

แบบรายงานผล

ภายหลังการเข้ารับการฝึกอบรมในประเทศ

ผู้สรุปรายงานการประชุม อ.กรองแก้ว มีนวล และอ.ศุภิสรา เกษสุวรรณ

1. เนื้อหา ความรู้ ทักษะ ที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมในประเทศ

การอบรม TQA Application Report Writing มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้อบรมเข้าใจหลักสำคัญในการเขียนรายงาน หลักการเขียนรายงานแบบบูรณาการ หลักการเขียนรายงานในส่วนโครงสร้างองค์กร หลักการเขียนรายงานในส่วนของกระบวนการตามหลัก ADLI หลักการเขียนรายงานในส่วนของผลลัพธ์ตามหลัก LeTCI และการตรวจสอบคุณภาพรายงานครั้งสุดท้ายก่อนส่งตรวจประเมิน โดยรูปแบบการอบรมทั้งการบรรยายและการฝึกปฏิบัติ (Workshop) ประกอบด้วย การบรรยาย หัวข้อ “หลักสำคัญในการเขียนรายงาน และหลักการเขียนรายงานแบบบูรณาการ” และฝึกปฏิบัติ “Identify major themes and strengths” เพื่อให้เข้าใจวัตถุประสงค์การเขียนรายงาน องค์ประกอบภาพรวมของรายงาน และขั้นตอนการเขียนรายงาน โดยที่รายงานควรแสดงถึงการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กรแบบสั้นกระชับเพื่อตอบสนองจุดประสงค์และความจำเป็นขององค์กร โดยใช้คำถามของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติและหลักเกณฑ์การให้คะแนนเป็นแนวทางแสดงถึงการดำเนินการ (Process) และผลลัพธ์ที่เป็นผู้นำ (Result leadership) ขององค์กร การเขียนรายงานประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 20 ขั้นตอนต่อไปนี้

1. กำหนดทีมผู้เขียน ซึ่งควรเป็นผู้บริหารเนื่องจากจะได้ทำความเข้าใจเกณฑ์และเข้าใจองค์กร
2. อบรมทีมผู้เขียน
3. สร้าง storyboard
4. ร่างรายการรูปภาพ กราฟ ตาราง ต่างๆ
5. เขียน organization profile
6. เขียน 2-page highlights ระบุ major theme และจุดแข็งต่างๆ ขององค์กร
7. ออกแบบรูปภาพ และ captions ที่สำคัญ
8. เขียนสรุป application summary
9. กำหนดคำอธิบายศัพท์ หา gap ที่ต้องหาข้อมูลเพิ่ม
10. เขียนร่างครั้งที่ 1 (1st draft)
11. ทบทวน 1st draft
12. ปรับปรุงแก้ไข 1st draft
13. ส่งแบบฟอร์มเพื่อขอเข้ารับเลือกการตรวจประเมิน
14. เขียน 2nd draft
15. ทบทวน 2nd draft เพื่อหาแนวทางเพิ่มคะแนน
16. เขียน final draft
17. ทบทวน final draft และรูปภาพผลลัพธ์การดำเนินงาน
18. ตรวจสอบแก้ไขรายงานที่จะส่งเพื่อขอรับรางวัล ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นผู้รู้เพียง 1-2 คน

19. ส่งให้จัดทำรูปเล่ม หรือจัดหน้ากระดาษให้พร้อมส่ง

20. ส่งรายงานเพื่อขอรับรางวัล TQA

หลักการเขียนรายงานแบบบูรณาการ ต้องเข้าใจตัวตน สถานการณ์ และทิศทางขององค์กร นำไปสู่ขั้นตอนการดำเนินงาน (system foundation) ที่มี alignment และ integration สอดประสานส่งต่อเป็นเนื้อเดียวกันเพื่อบรรลุไปสู่เป้าหมายขององค์กร โดยความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างเกณฑ์ในหมวดต่างๆ สะท้อนให้เห็นมุมมองเชิงระบบขององค์กร เช่น ความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างแนวทางขององค์กรในหมวด 1-6 และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในหมวดที่ 7 ความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างการวางแผนบุคลากรกับการวางแผนกลยุทธ์ และความจำเป็นต้องมีข้อมูลความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดในการสร้างกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

ในการเขียนรายงานควรเขียนสะท้อนให้เห็นตัวตน สถานการณ์ ทิศทาง กระบวนการดำเนินงาน และแสดงผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กรที่จะนำสู่องค์กรที่เป็นเลิศ ก่อนการเขียนรายงานควรมีการกำหนด Theme และวาง Storyboard เพื่อให้เรื่องราวขององค์กรมีความสอดคล้องกัน โดยต้องกำหนดตัวตนขององค์กรให้ชัดเจน จากการระบุสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุด สิ่งที่ยังคงภาคภูมิใจที่สุด ถ้าองค์กรได้รับรางวัลอะไรคือคำประกาศเกียรติคุณขององค์กร และองค์กรได้รับรางวัลที่เด่น ๆ อะไรบ้าง ซึ่งต้องสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นเลิศขององค์กร

การบรรยายและฝึกปฏิบัติ หัวข้อ “หลักการเขียนโครงสร้างองค์กร” ซึ่งควรเขียนโดยผู้บริหารที่เป็นแม่ทัพหลัก เนื่องจากมีแนวคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) และเห็นภาพขององค์กรในภาพกว้าง (Bird eye view) ไม่ใช่มุมมองในระดับปฏิบัติการ (operation view) หลักการเขียนโครงสร้างองค์กรประกอบด้วยขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- 1) ค้นหาข้อมูล เช่น การจัด workshop ร่วมกับหมู่ผู้บริหารระดับสูง การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบ
- 2) (ร่าง) โครงร่างองค์กร
- 3) ให้ผู้บริหารระดับสูงทบทวนและให้ความเห็น
- 4) ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้สมบูรณ์ขึ้น
- 5) ทบทวนโครงสร้างองค์กรเป็นระยะให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและเรื่องราวในรายงาน

โดยการใช้คำถามในเกณฑ์เป็นแนวทางรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร นำมาเขียนให้กระชับแต่ได้เนื้อหาครอบคลุมเรื่องราวสำคัญครบถ้วน ความยาวไม่เกิน 10 หน้า (ภาษาอังกฤษ ไม่เกิน 7 หน้า) มีการเขียนอธิบายความเป็นมาขององค์กรและลักษณะธุรกิจขององค์กร อธิบายถึงความสำเร็จที่โดดเด่นขององค์กร (เน้นให้เห็นถึงการเรียนรู้ (Learning)) ซึ่งเนื้อหาส่วนใหญ่ควรเป็นการพรรณนาความ มีตารางหรือรูปภาพ ไม่เกินร้อยละ 30 ของพื้นที่ ในการเขียนควรเชื่อมโยงกับข้อมูลหรือเนื้อหาในกระบวนการหมวดที่ 1-6 และผลลัพธ์หมวดที่ 7 ตามความเหมาะสม โดยตระหนักเสมอว่าโครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลอย่างไรกับกระบวนการและผลลัพธ์

การบรรยาย หัวข้อ “หลักการเขียนกระบวนการ” และฝึกปฏิบัติ “ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์” เพื่อให้เข้าใจกระบวนการสำคัญขององค์กร ความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์ และหลักการเขียนกระบวนการขององค์กร ตามหลัก ADLI การฝึกปฏิบัติ “กระบวนการที่เป็นระบบ กระบวนการที่

มีประสิทธิภาพ การนำสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้อย่างเป็นระบบ การบูรณาการที่มีประสิทธิภาพ และการออกแบบตารางเพื่อตอบคำถาม What” โดยต้องคำนึงเสมอว่า “วิธีการที่ใช้ได้ค่านึงถึง.../แตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่ม...” ทั้งนี้การเขียนในหมวดกระบวนการโดยการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติจะช่วยให้องค์กรได้ตรวจประเมินและปรับปรุงกระบวนการใน 4 มิติ คือ

1) แนวทาง (Approach): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้การทำงานขององค์กรประสบความสำเร็จ มีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพของแนวทางที่สำคัญอย่างไร โดยสามารถเขียนได้ทั้งในรูปแบบเป็นหัวข้อย่อย รูปภาพ ตาราง หรือใช้วิธีพรรณนา

2) การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deploy): องค์กรนำแนวทางที่สำคัญไปใช้อย่างคงเส้นคงวาในส่วนงานที่เกี่ยวข้องอย่างไร โดยสามารถแสดงได้ทั้งในรูปแบบตาราง หรือพรรณนา ให้เห็น Who, What, When (repeatable), for whom, for what

3) การเรียนรู้ (Learning): องค์กรมีการประเมินและปรับปรุงแนวทางที่สำคัญอย่างไร มีการแบ่งปันภายในองค์กร และองค์ความรู้ใหม่ได้นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมหรือไม่ แสดงได้จากวงจรของการพัฒนา วันที่ปรับปรุงผลการดำเนินการ อธิบายความสำเร็จของการปรับปรุงผลดำเนินงานโดยใช้ fact-based evaluation หรือแสดงให้เห็นการพัฒนาหรือการค้นพบที่ยิ่งใหญ่ (Breakthrough) ของนวัตกรรมที่นำไปแบ่งปัน

4) การบูรณาการ (Integration): แนวทางต่างๆ ขององค์กรสอดคล้องไปในทางเดียวกัน มีความกลมกลืนระหว่าง กระบวนการ แผนงาน ตัวชี้วัด การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ ซึ่งทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรที่เพิ่มขึ้นอย่างมาก และสอดคล้องกับความจำเป็นขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

การบรรยาย หัวข้อ “หลักการเขียนผลลัพธ์องค์กร” เพื่อเข้าใจความหมายของผลลัพธ์ในคำถามของเกณฑ์ ผลลัพธ์ที่สำคัญ และหลักการเขียนผลลัพธ์องค์กร ตามหลัก LeTCI โดยที่ผลลัพธ์ที่แสดงต้องเป็นผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กร การประเมินผลลัพธ์จะพิจารณาจากผลการดำเนินการในปัจจุบัน ผลการดำเนินการเมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม รวมทั้งอัตราความครอบคลุมและความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัววัดผลลัพธ์กับข้อกำหนดด้านผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กรซึ่งต้องครอบคลุมผลลัพธ์ที่จำเป็นและสำคัญที่จะทำให้องค์กรยั่งยืน โดยผลลัพธ์ที่ต้องแสดงควร

1) มุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรที่สำคัญที่สุด การรายงานผลลัพธ์ต้องครอบคลุมข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กรตามที่แสดงไว้อย่างเด่นชัดแล้วในโครงสร้างองค์กร หมวดการนำองค์กร กลยุทธ์ ลูกค้า บุคลากร และการปฏิบัติการ

2) มุ่งเน้นรายงานระดับของผลการดำเนินการ โดยใช้มาตรวัดที่สื่อความหมายชัดเจน

3) มุ่งเน้นรายงานแนวโน้มเพื่อแสดงทิศทางของผลลัพธ์และอัตราการเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่สำคัญ มีข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย 3 ชุดข้อมูลเพื่อให้เห็นการเริ่มต้นของแนวโน้มชัดเจน แนวโน้มควรแสดงผลการดำเนินการที่ผ่านมาในอดีตและปัจจุบัน โดยไม่รวมผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ (ในอนาคต) ไม่มีการจำกัดช่วงเวลาขั้นต่ำของข้อมูลแนวโน้ม แต่ช่วงเวลาระหว่างชุดข้อมูลควรสื่อความหมายของตัววัดที่รายงาน

ข้อมูลแนวโน้มของตัววัดบางตัวอาจมีระยะนานถึง 5 ปีหรือมากกว่า หรือน้อยกว่า 1 ปี ขึ้นอยู่กับความสำคัญของตัววัด สำหรับผลลัพธ์ที่สำคัญ ๆ องค์กรควรรายงานข้อมูลใหม่เท่าที่มี ถึงแม้ว่าจะยังไม่เห็นแนวโน้ม ทั้งนี้ควรอธิบายแนวโน้มที่ดีหรือแนวโน้มในทางลบอย่างมีนัยสำคัญด้วย

4) มุ่งเน้นรายงานการเปรียบเทียบ เพื่อแสดงผลลัพธ์การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่เลือกมาอย่างเหมาะสมหรือระดับเทียบเคียง

5) มุ่งเน้นรายงานการบูรณาการ โดยแสดงผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งหมดขององค์กรและจำแนกตามกลุ่มที่จัดไว้ เช่น ตามกลุ่มลูกค้า บุคลากร กระบวนการ และกลุ่มสายผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ ซึ่งควรระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร

กิจกรรม workshop การฝึกปฏิบัติการเขียนผลลัพธ์ “ผลลัพธ์คืออะไร ผลลัพธ์ของคำถาม What ผลลัพธ์ที่จำเป็นสำหรับอุตสาหกรรมของท่าน ผลลัพธ์ที่เกณฑ์หมวด 7 ถาพหา ผลลัพธ์จำแนกตามกลุ่มผลลัพธ์เชิงเปรียบเทียบ และผลลัพธ์ที่ดี”

การบรรยาย หัวข้อ “การตรวจคุณภาพรายงาน” เพื่อเข้าใจคุณลักษณะของรายงานที่มีคุณภาพและทราบสิ่งที่ต้องตรวจสอบในรายงาน โดยรายงานที่มีคุณภาพจะต้องสะท้อนการดำเนินการขององค์กรแบบบูรณาการ รายงานมีความคงเส้นคงวาตลอดทั้งเล่ม แสดงผลลัพธ์ที่สำคัญเชื่อมโยงกับกระบวนการสำคัญขององค์กร รูปแบบการนำเสนอมีความเป็นมืออาชีพ และสอดคล้องกับกฎกติกาที่สำนักงานรางวัลกำหนด ดังนั้นในการตรวจคุณภาพรายงานควรตรวจสอบความเชื่อมโยงของเนื้อหา ความถูกต้องของการอ้างอิง ความคงเส้นคงวาของคำที่ใช้ ความสมบูรณ์ขององค์ประกอบอื่น ๆ และคำผิด และความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

2. การนำมาใช้ประโยชน์ในงานของหน่วยงาน ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

การเข้าร่วมอบรมดังกล่าว ทำให้ผู้อบรมสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการเขียนรายงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

3. ความคิดเห็นต่อหลักสูตรการฝึกอบรม ประชุม ดูงาน ปฏิบัติการวิจัย ดังกล่าว เช่น เนื้อหา ความคุ้มค่า วิทยากร การจัดทำหลักสูตร เป็นต้น

หลักสูตร TQA Application Report Writing เป็นหลักสูตรที่ทำให้ผู้อบรมเข้าใจหลักสำคัญในการเขียนรายงาน หลักการเขียนรายงานแบบบูรณาการ หลักการเขียนรายงานในส่วนโครงสร้างองค์กร หลักการเขียนรายงานในส่วนของกระบวนการตามหลัก ADLI หลักการเขียนรายงานในส่วนของผลลัพธ์ตามหลัก LeTCI และการตรวจสอบคุณภาพรายงาน