

การตรวจสอบ กับการประเมิน

สุวรรณา เจนสวัสดิ์พงศ์ – CIA

การประกอบการณ์ในยุคข้อมูลข่าวสาร (Information Age) ที่เรากำลังมีชีวิตอยู่นี้ นอกจากเราจะสามารถทำทุกอย่างได้อย่างสะดวกสบายแค่ปลายนิ้วแล้ว เทคโนโลยีในยุคนี้นำมาซึ่งการแข่งขันที่รวดเร็ว และรุนแรงมากกว่าในอดีตมากนัก ดังนั้น ความท้าทายในการประกอบการณ์ที่สำคัญอีกประการหนึ่งนอกเหนือไปจากความรวดเร็วในการประดิษฐ์คิดค้นให้ได้สินค้า บริการที่มีคุณภาพ แพลก แหวกแนว และเรื่องราวที่จะทำให้คนอยากใช้ อยากลอง (story) แล้ว มันคือสิ่งที่ต้องทำอะไรให้สินค้าหรือบริการนั้นมีอายุที่ยืนยาว อยู่ในท้องตลาดได้นานวันนั่นเอง

กุญแจดอกหนึ่งที่จะช่วยยืดอายุให้กับสินค้า บริการ หรือแม้แต่ตัวองค์กรเองได้ จึงหนีไม่พ้นการต้องจัดให้มีบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาช่วยทำการตรวจสอบ หรือประเมินการดำเนินงานต่างๆ ในองค์กรว่ามีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความโดดเด่น ตลอดจนมีขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ที่มีจุดควบคุมอย่างเพียงพอแล้วหรือยัง

แล้วเมื่อไรต้องตรวจสอบ เมื่อไรต้องประเมิน

คำนิยามของ การตรวจสอบ และ การประเมิน

การตรวจสอบ (Auditing)

คำว่า “Audit” มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า “Audire” แปลว่า “to hear” หมายถึงการได้ยิน การได้ฟัง (Listen) ซึ่งก็จะเป็นวิธีการตรวจสอบในสมัยโบราณ ที่ทำโดยการให้ผู้คอยทำหน้าที่ด้อมๆ มองๆ ฟังข่าวสารเรื่องราวต่างๆ แล้วนำมารายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ แต่เมื่อเวลาผ่านไป การตรวจสอบก็มีวิวัฒนาการของตนเองเรื่อยมา จนถึงปัจจุบัน ที่มีทั้งการตรวจสอบทางการเงิน (Financial Audit) การตรวจสอบระบบการปฏิบัติงาน (Operations Audit) การตรวจสอบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Audit) รวมทั้งการตรวจสอบทุจริต (Investigative Audit) เป็นต้น (<https://www.gotoknow.org/posts/483936>)

และด้วยวิวัฒนาการของโลกในทุกด้านในวันนี้ ทำให้การตรวจสอบมีหลากหลายประเภทมากขึ้น หากอ้างอิงสารานุกรม Wikipedia จะพบการตรวจสอบมากมาย เช่น การตรวจสอบภายใน การตรวจสอบด้านคุณภาพ (Quality Audit) การตรวจสอบประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่าคุ้มทุนของการใช้ทรัพยากร (Performance Audit) เป็นต้น

หรือหากจะใช้คำนิยามของ การตรวจสอบภายใน ตามมาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายใน (SPPIA – International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing) ฉบับปี 2554

“การตรวจสอบภายใน คือ
กิจกรรมการให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระ
เพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร
การตรวจสอบภายในช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพ
ของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแล
อย่างเป็นระบบและเป็นระเบียบ”

➤ **การประเมิน** (Assessment)

หมายถึง การกะประมาณค่าหรือราคาเท่าที่ควรจะเป็น เช่น ประเมินราคา (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542)

การประเมินผล หมายถึง การพิจารณาและวัดคุณค่าของกิจการใดๆ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่น ประเมินผลการสัมมนา ประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบปีของบริษัท (การศึกษา) การวัดคุณค่าหรือผลความก้าวหน้าการศึกษา เช่น การสอบไล่เป็นวิธีประเมินผลการศึกษาวิธีหนึ่ง (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542)

การประเมิน หรือการประเมินผลอาจเรียกคู่กับคำว่า การติดตาม เป็น "การติดตามประเมินผล" ซึ่งจะหมายถึง กระบวนการดำเนินงานด้านการกำกับควบคุมเพื่อติดตามความก้าวหน้าของภารกิจ และ/หรือประเมินว่าภารกิจสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยปกติจะต้องกำหนดดัชนีการติดตามประเมินผลเพื่อเป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์ว่าสถานการณ์ที่ตรวจสอบนั้นบรรลุผลเมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือดัชนีที่กำหนดไว้หรือไม่ ประโยชน์ของการติดตามประเมินผลนั้นไม่เพียงแต่จะช่วยให้ทราบความก้าวหน้า หรือปัญหา อุปสรรคของการดำเนินการ แต่ยังจะสามารถนำผลการประเมินไปวิเคราะห์เพิ่มเติมให้ทราบถึงปัจจัยเหตุแห่งความสำเร็จและความล้มเหลวดังกล่าว เพื่อเป็นข้อมูลความรู้ด้านความสำเร็จ และเป็นจุดเริ่มต้นของการปรับปรุงแก้ไขต่อไปได้ (- อ้างอิง <https://th.wikipedia.org/wiki/ประเมินผล>)

จากคำนิยามข้างต้น การตรวจสอบและการประเมินผลมีความใกล้เคียงกันค่อนข้างมาก ดังนั้น ในการให้ข้อมูลที่ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานในภาพรวมทุกมิติ ทั้งในด้านการเงิน และการดำเนินงานในปัจจุบัน และการยกระดับการดำเนินงานสู่อนาคต องค์กรจึงควรต้องจัดให้มีการตรวจสอบ และการประเมิน

การใช้งานการตรวจสอบ และการประเมินผล

โดยหน่วยงาน EFQM

ในสหภาพยุโรปมีหน่วยงานแห่งหนึ่งที่เกิดจากการรวมตัวกันของนักธุรกิจเพื่อสร้างต้นแบบด้านความเป็นเลิศ (EFQM – The European Foundation for Quality Management) ได้เปรียบเทียบการตรวจสอบ และการประเมินไว้ในอีกแนวทางหนึ่ง แต่สามารถสรุปได้ว่าการตรวจสอบ และการประเมินนั้นมีประโยชน์ต่อองค์กร

ใน website ของ EFQM (<http://www.efqm.org/blog/whats-the-difference-between-assessment-and-audit>) พูดถึงการตรวจสอบว่า

ในการตรวจสอบ คุณมี “มาตรฐาน” และคำอธิบายว่ากระบวนการหนึ่งๆ นั้นมีวิธีดำเนินงานอย่างไร (ปกติมักอธิบายไว้ในคู่มือ หรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน) ซึ่งข้อมูลเอกสารทั้งสองอย่างนี้จะเป็นเหมือนใบสั่งที่อธิบายวิธีที่ต้องทำ และผู้ตรวจสอบก็จะเข้าทำการตรวจว่า อย่างแรก – วิธีปฏิบัตินั้นสอดคล้องกับมาตรฐานหรือไม่ และอย่างที่สอง – ผู้ปฏิบัติได้ดำเนินการตามวิธีปฏิบัติที่กำหนดไว้นั้นหรือไม่ ดังนั้น การตรวจสอบจึงเป็นกลไกในการควบคุมชนิดหนึ่งว่าเจ้าหน้าที่ได้ปฏิบัติตามที่เขาได้รับแจ้งมาว่าให้ปฏิบัติเช่นนั้นหรือไม่

และพูดถึงการประเมินว่า

การประเมิน ไม่ต้องมี “มาตรฐาน” แต่ผู้ประเมินต้องมีหลัก ซึ่งก็มักจะเป็นแนวคิด และหลักการในเรื่องที่จะทำการประเมิน อย่างเช่นที่ EFQM จะใช้ต้นแบบสู่ความเป็นเลิศของตนเอง ซึ่งจะอธิบายถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น แต่ต้นแบบมักไม่ได้บอกวิธีการทำให้สิ่งนั้นเกิดขึ้น เนื่องจากผู้กำหนดวิธีการควรต้องเป็นตัวองค์กรเอง ผู้ประเมินมีหน้าที่ค้นหาให้ทราบได้ว่าทำไมองค์กรจึงเลือกวิธีการนั้น และก่อนที่จะเลือก องค์กรได้พิจารณาวิธีการอื่นๆ แล้วหรือไม่ อะไรบ้าง ทั้งนี้ สิ่งที่ผู้ประเมินต้องการให้เกิดขึ้น คือ การทำให้องค์กรเกิดกระบวนการเรียนรู้ว่า องค์กรกำลังทำในสิ่งที่ถูกต้องเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการแล้วหรือยัง

คำอธิบายข้างต้น พยายามอธิบายถึงความแตกต่างระหว่างคำว่า การตรวจสอบ และการประเมิน ซึ่งทั้งมาตรฐาน และต้นแบบสู่ความเป็นเลิศ มีวิวัฒนาการของตนตามเวลาที่ผ่านมา ดังนั้น ในกรอบที่ไม่ได้กำหนดรูปแบบอย่างชัดเจน สิ่งที่ต้องการคือ ต้องบอกตัวเองให้ได้ว่า “จะทำอะไร” ส่วน “อย่างไร” นั้นเป็นความท้าทายที่องค์กรต้องค้นหา ซึ่งถ้าองค์กรหมั่นติดตามแนวโน้ม และแนวคิดใหม่ๆ อยู่เรื่อยๆ ก็จะสามารถค้นหาวิธีการทำสิ่งที่ต้องการนั้นได้ง่ายขึ้น และโดยธรรมชาติและหน้าที่ของตัวมาตรฐานแล้ว มันจะต้องบอกวิธีการที่ชัดเจน ดังนั้น จึงหมายความว่า ผู้กำหนดมาตรฐานนั้นรู้วิธีการ (หรือคำว่า “อย่างไร”) นั้นเอง เขาจึงสามารถอธิบายเป็น “มาตรฐาน” ได้

ดังนั้นแล้ว ทั้งการตรวจสอบ และการประเมิน เป็นสิ่งที่มีเหตุผลและมีประโยชน์ด้วยกันทั้งคู่ ความแตกต่างอยู่ที่พื้นฐานการใช้คำ กล่าวคือ คำว่า “มาตรฐาน” เป็นอะไรที่ทุกคนควรทำให้ได้ ส่วน “ความเป็นเลิศ” เป็นสิ่งที่พิเศษกว่า เนื่องจากถ้าทุกคนทำได้ มันก็ไม่ “เลิศ” และนั่นจึงเป็นเหตุผลว่าทำไมเราจึงมักเห็นต้นแบบความเป็นเลิศถูกอธิบายในลักษณะของหลักการ แต่ในท้ายที่สุดก็ถูกรวมไว้เป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐาน นอกจากนั้น ความท้าทายของ “ความเป็น

เลิศ” คือ ทำอย่างไรให้ตนอยู่เหนือ “มาตรฐาน” ได้ตลอดเวลา และสามารถผลักดันให้ผลการดำเนินงานที่เหนือมาตรฐานนั้นมีความมั่นคง ยั่งยืน และไต่ระดับให้สูงขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง

➤ โดยที่ปรึกษาด้าน Lean

ในยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร ผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ มักเขียนความเห็น หรือลงบทความของตนไว้ใน blog เพื่อให้สามารถถ่ายทอดต่อบุคคลอื่นผ่านโลก Social ได้โดยง่าย คุณ JAMIE FLINCHBAUGH ซึ่งเป็นที่ปรึกษา วิทยากร ผู้ร่วมก่อตั้งศูนย์การเรียนรู้ด้านสินที่เมือง Novi มลรัฐมิชิแกน สหรัฐอเมริกา และ ผู้ร่วมเขียนหนังสือเรื่อง *The Hitchhiker's Guide to Lean: Lessons from the Road* ก็ได้แสดงความเห็นต่อการตรวจสอบ และการประเมินผลผ่าน blog ของเธอเช่นกัน (<http://jamieflinchbaugh.com/2013/10/whats-the-different-between-audit-and-assessment/#comments>) ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

Jamie บอกว่า เมื่อตอนที่เธอทำงานการประเมินใหม่ๆ เธอมักต้องคอยแก้คนที่แนะนำเธอว่า เธอเป็นนักตรวจสอบด้าน Lean เหตุผลที่ต้องแก้ก็คือ วัตถุประสงค์ของสองเรื่องนี้แตกต่างกัน และคนก็มักจะมีปฏิกิริยากับคำ 2 คำนี้ แตกต่างกัน กล่าวคือ เป้าหมายของการตรวจสอบ คือการเปรียบเทียบสิ่งที่เห็น สิ่งที่เป็น กับ มาตรฐาน และค้นหาความแตกต่างเพื่อให้เกิดการแก้ไข แต่การประเมินเป็นการทำความเข้าใจกับสิ่งที่เป็นอย่างนั้น แล้วนำเสนอเพื่อให้เกิดการปรับปรุง พัฒนา



อย่างนักบัญชีที่ทำการตรวจสอบงบการเงินและกระบวนการด้านการเงินของบริษัท ก็จะมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ นักลงทุน และผู้บริหารไม่มีความกังวลต่อฐานะการเงินของบริษัท นักตรวจสอบมาตรฐาน OSHA (Occupational Health and Safety Assessment – ระบบบริหารจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย) ก็จะตรวจเพื่อให้มั่นใจว่า การปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานไม่มีความแตกต่างกันจนอาจทำให้มีคนได้รับบาดเจ็บ และการตรวจกระบวนการก็เป็นไปเพื่อให้มั่นใจได้ว่ากระบวนการนั้นยังคงดำเนินไปตามที่หน่วยงาน/องค์กรได้กำหนด หรือตั้งเป้าหมายไว้

ดังนั้น การตรวจสอบจึงเป็นการดำเนินการเพื่อค้นหาปัญหาที่อาจมีอยู่ ซึ่งหากพบก็จะต้องถูกแก้ไข แต่การประเมินมีเป้าหมายที่แตกต่างออกไป อย่างไรก็ตาม ทั้งสองอย่างเป็นไปเพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจริงอันเป็นข้อมูล

ภายในของหน่วยงานหรือองค์กร โดยสิ่งทีพบนั้้นอาจมีทั้งที่ดี ที่ไม่ค่อยดี และที่ต้องรีบให้มีการแก้ไข จากนั้น ผู้ตรวจสอบ หรือผู้ประเมินก็ต้องเสนอแนวทางการปรับปรุงแก้ไขให้สิ่งที่เกิด ที่พบ นั้นมีความสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการให้เป็นมากที่สุดด้วย

และ Jamie ได้สรุปบทเรียนจากชีวิตของตนเองที่เป็นนักประเมินมาทั่วโลก เพื่อให้องค์กรใช้บริการการ ตรวจสอบ และการประเมิน ได้อย่างเหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุด คือ

■ **กำหนดเป้าหมายการประเมิน/ตรวจสอบ** – ก่อนที่องค์กรจะเริ่มกำหนดวัน และหาทรัพยากรมา ดำเนินการ องค์กรต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนว่าต้องการอะไร เช่น จะพัฒนากระบวนการให้สินมากขึ้น จะทำให้องค์กรที่ค่อนข้างสบายๆ มีความเครียดเพิ่มขึ้นอีกสักหน่อย หรือจะต้องการค้นหาจุดแข็งของตนเอง ทำให้เด่นขึ้น หรือทำให้องค์กรอื่นทราบด้วย เป็นต้น แต่ที่สำคัญคือ อย่าทำการประเมินหรือตรวจสอบเพียงเพราะว่าคนอื่นทำ หรือมีที่ปรึกษา หรือคนอื่นเชื่อชวนให้ทำ

■ **ทำความเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างการตรวจสอบ และการประเมิน** – การตรวจสอบตั้งใจหาสิ่งที่ไม่สอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนด ดังนั้นจึงเหมาะกับเรื่องทีเฉพาะเจาะจง และเรื่องที่หน่วยงาน/องค์กรต้องทำ ต้องมี เช่น การตรวจสอบด้านการเงิน การตรวจความปลอดภัยด้าน IT ในขณะที่การประเมินเป็นการทำความเข้าใจและการเรียนรู้ ดังนั้น จึงเหมาะที่จะใช้เป็นตัวสะท้อนผลการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการพัฒนามากกว่า ส่วนผลการประเมินนั้น หากวัดออกมาเป็นคะแนน คะแนนที่สูงก็ไม่ใช่ว่าบอกเสมอไปว่าองค์กรมีความสมบูรณ์แบบจนไม่ต้องทำอะไรแล้ว ยกเว้นว่าคะแนนนั้นจะสูงถึงที่สุดและเรื่องที่ถูประเมินนั้นค้นหาที่ติไม่ได้แล้วจริงๆ

นอกจากนั้น Jamie ยังแนะนำว่าถ้าองค์กรเลือกที่จะทำการประเมิน อย่างแรกต้องเลือกผู้ประเมินที่ถูกต้อง เนื่องจากผู้ประเมินมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อคุณภาพ และความน่าเชื่อถือของผลการประเมิน ดังนั้น ผู้ที่ทำการประเมินควรมีความน่าเชื่อถือเพียงพอที่จะสามารถทำการประเมินได้อย่างเป็นอิสระ และสามารถเจาะข้อมูลได้ถึงระดับวงใน ทั้งนี้ ไม่ได้จำเป็นเสมอไปที่ผู้ประเมินจะต้องเป็นบุคคลภายนอกองค์กร กล่าวคือ หากจัดการให้ผู้ประเมินมีความเป็นอิสระจากงานที่ได้รับการประเมินอย่างเพียงพอแล้ว มักมีข้อดีมากกว่าการใช้ผู้ประเมินจากหน่วยงานภายนอก เช่น ผู้ประเมินที่เป็นบุคลากรภายในองค์กรมักต้องมีมากกว่า 1 คน แต่ละคนมักมีข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องที่ทำการประเมินในระดับหนึ่ง ซึ่งหากประมวลข้อมูลเหล่านั้นเข้าด้วยกันอาจทำให้ผลการประเมินเป็นข้อมูลเชิงลึกของผู้รับการประเมิน นอกจากนั้นแล้ว ยังเป็นการสร้างโอกาสให้การประเมินเกิดขึ้นได้บ่อยครั้งมากกว่าการใช้ผู้ประเมินภายนอก และกลุ่มผู้ประเมิน ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ภายในเองก็จะเกิดการเรียนรู้กระบวนการต่างๆ ในองค์กรได้ดีขึ้น และสามารถทำการ benchmark หน่วยงานภายในองค์กรได้ง่ายขึ้นด้วย

แต่ในขณะเดียวกัน Jamie เตือนองค์กรว่า อย่าเน้นที่คะแนนประเมินมากจนเกินไป เนื่องจากพนักงานจะมีแนวโน้มที่จะให้ความสนใจไปที่ตัวคะแนน แทนที่จะเป็นแก่นแท้ของสิ่งที่ควรต้องปรับปรุง พัฒนาจากผลการประเมิน

นอกจากนั้น ต่อให้ผู้ประเมินเก่งขนาดไหน ผู้ประเมินก็เป็นเพียงผู้เชี่ยวชาญคนหนึ่ง ที่จะไม่ใส่ใจในลูกค้าคนใดคนหนึ่งมากจนเกินไป และการประเมินส่วนใหญ่ก็มักจะกินเวลาแค่ 3 วัน ถึงผู้ประเมินจะได้รู้ข้อมูลทีคนในอาจไม่รู้ แต่

ในเวลาแค่นั้นผู้ประเมินก็มักดูและรู้อะไรได้ไม่หมดทุกเรื่อง ดังนั้น ผลการประเมินที่องค์กรได้รับจึงอาจไม่ใช่คำตอบสุดท้าย

ดังนั้น องค์กรจึงควรใช้ผลการประเมินในลักษณะของมุมมองอีกมุมหนึ่ง ที่อาจเหมือนหรือต่างจากมุมมองที่องค์กรมองตนเอง แล้วจึงค่อยตัดสินใจว่าควรทำอะไรต่อไป หรือทำให้แตกต่าง หรือทำให้เร็วขึ้น ซึ่งเหล่านี้เป็นความท้าทายขององค์กร

บทส่งท้าย

การตรวจสอบ ให้ข้อมูลว่าเราต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ถูกต้อง เข้าเกณฑ์ เข้ามาตรฐาน ให้ได้รับการรับรอง ซึ่งหากเราไม่ปรับปรุง แก้ไข เราก็จะไม่เข้าพวก

การประเมิน อยู่คู่กับเรามาตลอด ตั้งแต่ในวัยเรียน จนวัยทำงาน การประเมินจึงเป็นกระบวนการหนึ่งที่ช่วยให้ทั้งเราและองค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้

และถึงแม้ว่าทั้งการตรวจสอบและการประเมินอาจเป็นยาขมของทุกคน เนื่องจากเรามักต้องทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจเป็นการออกจาก Comfort Zone ของตนเอง ตามผลที่ได้รับจากการตรวจสอบหรือการประเมิน แต่หากเราเข้าใจ และใช้ผลของการตรวจสอบ และการประเมินได้อย่างคุ้มค่า ตัวเรา หน่วยงาน หรือองค์กรของเราก็มักจะได้รับประโยชน์อันคุ้มค่ามากที่สุดจากการเปลี่ยนแปลงที่เราทำให้เกิดขึ้นได้นั้นด้วย นอกจากนั้น ผู้ตรวจสอบสมัยใหม่ ก็มักจะรวมมุมมองของการประเมินเข้าไว้ในการตรวจสอบ เพื่อเป็นการสะท้อนให้เกิดการยกระดับของตัวมาตรฐานให้มีความเป็นเลิศมากขึ้นด้วย เช่นกัน
