

สรุปการประชุม หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารมหาวิทยาลัย

หัวข้อที่ ๑ นโยบายทางการศึกษาที่มีผลต่อการบริหารมหาวิทยาลัย

ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน

ในประเทศไทยแหล่งที่มาของนโยบายการบรหารสถาบันอุดมศึกษาจากสภานิติบัญญัติแห่งชาติในการกำหนดนโยบายที่สำคัญ โดยมีรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยในการปฏิรูปร่างกฎหมายต่างๆที่เกี่ยวข้องจนเกิดพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติเพื่อเป็นกรอบให้สถานศึกษา มีการกำหนด พรบ. คุ้มครองแต่ละสถาบันของตนเอง และในปัจจุบันมีการพัฒนาเป็นสถาบันในกำกับของรัฐบาล รัฐบาลและหน่วยงานระดับชาติเป็นผู้กำหนดนโยบายของรัฐ นโยบายกระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงที่เกี่ยวข้อง และนโยบายและแผนพัฒนาประเทศ กำหนดออกมาเป็นแผนเช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาโดยรวมและระดับประเภทในการกำหนดด้วยความเห็นชอบของรัฐบาล ดังนั้นการกำหนด พรบ. ขึ้นมารองรับโดยผ่านสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในการพิจารณากรอบและแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาให้บรรลุนโยบายและเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ปฐมบทของนโยบายการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ตาม พรบ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ มีการจัดให้สถานศึกษาของรัฐเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ดำเนินการโดยอิสระพัฒนาระบบเป็นของตนเอง คล่องตัวมีเสรีภาพทางวิชาการ รายได้ส่งเข้ากองคลัง อยู่ภายใต้การดูแลของสภามหาวิทยาลัย (สภามหาวิทยาลัย) ซึ่งจะกลายเป็นผู้มีอำนาจในการกำกับให้ดำเนินการตามภารกิจ

แนวคิดในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องมีความคิดที่ก้าวหน้า แตกต่าง และเน้นการพัฒนาคนในการที่จะช่วยให้สถาบันการศึกษามีความเข้มแข็งและมีคุณภาพมากขึ้น การทำงานต้องมีการวางแผนให้เกิดการทำงานที่ดีก่อนแล้วคุณภาพชื่อเสียงจะตามมา และต้องทำให้ได้ตามมาตรา ๓๖ ให้ได้ ทั้งนี้การทำงานต้องมีแผนที่ดี โดยให้มีข้อมูลในการประกอบการทำแผน ซึ่งการบริหารต้องยึดกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ๑๕ ปี เพื่อให้แผนมีความแม่นยำสูง และยาวเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงประจำโอกาสในการปรับแผนบ่อยได้ ดังนั้นการหาข้อมูลต้องมีการทำวิจัยให้ครบและต้องรู้โครงสร้างประชากรในการทำแผนพัฒนา คนในอนาคตจะเกิดน้อยลง และเป็นสังคมผู้สูงอายุ เรื่องของสิ่งแวดล้อม ทำให้กระทบระดับอุดมศึกษา เรียกว่าทำ environmental scanning ทำให้เห็นกรอบในการทำงาน และต้องมีเผยแพร่แผนด้วยกัน

สภามหาวิทยาลัยจึงมีความสำคัญและอธิการบดีสำคัญมากในการกำกับทิศทางการดำเนินงาน การบริหารต้องทำเป็นมติ เป็นคณะบุคคล จึงต้องปฏิรูปหลักการจัดการของสภามหาวิทยาลัย จากการกำหนดเรื่องการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศต้องมองว่าจะจัดการอย่างไร การเงินอุดมศึกษาสำคัญเพราะต้องระดมทรัพยากรให้ตีไม่ให้เกิดปัญหา เงินไม่ใช่ตัวตั้งในการทำงาน แผนพัฒนาที่ดีต้องนำมาปฏิบัติให้ได้ผลดีคือ

บุคลากรในองค์กร กลไกในมหาวิทยาลัยต้องบุคลากรหลายระดับและต้องพัฒนาบุคลากรอุดมศึกษาให้มีความสามารถ และสุดท้ายต้องมีเครือข่ายในการพัฒนาเพราะคือยุคของเครือข่าย

การพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องมีหลักการคือ ๑) ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการ เน้นการทำปฏิรูปการศึกษาและการจัดการ มีการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ ๒) การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน เน้นการจัดการความรู้ การพัฒนาคน ดำรงในปณิธาน ๓) การพัฒนาบุคลากรอุดมศึกษา เน้นการพัฒนาอาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุน ภาวะผู้นำ ความเป็นมืออาชีพ ต้องพัฒนาคนให้เป็นนักบริหารมืออาชีพด้วย

อำนาจหน้าที่ของสภาสถาบันอุดมศึกษา เป็นองค์กรแห่งอำนาจที่กำหนดวางนโยบาย มีสิทธิ์ในการอนุมัติออกกระเป๋ียบและข้อบังคับ กำกับการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา

องค์ประกอบที่ได้มาของสภาอุดมศึกษามีความหลากหลายตามอัตลักษณ์ ภารกิจของความเป็นมาสถาบัน ที่นิยมคือ กรรมการสภามาจากภายนอกคือ citizen trustees or lay board การได้มาของกรรมการคือโดยตำแหน่ง สรรหาตามข้อบังคับ เลือกกันเอง รมต.เลือกจากรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ และโปรดเกล้าแต่งตั้งนายกสภาและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากบุคคลภายนอก

ความสัมพันธ์ระหว่างสภาสถาบันและสถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้ตรวจสอบและประเมินผล มีการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลดี เพื่อให้เกิดธรรมาภิบาลกับการบริหารที่เข้มแข็ง โดยการปฏิรูปต้อง

- จัดองค์กรส่วนงานคนทำงานให้เหมาะสม ต้องเป็นรองอธิการฝ่ายกิจการสภา ที่ไม่มีหน้าที่บริหารอื่น ทำหน้าที่เลขานุการสภา มีหัวหน้ากองเทียบเท่ากับผู้อำนวยการกอง เจ้าหน้าที่ประจำที่มีคุณภาพ มีกรรมการประจำในด้านการเงิน บริหารงานบุคคล ตำแหน่งทางวิชาการ ติดตามตรวจสอบประเมินผลที่ต้องรายงานผลทุก ๖ เดือน (Audit committee) เป็นคนนอก ส่งเสริมกิจการสถาบันอุดมศึกษา

- มีการวางระบบการประชุมที่มีประสิทธิภาพกำหนดปฏิทิน ปรับปรุงการจัดระเบียบวาระการประชุม เน้น **เรื่องสำคัญที่สภาต้องอนุมัติและเชิงนโยบาย เอกสารต้องล่วงหน้า ๕ วัน** ก่อนการประชุม มีการสรุปชัดเจน มีส่วนร่วม อีสระ รับผิดชอบต่อข้อคิดเห็นของกรรมการสภา

- มีการเพิ่มพูนสมรรถนะของกรรมการสภาด้วยการประเมินกำกับและการบริหารงานของสภา ชื่อว่า **measuring higher education institutions governance**

การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันให้ทันเวทีโลก ในโลกไร้พรมแดน โลกของการเปลี่ยนแปลง มีการใช้ประชาคมและความเป็นมาของนานาชาติ ควรทบทวนเรื่องปัจจัยสำคัญแห่งการพัฒนาประชาคมโลกที่ต้องพิจารณารัพยากรธรรมชาติ การผลิตและบริการ เทคโนโลยีนวัตกรรม คนและความรู้ ภาวะผู้นำและการจัดการ

การจัดการความรู้และการพัฒนาคน ในปัจจุบันมีการใช้ความรู้เป็นฐาน ใช้ความรู้เพื่อพัฒนา สร้างคน สร้างความรู้ ใช้ความรู้เพื่อการพัฒนาได้เต็มที่ ความรู้จริงอยู่ที่ตัวคน ให้ใช้ความรู้ร่วมกันในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาองค์กร การใช้ความรู้คือการดึงออกจากตัวคนและมาใช้ในการพัฒนา สร้างสังคมอุดมปัญญา สร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยี มีการสร้างแรงงานความรู้ ที่เรียกว่า knowledge workers

ต้องการคนที่มีทักษะและอาชีพถึงจะไปได้ การคิดในการปรับเปลี่ยนต้องคิดนอกกรอบมีการพิจารณาความสามารถในการจบการศึกษา ความสำเร็จต้องใช้คนเก่งงาน คนเก่งบริหารมาร่วมงาน ต้องเจรจาต่อรองในการร่วมกันทำงาน การก่อตั้งต้องใช้คนเก่งมาวางแผนในการทำงาน

ทรัพยากรการบริหารเน้น ๖ ด้านคือ การเงิน วัตถุดิบ เครื่องจักรเทคโนโลยี การตลาด การจัดการ ด้านคนและทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ความพยายามในการเพิ่มความเป็นอิสระความเสรีภาพทางวิชาการและความคล่องตัวในการบริหารเพื่อให้สามารถพัฒนาการบริหารของตนเอง เช่น การตั้งใหม่เลยเช่น ม.วลัยลักษณ์ ม.แม่ฟ้าหลวง และม.สุรนารี แนวโน้มจะมีการปรับเปลี่ยนเพื่อออกไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับเพื่อให้มหาวิทยาลัยทำหน้าที่ให้ได้ดีขึ้น เป็นการพัฒนางองค์กร โดยหวังว่า องค์กรทำหน้าที่ได้ดีขึ้น มีประโยชน์ต่อส่วนร่วมมากขึ้น

การจัดระบบบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาควรพัฒนาให้เกิดวิชาการและความเป็นเลิศทางวิชาการ มีภารกิจเป็น พหุกิจ ที่ต้องมีบุคลากรที่หลากหลายให้มีประสิทธิภาพ มี carrier path ชัดเจน มีการยึดคนเป็นศูนย์กลาง มีหลักการพัฒนานคนดี คนเก่งไว้ในองค์กรและสร้างความเป็นมืออาชีพในบุคลากรทุกสายงาน ต้องสอนให้มีความเป็นสากลมากขึ้น และเื้อต่อยุทธศาสตร์ความเป็นสากล

การพัฒนาบุคลากรต้องพัฒนาความเป็นผู้นำ โดยจัดระดับให้เหมาะสมด้านผู้นำ ผู้ตาม เครือข่าย ทำแบบ shadow เรียนรู้ผ่านการกระทำ เรียนจากตัวแบบ ส่วนการพัฒนาความเป็นมืออาชีพคือ สังเกตจากตัวแบบ ร่วมปฏิบัติ สร้างประสบการณ์แห่งความสำเร็จต้องทำให้มั่นใจ มั่นคง

ธรรมัตตภิบาล : Self Good Governance หลักการบริหารและการจัดการที่ดีต้องเน้น ความเป็นอิสระทางวิชาการ ความมีอิสระ ความรับผิดชอบต่อสังคม และใช้หลักนิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส การมีส่วนร่วม มีความรับผิดชอบ และมีความคุ้มค่า

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องมีการความสามารถ สมรรถนะ ภาวะผู้นำ และที่สำคัญคือ “มีอุดมการณ์ และมีวิสัยทัศน์ เจนจัดวางแผน (ถ้าแผนดีงานจะเสร็จไปครึ่งหนึ่ง ทำแผน ๑๐ ปี แผน academic นำหน้า แผนโครงสร้างไว้ทีหลัง) หลักแน่น (not too late and to little) กล้าตัดสินใจ ฉับไวแก้ปัญหา พัฒนาคนและงานบริหารเชิงรุก (ไม่รอช้า นำหน้าคนอื่น) และประยุกต์นวัตกรรม (เอาสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ให้แข่งขันได้ตลอดเวลา)”

หัวข้อที่ ๒ การบริหารการเงินและงบประมาณ

อาจารย์สุพัฒน์ นาครัตน์

การบริหารการเงินและงบประมาณต้องพิจารณาตามแผนบริหารราชการแผ่นดินและแผนปฏิบัติราชการ โดยการจัดสรรงบประมาณต้องเข้าใจหลักความต้องการของงบประมาณแผ่นดินทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และต้องดำเนินการให้ตรงตามปฏิทินงบประมาณปี ๒๕๕๙ และควรสร้างความเข้าใจในการจัดทำคำขอ งบประมาณและจำแนกตามประเภทของงบประมาณ อย่างไรก็ตามต้องมีการศึกษาระเบียบ แผนงาน ผลผลิต โครงการ ตัวชี้วัด งบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้ทำงานได้ง่ายต้องวางแผนล่วงหน้า

หัวข้อที่ ๓ การพัสดุและการจัดซื้อจัดจ้าง

อาจารย์มณฑิร เจริญผล

การจัดซื้อจัดจ้างเราต้องจ่ายเงินในการดำเนินการที่ต้องดำเนินการตามระเบียบการปฏิบัติที่ทำไปแล้วหากไม่มีใครร้องเรียนไม่เป็นไร แต่หากเวลาผ่านไปจะเกิดเรื่องได้ การทำงานจัดซื้อจัดจ้างต้องมีการศึกษาระเบียบเอกสารราชการต้องไม่หายและต้องเก็บรักษาอย่างดี หากหายต้องแจ้งความ เอกสารทุกชิ้นต้องเป็นไปตามระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างต้อง โปร่งใส เป็นธรรม เป็นประโยชน์

หลักกฎหมาย การจ่ายเงินแผ่นดินจะต้องทำได้เฉพาะที่ได้รับอนุญาตไว้ในกฎหมายที่เกี่ยวข้องเท่านั้น

หลักกฎหมายมหาชน คือ กฎหมายที่เจ้าหน้าที่ได้รับการแต่งตั้งตามกฎหมาย การกระทำให้ได้ต้องมีกฎหมายระเบียบราชการรองรับกำหนดให้อำนาจไว้เท่านั้น (กฎหมายจำกัดสิทธิ์) ทรัพย์สินของทางราชการต้องมีการสำรวจและมีบัญชีตรวจนับของที่มีทั้งหมด มีกระบวนการในการจำหน่ายตามขั้นตอน

กฎหมายเอกชน คือ สำหรับประชาชน ใช้ในเรื่องการกู้หนี้ยืมต้องทำตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของราชการห้ามไว้

หลักการใช้จ่ายเงินแผ่นดินคือ ศึกษากฎหมายระเบียบข้อบังคับ ได้ผลตามวัตถุประสงค์ ประหยัด เกิดประโยชน์สูงสุด คุ่มค่าเงิน เป็นไปโดยรัดกุม เหมาะสม บริสุทธิ์ สุจริต และเป็นธรรม

การซื้อของต้องมีการสำรวจความต้องการก่อนการจัดสรรงบประมาณ ตามพรบ.วิธีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๐๒ ผู้ใดที่ก่อนนี้ ผูกพัน ยินยอมอนุญาตให้ฝ่าฝืน พรบ.นี้ จะได้รับผิดทางอาญา จะต้องขอใช้เงินที่ส่วนราชการจ่ายไปตลอดจนค่าสินไหมทดแทน และกำลังจะเปลี่ยนเรื่องวิธีการดำเนินงาน และจะใช้ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างฉบับเดียวกัน เจ้าหน้าที่พัสดุมีหน้าที่ทำรายงานขอซื้อ/จ้างพัสดุทั่วไป เสนอที่หัวหน้าส่วนราชการให้ความเห็นชอบและแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการในการจัดหาว่าจะดำเนินการแบบไหน ดำเนินการแล้วให้ทำเรื่องขออนุมัติซื้อ/จ้าง แจ้งว่าจะทำ การซื้อหรือจ้าง (แอร์มากกว่าติดตั้งคือการซื้อ) ทำสัญญา แล้วเป็นหน้าที่การบริหารสัญญาให้มีการแต่งตั้งกรรมการตรวจรับ จึงจะเบิกจ่ายเงิน หากมีการเปลี่ยนแปลงรายการแก้ไขสัญญาต้องกลับไปทำกระบวนการใหม่ แก้ไขเปลี่ยนแปลงสัญญา หากเกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร แต่การดำเนินการต้องไม่ขัดต่อวัตถุประสงค์ในการจัดซื้อครั้งนั้น **หลักการเปลี่ยนแปลง** ต้องคำนึงถึงเวลา สัญญาต้องชัดเจน การตรวจรับจะแก้ไขสัญญาได้จนถึงงานงวดสุดท้าย

กรณีตกลงราคา จำเป็นเร่งด่วน ไม่มีในแผน ทำได้เลย ไม่ต้องทำรายงานจัดซื้อจัดจ้าง

กรณี E-auction ต้องทำตามระบบที่วางไว้

กรณีพิเศษ แต่งตั้งกรรมการ

การผิดสัญญา จะเป็นการนับวันที่ถัดจากการเซ็นสัญญา และกรรมการตรวจรับต้องดูสัญญา

วิธีการจัดซื้อควรทำในคราวเดียวกัน การแบ่งซื้อแบ่งจ้างไม่ได้ ต้องมีการสำรวจล่วงหน้าก่อนการจัดทำงบประมาณ เพื่อขอตั้งงบประมาณสนับสนุน

การใช้วิธีพิเศษมีอยู่ในระเบียบพัสดุ การที่ไม่ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างได้จนสิ้นปีงบประมาณ ไม่สามารถทำได้ เพราะเป็นมติกรม. วิธีพิเศษต้องตรวจสอบว่ามีร้านใดถูกกว่าหรือไม่ ซึ่งต้องมีคู่เทียบในการซื้อของ (เปิดเผยโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้) ทั้งนี้ต้องหามาตรฐานราคากลางตามทะเบียนก่อน แล้วหาราคาตลาด แล้วต้องบันทึกการเจรจาต่อรองด้วย

หัวข้อที่ ๔ กฎหมายสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัย

อาจารย์ขจร จิตสุขุมมงคล

ผู้บริหารต้องรู้จัก พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๒ โดยเน้นการสร้างเอกภาพทางนโยบายที่หลากหลายและทางปฏิบัติ พร้อมกำหนดมาตรฐานการศึกษาในการสนับสนุนติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล สภามหาวิทยาลัยมีความสำคัญมากในการทำหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัยและโดยเฉพาะให้มีอำนาจหน้าที่

กรณีหลักสูตรที่ได้รับการอนุมัติ การไม่ได้ดำเนินการตามที่สภามหาวิทยาลัยอนุมัติแล้วแต่ไม่ปฏิบัติตามย่อมมีความผิดทางกฎหมาย

สัญญาทางปกครองเกี่ยวข้องกับการทำสัญญา การมีสัญญาการเรียนต่อ ต้องไปขึ้นสัญญาทางปกครอง

การบริหารรายได้เป็นอำนาจตาม "นิติบุคคล" การบริหารมหาวิทยาลัยคือ บริหารคน บริหารทรัพย์สิน บริหารวิชาการ ซึ่งการบริหารวิชาการต้องใช้คนคืออาจารย์ และการบริหารวิชาการให้อาจารย์ทำงานได้ดีต้องเริ่มจากการคัดเลือกคนเก่ง คนดีเข้ามาก่อน ต้องทำให้คนมีประสิทธิภาพและสมรรถนะในการสอน อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ความก้าวหน้าค่าตอบแทนต้องมาตามผลผลิตที่ต้องได้ การได้ตำแหน่งทางวิชาการต้องเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์

อำนาจหน้าที่ของอธิการบดีต้องนำนโยบายไปปฏิบัติดำเนินการตามระบบที่วางไว้ ควบคุมดูแลบุคลากรให้เป็นไปตามระบบ ระเบียบขององค์กร

การศึกษาเรื่องรายได้และการบริหารรายได้ พ.ศ. ๒๕๕๒ ต้องเน้นการดูเงินสดที่คงเหลือ เงินรายได้จะมาจากราคาธรรมเนียม

การจัดตั้งหน่วยงานภายในจะมีผลกระทบต่อเงินรายได้จำนวนมากจึงจำเป็นต้องมีการทบทวน เพราะมีผลในการขอสนับสนุนงบประมาณ หน่วยงานภายในจะถือว่าได้สิทธิพึงมีพึงได้

การดำเนินการทางวินัยเป็นกลไกในการบริหารงานบุคคลเพื่อสร้างเสริมให้บุคลากรรักองค์กร ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรตรวจสอบข้อมูลให้ชัดเจน ว่าเกิดขึ้นจริง อย่างกล่าวหา หากมีมูลให้แต่งตั้งกรรมการสอบสวนโดยชี้แจงว่ามีกรณีเกิดขึ้นและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น หากมีมาตรการอื่นก่อนไม่ควรใช้มาตรการทางวินัย การประพฤติผิดทางวินัยให้สอบถามข้อเท็จจริงก่อนแล้วปรับพฤติกรรม หากมีข้อร้องเรียนให้สืบเสาะหาข้อเท็จจริง

หัวข้อที่ ๕ แนวคิดใหม่เรื่องการบริหารความเสี่ยงในองค์กรสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

อาจารย์จิราพร สุเมธีประสิทธิ์

วัฒนธรรมของการเริ่มต้นในการค้นหาความเสี่ยงต้องเข้าใจเรื่องการเปลี่ยนแปลง และที่การเปลี่ยนโดยปรับวิธีการบริหารจัดการ การที่วัฒนธรรมไม่เกิดเพราะวัฒนธรรมการทำงานแตกต่างกัน

ในบรรทัดที่๑ พัฒนาวัฒนธรรมการตระหนักรู้ความเสี่ยงก่อนเริ่มค้นหาความเสี่ยงผ่านโลก ๓ ใบ เช่น วัฒนธรรมญี่ปุ่นจะมีการคุยกันในช่วงตอนเช้าของหัวหน้างาน และต้องรับทราบข้อมูลข่าวสารหากไม่ได้มารับทราบข้อมูล ทั้งนี้ต้องไม่แก้ตัว ต้องยอมรับ

ดังนั้นทฤษฎีการบริหารความเสี่ยงคือ โลก ๓ ใบ คือ

โลกในภาวะปกติ Sleep Mode เป็นกิจกรรมที่ทำอยู่แล้ว ใช้กิจกรรมการควบคุมภายใน ตามภาระงาน และมีการควบคุมเพิ่มเติม เราต้องอาศัยความคุ้นเคยไม่คงที่ทำให้ไม่สำเร็จ

โลกในภาวะผิดปกติ Alert Mode (ประมาณร้อยละ ๕) เกิดจากการเปลี่ยนแปลง ไม่แน่นอน วิฤติ มีกิจกรรมที่ไม่คุ้นเคย มีคนที่ไม่คุ้นชินเรื่องระบบในการศึกษา จึงต้องมีกิจกรรมจัดการความเสี่ยง มีภาระงานเพิ่มมากขึ้น และเข้าใกล้การบริหารความเสี่ยง

โลกในภาวะภัยพิบัติ Crisis Mode คือการประสบภัย ต้องจัดการแบบต่อเนื่อง

หลักการของ GRC ต้องเข้าใจระยะของเหตุการณ์ตั้งแต่ภาวะปกติ การเปลี่ยนแปลง ภัยพิบัติ สุกวิสัย โดยการควบคุมภายในจะเกิดขึ้นเมื่ออยู่ระหว่างจะเกิดการเปลี่ยนแปลง แผนบริหารความเสี่ยงจะเกิดขึ้นเมื่อมีภัยพิบัติ หากคิดว่าสุกวิสัยคือการยอมแพ้

มาตรฐานการควบคุมภายในคือ COSO 2013 และต้องการความแข็งแกร่งต้องใช้ J-SOX COSO ERM 2004 คือการประเมินภาวะวิกฤต แล้วไม่สำเร็จจึงปรับเป็น version 2015 การใช้กระบวนการ GRC : Governance Risk management Compliance 2008 สำหรับรัฐวิสาหกิจ เป็นการบริหารจัดการตาม KPI และในมาตรฐานเรื่อง ISO 31000 : 2009 ISO 22301 : 2014 คือตัวใหม่ในการจัดการภัยพิบัติร้ายแรง ทั้งนี้มีการปรับกฎหมายการกำกับกิจการที่ดีโดยเฉพาะในเรื่องของ Y2K เป็น Alert mode ของโลก ก่อนปี 2000 และทำให้เกิดการทบทวนว่ามีเหตุการณ์เกิดขึ้นหรือไม่อย่างไร เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นคือ ความไม่สม่ำเสมอและความไม่มั่นคงการทำงานที่ดีต้องใช้การต่างสาขาในการมองเรื่องการทำงาน หรือทำคนข้างนอกในการเข้ามาประเมินเพื่อปรับกระบวนการในการทำงาน

การควบคุมภายในคือตัวตั้งต้นการบริหารความเสี่ยง ควรมีการแยกแยะเรื่องงานที่ดำเนินการโดยภาระงานปกติที่ต้องกำกับควบคุมตนเอง และภาระงานเสี่ยงที่ต้องกำกับควบคุมร่วมกัน การแก้ไขต้องแก้ทันทีโดยให้มี self-control การควบคุมตนเอง กิจกรรมที่ซับซ้อน เร่งรีบ หนักเกินไปย่อมเกิดความเสี่ยงต้องแก้ไขโดยเอาภาวะ Y2K มาคิดในการจัดการ เครื่องมือที่ใช้คือ COSO2013 ค้นหา วิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเมิน ควบคุมความเสี่ยง

หากจัดการแล้วเกิดมีความเสี่ยงหลงเหลือ ต้องจัดการผ่านการข้ามสายงาน ฝ่ายงาน ร่วมกับหน่วยงานภาคนอก ใช้การบริหารความเสี่ยง วิเคราะห์ ประเมินด้วยกระบวนการที่แตกต่างกัน ต้องจัดลำดับความสำคัญ

กรอบแนวทางการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อควบคุมภายในต้องมีการกำกับและควบคุมตนเองก่อนเริ่มงาน ระหว่างภาระงาน กำกับและควบคุมงานโดยแยกภาวะปกติและความเสี่ยงและเปลี่ยนวิธีการทำงานเป็น ๒ ข้าง ให้เกิดการจัดการได้ ที่เรียกว่า TASK INTERNAL CONTROL หมายความว่า ต้องมีวิธีการจัดการ หรือกิจกรรมใหม่ที่จะใช้กับกิจกรรมเสี่ยงโดยใช้วิธีการใหม่

นิยามความเสี่ยง เป็นการเปลี่ยนแปลงการรับรู้ ไม่แน่ใจ ความไม่แน่นอน ส่งผลกระทบต่อเรา ต้องวิเคราะห์ได้ว่า มี weakness and treats อย่างไร weak คือ การควบคุมภายใน treats คือการบริหารความเสี่ยง ซึ่งการควบคุมภายในเป็นความเสี่ยง แล้วจัดลำดับความสำคัญ และการจัดการความเสี่ยงให้ดูที่ treats เรื่องกฎหมาย ระเบียบ ปรับผู้ให้บริการภายในและภายนอก และให้มีหน่วยงานกำกับกิจการ ทั้งนี้ต้องจัดกิจกรรมที่ช่วยบริหารภัยคุกคาม

5 กฎทองในการประเมินความเสี่ยงของตนเองคือ 1) ต้องสม่ำเสมอและคงเส้นคงวา ไม่เกิดเหตุการณ์ซ้ำ 2) ต้องตรวจทานจนมั่นใจ เข้าใจ 3) ต้องพร้อมรับความไม่แน่นอน ความเปลี่ยนแปลง 4) ต้องทำงาน 2/3/4/ มาตรฐานตามสถานการณ์ 5) ต้องหาสมมติฐานที่ยังไม่เกิดเพื่อสร้างแนวปฏิบัติใหม่ๆ จนเกิดนวัตกรรม

การกำหนดโทสนีในการจัดสถานการณ์ ภาวะปกติคือ สีเขียว (ประกันคุณภาพ) ระวังคือ สีเหลือง มีปัญหา คือ สีแดง และวิกฤติคือ สีดำ

ประเด็น ชื่อเหตุการณ์ ความเสี่ยง	วิกฤติ (คือ สีดำ)	มีปัญหา (คือ สีแดง)	ระวัง (คือ สีเหลือง)	ภาวะปกติ (คือ สีเขียว)
บทเรียน				

แนวคิดเรื่อง COSO ERM : 2004 and ISO 3100 : 2009 เป็นการนำใช้ที่มีวัตถุประสงค์แตกต่างกันคือ COSO เน้นการจัดการความเสี่ยงองค์กร ต้องทำทุกคน แจกบทบาท ความเสี่ยงเกินเกณฑ์ยอมรับไม่ได้ ต้องลดเสมอ ยืดศักยภาพและความสามารถที่มีปัจจุบันจัดการ งานปกติ ควบคุมได้ งานเสี่ยง เพิ่มการกำกับ ส่วน ISO 31000 เน้นการที่ทำให้มีศักยภาพ และเสริมความสามารถจนเกิดคุณค่า ต้องเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส และทำให้ตัวเองมีความเสถียรภาพ

เกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ต้องกำหนดไว้อย่างน้อยร้อยละ 5 หรือกำหนดกันเอง เรียกว่า loss data โดยใช้แผนกลยุทธ์ความเสี่ยง ส่วนร้อยละ 95 แผนกลยุทธ์ปกติต้องเป็นไปตาม KPIs เช่น การเปิด bilingual ให้รพ.เอกชนมาทำงานร่วมกัน ออกข้อสอบร่วมกัน แล้ววางแผนการตลาดในการให้ค่าธรรมเนียม มีการให้คำศัพท์ในการท่องเที่ยว ๑๐๐ คำ ต่อปี มีการให้คำศัพท์มีภาษาไทย ปีที่ ๒ ไม่มีภาษาไทย

GRC แบ่งเป็น หากเป็นความเสี่ยงกลยุทธ์ให้ระดับผู้บริหาร ความเสี่ยงปฏิบัติการเป็นผู้ปฏิบัติงาน เจ้าของงาน ความเสี่ยงของการปฏิบัติการและการเงิน ส่วนความเสี่ยงจากปฏิบัติตามเกณฑ์ต้องมีหน่วยงานใหม่ที่เสี่ยงกำกับ

ประเภทความเสี่ยงใหม่เน้นการบริหารความเปลี่ยนแปลง ความไม่แน่นอน ความคาดหวังภายนอก ต้องทบทวนเรื่องความเสี่ยงภาพลักษณ์ reputation risk และความเสี่ยงทางสังคม social risk การจัดการความเสี่ยงต้องจัดลำดับตามความสำคัญ การพิจารณาต้องดูโอกาสเกิดและผลกระทบ และต้องใช้หลักคิดแบบ Y2K การจัดการความเสี่ยงหากโซนแดงต้องลดโอกาสและผลกระทบ และต้องเปรียบเทียบต้องดูว่า โอกาสต้องลดลง ไม่เน้นการคูณ ความรุนแรงเกิน 3 ไม่ดี โอกาสเกิดดูที่สถิติที่มี หากเกิดมาแล้วเกิน 3 ครั้ง โอกาสเกิดจะได้คะแนน 5 โอกาสเกิดต้องพิจารณาในอีก 5 ปีข้างหน้า และมั่นใจว่าจะมีโอกาสเกิดขึ้นซ้ำ

ทฤษฎีการบริหารความเสี่ยงต้องใช้หลักคิด Y2K (หมายถึงระบบหยุด ทำไม่ได้) เราต้องบริหารให้ทุกอย่างต่อเนื่อง หากเกิดวิกฤติต้องสร้างบทเรียนที่ดีในการจัดการ

แผนสำรองฉุกเฉิน (Emergency plan) และแผนต่อเนื่อง (BCM) มีความแตกต่างกันเป็นระบบที่รองรับการเกิดภาวะฉุกเฉินโดยการกู้สภาวะปกติให้ได้เร็วที่สุด จึงจะกลับสู่สภาวะปกติได้จึงเรียกว่า BCM

Key risk indicators : KRI ในการพัฒนางานของรายการงาน ต้องหา KRI ที่เป็นตัวกำหนดภาระงาน โดยมาจากผู้บริหารและสภามหาวิทยาลัยที่ต้องการให้ทุกคนนำไปใช้เช่น ค่าใช้จ่าย จำนวนนักศึกษาในกลุ่มร้อยละ ๕ และ เรื่องอื่นๆมาจากภาระงานของตนเอง การทำ KRI ต้องมีการกำหนดจำนวนงานที่ไม่ผ่านการตรวจรับรอง โดยกำหนดสีให้ สีเขียวไม่เกิดเรื่องไม่มีกรณีที่อยู่ในข่ายและไม่ต้องทำกิจกรรมเพิ่ม สีเหลืองอยู่ในข่ายที่แก้ไขได้มีกิจกรรมที่เตรียมไว้ มีแผนควบคุมความเสี่ยง สีแดงคือกรณีที่แก้ไขไม่ได้ใน 2 เดือน เพิ่มกิจกรรมใหม่

KRIs มี 4 รูปแบบคือ exposure เป็นตัวชี้วัดที่วัดได้ผลและอยู่ได้ Stress มีตัวบ่งชี้การเพิ่มขึ้นของการใช้ทรัพยากร มีปัจจัยเสี่ยงที่กระทบต่อการลงทุน โครงการใหม่ไม่คุ้นเคย เปลี่ยนเงื่อนไข Casual indicators พิจารณาที่บุคคล ระบบงาน เทคโนโลยี คู่แข่งขัน มีการจัด layout ให้ชัดเจน ปัญหาในเรื่องการไม่ตัดสินใจไม่ได้ ต้องตัดสินใจ Failure indicator ต้องมีบทเรียนปิดโครงการมาประกอบการปรับให้เป็นไปตามเป้าหมาย

ประเภทของแผนคือ แผน quick win ทำเสร็จภายในปีเดียว จัดการความเสี่ยงได้ทันที แผน revolving plan ทบทวนประจำปี ไม่มีวันสิ้นสุด ปรับปรุงไปได้เรื่อยๆ แผน preparedness plan เตรียมความพร้อม ทำประชาพิจารณ์ ทำข้อมูล สำรวจตลาดใหม่ ทั้งนี้การจัดการอาจแบ่งเป็น การจัดการรายชิ้น การจัดการระบบงานระดับผู้ใช้บริการ ระดับข้ามองค์กร จัดการความเสี่ยงใหม่ การจัดการตามบรรทัดฐาน มาตรฐาน

ตัวอย่าง KRIs เช่น การทดสอบแบบ pretest เพื่อประเมินการสอนย่อยหลายครั้ง มีการกำหนดกิจกรรมการมีส่วนร่วมเป็น HR score card หรือมี oper pooling ในการกำหนดภาระงานเพื่อให้มีการจองตัวในการทำงาน การสร้างระบบที่เสี่ยงในการเพิ่มศักยภาพ การจัดการเรื่องภาวะท้องไม่พร้อมต้องมีกลไกในการจัดการก่อนเกิดภาวะเสี่ยง การจัดการเรื่องท้องไม่พร้อมในเรื่องนี้ให้หาข้อมูลที่ชัดเจน และอยากเห็นคู่มือที่นำไปสู่การทำ

ให้จบการศึกษา ส่วนเรื่องการเบิกจ่ายในเรื่องการทำวิจัยต้องมีการจัดกลุ่มที่ทำวิจัยและควรมองกลุ่มที่จะเริ่มทำงานวิจัยด้วย ต้องใช้กระบวนการที่ทำให้ชัดเจน

แนวคิดต่างเกิดขึ้นได้อย่างไร การมองเชิงกลยุทธ์จะทำให้เกิดความแตกต่างจะคิดจากอะไร เกิดจากการที่ต้องเชิญผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาหรือนอกสาขาให้คำแนะนำ รวมถึงประสบการณ์หรือบทเรียนความผิดพลาดจะทำให้มีการคิดกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดี อาจเชิญผู้ที่เกษียณ หรือเชี่ยวชาญมาให้คำแนะนำกลยุทธ์ในการทำงาน

หัวข้อที่ ๖ หัวข้อเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

อ.พัฒนาชัย กุลสิริสวัสดิ์

สถาบันของเราจะอยู่ได้ ๑๐๐ ปี อยู่ที่คนและระบบ โดยการทำงานต้องมีเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ Education Criteria ทั้งนี้ การมีเกณฑ์มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนแนวคิด ความรู้ ประสบการณ์คุณภาพ วิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จได้ การทำงานต้องมีฐานรากที่แข็งแรง การทำงานต้องเน้นผู้ให้บริการ ต้องทำงานเป็นทีม การทำงานด้วยข้อมูลและข้อจริง

หลักการเริ่มแรกต้องสร้างความประทับใจและดี เร็ว ถูก เก่ง องค์กรที่ยั่งยืน

แนวคิดของการจัดการองค์การคุณภาพ

การทำงานต้องมองที่ผู้นำที่จะต้องเป็นคนสร้างโอกาสและบริหารโอกาส โดยการทำงานต้องทำให้เป็นคนดีและมีการกำหนดเป้าหมายปลายทางร่วมกันคือ วิสัยทัศน์ ทั้งนี้การเป็นผู้นำต้อง “ตัดสินใจ” และ ต้อง “สื่อสาร” ทำอะไรต้องสื่อสารและต้องเข้าใจว่าทุกคนเข้าใจไม่เหมือนกัน ต้องเพิ่มช่องทางการสื่อสาร โดยสอนให้ลูกน้องเป็นคนดีคนเก่ง เพื่อต่อไปจะได้สร้างนวัตกรรมและความประทับใจสู่ลูกค้า เพื่อนร่วมงาน และต้องมีวัฒนธรรมให้สามารถทำงานได้โดยต้องมีสันดานที่ตรงกับองค์กร

การใช้เกณฑ์ EdPEX เป็นการทำให้สู่เป้าหมายได้เร็วกว่าวิธีการทำงานแบบธรรมดา และทำให้เป็นงานประจำ องค์กรที่ยั่งยืนคือ “ดี” การมีคน ผลิตภัณฑ์ บริการและมีภาพลักษณ์ที่ดี “เร็ว” กว่าที่ลูกค้าคาดหวัง “ถูก” คุ่มค่าคุ่มราคา ใช้ให้คุ้มงบประมาณ “เก่ง” มีความรู้ ทักษะ มีความสามารถและมีสมรรถนะในการนำเอามาใช้ เทคนิคที่ดีคือ ได้ค่ะ แต่ว่า Yes....But....

แนวคิดการจัดการสถาบันคุณภาพ เน้นความมั่นคง ยิ่งให้ยังมี ต้องการความรู้ ต้องการโอกาสในการปรับปรุง การทำงานต้องวิเคราะห์เรื่อง เหตุและผล ผลคือ EdPEX ที่เน้นเฉพาะผลสัมฤทธิ์ที่มีคุณภาพ แต่เหตุคือ TQM ต้องดูที่ 6 M และเน้นกระบวนการหลัก กระบวนการสนับสนุน กระบวนการธุรกิจ ทั้งนี้คุณภาพต้องมี ๓ ตรวจ “ตรวจวินิจฉัย” ต้องตรวจหาปัญหาและหาแนวทางการแก้ไข “ตรวจประเมิน” เป็นตรวจว่าทำตามเกณฑ์หรือไม่ มีผลคือ ให้ออกโอกาสในการปรับปรุง “ตรวจติดตาม” ไม่แนะนำไม่มีผลงาน การตรวจมีผลต่อความไว้วางใจ จะมีความสัมพันธ์กัน แนวคิดของการตรวจวินิจฉัยองค์กรคือ “จับถูก” ต้องมีคำว่า “มีอะไรให้ช่วยไหมค่ะ” การจับถูกบอกให้แก้ไข “จับผิดและให้โทษให้คุณ” คำและไม่ให้ข้อเสนอแนะ จะเกิดการโกงและโกหก “ช่วยกันพัฒนา”

ผู้นำต้องทุ่มเทและเป็นแบบอย่างและให้ลงมือทำร่วมกัน ฟังหูไว้หู ฟังมากๆ คิดทุกอย่างที่พูด หากคนที่ไม่ทำต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะช่วยทำให้เกิดการปรับพฤติกรรมได้ ประโยชน์ที่ได้รับการนำเกณฑ์ EdPEx เข้ามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสถาบัน ให้ไวต่อการรับรู้ของการเปลี่ยนแปลง ไวต่อการปรับปรุงและพัฒนา

เกณฑ์มี ๗ ด้าน โดยวิเคราะห์การนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์ การทำสำเร็จได้ต้องมีความเชื่อ และต้องมีการวางโครงสร้างองค์กรมาสอบทานในเรื่องลักษณะองค์การและสภาวะการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์

การจัดการแบบบูรณาการต้องมีแนวทางการที่บูรณาการกัน โดยปรับวิธีคิดก่อนในการทำงาน ซึ่ง EdPEx เน้นการทำให้เห็นที่ผลลัพธ์ โดยไม่กำหนดวิธีการและปรับใช้ให้เหมาะสม และมองหม้ออกกว่าผู้เรียนคือลูกค้าที่สำคัญ และองค์ประกอบอื่นๆซึ่งจะต้องวัดเหตุ ผล กลยุทธ์และต้องปรับปรุงองค์กร

เกณฑ์ EdPex เกิดจากประเทศอเมริกา โดยพัฒนาจาก MBNQA, TQA, PMQA, SEPA ที่ใช้วัดคุณภาพ รัฐวิสาหกิจแล้วมาวัดสถานศึกษาและสถานบริการ

๘ ถูกต้องต้องนำเข้าคือ ความเข้าใจที่ถูกต้อง ความคิดที่ถูกต้อง ต้องคิดในกรอบและนอกกรอบ เพราะเกณฑ์ต้องการให้เปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ๆและให้คิดนอกกรอบการนำเกณฑ์ไปประยุกต์ใช้ต้องเข้าใจว่า อย่างไร และ อะไร ต้องมีคำถามว่า ไม่เข้าใจคำถาม หรือ เข้าใจแต่ไม่ชัดเจน จุดประสงค์คือ มูลเหตุของการดำรงอยู่ ไม่มี การเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ เป็นข้อย่อยของจุดประสงค์ เป้าประสงค์เป็นข้อย่อยของวัตถุประสงค์ เป้าหมาย เราต้องมีการแบ่งองค์กรเพื่อเข้าสู่คุณภาพมี ๔ ประเภทคือ มีดี เขียนดี มีดีแต่เขียนไม่ดี ไม่มีแต่เขียนดี ไม่มีดีและเขียนไม่ดี

การทำงานเรื่องคุณภาพต้องให้เข้าใจอิริยาวัตรก่อน เพื่อให้มีความเข้าใจในการทำงานได้ดีขึ้น และหากอ่านแล้วไม่เข้าใจให้ทำความเข้าใจหมายเหตุ และหากมี * ให้ตอบประเด็นนี้ตามความเหมาะสม การอ่านเกณฑ์ ต้องตั้งคำถามไว้เสมอ คำถามนี้ถามมาทำไม ต้องตีโจทย์ให้แตกกว่าคำถามนี้ให้ใครตอบ ระดับไหน ถามแล้วได้ประโยชน์หรือไม่ หากเป็นเราจะตอบอย่างไรดี ต้องถามว่ามีกระบวนการอย่างไร เพื่อให้คนอื่นสามารถมาทำแทนได้เป็นเรื่องราวในอดีต โดยต้องมีการถ่ายทอด (เพื่อนำไปปฏิบัติ) ต้องการบอกวิธีการทำงานที่ทำซ้ำได้

การเขียนคำตอบต้องมีแนวทางเพื่อเป็นแบบ (APPROACH) ถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติเพื่อเขียนไว้ให้ใช้ (DEPLOY) การเรียนรู้ให้เกิดการปรับปรุง (LEARNING) การบูรณาการเพื่อเป็นเรื่องเดียวกัน (INTEGRATION) การทำงานคุณภาพต้องสอบถามความต้องการของลูกค้าที่สำคัญก่อนตามความเร่งด่วน ซึ่งสะท้อนว่า มาตรฐานสำคัญ กระบวนการปฏิบัติงาน

เราต้องการเป็น คนหรือสถาบัน ประเภทไหน สำคัญ/ด่วน สำคัญ/ไม่ด่วน (ไม่ดำเนินการไม่เขียน) ไม่สำคัญ/ด่วน ไม่สำคัญ/ไม่ด่วน

โครงสร้างองค์กรแบ่งเป็น ลักษณะองค์กร ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมองค์กรและความสัมพันธ์ระดับองค์กร และสภาวะการณ์ขององค์กร คือ สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน บริบทเชิงกลยุทธ์ ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

บทบาทของผู้นำต้องเป็นแบบอย่างจริงใจจริงจังผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อในสิ่งที่เราทำมากกว่าสิ่งที่เราพูด ผู้นำทำในสิ่งที่ถูก ผู้จัดการถูกในสิ่งที่ทำ และต้องมีนิสัยที่ดีคือ อ่อนน้อมถ่อมตน พร้อมทั้งจะสู้ แข็งแกร่ง อดทน สม่่าเสมอ ตื่นเต้นกับการทำงาน อดกลั้นได้ดี ชอบแก้ไข ให้อภัย อำนาจของผู้นำต้องทำให้เกิดอำนาจในการจูงใจ โน้มน้าวใจ และมีอำนาจความรู้ แต่อำนาจทางการใช้ในเรื่องกฎระเบียบ

หัวข้อที่ ๗ การบริหารผลงาน

อ.บุญสืบ ปัญญา

การบริหารผลงานต้องมีการพิจารณาผลที่เกิดขึ้นจากการมองพิจารณาสภาพแวดล้อมในงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำอย่างไรให้การทำงานที่ไม่ต้องคิดเรื่องการย้อนกลับไปทำการประเมินใหม่ การประเมินต้องคิดถึง ปัจจัยวัดผลการทำงาน การประเมินผลงาน ได้ให้ข้อมูลย้อนกลับ ระบบการประกันคุณภาพของภาครัฐใช้ PMQA 7 ข้อ การวัดคุณภาพวัดที่ คน และ นวัตกรรมใหม่ๆ

การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของผลงาน ต้องวัดให้ได้ตรงตามหน้าที่ ตรงตามประเภทของตัวชี้วัด มีการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีKPI ที่ทำงานร่วมกันและมีการวัดในเป้าหมายเดียวกัน สามารถพัฒนาและปรับปรุงงานได้ เกิดผลกระทบต่อหน่วยงานอื่น หรืออาจใช้แนวคิด SMART มีความเฉพาะเจาะจงชัดเจน สามารถวัดผลได้ การกำหนดเป้าหมายต้องมีแรงจูงใจในการทำใหสำเร็จ ต้องให้เห็นว่าทำได้จะมีความมุ่งมั่นในการทำงาน เกณฑ์ในการประเมินขึ้นอยู่กับบริบทโดยการประเมินต้องพิจารณาตามตัวชี้วัดและสมรรถนะของบุคคล

ทั้งนี้การประเมินสมรรถนะของบุคคลสามารถทำได้โดยใช้หลักการเปรียบเทียบในเรื่องพฤติกรรม การสังเกต รับรู้ได้