

ขอรายงานข้อมูลที่ได้รับจากการฝึกอบรม คุงาน ประชุม สัมมนาวิชาการ นำเสนอผลงานวิชาการ
ปฏิบัติการวิจัย (โปรดให้ข้อมูลในเชิงวิชาการ) ดังนี้

๑. วัตถุประสงค์ เพื่อ

๑. สร้างความเข้าใจต่อแนวทางพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพ
แห่งชาติ

๒. แนะนำแนวทางการจัดการกับบริบทขององค์กรที่ท้าทายและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

๓. แนะนำการศึกษาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และการประยุกต์ใช้กับเกณฑ์อื่น ๆ หรือเพื่อสร้าง
ทักษะที่เกี่ยวข้องในเชิงลึกต่อไป

๒. เนื้อหา

๑. สถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

กิจกรรมที่ ๑ การแบ่งกลุ่มอภิปรายถึงสถานการณ์ที่องค์กรกำลังเผชิญในปัจจุบัน จนถึงอนาคต และระบุผลกระทบที่ส่งต่อการดำเนินการขององค์กรทั้งด้านบวกและลบอย่างน้อย ๑ เรื่อง เพื่อใช้ในการวิเคราะห์บริบทโครงสร้างองค์กร ซึ่งต้องเป็นประเด็นเรื่องที่สำคัญ เช่น การเข้าสู่ Aging society, digital transformation, AI, digital footprint หรือ Climate change โดยประเด็นผลกระทบอาจ ได้แก่ ด้านธุรกิจ/การแข่งขัน ด้านการปฏิบัติการขององค์กร ด้านบุคลากร และด้านความรับผิดชอบต่อสังคม หรือสิ่งแวดล้อม ซึ่งการเข้าใจสถานะการณ์ขององค์กร เข้าใจคู่แข่ง เข้าใจความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (มีทั้งบวกและลบ) ภัยคุกคามเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ สามารถเตรียมพร้อมรับมือกับเทคโนโลยีใหม่และเทคโนโลยี และนำระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวมมาสู่การปฏิบัติได้

๒. ค่านิยมของเกณฑ์กับแนวคิดเรื่องการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ: โครงสร้างองค์กร

เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ตรวจประเมินต้องอ่านและทำความเข้าใจเจตจำนงค์ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติก่อนอ่านเกณฑ์ โดยมีพื้นฐานมาจากค่านิยมและแนวคิด ๑๑ ประการที่เป็นความเชื่อ ซึ่งมีภาพว่าฝังลึกอยู่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการเป็นเลิศ ได้แก่

- มุมมองเชิงระบบ
- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- การมุ่งเน้นที่ลูกค้า
- การให้ความสำคัญกับบุคลากร
- ความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัว
- การเรียนรู้ระดับองค์กร
- การมุ่งเน้นความสำเร็จและการจัดการเพื่อนวัตกรรม
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- การสร้างประโยชน์ให้สังคม
- จริยธรรมและความโปร่งใส
- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์

๓. การวัดความสำเร็จขององค์กร

โครงสร้างองค์กร ถือเป็น Key factor ที่สำคัญที่แสดงถึงกรอบการบริหารจัดการ เพื่อทำความเข้าใจองค์กรเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งจะไปกำหนดสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม พันธกิจ สมรรถนะหลักขององค์กร สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ภัยคุกคามเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อวิธีการดำเนินงานและการตัดสินใจขององค์กร ทำให้เข้าใจวิธีการดำเนินธุรกิจ ข้อกำหนดที่สำคัญเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของธุรกิจขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมทั้งความจำเป็น โอกาสและข้อจำกัดที่มีผลต่อระบบการบริหารจัดการองค์กร

ลักษณะองค์กร ประกอบด้วย ๑) สภาพแวดล้อมขององค์กร ได้แก่ ผลักดัน และ/หรือ บริการ พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรม ลักษณะโดยรวมของบุคลากร ลินทรัพย์ กฎระเบียบข้อบังคับ และ

๒) ความสัมพันธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ

การเข้าใจสถานะการณ์ขององค์กร (Organization situation) สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ ได้แก่

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (position, competitive changes, comparative data)

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic context) ได้แก่ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ภัยคุกคามเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยต้องรายงานในระบบรวมในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรพร้อมทั้งระบุเครื่องมือและวิธีการที่ใช้ เช่น TQA, TQM, PDCA, ISO, Six Sigma, Lean enterprise หรืออื่น ๆ

การวัดความสำเร็จขององค์กรที่เป็นเลิศ ในหมวดที่ ๗ ประกอบด้วย ๗.๑ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ๗.๒ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ๗.๓ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ๗.๔ ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร ๗.๕ ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์

กิจกรรมที่ ๒ แบ่งกลุ่มยกตัวอย่างตัววัดผลการดำเนินการหลักขององค์กรที่สามารถบ่งชี้ถึงความสำเร็จในธุรกิจ

- ตัววัดด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ได้แก่ ผลสอบ National license การได้รับรางวัลของนักศึกษา ยอดขายของแต่ละผลิตภัณฑ์ ร้อยละของบัณฑิตที่มีงานทำ เป็นต้น
- ตัววัดของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ ได้แก่ ต้นทุนการผลิต ร้อยละของนักศึกษาที่จบตามกรอบ, yield/cycle time, การลดลงของ SLA, Cyber security rate
- ตัววัดด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ได้แก่ Brand awareness, Satisfaction, dissatisfaction, Engagement score ทั้ง product segment/ line segment และ factor
- ตัววัดด้านบุคลากร ได้แก่ customer engagement score, productivity, turn Overrate
- ตัววัดด้านความรับผิดชอบต่อสังคม/สิ่งแวดล้อม ได้แก่ Carbon foot print, รางวัล Green university/องค์กรจริยธรรม
- ตัววัดด้านการเงินและตลาด ได้แก่ Finance EBIDA, market share/ penetration อัตราการแข่งขัน ค่าใช้จ่ายหลักสูตร

๔. การศึกษาเกณฑ์และพัฒนางานองค์กร ๔ ระดับ

การศึกษาเกณฑ์ จำเป็นต้องทำความเข้าใจกับคำศัพท์ที่สำคัญจากอภิธานศัพท์ หัวข้อต่าง ๆ เครื่องหมาย (* หรือ .) รูปแบบของคำถามที่เป็นคำถามพื้นฐาน (basic) ภาพรวม (overall) และคำถามย่อย (multiple) โดยเกณฑ์มีทั้งหมด ๑๗ หัวข้อ และอีก ๒ หัวข้อในโครงร่างองค์กร และแต่ละเกณฑ์จะมี area of address อย่างน้อย ๑ ประเด็น (ก., ข., และ ค.)

๕. คำถาม ๓ ระดับที่สะท้อนพัฒนาการขององค์กร

๑. คำถามพื้นฐาน (Basic) เป็นคำถามที่ตามหลังหัวข้อหลัก สำคัญที่สุด
๒. คำถามโดยรวม (Overall) เป็นตัวอักษรเข้ม เป็นจุดเริ่มต้น/ชี้แนะในการตอบคำถามเกณฑ์
๓. คำถามย่อย (Multiple) เป็นคำถามเดี่ยว ๆ ในแต่ละประเด็นพิจารณา

๖. Score Band ของหมวดกระบวนการและการประเมิน ADLI การให้คะแนนพิจารณาจากขั้นตอนการพัฒนากระบวนการ ดังนี้

๑. ตั้งรับปัญหา (scoring ๐-๒๕%) เป้าหมายไม่ชัดเจน ส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการหรือปัญหาเฉพาะหน้า

๒. แนวทางเริ่มเป็นระบบ (Early Systematic Approaches) (๓๐ – ๔๕%) ขึ้นเริ่มต้นของการปฏิบัติการโดยกระบวนการสามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผลและปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ มักกำหนดกลยุทธ์และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ

๓. มีแนวทางที่สอดคล้องไปในทางเดียวกัน (๕๐-๖๕%) กระบวนการสามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงและมีการแบ่งปันความรู้และประสานงานระหว่างหน่วยงาน โดยกระบวนการสามารถตอบสนองกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร

๔. แนวทางมีการบูรณาการ (integrate approaches) (๗๐-๑๐๐%) กระบวนการสามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงให้ดีขึ้น มีการร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ มีการวิเคราะห์แนวโน้มวัฒนธรรม แบ่งปันสารสนเทศและความรู้ ทำให้มีการทำงานข้ามหน่วยมีประสิทธิภาพ และใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติการที่สำคัญ

การให้คะแนนตามหลัก ADLI มีดังนี้

- แนวทาง (Approach-A) หมายถึง วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ ตามความเหมาะสมของการตอบคำถามตามหัวข้อต่าง ๆ ของเกณฑ์ ความมีประสิทธิภาพของกระบวนการ การนำไปทำซ้ำได้ และอยู่บนพื้นฐานของ fact-based ที่เชื่อถือได้
- การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment-D) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการตอบคำถามที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อองค์กร มีความคงเส้นคงวา และนำแนวทางไปใช้ในทุกหน่วยงานอย่างเหมาะสม
- การเรียนรู้ (Learning-L) หมายถึง มีการปรับปรุงแนวทางการให้ดีขึ้น โดยใช้วงจรการประเมินและการปรับปรุง มีการใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงการทำงาน มีการแบ่งปันความรู้ที่ได้มีการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร
- การบูรณาการ (Integration-I) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของแนวทางที่ใช้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กรตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และเกณฑ์หมวด กระบวนการ (หมวด ๑-๖) มีการใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุงที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกันทั้งระหว่างกระบวนการ และระหว่างหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้และการปฏิบัติมีความสอดคล้องกลมกลืนกัน ในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กร

ประเด็นหลักตาม Basic Question และ Overall Question สำหรับการบริหารองค์กร

หมวด ๒ กลยุทธ์ (Strategy)

๒.๑ การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองความท้าทายและภัยคุกคาม รวมทั้งใช้ประโยชน์ความได้เปรียบและโอกาส และวิธีการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดจ้างผู้รับจ้างภายนอก (outsourcing) ระบบงาน และสมรรถนะหลักขององค์กร นอกจากนี้ ยังถามถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและเป้าประสงค์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผลการดำเนินการโดยรวม ความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จในอนาคตดียิ่งขึ้น

๒.๒ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านี้ รวมทั้งวิธีการที่องค์กรประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

หมวด ๓ ลูกค้า (Customers)

๓.๑ ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectations)

หัวข้อนี้ถามถึงกระบวนการที่องค์กรใช้ในการรับฟังลูกค้า รวมทั้งการกำหนดกลุ่มและส่วน (segment) ของลูกค้า และยังถามถึงกระบวนการกำหนดและปรับแต่งผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการเพื่อตอบสนองลูกค้าและตลาด โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเสาะหาสารสนเทศที่มีคุณค่าเพื่อให้เป็นไปตามหรือเหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้าและปรับปรุงการตลาด

๓.๒ ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)

หัวข้อนี้ถามถึงกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและสร้างเสริมประสบการณ์ของลูกค้า รวมถึงการทำให้ลูกค้าสามารถค้นหาสารสนเทศและรับการสนับสนุน การจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า และทำให้มั่นใจว่าองค์กรปฏิบัติอย่างเป็นธรรมกับลูกค้า นอกจากนี้ ยังถามถึงการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า และวิธีการใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าที่องค์กรรวบรวมมา สิ่งเหล่านี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ามากยิ่งขึ้น และยกระดับความภักดีของลูกค้า

หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management)

๔.๑ การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลขององค์กร

หัวข้อนี้เป็นศูนย์กลางของการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศในการวัดผลการดำเนินการและระบบการจัดการที่มีการบูรณาการ โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศด้านการเงินและด้านอื่น ๆ เพื่อขึ้นนำองค์กรให้บรรลุผลลัพธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร อีกทั้งเพื่อคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิด หรือการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร รวมทั้งเพื่อระบุวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรที่นำมาแบ่งปัน

ในการนำเสนอหมวดนี้ องค์กรควรแสดงให้เห็นว่ามีวิธีการอย่างไรในการวัด การวิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร โดยให้แสดงถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศสำหรับการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ และการทบทวน เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินการขององค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑. การวัดผลการดำเนินการ องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงวิธีที่เป็นระบบในการติดตามข้อมูลสารสนเทศของการปฏิบัติการประจำวัน เช่น การทำงานของบุคลากร และผลการดำเนินการโดยรวมของ

องค์กร ซึ่งควรเป็นการติดตามผลการดำเนินการของแผนกลยุทธ์ และองค์กรควรแสดงให้เห็นถึงวิธีการเลือกข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริง ซึ่งสอดคล้องกับหมวด ๒.๒ก(๕)

๒. การวิเคราะห์และการทบทวน และการปรับปรุงผลการดำเนินการ ซึ่งสอดคล้องกับหมวด ๑ องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงวิธีที่เป็นระบบในการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร การนำผลการทบทวนผลการดำเนินการไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับหมวด ๖.๑บ และ ๔.๒ค

๔.๒ การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ขององค์กร

หัวข้อนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรแสดงให้เห็นถึงวิธีที่เป็นระบบในการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ และทำให้มั่นใจถึงคุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูลสารสนเทศ นอกจากนี้ ยังรวมไปถึงแนวทางการจัดการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ และการแสวงหาการสร้างนวัตกรรมขององค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

ในการนำเสนอหมวดนี้ องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงวิธีในการจัดการสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร ประกอบด้วย การจัดการสารสนเทศ (Information Management) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Availability) ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Security and Cybersecurity) การจัดการความรู้และการเรียนรู้ระดับองค์กร (Knowledge Management and organizational Learning) และการแสวงหาการสร้างนวัตกรรม (Pursuit of Innovation) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑. ข้อมูลและสารสนเทศ องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงวิธีที่เป็นระบบในการทวนสอบและทำให้มั่นใจถึงคุณภาพของข้อมูลสารสนเทศขององค์กร ทำให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศขององค์กรมีความพร้อมใช้งาน และความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือจำกัดสิทธิ์การเข้าถึง ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลในหมวดต่าง ๆ

๒. ความรู้ขององค์กร องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงวิธีที่เป็นระบบในการสร้างและการจัดการความรู้ขององค์กร บ่งชี้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กร

๓. การแสวงหาการสร้างนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับหมวด ๒.๑ก, ๓.๑ก, ๓.๑บ(๒), ๔.๑(ข) และ ๔.๒ข (๑) องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงวิธีที่เป็นระบบในการกำหนดว่าโอกาสใดจะแสวงหาการสร้างนวัตกรรม

หมวด ๖ การปฏิบัติการ

๖.๑ กระบวนการทำงาน (Work Processes)

หัวข้อนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรแสดงให้เห็นถึงวิธีที่เป็นระบบในการออกแบบ การจัดการ และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนขององค์กร

ในการนำเสนอหมวดนี้ องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงวิธีที่เป็นระบบในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการและกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยมีรายละเอียด ซึ่งสอดคล้องกับหมวด ๒.๑ก(๔), ๒.๒, ๓ และ ๔.๑ก ดังนี้

๑. การออกแบบผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการและกระบวนการ องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงวิธีที่เป็นระบบในการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ ออกแบบผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ กำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุน และออกแบบกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

๒. การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงวิธีที่เป็นระบบในการทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญจะเป็นไปตาม

ข้อกำหนดของกระบวนการ และวิธีที่เป็นระบบในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และผลการดำเนินการของกระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับ P๒ค

๖.๒ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness)

หัวข้อนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรแสดงให้เห็นถึงวิธีที่เป็นระบบที่องค์กรทำให้มั่นใจถึงประสิทธิผลของการปฏิบัติการ เช่น การควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ การจัดการเครือข่ายอุปทานขององค์กร และการทำให้มั่นใจถึงความต่อเนื่องทางธุรกิจ เช่น ความสามารถในการฟื้นตัวและการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล การควบคุมต้นทุน (Cost Control) เครือข่ายอุปทาน (Supply network) การจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-network management) การสื่อสารกับเครือข่ายอุปทาน (Supply-network communication) ความปลอดภัย (Safety) ความต่อเนื่องของธุรกิจ และความสามารถในการฟื้นตัว (Business Continuity and resilience)

ในการนำเสนอหมวดนี้ องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงวิธีที่เป็นระบบในการทำให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติการ องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงวิธีที่เป็นระบบในการจัดการต้นทุน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติการ

๒. การจัดการเครือข่ายอุปทาน องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงวิธีที่เป็นระบบในการจัดการเครือข่ายอุปทาน ซึ่งสอดคล้องกับ P๑ข(๓) และหมวด ๒.๑ก(๔)

๓. ความปลอดภัย ความต่อเนื่องทางธุรกิจ ความสามารถในการฟื้นตัว และการบริหารความเสี่ยง องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงวิธีที่เป็นระบบในการทำให้สภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัย (Safe) และมั่นคงปลอดภัย (Secure) สำหรับบุคลากรและบุคคลอื่นในสถานที่ทำงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับหมวด ๕ องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงวิธีที่เป็นระบบในการทำให้องค์กรสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า เตรียมพร้อม และฟื้นฟูจากภัยพิบัติ ภาวะฉุกเฉิน และภาวะชะงักงันต่าง ๆ และองค์กรควรแสดงให้เห็นถึงแนวทางโดยรวมขององค์กรในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งสอดคล้องกับหมวด ๒.๑ก(๒)

ประเด็นหลักตาม Basic Question และ Overall Question สำหรับการบริหารองค์กร

หมวด ๑ การนำองค์กร (Leadership)

๑. การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership): ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร

หัวข้อนี้ถามถึงประเด็นความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้นำระดับสูง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

- บทบาทของผู้นำระดับสูง (The Role of Senior Leaders)
- ผู้นำระดับสูงที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Role-Model Senior Leaders)
- การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Legal and ethical behavior)
- การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อนวัตกรรม (Creating an environment for innovation)

๒. การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Governance and Societal Contributions) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและสร้างประโยชน์ให้สังคม

หัวข้อนี้ถามถึงประเด็นสำคัญ ๆ ในระบบการกำกับดูแลองค์กร รวมถึงการปรับปรุงของผู้นำระดับสูง และระบบการนำองค์กร นอกจากนี้ ยังถามถึงวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจว่าทุกคนในองค์กรได้ประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม รวมทั้งตอบแทนสังคมและสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

- การกำกับดูแลองค์กร (Organizational Governance)
- การปฏิบัติตามกฎหมาย จริยธรรม และความเสี่ยง (Legal Compliance, Ethics, and Risks)
- ความกังวลของสาธารณะ (Public Concerns)
- การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ (Conservation of Natural Resources)
- การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal contributions)
- การสนับสนุนชุมชน (Community Support)

หมวด ๕ บุคลากร (Workforce)

๕.๑ สภาพแวดล้อมของบุคลากร (WORKFORCE Environment) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

หัวข้อนี้ถามถึงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร วิธีตอบสนองความต้องการเหล่านั้นเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผล รวมทั้งวิธีการที่ทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าบรรยากาศของสถานที่ทำงานเกื้อหนุนการปฏิบัติงาน มีจุดมุ่งหมาย คือ เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพที่ส่งผลให้การทำงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จและเกื้อหนุนบุคลากร

- ขีดความสามารถของบุคลากรและอัตรากำลังของบุคลากร (Workforce Capability vs Workforce Capacity)
- สภาวะความหลากหลาย (The case for diversity)
- การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (Workforce change)
- การสนับสนุนบุคลากร (Workforce Support) การสลับ

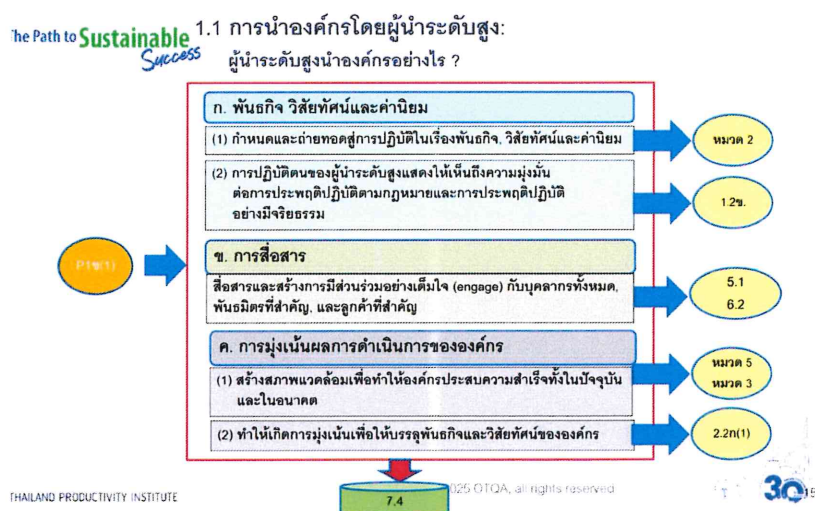
- สถานที่ทำงานอื่น การทำงานแบบทางไกล, และการจัดการอื่น ๆ (Alternate workplaces, telework, and other arrangements)

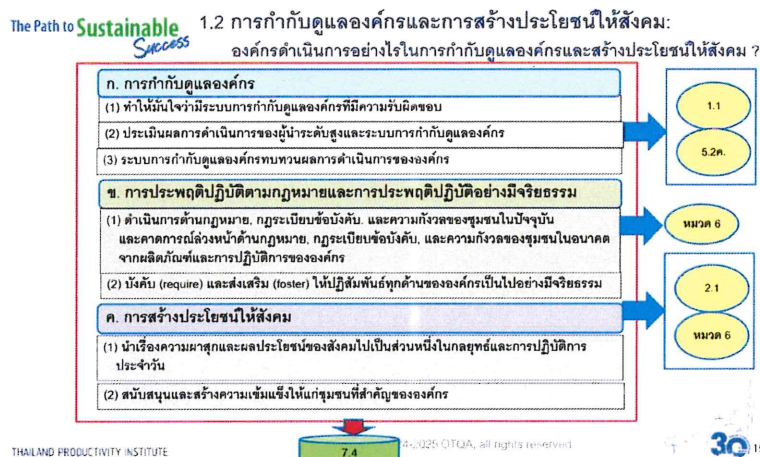
๕.๒ ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากรเพื่อรักษาบุคลากรไว้และให้มีผลการดำเนินการที่ดี

หัวข้อนี้ถามถึงระบบขององค์กรในเรื่องการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างความสามารถและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ มีจุดมุ่งหมายเพื่อสนับสนุนการรักษาบุคลากรไว้ เพื่อส่งเสริมระดับความผูกพันและผลการดำเนินการที่ดี เพื่อนำสมรรถนะหลักขององค์กรมาใช้ และเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุแผนปฏิบัติการและทำให้มั่นใจถึงความสำเร็จขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

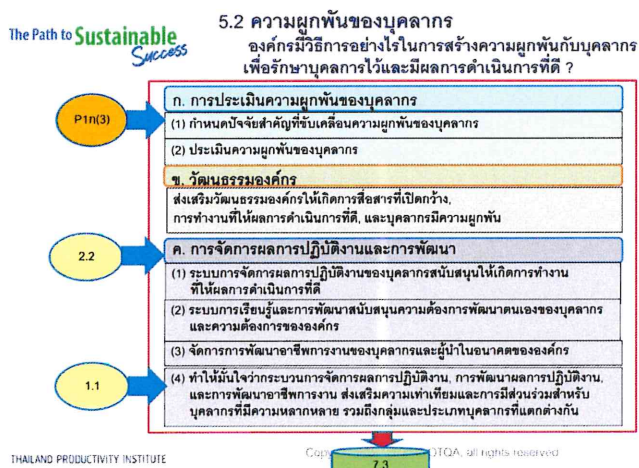
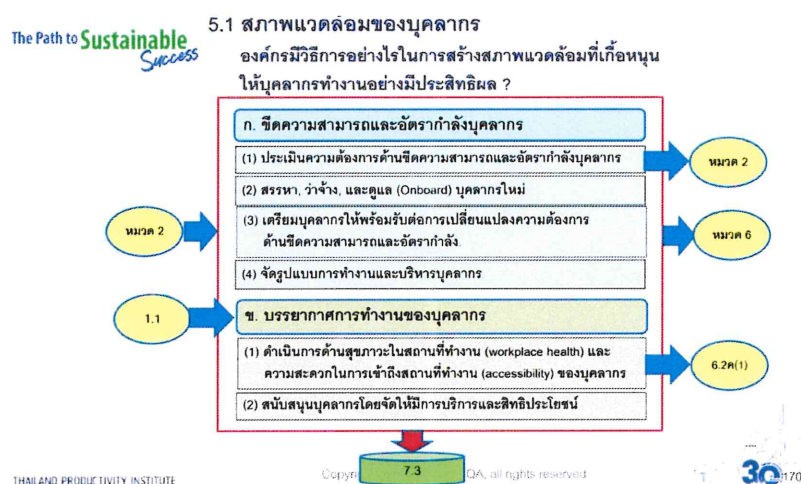
- ผลการดำเนินการที่ดี (High Performance)
- การสร้างความผูกพันกับบุคลากรและผลการดำเนินการ (Workforce Engagement and Performance)
- ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร (Drivers of Workforce Engagement)
- ปัจจัยบั่นทอนความผูกพัน (Factors Inhibiting Engagement)
- ตัวชี้วัดอื่นด้านความผูกพันของบุคลากร (Other Indicators of Workforce Engagement)
- ความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม (Equity and inclusion)
- การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน Performance development)
- ความจำเป็นในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance development needs)

ความสัมพันธ์ที่จะพบข้อมูลของหมวด ๑ ที่ส่งผลต่อหมวดอื่นๆ ดังภาพ





ความสัมพันธ์ที่จะพบข้อมูลของหมวด ๕ ที่ส่งผลต่อหมวดอื่น ๆ ดังภาพ



การสร้างความสามารถในการแข่งขัน

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีบทบาทในการสร้างเสริมความสามารถในการแข่งขัน ๓ ประการ

๑. ช่วยปรับปรุงกระบวนการ ชีตความสามารถ และผลลัพธ์

๒. ช่วยกระตุ้นการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่าง ๆ ผ่านงาน TQA Winner Conference และการเยี่ยมชมกิจการองค์กรที่ได้รับรางวัล

๓. เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการทำความเข้าใจและใช้ในการบริหารจัดการผลการดำเนินการขององค์กร ชี้นำความคิดในเชิงกลยุทธ์และสร้างโอกาสในการเรียนรู้

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เหมาะสมกับทุกองค์กร

- เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สามารถปรับใช้ได้ตามความจำเป็นขององค์กร
- เกณฑ์ไม่ได้กำหนดว่าองค์กรควรจัดโครงสร้างหรือการปฏิบัติการอย่างไร
- ในโครงสร้างองค์กร องค์กรจะอธิบายว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กร
- เกณฑ์กระตุ้นให้องค์กรใช้แนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับใช้ได้ มีนวัตกรรม ยืดหยุ่น และกระตุ้นให้องค์กรเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมที่สุดกับองค์กร (เช่น Lean, Six Sigma, ISO, Balanced Scorecard, Plan-Do-Check-Act [PDCA]) และเลือกใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิผลมากที่สุดเพื่อยับยั้งเคลื่อนการปรับปรุงและมีผลการดำเนินการที่ดีอย่างยั่งยืน

วิธีการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

๑. อ่านโครงสร้างองค์กร พิจารณาว่าองค์กรสามารถตอบคำถามต่าง ๆ ได้หรือไม่ การทำความเข้าใจและอธิบายเพื่อหาคำตอบให้คำถามเหล่านี้กับคณะผู้บริหารระดับสูง อาจถือเป็นการตรวจประเมินตนเองครั้งแรกขององค์กร

๒. ศึกษาค่านิยมและแนวคิดหลัก ๑๑ ประการ เทียบเคียงองค์กรของท่านกับค่านิยมเหล่านี้ว่ามีประเด็นอะไรบ้างที่องค์กรของท่านควรปรับปรุง

๓. ตอบคำถามตาม ๑๗ หัวข้อของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อทำความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับเกณฑ์และผลการดำเนินการขององค์กร

๔. อ่านกรอบภาพรวมของระบบบริหารจัดการผลการดำเนินการตามหัวข้อคำถาม องค์กรพิจารณาถึงประเด็นเหล่านี้ในการวางระบบการนำองค์กรและการวัดผลการดำเนินการหรือไม่

๕. ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติและเอกสารประกอบเนื้อหาอธิบายเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร เกณฑ์และคำอธิบายอาจช่วยให้องค์กรคิดด้วยวิธีที่แตกต่าง หรือให้กรอบการอ้างอิงใหม่ ๆ

๖. เข้าร่วมการฝึกอบรมหรือสัมมนาเกี่ยวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อเรียนรู้แนวทางที่เป็นแบบอย่างที่ดีจากองค์กรที่ได้รับรางวัล ซึ่งองค์กรเหล่านี้ได้ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ สร้างนวัตกรรม และบรรลุผลสัมฤทธิ์มาแล้ว

๗. สมัครเป็นผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติจะได้รับการฝึกอบรมอย่างเข้มข้น ได้ประสบการณ์จากการตรวจประเมินองค์กรที่สมัครรางวัล และเรียนรู้เพื่อประยุกต์ใช้เกณฑ์กับองค์กรของตน

วิธีการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เมื่อพร้อมสำหรับการตรวจประเมิน

๑. จัดทำโครงสร้างองค์กรให้สมบูรณ์

- ให้คณะผู้บริหารระดับสูงตอบคำถามในโครงสร้างองค์กร

- หากพบว่ามีสารสนเทศในประเด็นใดที่ขัดแย้งกัน หรือมีข้อมูลน้อย หรือไม่มีเลย ให้ใช้ประเด็นเหล่านี้ในการลงมือวางแผนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ

- หลายองค์กรใช้โครงสร้างองค์กรเป็นจุดเริ่มต้นในการประเมินตนเองในเบื้องต้น

๒. ใช้คำถามของเกณฑ์แบบเต็มรูปแบบเป็นแนวทางทำทุกเรื่องที่สำคัญเพื่อนำองค์กร

- องค์กรอาจค้นพบจุดบอด หรือประเด็นที่ควรให้ความสำคัญเพิ่มเติม

๓. ทบทวนแนวทางการให้คะแนน

- แนวทางนี้จะช่วยให้องค์กรประเมินระดับพัฒนาการขององค์กร

๔. ตอบคำถามในหมวดที่องค์กรทราบว่าจำเป็นต้องปรับปรุง

- ตอบด้วยตนเองหรือกับคณะผู้บริหารระดับสูง และศึกษาเพิ่มเติมจากคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ จากนั้นตรวจประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงและจัดทำแผนปรับปรุง

- วิธีการประเมินโดยการเลือกตอบเฉพาะหมวดอย่างนี้อาจทำให้เกิดความจำกัดของประโยชน์ที่พึงจะได้จากมุมมองเชิงระบบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

๕. ให้คณะผู้บริหารระดับสูงตรวจประเมินองค์กร

- ในการประชุม ให้คณะผู้บริหารระดับสูงตอบคำถามตามโครงสร้างองค์กรและเกณฑ์ทั้ง ๗ หมวด เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง แล้วจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรเต็มรูปแบบ

๖. ตรวจประเมินองค์กรแบบเต็มรูปแบบด้วยตนเอง

- จัดตั้งคณะทำงานภายในองค์กรเพื่อจัดทำโครงสร้างองค์กรและตรวจประเมินองค์กรตามเกณฑ์ทั้ง ๗ หมวด

๗. สมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

- ศึกษาจากคู่มือสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปีนั้นๆ จากเว็บไซต์ www.tqa.or.th

- เมื่อองค์กรพร้อม สามารถสมัครขอรับการประเมินภายใต้รางวัลคุณภาพแห่งชาติซึ่งจะได้รับการตรวจประเมินโดยคณะผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติจากสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติอย่างเต็มรูปแบบ

๘. ประโยชน์ที่ได้รับ

☐ ต่อตนเอง

- มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

☐ ต่อหน่วยงาน

- ประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการในองค์กร

☐ อื่น ๆ

-

ปัญหาและอุปสรรค

☐ การปรับปรุง

-

☐ การพัฒนา

-

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

-
