



ข้อเสนอแนวคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
การสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพงานตรวจสอบภายใน

นางสาวพิกุล แก้วรากมูข
ตำแหน่งนักวิชาการตรวจสอบภายในปฏิบัติการ
ตำแหน่งเลขที่ 12 กลุ่มตรวจสอบภายใน
สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

เสนอขอประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการ
ตำแหน่งเลขที่ 12 กลุ่มตรวจสอบภายใน
สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
1. หลักการและเหตุผล	1
2. บทวิเคราะห์/แนวคิด/ข้อเสนอ	1
3. ผลที่คาดว่าจะได้รับ	13
4. ตัวชี้วัดความสำเร็จ	13

ข้อเสนอแนวคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เรื่อง การสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพงานตรวจสอบภายใน

หลักการและเหตุผล

การตรวจสอบภายในเป็นเครื่องมือกลไกที่สำคัญของผู้บริหารในการกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กร ทักษะและประสบการณ์ด้านการตรวจสอบภายในของผู้ตรวจสอบภายในจะต้องมีการพัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในเกิดทักษะและสามารถปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในปัจจุบันการทำงานต้องอาศัยความรู้และข้อมูลข่าวสารจากที่ต่างๆ เพื่อให้หน่วยงานสามารถใช้ความรู้และข้อมูลในการตัดสินใจด้วยความรวดเร็ว ครบถ้วน ถูกต้อง และมีความเป็นมืออาชีพที่เชื่อถือได้ ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการทำงานของเครือข่ายที่มีลักษณะอย่างเดียวกัน ในกระบวนการทำงานของเครือข่ายนั้น สิ่งที่ได้รับนอกจากผลสำเร็จตามที่ต้องการแล้ว ความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง

บทวิเคราะห์/แนวคิด/ข้อเสนอ

บทวิเคราะห์

สืบเนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีหน้าที่ในการตรวจสอบหน่วยงานที่อยู่ภายใต้สังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วยหน่วยงานส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค ซึ่งจะวางแผนการตรวจสอบประจำปีตามนโยบายของผู้บริหาร ตามผลการประเมินความเสี่ยง และตามที่กรมบัญชีกลาง กำหนด ทั้งนี้ หน่วยงานตรวจสอบภายในของระดับกรม ก็ต้องดำเนินการเช่นเดียวกัน และที่ผ่านมาหน่วยงานตรวจสอบภายในทั้งระดับกระทรวงฯ และระดับกรมยังขาดการสื่อสารหรือการบูรณาการเกี่ยวกับการวางแผนการตรวจสอบร่วมกัน รวมทั้งแนวทางการปฏิบัติงานตรวจสอบ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาศักยภาพงานตรวจสอบภายในของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ให้มีความเข้มแข็ง

เกิดคุณค่าแก่องค์กร ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จของการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในนั้น ผู้ตรวจสอบภายในต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอยู่ตลอดเวลา เกิดการกำกับดูแลตนเองที่ดี (Good Governance) อย่างเป็นระบบ และช่วยลดภาระหรือค้นหาความเสี่ยงที่แท้จริงของวิกฤตทางการเงินสำหรับหน่วยงานที่มีปัญหาอย่างถูกต้อง สมเหตุสมผล จึงมีความจำเป็น ต้องมีเครือข่าย เนื่องจากการสร้าง “เครือข่าย” สามารถช่วยเปิดโอกาสให้บุคคลและองค์กรได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งบทเรียนและประสบการณ์กับบุคคลหรือองค์กรที่อยู่นอกหน่วยงานของตน ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ให้ความร่วมมือและทำงานในลักษณะที่เอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน เสมือนการเปิดประตูสู่โลกภายนอก

แนวความคิด

การสร้างเครือข่ายนับเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในปัจจุบัน เนื่องด้วยเครือข่ายเป็นการจัดระบบให้กลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่เป็นสมาชิกดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกัน เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่เห็นพ้องต้องกัน การรวมตัวเป็นเครือข่ายจึงควรทำในลักษณะการแลกเปลี่ยน ต้องสกัดเอาส่วนดีหรือจุดแข็งของแต่ละฝ่ายมาเรียนรู้ และสนับสนุนซึ่งกันและกัน เป็นการผนึกกำลัง (Synergy) ทำให้ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานเป็นเครือข่ายมีผลที่ดีกว่าผลการทำงานที่ต่างคนต่างทำแล้วนำผลลัพธ์ของแต่ละคนมารวมกัน ดังนั้นการสร้างเครือข่ายในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ จะช่วยให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ เป็นไปอย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพ ผู้รับการประเมินจึงมีแนวคิดในการพัฒนางานตรวจสอบภายในแบบมีส่วนร่วม โดยการสร้างเครือข่ายงานตรวจสอบภายใน เพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในในสังกัดได้รับการพัฒนาทักษะ ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์เกี่ยวกับการตรวจสอบของแต่ละหน่วยงาน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในแง่มุมต่างๆ และสร้างสัมพันธ์ไมตรีอันดีต่อกันระหว่างผู้ตรวจสอบภายใน ผู้ขอรับการประเมินจึงสรุปแนวความคิดในการสร้างเครือข่ายดังนี้

ความหมายของการสร้างเครือข่าย

คำว่า “เครือข่าย” ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Network” มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

“เครือข่าย” คือ กลุ่มของคนหรือองค์กรที่สมัครใจแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกันหรือทำกิจกรรมร่วมกัน [ทั้งนี้](#) หากมองในเชิงโครงสร้าง “เครือข่าย” หมายถึง กลุ่มของจุดต่างๆ ซึ่งเชื่อมต่อกันด้วยเส้น จุดต่างๆ ที่ว่านี้ คือบุคคลหรือกลุ่ม ส่วนเส้นที่เชื่อมต่อนี้หมายถึงความสัมพันธ์ที่บุคคล หรือกลุ่มต่างๆ มีต่อกัน เครือข่ายจึงเป็นรูปแบบหนึ่งของกลุ่ม แต่กลุ่มไม่ใช่เครือข่ายเสมอไป (นฤมล นิราทร. 2534 : 6)

การเชื่อมโยงในลักษณะของเครือข่าย ไม่ได้หมายถึงการจัดการให้คนมา นั่ง “รวมกัน” เพื่อพูดคุยสนทนากันเฉยๆ โดยไม่ได้ “รวมกัน” ทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด เปรียบเหมือนการเอาก้อนอิฐมากองรวมกัน ย่อมไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างใด การเชื่อมโยงเข้าหากันจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อเอาอิฐแต่ละก้อนมาต่อกันเป็นกำแพงโดยการประสานอิฐแต่ละก้อนเข้ากันอย่างเป็นระบบ และก็ไม่ใช่เป็นแค่การรวมกลุ่มของสมาชิกที่มีความสนใจร่วมกันเพียงเพื่อพบปะสังสรรค์แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเท่านั้น แต่จะต้องพัฒนาไปสู่ระดับของการลงมือทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันด้วย และไม่ใช่การรวบรวมรายชื่อบุคคลที่มีความสนใจเหมือนกันไว้ในมือเพื่อสะดวกแก่การติดต่อ การมอบหมายให้สมาชิกแต่ละคนหาสมาชิกเพิ่มขึ้น ยิ่งได้รายชื่อมามากก็ยิ่งทำให้เครือข่ายใหญ่ขึ้น การกระทำเช่นนี้เปรียบเสมือนการขยายถุงใส่อิฐให้โตขึ้น เพื่อจะได้บรรจุอิฐได้มากขึ้น แต่กองอิฐในถุงก็ยังวางระเกะระกะขาดการเชื่อมโยงประสานกันอย่างเป็นระบบ

ดังนั้น เครือข่ายต้องมีการจัดระบบให้กลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่เป็นสมาชิกดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกัน เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่เห็นพ้องต้องกัน ซึ่งอาจเป็นกิจกรรมเฉพาะกิจตามความจำเป็น เมื่อภารกิจบรรลุเป้าหมายแล้ว เครือข่ายก็อาจยุบสลายไป แต่ถ้ามีความจำเป็นหรือมีภารกิจใหม่อาจกลับมารวมตัวกันได้ใหม่หรือจะเป็นเครือข่ายที่ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่องระยะยาวก็ได้

การรวมตัวเป็นเครือข่ายในลักษณะการแลกเปลี่ยน ต้องสกัดเอาส่วนดีหรือจุดแข็งของแต่ละฝ่ายมาเรียนรู้และสนับสนุนกันและกัน เป็นการผนึกกำลัง (Synergy) ในลักษณะที่มากกว่า $1+1=2$ แต่ต้องเป็น $1+1>2$ เรียกว่าเป็น “พลังทวีคูณ” ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานเป็นเครือข่ายต้องดีกว่าผลรวมที่เกิดจากการปล่อยให้ต่างคนต่างทำแล้วนำผลลัพธ์ของแต่ละคนมารวมกัน

การสร้างเครือข่าย (Networking)

การสร้างเครือข่าย หมายถึง การทำให้มีการติดต่อ สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและการร่วมมือกันด้วยความสมัครใจ การสร้างเครือข่ายควรสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ให้สมาชิกในเครือข่ายมีความสัมพันธ์กันฉันท์เพื่อน ที่ต่างก็มีความเป็นอิสระมากกว่าสร้างการคบค้าสมาคมแบบฟุ้งฟิง นอกจากนี้การสร้างเครือข่ายต้องไม่ใช่การสร้างระบบติดต่อด้วยการเผยแพร่ข่าวสารแบบทางเดียว เช่นการส่งจดหมายข่าวไปให้สมาชิกตามรายชื่อ แต่จะต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันด้วย

นฤมล นิราทร (2534 : 8) ให้ความหมายของคำว่า “การสร้างเครือข่าย” หรือ Networking ไว้ว่า เป็นกิจกรรมในการก่อให้เกิดกลุ่ม (ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มองค์กร กลุ่มบุคคล) ทั้งนี้เพื่อวัตถุประสงค์ในการแลกเปลี่ยน การจัดกิจกรรม หรือการผลิตระหว่างองค์กรสมาชิก นอกจากนี้ “การสร้างเครือข่าย” มีความหมายรวมถึงการทำให้มีการติดต่อและการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและการร่วมมือกันด้วยความสมัครใจ (ขนิษฐา กาจญนรังสีนันท, <http://www.northphc.org/doc/net.ppt>)

การจัดการเครือข่ายความร่วมมือในการสร้างเครือข่าย (Networking) หมายถึง การทำให้มีการติดต่อ สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความร่วมมือกันด้วยความสมัครใจ การสร้างเครือข่ายควรสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้สมาชิกในเครือข่ายมีความสัมพันธ์กันฉันท์เพื่อนที่ต่างก็มีความเป็นอิสระมากกว่าสร้างการคบค้าสมาคมแบบฟุ้งฟิง นอกจากนี้ การสร้างเครือข่ายต้องไม่ใช่การสร้างระบบติดต่อด้วยการเผยแพร่ข่าวสารแบบทางเดียว แต่จะต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันด้วย รวมทั้งบทเรียนและประสบการณ์กับบุคคลหรือองค์กรที่อยู่นอกเหนือหน่วยงานของตน ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ให้ความร่วมมือและทำงานในลักษณะที่เอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน สำหรับหลักการการพัฒนาเครือข่ายเพื่อความยั่งยืน ได้แก่

1. สมาชิกที่เข้าร่วม ต้องเข้าใจเป้าหมายในการรวมตัวกันว่าจะก่อให้เกิดความสำเร็จในภาพรวม
2. สร้างการยอมรับในความแตกต่างระหว่างสมาชิก ยอมรับในรูปแบบและวัฒนธรรมองค์กรของสมาชิก

3. มีกิจกรรมสม่ำเสมอและมากพอที่จะทำให้สมาชิกได้ทำงานร่วมกัน ควรเลือกกิจกรรมที่ง่าย และมีแนวโน้มประสบความสำเร็จ เพราะกิจกรรมที่ยากถ้าทำไม่สำเร็จอาจทำให้เครือข่ายที่เริ่มก่อตัวเกิดการแตกสลายได้

4. จัดให้มีและกระตุ้นให้มีการสื่อสารระหว่างกันอย่างทั่วถึง และสม่ำเสมอ

5. สนับสนุนให้สมาชิกทุกกลุ่มและทุกด้านที่ต้องการความช่วยเหลือ เน้นการช่วยเหลือกลุ่มสมาชิกที่อ่อนแอให้สามารถช่วยตนเองได้

6. สร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในเครือข่าย

7. สนับสนุนให้สมาชิกได้พัฒนางานอย่างเต็มกำลังตามศักยภาพและความชำนาญที่มีอยู่ โดยร่วมกันตั้งเป้าหมายในการพัฒนางานให้สมาชิกแต่ละกลุ่ม ส่งผลให้สมาชิกแต่ละกลุ่มมีความสามารถพิเศษเฉพาะด้านเป็นพื้นฐานในการสร้างความหลากหลายและเข้มแข็งให้กับเครือข่าย

8. สร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น ระหว่างบุคลากรทุกระดับของสมาชิกในเครือข่าย ในลักษณะความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อน

9. จัดกิจกรรมให้สมาชิกใหม่ของเครือข่าย เพื่อเชื่อมต่อกันกับคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ ในการสืบทอดความเป็นเครือข่ายต่อไป

10. จัดให้มีเวทีระหว่างคนทำงานเพื่อพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาในการทำงานด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน

11. จัดให้มีช่องทางการทำงานร่วมกัน การสื่อสารที่ง่ายต่อการเข้าถึงที่ทันสมัย และเป็นปัจจุบัน

องค์ประกอบของเครือข่าย

เครือข่ายต่างๆ มีองค์ประกอบสำคัญอยู่อย่างน้อย 7 อย่างด้วยกัน คือ

1. มีการรับรู้มุมมองที่เหมือนกัน

สมาชิกในเครือข่ายต้องมีความรู้สึกนึกคิดและการรับรู้เหมือนกันถึงเหตุผลในการเข้ามาร่วมกันเป็นเครือข่าย อาทิเช่น มีความเข้าใจในตัวปัญหาและมีจิตสำนึกในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ประสพกับปัญหาอย่างเดียวกันหรือต้องการความช่วยเหลือในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งจะส่งผลให้สมาชิกของเครือข่ายเกิดความรู้สึกผูกพันในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาหรือลดความเดือดร้อนที่เกิดขึ้น

การรับรู้ร่วมกันถือเป็นหัวใจของเครือข่ายที่ทำให้เครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เพราะถ้าเริ่มต้นด้วยการรับรู้ที่ต่างกัน มีมุมมองหรือแนวคิดที่ไม่เหมือนกันแล้วจะประสานงานและขอความร่วมมือยาก เพราะแต่ละคนจะติดอยู่ในกรอบความคิดของตัวเอง มองปัญหาหรือความต้องการไปคนละทิศละทาง แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าสมาชิกของเครือข่ายจะมีความเห็นที่ต่างกันไม่ได้ เพราะมุมมองที่แตกต่างช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์ในการทำงาน แต่ความแตกต่างนั้นต้องอยู่ในส่วนของกระบวนการ (Process) ภายใต้การรับรู้ถึงปัญหาที่สมาชิกทุกคนยอมรับแล้ว มิฉะนั้นความเห็นที่ต่างกันจะนำไปสู่ความแตกแยกและแตกหักในที่สุด

2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

วิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกมองเห็นจุดมุ่งหมายในอนาคตที่เป็นภาพเดียวกัน มีการรับรู้และเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และมีเป้าหมายที่จะเดินทางไปด้วยกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะทำให้กระบวนการขับเคลื่อนเกิดพลัง มีความเป็นเอกภาพ และช่วยผ่อนคลายความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความคิดเห็นที่ต่างกันในทางตรงกันข้าม ถ้าวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของสมาชิกบางกลุ่มขัดแย้งกับวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของเครือข่าย พฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มนั้นก็จะเริ่มแตกต่างจากแนวปฏิบัติที่สมาชิกเครือข่ายกระทำร่วมกัน ดังนั้น แม้ว่าจะต้องเสียเวลามากกับความพยายามในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน แต่ก็จำเป็นจะต้องทำให้เกิดขึ้น หรือถ้าสมาชิกมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวอยู่แล้ว ก็ต้องปรับให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของเครือข่ายให้มากที่สุด แม้จะไม่ซ้อนทับกันแบบสนิทจนเป็นภาพเดียวกัน แต่อย่างน้อยก็ควรสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

3. มีความสนใจหรือผลประโยชน์ร่วมกัน

คำว่าผลประโยชน์ในที่นี้ครอบคลุมทั้งผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินและผลประโยชน์ไม่ใช่ตัวเงิน เป็นความต้องการ (Need) ของมนุษย์ในเชิงปัจเจก อาทิเช่น เกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับ โอกาสในความก้าวหน้า ความสุข ความพึงพอใจ ฯลฯ

สมาชิกของเครือข่ายเป็นมนุษย์ปุถุชนธรรมดาที่ต่างก็มีความต้องการเป็นของตัวเอง (human needs) ถ้าการเข้าร่วมในเครือข่ายสามารถตอบสนองต่อความต้องการ

ของเขาหรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน ก็จะเป็นแรงจูงใจให้เขามามีส่วนร่วมในเครือข่ายมากขึ้น

ดังนั้น ในการที่จะดึงใครสักคนเขามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของเครือข่าย จำเป็นต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่เขาจะได้รับจากการเข้าร่วม ถ้าจะให้ดีต้องพิจารณาล่วงหน้าก่อนที่เขาจะร้องขอ ลักษณะของผลประโยชน์ที่สมาชิกแต่ละคนจะได้รับอาจแตกต่างกัน แต่ควรต้องให้ทุกคนและต้องเพียงพอที่จะเป็นแรงจูงใจให้เขาเขามามีส่วนร่วมในทางปฏิบัติได้จริง ไม่ใช่เข้ามาเป็นเพียงไม้ประดับเนื่องจากมีตำแหน่งในเครือข่ายแต่ไม่ได้รับร่วมปฏิบัติภารกิจ เมื่อใดก็ตามที่สมาชิกเห็นว่าเขาเสียประโยชน์มากกว่าได้ หรือเมื่อเขาได้ในสิ่งที่ต้องการเพียงพอแล้ว สมาชิกเหล่านั้นก็จะออกจากเครือข่ายไปในที่สุด

4. การมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในเครือข่าย

การมีส่วนร่วมของสมาชิกในเครือข่าย เป็นกระบวนการที่สำคัญมากในการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่าย เป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมลงมือกระทำอย่างเข้มแข็ง ดังนั้น สถานะของสมาชิกในเครือข่ายควรมีความเท่าเทียมกัน ทุกคนอยู่ในฐานะ “หุ้นส่วน (Partner)” ของเครือข่าย เป็นความสัมพันธ์ในแนวนอน (Horizontal relationship) คือความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อนมากกว่าความสัมพันธ์ในแนวตั้ง (Vertical relationship) ในลักษณะเจ้านายลูกน้อง ซึ่งบางครั้งก็ทำได้ยากในทางปฏิบัติ เพราะต้องเปลี่ยนกรอบความคิดของสมาชิกในเครือข่ายโดยการสร้างบริบทแวดล้อมอื่นๆ เข้ามารอบคอบ แต่ถ้าทำได้จะสร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายมาก

5. มีการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน

องค์ประกอบที่จะทำให้เครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง คือ การที่สมาชิกของเครือข่ายต่างก็สร้างความเข้มแข็งให้กันและกัน โดยนำจุดแข็งของฝ่ายหนึ่งไปช่วยแก้ไขจุดอ่อนของอีกฝ่ายหนึ่ง แล้วทำให้ได้ผลลัพธ์เพิ่มขึ้นในลักษณะพลังทวีคูณ ($1+1 > 2$) มากกว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อต่างคนต่างอยู่

6. มีการเกื้อหนุนพึ่งพากัน

เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เครือข่ายดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน การที่สมาชิกเครือข่ายตกอยู่ในสถานะจำกัดทั้งด้านทรัพยากร ความรู้ เงินทุน กำลังคน ฯลฯ

ไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยตนเองโดยปราศจากเครือข่าย จำเป็นต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในเครือข่าย การทำให้หุ้นส่วนของเครือข่ายยึดโยงกันอย่างเหนียวแน่น จำเป็นต้องทำให้หุ้นส่วนแต่ละคนรู้สึกว่าเขาหุ้นส่วนคนใดคนหนึ่งออกไปจะทำให้เครือข่ายล้มลงได้ การดำรงอยู่ของหุ้นส่วนแต่ละคนจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงอยู่ของเครือข่าย การเกื้อหนุนพึ่งพากันในลักษณะนี้จะส่งผลให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันโดยอัตโนมัติ

7. มีปฏิสัมพันธ์ในเชิงแลกเปลี่ยน

หากสมาชิกในเครือข่ายไม่มีการปฏิสัมพันธ์กันแล้ว ก็ไม่ต่างอะไรกับก้อนหินแต่ละก้อนที่รวมกันอยู่ในถุง แต่ละก้อนก็อยู่ในถุงอย่างเป็นอิสระ ดังนั้นสมาชิกในเครือข่ายต้องทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น มีการติดต่อกันผ่านทาง การเขียน การพบปะพูดคุย การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน หรือมีกิจกรรมประชุมสัมมนาร่วมกัน โดยที่ผลของการปฏิสัมพันธ์ต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเครือข่ายตามมาด้วย

ลักษณะของปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกควรเป็นการแลกเปลี่ยนกัน (reciprocal exchange) มากกว่าที่จะเป็นผู้ให้หรือเป็นผู้รับฝ่ายเดียว (unilateral exchange) ยิ่งสมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กันมากเท่าใดก็จะเกิดความผูกพันระหว่างกันมากขึ้นเท่านั้น ทำให้การเชื่อมโยงแน่นแฟ้นมากขึ้น มีการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น สร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่าย

การก่อเกิดของเครือข่าย

เครือข่ายแต่ละเครือข่าย ต่างมีจุดเริ่มต้น หรือถูกสร้างมาด้วยวิธีการต่างๆกัน แบ่งชนิดของเครือข่ายออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. เครือข่ายที่เกิดโดยธรรมชาติ

เครือข่ายชนิดนี้มักเกิดจากการที่ผู้คนมีใจตรงกัน ทำงานคล้ายคลึงกันหรือประสบกับสภาพปัญหาเดียวกันมาก่อน เข้ามารวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดและประสบการณ์ ร่วมกันแสวงหาทางเลือกใหม่ที่ดีกว่า การดำรงอยู่ของกลุ่มสมาชิกในเครือข่ายเป็นแรงกระตุ้นที่เกิดขึ้นภายในตัวสมาชิกเอง (ฉันทะ) เครือข่ายเช่นนี้มักเกิดขึ้นในพื้นที่ อาศัยความเป็นเครือญาติ เป็นคนในชุมชนหรือมาจากภูมิลำเนาเดียวกันที่มี

วัฒนธรรมความเป็นอยู่คล้ายคลึงกัน มาอยู่รวมกันเป็นกลุ่มโดยจัดตั้งเป็นชมรมที่มีกิจกรรมร่วมกันก่อน เมื่อมีสมาชิกเพิ่มขึ้นจึงขยายพื้นที่ดำเนินการออกไป หรือมีการขยายเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ ของกลุ่มมากขึ้น ในที่สุดก็พัฒนาขึ้นเป็นเครือข่ายเพื่อให้ครอบคลุมต่อความต้องการของสมาชิกได้กว้างขวางขึ้น

เครือข่ายประเภทนี้ มักใช้เวลาก่อร่างสร้างตัวที่ยาวนาน แต่เมื่อเกิดขึ้นแล้ว มักจะเข้มแข็ง ยั่งยืน และมีแนวโน้มที่จะขยายตัวเพิ่มขึ้น

2. เครือข่ายจัดตั้ง

เครือข่ายจัดตั้งมักจะมี ความเกี่ยวข้องกับนโยบายหรือการดำเนินงานของภาครัฐ เป็นส่วนใหญ่ การจัดตั้งอยู่ในกรอบความคิดเดิมที่ใช้กลไกของรัฐผลักดันให้เกิดงานที่เป็นรูปธรรมโดยเร็ว และส่วนมากภาคีหรือสมาชิกที่เข้าร่วมเครือข่ายมักจะไม่ได้อาศัยพื้นฐาน ความต้องการ ความคิด ความเข้าใจ หรือมุมมองในการจัดตั้งเครือข่ายที่ตรงกันมาก่อนที่จะเข้ามารวมตัวกัน เป็นการทำงานเฉพาะกิจชั่วคราวที่ไม่มีความต่อเนื่อง และมักจะจางหายไป ในที่สุด เว้นแต่ว่าเครือข่ายจะได้รับการชี้แนะที่ดี ดำเนินงานเป็นขั้นตอนจนสามารถสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง เกิดเป็นความผูกพันระหว่างสมาชิกจนนำไปสู่การพัฒนาเป็นเครือข่ายที่แท้จริง อย่างไรก็ตาม แม้ว่ากลุ่มสมาชิกจะยังคงรักษาสถานภาพของเครือข่ายไว้ได้ แต่มีแนวโน้มที่จะลดขนาดของเครือข่ายลงเมื่อเปรียบเทียบกับระยะก่อตั้ง

3. เครือข่ายวิวัฒนาการ

เป็นการถือกำเนิดโดยไม่ได้เป็นไปตามธรรมชาติตั้งแต่แรก และไม่ได้เกิดจากการจัดตั้งโดยตรงแต่มีกระบวนการพัฒนาผสมผสานอยู่ โดยเริ่มที่กลุ่มบุคคล/องค์กรมารวมกันด้วยวัตถุประสงค์กว้างๆ ในการสนับสนุนกันและเรียนรู้ไปด้วยกัน โดยยังไม่ได้สร้างเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เฉพาะที่ชัดเจนนัก หรืออีกลักษณะหนึ่งคือถูกจุดประกายความคิดจากภายนอก ไม่ว่าจะเป็นการได้รับฟัง หรือการไปได้เห็นการดำเนินงานของเครือข่ายอื่นๆ มา แล้วเกิดความคิดที่จะรวมตัวกัน สร้างพันธสัญญาเป็นเครือข่ายช่วยเหลือและพัฒนาตนเอง เครือข่ายที่ว่านี้แม้จะไม่ได้เกิดจากแรงกระตุ้นภายในโดยตรงตั้งแต่แรก แต่ถ้าสมาชิกมีความตั้งใจจริงที่เกิดจากจิตสำนึกที่ดี เมื่อได้รับการกระตุ้นและสนับสนุน ก็จะสามารถพัฒนาต่อไปจนกลายเป็นเครือข่ายที่เข้มแข็งทำนองเดียวกันกับ

เครือข่ายที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ เครือข่ายในลักษณะนี้พบเห็นอยู่มากมาย เช่น เครือข่ายผู้สูงอายุ เครือข่ายโรงเรียนสร้างเสริมสุขภาพ เป็นต้น

รูปแบบของเครือข่าย

เครือข่ายมีรูปแบบมากมาย โดยการจำแนกโดยใช้คุณลักษณะของสมาชิก พื้นที่ทางภูมิศาสตร์ กิจกรรมหลัก วัตถุประสงค์ และโครงสร้างของเครือข่ายเป็นเกณฑ์ มีรายละเอียดดังนี้

1. คุณลักษณะของสมาชิก

เครือข่ายอาจจำแนกตามประเภทของสมาชิก เช่น ชาวนา นักวิจัย หรือวิศวกร บางคนรวมคนที่ทำงานในระดับเดียวกันเป็นประเภทเดียวกันหรือนั้นเครือข่ายแนวราบ เช่น เครือข่ายชาวนา (ประกอบด้วย คนที่เป็นชาวนาเท่านั้น) บางคนก็รวมคนที่ทำงานสาขาเดียวกันแต่ต่างระดับกันเข้าด้วยกัน หรือนั้นเครือข่ายแนวตั้ง เช่น ชาวนา นักวิจัย ด้านการเกษตร หน่วยงานกำหนดนโยบายการเกษตร และหน่วยงานระหว่างประเทศที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการเกษตร เป็นต้น บางเครือข่ายมีสมาชิกแบบบุคคล แต่บางแห่งก็มีสมาชิกเป็นองค์กรหรือสถาบัน และบางแห่งมีปะปนกัน

2. พื้นที่ทางภูมิศาสตร์

เป็นการจำแนกเป็นเครือข่ายที่ดำเนินงานในพื้นที่หนึ่ง บางแห่งก็เป็นเครือข่ายระดับประเทศ บางแห่งเป็นเครือข่ายระดับภูมิภาค บางเครือข่ายก็เป็นเครือข่ายระดับชุมชนลุ่มน้ำ เช่น เครือข่ายเกษตรภาคเหนือ เป็นต้น หรืออาจแบ่งตามเขตที่มีระบบนิเวศทางการเกษตรเหมือนกัน เช่น เครือข่ายข้อมูลข่าวสารในพื้นที่แห้งแล้ง (Arid Lands Information Network)

3. กิจกรรมหลักและวัตถุประสงค์ของเครือข่าย

เครือข่ายจำนวนมากตั้งขึ้นเพื่อปรับปรุงการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างสมาชิก และการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเป็นวัตถุประสงค์หลักของเครือข่าย บางเครือข่ายตั้งขึ้นเพื่อความร่วมมือในการวิจัยศึกษา ฝึกอบรม หรือตลาด บางเครือข่ายมุ่งเพื่อแลกเปลี่ยนเครื่องมือในการประกอบอาชีพ (เช่น เครือข่ายเครื่องจักรกลทางการเกษตร) บางเครือข่ายมุ่งเป็นกลุ่มพลังกระตุ้นความตระหนักของสังคม และเข้าไปมีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายของรัฐ เพื่อพิทักษ์ผลประโยชน์ของสมาชิก เครือข่ายหลายแห่งมี

วัตถุประสงค์หลายด้าน ทั้งแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ทั้งร่วมมือกันในการจัดการ ฝึกอบรมและวิจัย รวมทั้งผลักดันนโยบาย

4. โครงสร้างของเครือข่าย

บางเครือข่ายมีรูปแบบเป็นทางการและรวบอำนาจ โดยมีการส่งข่าวถึงกันผ่าน องค์กรแกนที่เป็นศูนย์กลาง เครือข่ายที่มีความเข้มแข็ง แต่บางแห่งก็รวมเป็นเครือข่าย แบบไม่เป็นทางการ และกระจายอำนาจ โดยเน้นการติดต่อกันโดยตรงระหว่างสมาชิก เครือข่ายไม่เป็นทางการมักจะเกิดขึ้นจากระดับรากหญ้า หรือในองค์กรที่ให้ความสำคัญ กับการตัดสินใจขององค์กรระดับล่าง แต่ก็มีแนวโน้มที่พัฒนาเป็นเครือข่ายที่รวมศูนย์ มากขึ้น

ประโยชน์ของการสร้างเครือข่าย

1. ช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ เครื่องมือ และสื่อ
2. ช่วยลดการทำงานและการใช้ทรัพยากรซ้อน
3. เกิดความเข้าใจกันมากขึ้น นำไปสู่การทำงานร่วมกัน เพื่อประโยชน์ของทุกฝ่าย
4. ให้เกิดความต้องการของประชาชนได้รับการสนองจากรัฐ
5. ช่วยชี้ให้เห็นปัญหาและประเด็นการพัฒนาที่ซับซ้อนและท่วมท้นในหมู่บ้าน
6. ช่วยเชื่อมหน่วยงานวิชาการและแหล่งทุนกับผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือ
7. ทำให้คนและองค์กรได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อน ได้รับกำลังใจ การจูงใจ และการยอมรับ

ความจำเป็นที่ต้องมีเครือข่าย

การพัฒนางานหรือการแก้ปัญหาใดๆที่ใช้วิธีดำเนินงานในรูปแบบที่สืบทอดกัน เป็นวัฒนธรรมภายในกลุ่มคน หน่วยงาน หรือองค์กรเดียวกัน จะมีลักษณะไม่ต่างจาก การปิดประเทศที่ไม่มีการติดต่อสื่อสารกับภายนอก การดำเนินงานภายใต้กรอบความคิด เดิม อาศัยข้อมูลข่าวสารที่ไหลเวียนอยู่ภายใน ใช้ทรัพยากรหรือสิ่งอำนวยความสะดวกที่ พอจะหาได้ใกล้มือ หรือถ้าจะออกแบบใหม่ก็ต้องใช้เวลานานมาก จะเป็นอุปสรรคต่อ การพัฒนางานอย่างยิ่งและไม่อาจแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้

การสร้าง “เครือข่าย” สามารถช่วยแก้ปัญหาข้างต้นได้ด้วยการเปิดโอกาสให้บุคคลและองค์กรได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารรวมทั้งบทเรียนและประสบการณ์กับบุคคลหรือองค์กรที่อยู่นอกหน่วยงานของตน ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ให้ความร่วมมือและทำงานในลักษณะที่เอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน เสมือนการเปิดประตูสู่โลกภายนอก

การสร้างเครือข่ายนับเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในปัจจุบัน เนื่องด้วยเครือข่ายเป็นการจัดระบบให้กลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่เป็นสมาชิกดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกัน เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่เห็นพ้องต้องกัน การรวมตัวเป็นเครือข่ายจึงควรทำในลักษณะการแลกเปลี่ยน ต้องสกัดเอาส่วนดีหรือจุดแข็งของแต่ละฝ่ายมาเรียนรู้ และสนับสนุนกันและกัน เป็นการผนึกกำลัง (Synergy) ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานเป็นเครือข่ายมักจะมีผลที่ดีกว่าผลรวมที่เกิดจากการปล่อยให้ต่างคนต่างทำ แล้วนำผลลัพธ์ของแต่ละคนมารวมกัน ดังนั้นการสร้างเครือข่ายในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ จะช่วยให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ เป็นไปอย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอ

เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพในงานตรวจสอบภายในของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ให้มีความเข้มแข็ง เกิดคุณค่าแก่องค์กร ผู้รับบริการ ประเมินจึงมีแนวคิดในการพัฒนางานตรวจสอบภายในแบบมีส่วนร่วม โดยการสร้างเครือข่ายงานตรวจสอบภายใน ให้ผู้ตรวจสอบภายในในสังกัดได้รับการพัฒนาทักษะ ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์เกี่ยวกับการตรวจสอบของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในแง่มุมต่างๆ และสร้างสัมพันธไมตรีอันดีต่อกันระหว่างผู้ตรวจสอบภายใน ผู้ขอรับบริการประเมินเห็นควรดำเนินการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพงานตรวจสอบภายใน โดยควรดำเนินการดังนี้

1. นำระบบสังคมออนไลน์ (Social Network) มาใช้เป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานตรวจสอบภายใน ในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2. จัดประชุมกำหนดแนวทางการจัดทำแผนการตรวจสอบประจำปีร่วมกัน เพื่อให้การตรวจสอบของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ไม่เกิดความซ้ำซ้อน และให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากที่สุด
3. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับประเด็นที่ตรวจพบในการตรวจสอบร่วมกัน ให้เกิดองค์ความรู้ และสามารถนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานในปีต่อไป

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. งานตรวจสอบภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และระดับกรมในสังกัด มีความเข้มแข็งเพียงพอที่จะใช้เป็นเครื่องมือทางการบริหาร ส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
2. ผู้ตรวจสอบภายใน ได้มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถและเสริมสร้างสัมพันธที่ดีต่อกันของเครือข่ายผู้ตรวจสอบภายในระหว่างกัน ผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์
3. ผู้ตรวจสอบภายใน สามารถนำความรู้ที่ได้จากเครือข่ายงานตรวจสอบภายในไปใช้ในการตรวจสอบภายในได้ และหน่วยงานตรวจสอบภายในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีกลไกการตรวจสอบภายใน เกิดการกำกับดูแลตนเองที่ดี (Good Governance) สามารถยกระดับพัฒนากระบวนการตรวจสอบภายใน พัฒนาคุณภาพตามกระบวนการปฏิบัติงาน เพิ่มคุณค่าการดำเนินงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลยิ่งขึ้น
4. เพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในให้ก้าวไปสู่มืออาชีพ

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

ร้อยละ 100 ของผู้ตรวจสอบภายใน ของหน่วยงานสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ได้เข้าร่วมเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพการตรวจสอบภายใน