ ระบบ (Systems Thinking) ช่วยให้องค์กรสามารถเรียนรู้และมีความพร้อมในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง

สภาพปัญหาที่จำนวนอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน (Knowledge Workers) เจ้าหน้าที่ที่ตรวจสอบภายในจะมีเฉพาะที่ส่วนกลางและมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดประสบการณ์ และการทำงานที่ต้องทำการสอบทานและประเมินผลการตรวจสอบภายในจากรายงานของสำนักงานต่างๆ ที่รายงานการควบคุมภายในตามแบบรายงานของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินที่กำหนดให้รายงานนั้น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ ความชำนาญ งานด้านคดี นอกจากนี้ความรู้ซึ่งเป็นเทคนิคในการตรวจสอบภายในมีกฎระเบียบมากและสลับซับซ้อนเป็นปัญหาในการปฏิบัติ

จากสภาพปัญหาทั้งหมดอันจะนำไปสู่การ วิจารณ์แก้ไขปัญหานี้ นั้นจะต้องส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ตามวงจรของการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นแต่ละครั้งที่ได้มีการปฏิบัติงานและการเรียนรู้จากผลการตรวจสอบของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ทั้งการมีระบบจัดการความรู้ (KMS) จะทำให้ มีการพัฒนาความรู้มีการยกระดับความรู้จากบุคคลสู่กลุ่มและยกระดับความรู้ชัดเจน (Explicit Knowledge) ได้แก่ การขยายปริมาณความรู้ การค้นหาและเรียนรู้เพิ่มเติมความรู้ใหม่ ทำการแบ่งปันความรู้ไปสู่ระดับกลุ่มคนและระดับองค์กร โดยสำนักงานตรวจสอบภายในต้องจัดกระบวนการรวบรวมความรู้ (Combination) นำความรู้ชัดเจนต่างๆ ที่มีอยู่ในบุคลากรมารวมกันในการสร้างความรู้ใหม่ ทั้งมีการขยายความรู้และพัฒนาหรือแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ไปสู่ระดับกลุ่มคนและระดับองค์กร สำนักงานตรวจสอบภายในต้องจัดกระบวนการสร้างสังคม (Socialization) และแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคคล ซึ่งแต่ละบุคคลอาจมีประสบการณ์ความรู้แตกต่างกันหรือมีแง่มุมที่ต่างกัน เมื่อนำมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์จริงในการทำงานทำให้เกิดความรู้ประสบการณ์ใหม่ในทุกๆ แง่มุมสามารถมองปัญหาที่แท้จริงได้ดีขึ้นหรือมองเป็นองค์รวมมากขึ้น

ส่วนการพัฒนาความรู้ในระดับองค์กร ความรู้ในตัวบุคคลที่ได้จากกระบวนการสร้างสังคม สำนักงานตรวจสอบภายในต้องทำการเปลี่ยนความรู้ในตัวบุคคลให้เป็นความรู้ชัดเจนในลักษณะต่างๆ เช่น แผนภาพ หลักการในการทำงานแก้ปัญหาหรือตัดสินใจเพื่อแจกกระจายความรู้แก่บุคลากรอื่นๆ ในสำนักงานตรวจสอบภายในที่เรียกว่า “กระบวนการอธิบายความรู้” (Externalization) จากตัวบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญเช่นตัวผู้ดำเนินการตรวจสอบภายในไปสู่สำนักงานตรวจสอบภายในโดยตรง ความรู้ชัดเจนต่างๆ ที่ได้จากขั้นตอนการรวบรวมสำนักงานตรวจสอบภายในต้องอำนวยความสะดวกให้บุคลากรแต่ละบุคคลต้องนำไปทดลองปฏิบัติฝึกฝนและปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงความรู้เหล่านั้นให้สามารถใช้ในการปฏิบัติงานจริงที่หน้างานในสถานการณ์จริง เป็นกระบวนการการฝึกฝนซึมซับความรู้ (Internalization) เข้าสู่ตัวบุคคล บุคลากรมีประสบการณ์จริงและสร้างความรู้เพิ่มเติมจากประสบการณ์หน้างาน

ส่วนอัตรากำลังที่มีไม่เพียงพอจะต้องเพิ่มอัตรากำลัง แต่ในขณะที่ยังไม่สามารถเพิ่มอัตรากำลังได้จะต้องส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่

สำหรับกฎระเบียบที่มีมากไปนั้นจะต้องส่งเสริมให้การปฏิรูป กฎระเบียบให้เป็นหมวดหมู่เพื่อสะดวกแก่การตรวจสอบและง่ายต่อการใช้ในการปฏิบัติงาน

การตรวจสอบการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นไปตามแผนการใช้จ่าย เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงานเมื่อสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินออกมาตรวจงาน และเป็นประโยชน์ในการที่ผู้บริหารสูงสุดของสำนักงานอัยการใช้ประโยชน์ในการควบคุมภายในเพื่อการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพต่อไป

การศึกษาครั้งนี้บรรลุวัตถุประสงค์ กล่าวคือ มีการจัดการความรู้ในงานตรวจสอบภายใน เพื่อให้องค์ความรู้เรื่องบริการหลักประกันที่เที่ยงธรรม และคำปรึกษาที่เปี่ยมด้วยคุณค่าแก่ส่วนราชการ ด้วยการประเมิน และปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลภายในส่วนราชการ อย่างเป็นระบบ และการจัดการความรู้ดังกล่าวข้างต้นนี้ เพื่อให้บริการต่อฝ่ายบริหาร เพื่อให้เกิดความมั่นใจต่อความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน และความคุ้มค่าของการใช้จ่ายเงิน รวมทั้งความถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงิน ตลอดจนการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องนอกจากนี้ ทำให้ระบบการจัดการความรู้ (KMS) ที่มีทฤษฎีทางวิชาการที่ถูกต้องสนับสนุนซึ่งเป็นผลให้บุคลากรในหน่วยงานและบุคลากรที่เข้ามาใหม่ สามารถนำความรู้ที่ได้รับรู้จากการจัดการอย่างถูกต้องตามหลักวิชาไปใช้อย่างถูกต้องและเกิดชุมชนนักปฏิบัติ (Cops) ทำให้หน่วยงานตรวจสอบภายในเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

### ข้อเสนอแนะด้านการค้นคว้าอิสระครั้งต่อไป

ควรมีการพัฒนาและปรับปรุงระบบการจัดการความรู้ (KMS) และสร้างองค์ความรู้ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อรองรับอนุบัญญัติต่างๆ ที่ออกโดยอำนาจของกฎหมายขององค์กรอัยการ รวมทั้งรองรับความต้องการของผู้บริหาร (Executives) ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) และผู้ใช้ปฏิบัติงานทั่วไป (Users) รวมทั้งจัดทำทรัพยากรเพื่อรองรับระบบการจัดการความรู้ (KMS) โดยการสำรวจครุภัณฑ์ที่ต้องใช้ในการจัดการความรู้ และจัดสรรให้เพียงพอและจัดทำค่าของงบประมาณที่ต้องใช้ในการจัดการความรู้ อย่างพอเพียงและยั่งยืนต่อไปด้วย