

แบบรายงานผล
ภายหลังการเข้ารับการฝึกอบรมในประเทศ

หลักสูตร TQA Internal Organization Assessment (๑)

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

เพื่อสร้างผู้ตรวจประเมินภายในองค์กรให้สามารถประเมินภาพรวม ค้นหาจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง และระดับพัฒนาการของระบบบริหารองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

หัวข้อ

๑. หัวใจของเกณฑ์
๒. บริบทองค์กรและความสำคัญต่อการตรวจประเมิน

หัวข้อที่ ๑ หัวใจของเกณฑ์

การประเมินองค์กรภายใน (Internal Organizational Assessment) เป็นการตรวจประเมินเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร (Value Added Assessment) โดยใช้ TQA/Baldrige เป็นกรอบการทำงานที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ปรับปรุงผลลัพธ์ และมีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น กรอบความเป็นเลิศ TQA/Baldrige นำเสนอแนวทางการเป็นผู้นำและการจัดการแบบไม่กำหนดกฎเกณฑ์ให้กับองค์กรต่างๆ ในปัจจุบัน ซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกในการใช้แนวทางในการบรรลุความเป็นเลิศ

หัวข้อที่ ๒ บริบทองค์กรและความสำคัญต่อการตรวจประเมิน

การตรวจประเมินต้องประเมินตามบริบทขององค์กร โดยพิจารณาดังนี้

ด้านการดำเนินการ

๑. เป้าหมายขององค์กร (Goal based)
 - วิสัยทัศน์และเป้าหมายองค์กรคืออะไร
 - การดำเนินการขององค์กรดีพอที่บรรลุไหม
 - ผลลัพธ์สะท้อนว่าบรรลุแล้วหรือยัง

สรุป: อะไรคือวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร (Goal Based Assessment) ค้นหาช่องว่างระหว่างเป้าหมายกับผลลัพธ์ที่ได้ หากทำได้ดีมาก นี่คือองค์กรที่เป็น Role Model หากมีช่องว่าง นั่นคือโอกาสปรับปรุง

๒. สถานการณ์ขององค์กร (Context based)
 - พันธกิจและบริบทองค์กรเป็นอย่างไร
 - การดำเนินการขององค์กรเหมาะสมดีพอไหม
 - การปฏิบัติทั่วถึงไหม
 - องค์กรเผชิญสถานการณ์อะไร
 - กลยุทธ์ที่องค์กรใช้คืออะไร

- การดำเนินการขององค์กรตอบสนองได้ดีไหม

สรุป: ตัวตนและสถานการณ์ที่กำลังเผชิญคืออะไร (Contextual Based Assessment) หากการดำเนินการขององค์กรตอบสนองได้ดีเป็นจุดแข็ง หากตอบสนองได้ไม่ดี เป็นโอกาสปรับปรุง

๓. คุณค่าที่ถูกคาดหวัง (Value focused)

- คุณค่าที่ลูกค้า บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคมชุมชนคาดหวังคืออะไร
- การดำเนินการขององค์กรตอบสนองได้ดีไหม
- มีการสร้างคุณค่าที่ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลาหรือไม่

สรุป: คุณค่าที่ถูกคาดหวังคืออะไร (Value Based Assessment) หากการดำเนินการขององค์กรและผลลัพธ์สะท้อนว่าทำได้ดีหรือสร้างคุณค่าได้ดีกว่า เป็นจุดแข็ง หากตอบสนองได้ไม่ดีเป็นโอกาสปรับปรุง

๔. ผลลัพธ์สำคัญ (Performance focused)

- ผลการดำเนินการสำคัญที่สะท้อน Premium Outcome เป็นเลิศแล้วหรือไม่
- ผลลัพธ์สะท้อนการเป็นผู้นำแล้วหรือไม่
- ประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันที่สำคัญดีขึ้นอย่างต่อเนื่องไหม
- ผลลัพธ์สำคัญครบถ้วนไหม

สรุป: ผลลัพธ์สำคัญคืออะไร (Performance Based Assessment) หากผลการดำเนินการที่สำคัญมีระดับที่ดีมีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องและสะท้อนการเป็นผู้นำ เป็นจุดแข็ง หากผลลัพธ์ไม่ดีแนวโน้มไม่ดีเป็นผู้นำตาม เป็นโอกาสปรับปรุง

๕. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous learning)

- องค์กรมีการพัฒนาประสิทธิภาพและขีดความสามารถขององค์กรอย่างต่อเนื่องไหม
- องค์กรมีการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องไหม
- องค์กรมีการเรียนรู้การสร้างนวัตกรรม และการใช้ Best Practice ในการยกระดับประสิทธิภาพและขีด

ความสามารถขององค์กรจนเป็นวิถีปกติใหม่

สรุป: การดำเนินการขององค์กรดีพอในการตอบสนองไหม มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ขีดความสามารถดีขึ้นอย่างต่อเนื่องไหม

ด้านผลการดำเนินการ พิจารณา

- ผลลัพธ์การดำเนินการสำคัญขององค์กรดีขึ้นอย่างต่อเนื่องไหม
- แสดงความเป็นเลิศและความเป็นผู้นำไหม
- แสดงขีดความสามารถในการแข่งขันที่ดีขึ้นไหม
- สะท้อนการบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายองค์กรแล้วหรือไม่

การสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร (Value Added Assessment)

เราจะสร้างคุณค่าได้ ต้องทำความเข้าใจองค์กรที่เราจะตรวจก่อน การศึกษาโครงสร้างองค์กร โดยการย่อเป็นประเด็น ๆ ตามคำถามในโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรจะทำให้ผู้ตรวจประเมินเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญซึ่งกำหนดสภาพแวดล้อมด้านการดำเนินงาน ปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจและสมรรถนะหลักของ

องค์กร สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ตลอดจนความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ซึ่งต่างส่งผลกระทบต่อวิธีการดำเนินงานและการตัดสินใจขององค์กร ดังนั้น โครงร่างองค์กรจะช่วยให้ผู้ตรวจประเมินเข้าใจได้ดีขึ้นในวิธีการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของธุรกิจ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตรวมทั้งความจำเป็น โอกาส และข้อจำกัดที่มีผลต่อระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร

วิธีทำความเข้าใจบริบทแวดล้อมขององค์กร

๑. ศึกษาคำถามในส่วนโครงร่างองค์กร
๒. ศึกษาโครงร่างองค์กรในรายงานขององค์กร
๓. สรุปความอย่างสั้นและกระชับ (key business factors)

หลักสูตร TQA Internal Organization Assessment (๒)

หัวข้อ

๑. การประเมินกระบวนการและการให้คะแนน
๒. การนำเสนอจุดแข็ง โอกาสปรับปรุง และการให้คะแนนกระบวนการ (Strength OFI and Score)
๓. การทำความเข้าใจเกณฑ์ การให้คะแนนผลลัพธ์ และให้คะแนนผลลัพธ์ การศึกษาผลลัพธ์ขององค์กรและรวบรวมหลักฐานที่สะท้อน Le-T-C-I
๔. หลักการตรวจประเมินผลลัพธ์และให้คะแนน (Result LeTCI)

หัวข้อที่ ๑ การประเมินกระบวนการและการให้คะแนน

ขั้นตอนการประเมินกระบวนการ ประกอบด้วย ๖ ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่

๑. ทบทวนความเข้าใจเกณฑ์ข้อที่จะประเมิน: ศึกษาโครงสร้างของเกณฑ์/คำถาม ซึ่งประกอบด้วย
 - คำถามพื้นฐาน (Basic question) เป็นแนวคิดที่เป็นแก่นสำคัญของหัวข้อนั้น เป็นข้อกำหนดของแต่ละหัวข้อที่แสดงไว้ที่ชื่อหัวข้อ
 - คำถามโดยรวม (Overall question) เป็นนัยสำคัญของแต่ละหัวข้อ จะมีคำถามนำเป็นตัวอักษรเข้มในแต่ละย่อหน้าของประเด็นพิจารณา
 - คำถามย่อย (Multiple question) เป็นรายละเอียดที่ระบุในแต่ละคำถามภายใต้ประเด็นพิจารณา ถ้าองค์กรที่มีผลการดำเนินการดีจะตอบคำถามย่อยได้มากกว่าองค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จ
 - ทบทวนอภิธานศัพท์และความเชื่อมโยงกับเกณฑ์หัวข้ออื่น
๒. ระบุบริบทแวดล้อมที่สำคัญ (Key Factors) ที่เกี่ยวข้องที่สุดของการดำเนินการขององค์กรในหัวข้อที่จะประเมิน
๓. ศึกษาผลการดำเนินการขององค์กรโดยค้นหาหลักฐาน (Evidences) ที่เป็นข้อค้นพบขององค์กรตามเกณฑ์และแนวทาง ADLI

A-Approach หมายถึง วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามกระบวนการ มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมตามการดำเนินการขององค์กร มีประสิทธิภาพ มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ สามารถนำไปใช้ได้ อยู่บนพื้นฐานของแหล่งข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้

Deployment หมายถึง การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ที่มีความครอบคลุมและทั่วถึงของทุกพื้นที่ ทุกหน่วยงานทุกระดับ ทุกกลุ่มลูกค้า ทุกกลุ่มพนักงาน ทุกกลุ่มพันธมิตร และทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีการใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา สามารถนำไปใช้ในทุกหน่วยงานที่เหมาะสม

Learning หมายถึง การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยใช้วงจรการประเมินอย่างเป็นระบบและการปรับปรุงโดยใช้ข้อมูลจริงเป็น fact-based data มีการประยุกต์ใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ รวมทั้งมี Benchmark กับภายในหรือภายนอกองค์กรทำให้ทราบถึงมิติระดับ world class และมีการสร้างนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานทำให้เกิด radical change พลิกโฉมและ breakthrough กระบวนการ ผลิตภัณฑ์และองค์กรได้ รวมทั้งมีการ

แบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น มีนวัตกรรมกับหน่วยงานอื่นเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น มีการสร้างนวัตกรรม

Integration หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของแนวทางที่สอดคล้องกันไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กรตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและเกณฑ์หมวดที่ ๑-๖ โดยมีตัววัดสารสนเทศ ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงานที่เสริมกันทั่วทั้งองค์กร มีแผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้และการปฏิบัติที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงานที่สามารถสนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กรได้

๔. สรุปประเด็นจุดแข็งและโอกาสปรับปรุงที่สำคัญประมาณ ๖ ประเด็น (around ๖ findings) โดย การนำเกณฑ์ และวิเคราะห์องค์กร เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่มีประโยชน์ตามความคาดหวังของเกณฑ์ที่สอดคล้องกับบริบทและความต้องการขององค์กร ตามหลัก Finding + Evidence + potential impact = sweet spot โดยการเขียน finding statement จะต้องประกอบด้วย Criteria question + scoring guidelines ที่สะท้อนการดำเนินงานขององค์กร และควรเป็น umbrella statement ที่ได้จาก meaningful evidence ซึ่งเป็น ๑ เรื่องที่สำคัญ (๑ main idea) โดยอาจเป็นทั้ง strength และ OFI ในเกณฑ์เดียวกันได้ แต่ต้องเป็นคนละมุมมอง (เช่น A/D/L/I) หรือคนละ level (basic/overall/multiple) และใช้หลัก ADLI เป็นแนวคิดในการเขียนร่าง OFI เพื่อนำไปใช้ในการเขียน Key theme ในอนาคตได้

๕. เขียนรายงานนำเสนอจุดแข็ง โอกาสปรับปรุง (Strength/ OFI)

๖. ให้คะแนนกระบวนการ (Scoring process)

หัวข้อที่ ๒ การนำเสนอจุดแข็ง โอกาสปรับปรุง และการให้คะแนนกระบวนการ (Strength OFI and Score) มีขั้นตอนดังนี้

๑. การศึกษาการดำเนินงานขององค์กร และเชื่อมโยงกับเกณฑ์การให้คะแนน

๑.๑ เขียนเป็น Strength (+/++) ตามรูปแบบ ADLI คือ

Approach	องค์กรวางแนวทางไว้อย่างไร
Deploy	องค์กรได้นำสู่การปฏิบัติอย่างไร ในพื้นที่/หน่วยงาน/กลุ่มใดบ้าง
Learning	องค์กรมีแนวทางการวัด ประเมินผล และมีการปรับปรุงอย่างไรบ้าง
Integration	การดำเนินการขององค์กรตอบสนองต่อบริบทแวดล้อมขององค์กรอย่างไร

๑.๒ เขียนเป็น OFI (-/--) ตามรูปแบบ ADLI คือ

Approach	องค์กรขาดแนวทางใดบ้าง หรือแนวทางใดบ้างที่ไร้ประสิทธิผล
Deploy	องค์กรไม่ได้นำสู่การปฏิบัติในพื้นที่/หน่วยงาน/กลุ่มใดบ้าง
Learning	องค์กรขาดแนวทางการวัด ประเมินผล และปรับปรุงหรือไม่
Integration	การดำเนินการขององค์กรไม่ได้ตอบสนองต่อบริบทแวดล้อมขององค์กร เรื่องใดบ้าง

๒. การวิเคราะห์หลักฐานเทียบ โดยวิเคราะห์เชื่อมโยงกับบริบทแวดล้อมสรุปเป็นสิ่งที่ตรวจพบ

๒.๑ เขียนเป็น Strength (+/++) ตามรูปแบบ ADLI คือ

Approach	องค์กรมีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลอย่างไร
----------	---

Deploy	องค์กรได้นำสู่การปฏิบัติอย่างไร ในพื้นที่/หน่วยงาน/กลุ่มที่สำคัญอย่างไร
Learning	พบแนวทางการวัด ประเมินผล และมีการปรับปรุงที่เป็นระบบ มีหลักฐานการปรับปรุงหรือนวัตกรรมอะไร
Integration	การดำเนินการขององค์กรตอบสนองต่อบริบทแวดล้อมขององค์กร

๒.๒ เขียนเป็น OFI (-/--) ตามรูปแบบ ADLI คือ

Approach	องค์กรขาดแนวทางที่เป็นระบบหรือแนวทางที่ใช้ขาดประสิทธิผล
Deploy	องค์กรไม่ได้นำสู่การปฏิบัติในพื้นที่/หน่วยงาน/กลุ่มที่สำคัญ
Learning	ไม่พบแนวทางการวัด ประเมินผล และปรับปรุงที่เป็นระบบ ไม่พบหลักฐานการปรับปรุงหรือนวัตกรรม
Integration	การดำเนินการขององค์กรไม่ได้ตอบสนองต่อบริบทแวดล้อมและความต้องการขององค์กร

๒.๓ เขียน Potential impact ซึ่งประกอบด้วย ๑ main idea of potential impact + ๑ key factor ที่สำคัญ เพื่อให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์และมีความสำคัญต่อองค์กรที่เข้ารับการตรวจประเมิน โดยเฉพาะกรณีที่เป็น OFI เพื่อแสดงให้องค์กรเห็นถึงความสำคัญของการปรับปรุงหรือประโยชน์ของการดำเนินการเรื่องนั้น ๆ แต่อาจไม่จำเป็นต้องเป็น strength อยู่แล้ว

๓. การให้คะแนนกระบวนการ ตาม ADLI เริ่มจากการอ่าน scoring guideline แล้วเลือก scoring range จากสิ่งที่องค์กรทำได้ หรือเป็นจุดแข็งขององค์กร โดยใช้ฐานคิดเป็น holistic view ทั้ง ๔ กระบวนการของ ADLI ไม่ให้คะแนนแต่ละข้อย่อย และไม่เกิดจากการหาค่าเฉลี่ยของข้อย่อย ต้องตัดสินใจเลือก scoring range ตาม maturity score โดยให้เหตุผลว่า เหตุใดจึงไม่ให้คะแนนสูงกว่านี้ (upper band) หรือ คะแนนต่ำกว่านี้ (lower band) เช่น ถ้าไม่มี OFI ของช่วง ๕๐-๖๕ จะเริ่มให้คะแนนที่ ๗๐ หรือ ถ้าผ่าน Basic question ทุกข้อแล้ว จะให้เริ่มที่ ๓๐-๔๕ และถ้าไม่มี OFI ของช่วง ๓๐-๔๕ จะให้คะแนนที่ ๕๐-๖๕ เป็นต้น พร้อมระบุ example finding ประกอบการเขียน score rationale เพื่อให้เห็น priority และทราบเหตุผลของการให้คะแนนไม่เต็ม range

๔. เกณฑ์การให้คะแนน

๔.๑ เกณฑ์การให้คะแนนตาม Approach ได้แก่

ไม่มีแนวทาง / แนวทางไม่เป็นระบบ	0-5%
เริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบ ที่ตอบคำถามพื้นฐาน	10-25%
มีแนวทางที่เป็นระบบ มีประสิทธิผล ที่ตอบคำถามพื้นฐาน	30-45%
มีแนวทางที่เป็นระบบ มีประสิทธิผล ที่ตอบคำถามโดยรวม	50-65%
มีแนวทางที่เป็นระบบ มีประสิทธิผล ที่ตอบคำถามย่อย	70-85%
มีแนวทางที่เป็นระบบ มีประสิทธิผล ตอบคำถามย่อยครบถ้วน	90-100%

๔.๒ เกณฑ์การให้คะแนนตาม Deploy ได้แก่

แทบไม่ปรากฏหลักฐานการนำแนวทางที่เป็นระบบไปสู่การปฏิบัติ	0-5%
การนำแนวทางไปสู่การปฏิบัติยังอยู่ในขั้นเริ่มต้น ในเกือบทุกพื้นที่หรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อ การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับคำถามพื้นฐาน	10-25%
มีการนำแนวทางสู่การปฏิบัติ แม้บางพื้นที่หรือบางหน่วยงานเพียงอยู่ในขั้นเริ่มต้น	30-45%
มีการนำแนวทางสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าอาจแตกต่างกันบ้างในบางพื้นที่ หรือบางหน่วยงาน	50-65%
มีการนำแนวทางสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดี โดยไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ	70-85%
มีการนำแนวทางสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดีทั้งโดยไม่มีจุดอ่อน หรือความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใดใด	90-100%

๔.๓ เกณฑ์การให้คะแนนตาม learning ได้แก่

ไม่ปรากฏหลักฐานว่ามีการคิดจะปรับปรุง มีเพียงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นครั้งคราวไป	0-5%
มีหลักฐานว่าเมื่อเจอปัญหา มีแนวคิดที่จะปรับปรุงเพื่อให้มีประสิทธิภาพ ไม่เพียงแต่แก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น	10-25%
ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบ ในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ	30-45%
มีการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบ โดยใช้ข้อมูลจริง การแบ่งปันการปรับปรุงปรับแต่งให้ดีขึ้น และมีการนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศมาใช้บ้าง หรือมีตัวอย่างของการสร้างนวัตกรรม เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ	50-65%
มีการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง การประยุกต์ใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ การจัดการนวัตกรรม และการแบ่งปันการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เป็นเครื่องมือที่สำคัญเพื่อการปรับปรุง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร	70-85%
การประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบ โดยใช้ข้อมูลจริง การแบ่งปันการปรับปรุงปรับแต่งให้ดีขึ้น การนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศมาประยุกต์ใช้ และการสร้างนวัตกรรม เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ทั่วทั้งองค์กร เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล	90-100%

๔.๔ เกณฑ์การให้คะแนนตาม integration ได้แก่

ไม่ปรากฏหลักฐานว่ามีการคิดจะปรับปรุง มีเพียงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นครั้งคราว ๆ ไป	0-5%
มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา	10-25%
เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการ	30-45%
มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการ	50-65%
มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการ	70-85%
มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตเป็นอย่างดี ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการ	90-100%

ทั้งนี้ต้องมีหลักฐานที่แสดงความเชื่อมโยง /alignment กับองค์กรมีการทำงานร่วมกันเป็น process across unit มีตัววัด ข้อมูลสารสนเทศและแผนการดำเนินการเพื่อจะพัฒนางานข้ามกลุ่มในองค์กรให้เป็นไปตาม organizational needs ซึ่งการ deployment และ integration จะสัมพันธ์กับการให้คะแนนในระดับต่าง ๆ เช่น คะแนน ๖๐-๖๕% จะเป็นการแสดงถึงการเชื่อมโยง / alignment ในที่ตอบคำถามระดับ overall ได้ ส่วน คะแนน ๗๐-๙๐% จะเป็นการแสดงถึงการเชื่อมโยงอย่างแน่นแฟ้นหรือ integration ที่สามารถตอบคำถามในระดับ

multiple ได้ โดยไม่มี significant gaps เป็นต้น ทั้งนี้ต้องแสดงให้เห็นการสร้างนวัตกรรม เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วย

๕. การเขียน Value added key theme เป็น sweet spot ที่คำนึงถึง Criteria + Organization + Environment ซึ่งเขียนในรูปแบบการแสดงข้อค้นพบ (findings)ตามเกณฑ์ + ยกตัวอย่าง (example) ตาม finding ของ item level ของ organization และให้ potential impact ตามความต้องการและบริบทขององค์กร (environment)

หัวข้อที่ ๓ การทำความเข้าใจเกณฑ์ การให้คะแนนผลลัพธ์ และให้คะแนนผลลัพธ์ การศึกษาผลลัพธ์ขององค์กร และรวบรวมหลักฐานที่สะท้อน Le-T-C-I ประกอบด้วย ๖ ขั้นตอนดังนี้

๑. ทบทวนและทำความเข้าใจเกณฑ์อีกครั้ง (criteria)
๒. ศึกษาบริบทแวดล้อมที่สำคัญ คัดเลือก Key factor ที่สำคัญที่สุด ๔-๖ ข้อ (environment)
๓. ศึกษาผลการดำเนินการขององค์กร ค้นหาและวิเคราะห์หลักฐาน (evidence) เทียบกับเกณฑ์และบริบทแวดล้อมสรุปเป็นสิ่งที่ค้นพบขององค์กร (organization)

๔. สรุปประเด็นจุดแข็งและโอกาสปรับปรุงที่สำคัญประมาณ ๖ ประเด็น (around ๖ findings)

๕. เขียนรายงานจุดแข็งและโอกาสปรับปรุงที่สำคัญ

๕.๑ นำมาเขียน Strength (+/++) ตามหลัก LeCTI ได้แก่

Level องค์กรมีผลลัพธ์ที่มีระดับที่ดีอะไรบ้าง

Trend องค์กรมีผลลัพธ์ที่มีแนวโน้มที่ดีอะไรบ้าง

Comparison องค์กรมีผลลัพธ์เชิงเปรียบเทียบที่ดีอะไรบ้าง

Integration ผลลัพธ์ที่แสดงเป็นผลลัพธ์ที่มีความสำคัญต่อองค์กร ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความจำเป็นต่อองค์กร

๕.๒ นำมาเขียน OFI ตามหลัก LeCTI (-/-) ได้แก่

Level องค์กรมีผลลัพธ์ที่มีระดับที่ไม่ดีอะไรบ้าง

Trend องค์กรมีผลลัพธ์ที่มีแนวโน้มที่ไม่ดีอะไรบ้าง

Comparison องค์กรมีผลลัพธ์เชิงเปรียบเทียบที่ไม่ดีอะไรบ้าง และมีผลลัพธ์ที่ไม่มีข้อมูล เปรียบเทียบอะไรบ้าง

Integration ผลลัพธ์ที่มีความสำคัญต่อองค์กร ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความจำเป็น ต่อองค์กรที่ไม่ได้แสดงอะไรบ้าง กลุ่มย่อยใดไม่ได้แสดง

๖. ให้คะแนนระดับพัฒนากระบวนการขององค์กร (scoring)

๗. นำมาเขียน value added comment เช่นเดียวกับการประเมินกระบวนการ โดยการเขียน finding statement ที่เป็น Sweet spot จะประกอบด้วย finding + evidence + potential impact ที่มาจากเกณฑ์ องค์กรและบริบทแวดล้อมขององค์กร เช่นเดียวกับการประเมินกระบวนการ และเป็นตาม criteria question กับ scoring guideline ทั้งนี้การเขียน potential impact ของผลลัพธ์ เขียนเช่นเดียวกับกระบวนการ ด้าน strength เพื่อมุ่งหวังให้องค์กรแข็งแกร่งขึ้น และ OFI เพื่อให้องค์กรเห็นความสำคัญในการปรับปรุง

หัวข้อที่ ๔ หลักการตรวจประเมินผลลัพธ์และให้คะแนนตาม LeCTI (Result LeCTI)

๑. หลักการตรวจประเมินผลลัพธ์ ใช้แนวคิดของ LeCTI คือ

Level (Le) หมายถึง ผลการดำเนินการในปัจจุบันวัดด้วยมาตรวัดที่มีความหมาย

Trend (T) หมายถึง มีอัตราการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือความต่อเนื่องของผลการดำเนินงานที่ดีในประเด็นที่สำคัญ

Comparison (C) หมายถึง มีผลการดำเนินการขององค์กร เปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่เหมาะสม หรือคล้ายคลึงกัน

Integration (I) หมายถึง มีความครอบคลุมและทั่วถึงของตัววัดผลลัพธ์ต่าง ๆ ซึ่งควรมีการจำแนกประเภทที่ระบุถึงผลการดำเนินการที่สำคัญของแต่ละกลุ่มลูกค้า ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ตลาด กระบวนการ แผนปฏิบัติการ และเป้าประสงค์ระดับองค์กรตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และในหมวดกระบวนการ

๒. เกณฑ์ของการให้คะแนนผลลัพธ์ตามหลัก LeCTI

๒.๑ เกณฑ์ระดับ Level คือ

ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กร, หรือรายงานผลลัพธ์ที่มีระดับไม่ดี	0-5%
มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเพียงบางเรื่อง ที่ตอบคำถามพื้นฐานของหัวข้อ และเริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดี	10-25%
มีการรายงานระดับผลการดำเนินการขององค์กรที่ดี ที่ตอบคำถามพื้นฐานของหัวข้อ	30-45%
มีการรายงานระดับผลการดำเนินการขององค์กรที่ดี ที่ตอบคำถามโดยรวมของหัวข้อ	50-65%
มีการรายงานระดับผลการดำเนินการขององค์กรที่ดีถึงดีเลิศ ที่ตอบคำถามย่อยของหัวข้อ	70-85%
มีการรายงานระดับผลการดำเนินการขององค์กรที่ดีเลิศ ที่ตอบคำถามย่อยของหัวข้ออย่างครบถ้วน	90-100%

๒.๒ คะแนนตามเกณฑ์ระดับ Trend คือ

ไม่แสดงแนวโน้มของข้อมูล หรือแสดงแนวโน้มเชิงลบเป็นส่วนใหญ่	0-5%
มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลในบางเรื่อง โดยบางเรื่องปรากฏแนวโน้มเชิงลบ	10-25%
มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และแนวโน้มส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี	30-45%
ปรากฏแนวโน้มที่ดีในเรื่องที่สำคัญ ที่มีผลต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร	50-65%
มีแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่สำคัญส่วนใหญ่ ที่มีผลต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร	70-85%
มีแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในทุกเรื่องที่สำคัญ ที่มีผลต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร	90-100%

๒.๓ การให้คะแนนตามเกณฑ์ระดับ Comparison คือ

ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ	0-5%
แทบไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ	10-25%
เริ่มปรากฏสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ	30-45%
มีการประเมินเปรียบเทียบระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันบางเรื่องกับคู่เทียบและ/หรือระดับเทียบเคียงที่เกี่ยวข้อง และแสดงผลการดำเนินการที่ดีกว่า	50-65%
มีการประเมินเปรียบเทียบแนวโน้มและระดับผลการดำเนินการหลายเรื่องถึงส่วนใหญ่กับคู่เทียบและ/หรือ ระดับเทียบเคียงที่เกี่ยวข้อง และแสดงผลการดำเนินการที่ดีกว่า	70-85%
แสดงถึงความเป็นผู้นำทั้งในธุรกิจและเป็นผู้นำสำหรับการเทียบเคียงในหลายด้าน	90-100%

๒.๔ การให้คะแนนตามเกณฑ์ระดับ Integration คือ

ตั้งรับปัญหา	ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่สำคัญ ที่มีผลต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร	0-5%
	มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่สำคัญที่มีผลต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร	10-25%
เริ่มเป็นระบบ	มีการรายงานผลลัพธ์หลายเรื่องที่สำคัญที่มีผลต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร	30-45%
สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน	มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรที่ตอบข้อกำหนดที่สำคัญส่วนใหญ่ของลูกค้า, ของบุคลากร, ของตลาด, และของกระบวนการ	50-65%
แนวทางที่มีบูรณาการ	มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรที่ตอบข้อกำหนดที่สำคัญส่วนใหญ่ของลูกค้า, ของบุคลากร, ของตลาด, ของกระบวนการ, และของแผนปฏิบัติการ	70-85%
	มีการรายงานผลการดำเนินการและคำคาดการณ์ผลการดำเนินการขององค์กรที่ตอบข้อกำหนดที่สำคัญส่วนใหญ่ ของลูกค้า, ของบุคลากร, ของตลาด, ของกระบวนการ, และของแผนปฏิบัติการ	90-100%

๓. หลักการให้คะแนนผลลัพธ์ มีขั้นตอนเช่นเดียวกับการประเมินกระบวนการ คือ เริ่มจากการอ่าน scoring guideline และ เลือก scoring range จากสิ่งที่องค์กรทำได้ หรือเป็นจุดแข็งขององค์กร โดยใช้ฐานคิดเป็น holistic view ทั้ง ๔ กระบวนการของ LeTCl หาหลักฐานสิ่งที่ยังทำไม่ได้สรุปเป็น OFI finding และหาหลักฐานที่ทำได้ สรุปเป็น Strength finding ให้เหตุผลของการให้คะแนนตาม maturity score ว่าทำไมไม่ให้คะแนนสูงหรือต่ำกว่านี้

๔. การเขียน Value added key theme เป็น sweet spot ที่คำนึงถึง Criteria + Organization + Environment ซึ่งเขียนในรูปแบบการแสดงข้อค้นพบ (findings)ตามเกณฑ์ + ยกตัวอย่าง (example) ตาม finding ของ item level ของ organization + ให้ potential impact ตามความต้องการและบริบทขององค์กร (environment) เช่นเดียวกับการเขียน key theme ของกระบวนการ

๕. ตรวจสอบการเขียนรายงาน โดยการทำ critical check point ๔ ระดับ คือ comment level, item level, key theme level, และ Report level

หลักสูตร TQA Internal Organization Assessment (๓)

หัวข้อ “การประเมินผลพัธ์องค์กร จุดแข็ง โอกาสปรับปรุง และการให้คะแนนหมวด ๗ และจุดแข็ง จุดอ่อนในภาพรวมขององค์กร”

ผลพัธ์องค์กร ประกอบด้วยผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านขององค์กร ได้แก่ ผลพัธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลพัธ์ด้านลูกค้า ผลพัธ์ด้านบุคลากร ผลพัธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และผลพัธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์

การประเมินผลพัธ์ด้วย LeTCI คือ

Le-Level (ระดับ) หมายถึง ผลการดำเนินการในปัจจุบันของตัววัดด้วยมาตรวัดที่มีความหมาย (มีหรือไม่มีเป้าหมายก็ได้)

T-Trend (แนวโน้ม) หมายถึง อัตราการปรับปรุงผลการดำเนินการหรือความต่อเนื่องของผลการดำเนินการที่ดีในประเด็นที่สำคัญ (อย่างน้อย ๓ จุดขึ้นไป โดยให้พิจารณาทุกจุด)

C-Comparison (การเปรียบเทียบ) หมายถึง ผลการดำเนินการของกลุ่มก่อนเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่เหมาะสม เช่น คู่แข่ง หรือองค์กรที่คล้ายคลึงกัน หรือระดับเทียบเคียง

I-Integration (การบูรณาการ) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของตัววัดผลพัธ์ต่าง ๆ (มักมีการจำแนกประเภท) ที่ระบุถึงผลการดำเนินการที่สำคัญด้านลูกค้า บุคลากร ผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ ตลาด กระบวนการ แผนปฏิบัติการ และเป้าประสงค์ระดับองค์กร ตามที่ปรากฏอยู่ในโครงสร้างองค์กร และในหมวดกระบวนการ

ผลพัธ์ที่สำคัญ

กระบวนการ	ผลพัธ์
๑.๑ การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	๗.๔ ก(๑) การนำองค์กร
๑.๒ ก การกำกับดูแลองค์กร	๗.๔ ก(๒) การกำกับดูแลองค์กร
๑.๒ ข(๑) การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม	๗.๔ ก(๓) กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ
๑.๒ ข(๒) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม	๗.๔ ก(๔) จริยธรรม
๑.๒ ค การสร้างประโยชน์ให้สังคม	๗.๔ ก(๕) สังคม
๒.๑ ข วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	๗.๕ ผลพัธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์
๒.๒ ก การจัดแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ	๗.๕ ข ผลพัธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการสร้างนวัตกรรม
๓.๑ ข การจำแนกลูกค้า และการเสนอผลิตภัณฑ์และ/บริการ	๗.๒ ผลพัธ์ด้านลูกค้า
๓.๒ ก(๑) การจัดการความสัมพันธ์	๗.๑ ก ผลพัธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า
๓.๒ (ข) การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า	๗.๒ ก(๒) ความผูกพันของลูกค้า
๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	๗.๕ ข ผลพัธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการสร้างนวัตกรรม

กระบวนการ	ผลลัพธ์
	๗.๑ ข(๑) ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ
๕.๑ ก ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร	๗.๓ ก(๑) ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
๕.๑ ข บรรยากาศการทำงาน	๗.๓ ก(๒) บรรยากาศการทำงาน
๕.๒ ก การประเมินความผูกพันของบุคลากร	๗.๓ ก(๓) ความผูกพันของบุคลากรและการรักษาบุคลากรไว้
๕.๒ ข วัฒนธรรมองค์กร	๗.๓ ก(๔) การพัฒนาบุคลากร
๖.๑ กระบวนการทำงาน	๗.๑ ข(๑) ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ
๖.๒ ก ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติการ	๗.๑ ข(๑) ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ
๖.๒ ข การจัดการเครือข่ายอุปทาน	๗.๑ ค ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน
๖.๒ ค ความปลอดภัย ความต่อเนื่องของธุรกิจ ความสามารถในการฟื้นตัว และการบริหารความเสี่ยง	๗.๑ ข(๒) ความปลอดภัย และการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

เกณฑ์การให้คะแนน

ตั้งรับปัญหา	ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ มีเรื่องที่สำคัญที่มีผลต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร	๐-๕%
	มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่สำคัญที่มีผลต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร	๑๐-๒๕%
เริ่มเป็นระบบ	มีการรายงานผลลัพธ์หลายเรื่องที่สำคัญที่มีผลต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร	๓๐-๔๕%
สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน	มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรที่ตอบข้อกำหนดที่สำคัญส่วนใหญ่ของลูกค้า ของบุคลากร ของตลาด และของกระบวนการ	๕๐-๖๕%
แนวทางที่มีบูรณาการ	มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรที่ตอบข้อกำหนดที่สำคัญส่วนใหญ่ของลูกค้า ของบุคลากร ของตลาด ของกระบวนการ และของแผนปฏิบัติการ	๗๐-๘๕%
	มีการรายงานผลการดำเนินการและค่าคาดการณ์ผลการดำเนินการขององค์กร ที่ต่อข้อกำหนดที่สำคัญส่วนใหญ่ของลูกค้า ของบุคลากร ของตลาด ของกระบวนการ และของแผนปฏิบัติการ	๙๐-๑๐๐%

ขั้นตอนการประเมินผลลัพธ์เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร

๑) ทบทวนทำความเข้าใจเกณฑ์อีกครั้ง ประกอบด้วย เจตจำนงของเกณฑ์ ข้อคำถามของเกณฑ์ หมายเหตุ อภิธานศัพท์ และความเชื่อมโยงกับเกณฑ์หัวข้ออื่น ๆ

๒) ศึกษาบริบทแวดล้อมที่สำคัญ ประกอบด้วย ลักษณะสำคัญขององค์กร พันธกิจที่สำคัญ วิสัยทัศน์ ข้อมูลเปรียบเทียบ ความต้องการขององค์กร ความคาดหวังของลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเปลี่ยนแปลงและบริบทเชิงกลยุทธ์สำคัญ

๓) ศึกษาผลการดำเนินการขององค์กร ประกอบด้วย ผลลัพธ์ที่มีระดับที่ดี ผลลัพธ์ที่มีแนวโน้มดี ผลลัพธ์เชิงเปรียบเทียบที่ดี และผลลัพธ์ที่แสดงเป็นผลลัพธ์ที่มีความสำคัญต่อองค์กรลูกค้าผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียและความจำเป็นขององค์กร

๔) วิเคราะห์หลักฐานเทียบกับเกณฑ์และบริบทแวดล้อม สรุปเป็นสังขยาพบ

๕) เขียน Potential impact ประกอบด้วย

๕.๑) Potential impact of address ของ strength finding เป็นการแสดงถึงคุณประโยชน์ของการดำเนินการในเรื่องนี้ต่อความสำเร็จขององค์กรเพื่อมุ่งหวังให้องค์กรทำให้แข็งแกร่งขึ้น

๕.๒) Potential impact of address ของ OFI finding เป็นการแสดงถึงคุณประโยชน์ของการดำเนินการในเรื่องนี้ต่อความสำเร็จขององค์กรเพื่อมุ่งหวังให้องค์กรเห็นความสำคัญในการปรับปรุง