ประชุมเตรียมความพร้อมในการตรวจประเมิน
รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2563
TQA Assessment Kick-off 2020
การบรรยายหัวข้อ “Site Visit Guideline”

วันเสาร์ที่ 15 สิงหาคม 2563 เวลา 08.00-12.00 น.
การประชุมออนไลน์ ผ่านโปรแกรม Zoom

25th THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE
Transforming Productivity for Tomorrow Success

แนวทางการตรวจประเมินขั้นที่ 3

Site Visit Review

เป็นการตรวจเยี่ยมสถานประกอบการเพื่อรวบรวมหลักฐาน สัมภาษณ์ ยืนยันผลการปฏิบัติงานตามรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานขององค์กร สำหรับองค์กรที่มีคะแนนผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ 330 คะแนนขึ้นไป

1. Facilitate Excellence

2. Recognize Excellence

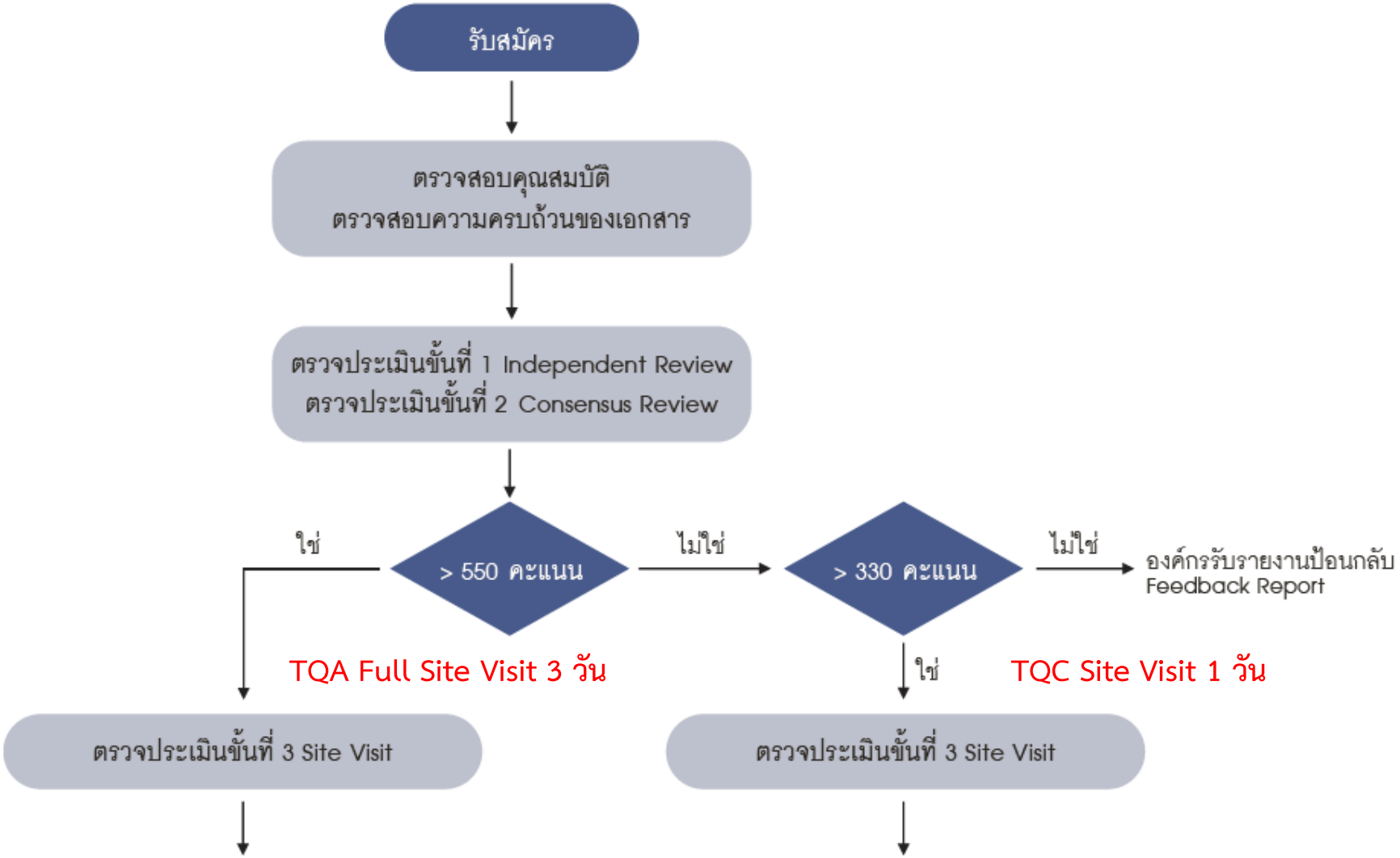
3. Propagate Excellence

4. Showcase Excellence

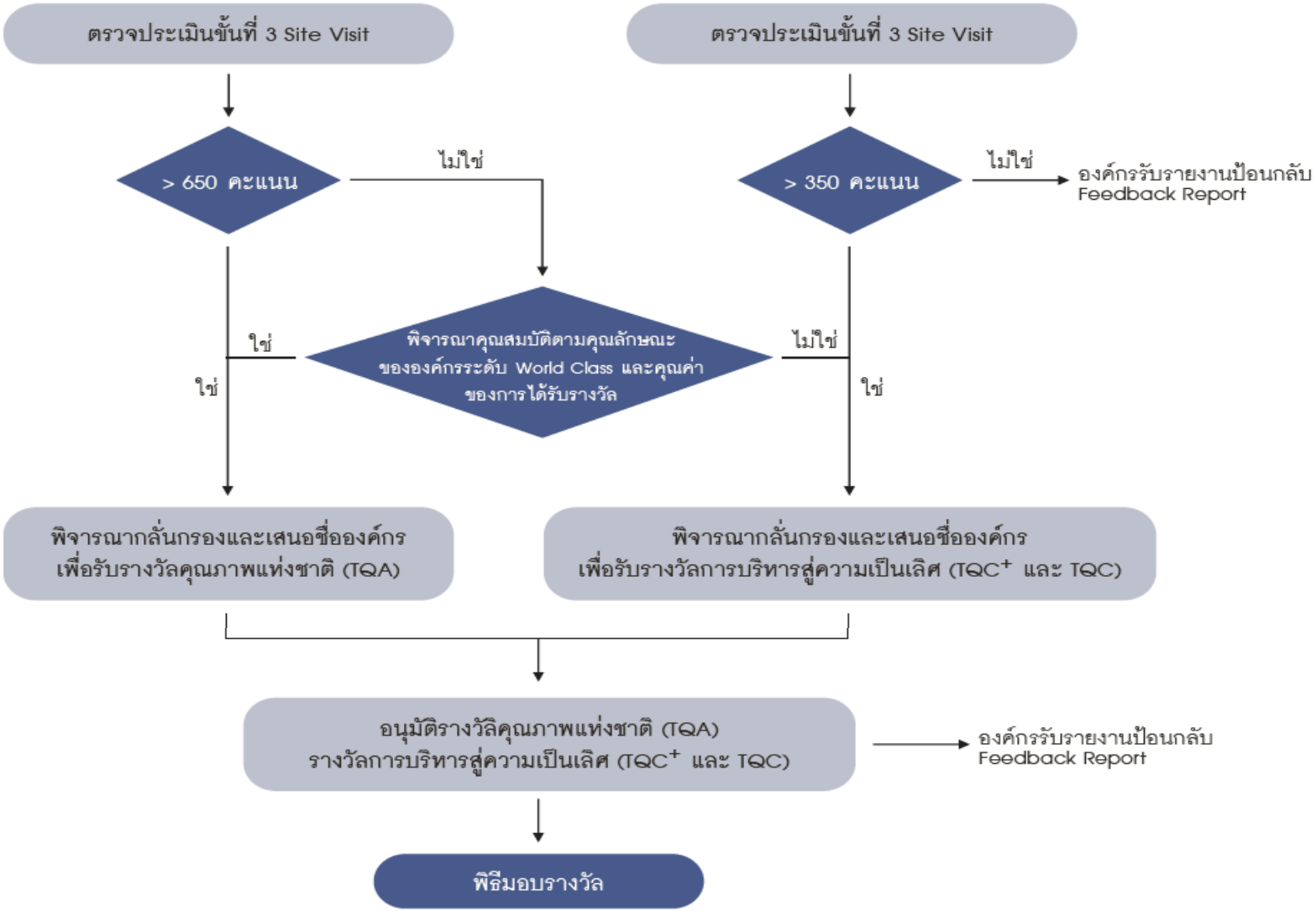
เจตนารมณ์ ของ “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ”

1. เพื่อสนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน
2. เพื่อประกาศเกียรติคุณให้แก่องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก
3. เพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
4. เพื่อแสดงให้นานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ

กระบวนการตรวจประเมินและอนุมัติรางวัล



กระบวนการตรวจประเมินและอนุมัติรางวัล



วัตถุประสงค์ของ Site Visit Review

เพื่อ

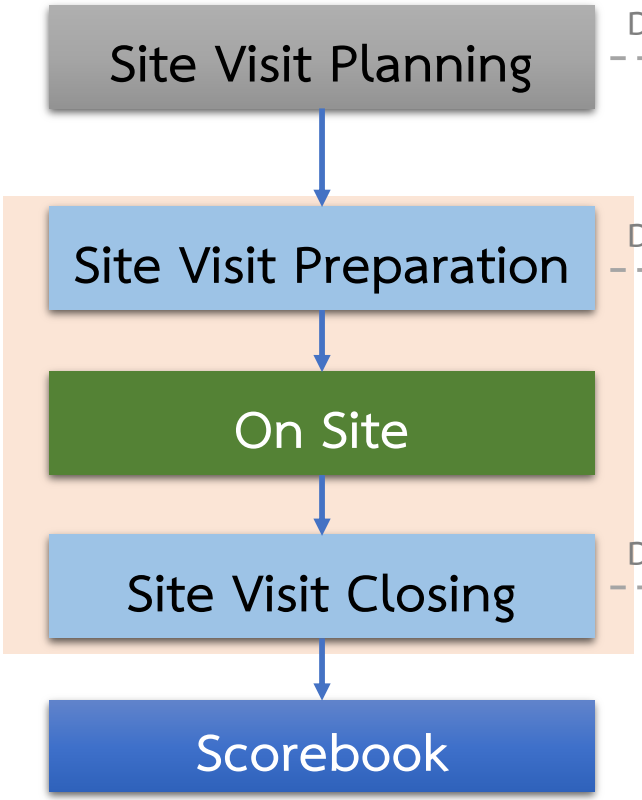
- ยืนยัน ความเหมาะสมขององค์กรในการได้รับรางวัล (*Recognize Excellence*)
- ค้นหา ปัจจัยความสำเร็จขององค์กร อันนำไปสู่ Best Practices ที่เป็นต้นแบบให้กับองค์กรอื่น ๆ (*Propagate Excellence*)
- เพิ่มคุณค่า ของ feedback report สามารถใช้เป็น roadmap ในการยกระดับ maturity ขององค์กรให้ก้าวสู่ Score Band ที่สูงขึ้น *(Facilitate Excellence)*

โดย

- Verify Strengths และ Clarify OFIs ตาม Site Visit Issues ที่สรุปจาก Consensus Review ทั้งหมวด Process & Result
- ปิดประเด็น Site visit issues ทั้งหมด จากหลักฐานที่ได้จากการสัมภาษณ์และเอกสารเพิ่มเติม โดยไม่ใช่การจับผิด

วัตถุประสงค์ของ Site Visit Review

ขั้นตอนการทำ Site Visit Review



DELIVERABLES

- ✓ Site Visit Issues
- ✓ กำหนดการตรวจเยี่ยมองค์กร
- ✓ Documents List

DELIVERABLES

- ✓ Interview log
- ✓ ระบุชื่อหรือตำแหน่งผู้ถูกสัมภาษณ์
- ✓ กำหนดระยะเวลาในการสัมภาษณ์

DELIVERABLES

- ✓ ประชุมเพื่อสรุป Findings ของสิ่งที่พบจากการสัมภาษณ์ และเอกสาร
- ✓ ปิดทุก Site Visit Issue
- ✓ Refine comment ใน scorebook
- ✓ ทบทวนและยืนยันคะแนน
- ✓ ทบทวนและยืนยัน Key Themes
- ✓ ระบุ Best Practices

แนวทางการกำหนด Site Visit Issue

- มององค์กรในภาพรวม (Holistic View) โดยคำนึงถึงบริบทขององค์กรเป็นเรื่องสำคัญ สิ่งที่ส่งผลต่อความอยู่รอด ความสำเร็จในปัจจุบัน และความยั่งยืนในอนาคตขององค์กร
- พิจารณาประเด็น Common Site Visit Issue เป็นอันดับแรก สำหรับถามผู้บริหารองค์กร โดยพิจารณาประเด็นให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร แล้วจึงพิจารณา Issue อื่น ๆ ตามลำดับความสำคัญที่สอดคล้องกับบริบทองค์กร

ต้องร่าง Key Themes ให้เสร็จใน Consensus Review เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของ Site Visit Planning ในการกำหนด Site Visit Issues ที่ชัดเจนตอบโจทย์

แนวทางการกำหนด Site Visit Issue

Common Site Visit Issue

1. การบรรลุพันธกิจในปัจจุบัน (Ex: มีการติดตามและมีผลลัพธ์)
2. ความสำเร็จในอนาคต และความยั่งยืนขององค์กร (Ex: Financial sustainability, Market growth, การตอบสนองความต้องการของลูกค้า, New Market growth, Market performance)
3. ความสามารถในการแข่งขัน (Ex: สิ่งที่ทำได้ดีกว่าคู่แข่ง)
4. การรับมือกับความเปลี่ยนแปลง (Ex: Agility, BCP)
5. การมุ่งเน้นอนาคต (Ex: การกำหนด Core competency ที่จำเป็นในอนาคตขององค์กร, Capacity and Capability ขององค์กรในอนาคต, Innovation, Survival tools)

   หมายเหตุ: ให้ความสำคัญกับองค์กรระดับ 550+ พิจารณาส่งผลต่อคะแนน

Common Site Visit Issue

ตัวอย่าง จาก Baldrige Site Visit Manual 2016

- **Understanding the Business Model**
  - The role of competition in the industry
    - Where do you cooperate with competitors?
    - Where do you not cooperate with competitors?
  - The role of size:
    - Advantage?
    - Driving the rate of change/improvement?
  - The importance of tailored products or services
  - What the 'standards' are in the industry for products and services.
  - The ability of any group to establish pricing.
  - The keys to your organizational success, and your journey to drive these keys.
  - The reasons for others in your industry are succeeding / failing?
  - How will the dynamics of the business change in the next 3 years?
  - What are the keys to organizational sustainability?

- **What makes you unique?**
- **Significant changes since your application was written, and in the future?**
- **What keeps your senior leaders up at night?**
- **What are your greatest challenges?**
- **What are the keys to your success?**

Are there any other factors which an outsider to your industry needs to understand to effectively understand your industry or business model

แนวทางการกำหนด Site Visit Issue

- **Specific question (fit to organization context)** เช่น

✓ For Profit (Manufacturing) เช่น Operation excellence,

- อุตสาหกรรม Petrochemical เช่น Safety, Environment, Risk Management, OEE
- อุตสาหกรรม Assembly เช่น Supply Network Management
- อุตสาหกรรมอาหาร เช่น Business Ethics, Food safety

แนวทางการกำหนด Site Visit Issue

- **Specific question (fit to organization context)** เช่น

✓ For Profit (Service)

- Financial Institute เช่น Cyber Security, Data Confidentiality, Integrity, Risk Management)
- Logistics เช่น Supply Network, Operation Excellence, SLA, Cost Effectiveness)

แนวทางการกำหนด Site Visit Issue

- **Specific question (fit to organization context)**

✓ Not for Profit

- Utility เช่น Public Concern, SLA
- Transportation เช่น Passenger Safety, Service Agility, Reliability

✓ Healthcare เช่น Patient Safety, Workforce Safety and Health Environment, Engagement, Care Integration, Ethics

✓ Education เช่น Program, Learning Experience, Research, Services Offering, Financial Viability, Long-term Success according to OBE

แนวทางการดำเนิน Site Visit

- ทีมพิจารณาการดำเนินการโดยรวมของผู้สมัครว่า เหมาะสมกับ feedback comments และ score band ที่ให้ใน Consensus Review หรือไม่ โดยเปรียบเทียบกับ Band character ภายใต้นิยามของ band description

30%, 35%, 40%, or 45%	• An effective, systematic approach, responsive to the **BASIC QUESTION** in the item, is evident. (A) • The approach is deployed, although some areas or work units are in early stages of deployment. (D) • The beginning of a systematic approach to evaluation and improvement of key processes is evident. (L) • The approach is in the early stages of alignment with **BASIC** organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other process Items. (I)
50%, 55%, 60%, or 65%	• An effective, systematic approach, responsive to the **OVERALL QUESTIONS** in the item, is evident. (A) • The approach is well deployed, although deployment may vary in some areas or work units. (D) • A fact-based, systematic evaluation and improvement process and some organizational learning, including innovation [meaningful change], are in place for improving the efficiency and effectiveness of key processes. (L) • The approach is aligned with the **OVERALL** organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other Process Items. (I)
70%, 75%, 80%, or 85%	• An effective, systematic approach, responsive to the **MULTIPLE QUESTIONS** in the item, is evident. (A) • The approach is well deployed, with no significant gaps. (D) • Fact-based, systematic evaluation and improvement and organizational learning, including innovation [adoption of an idea, process, technology, product, or business model that is either new or new to its proposed application], are key management tools; there is clear evidence of refinement as a result of organizational-level analysis and sharing. (L) • The approach is integrated with current and future organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other process Items. (I)

30–45% Scoring Range: Systematically Meeting Basic Criteria Levels

1.1 Senior Leadership. Senior leaders have effective, systematic processes **in place** to lead the organization (which **may**, for example, include setting clear values [1.1a(1)] or effectively communicating to workers [1.1b]) *(A-B).*

*The leadership/direction that senior leaders provide is generally understood by the workforce (D). Senior leaders are beginning to evaluate some of their leadership processes and **may** or **may not** have made improvements based on the evaluation (L). The leadership provided is generally consistent with organization priorities such as those set forth in the Organizational Profile (for example, values and vision) and BASIC QUESTION of other Process Items (for example, strategy development [2.1], societal contributions [1.2], or customer engagement [3.2]) (I).*

50–65% Scoring Range: Systematically Meeting Overall Criteria Levels

1.1 Senior Leadership. Senior leaders, through their personal actions, use effective, systematic processes to do the following: *(A-O)*

a. Vision and Values*

(1) Senior leaders set the organization's vision and values [1.1a(1)]

(2) Senior leaders' personal actions demonstrate their commitment to legal and ethical behavior. [1.1a(2)]

b. Communication

Senior leaders communicate with and engage the entire workforce, key partners, and key customers. [1.1b]

c. Mission and Organizational Performance

(1) Senior leaders create an environment for success now and in the future. [1.1c(1)]

(2) Senior leaders create a focus on action that will achieve the organization's mission. [1.1c(2)]

Some relatively minor gaps may exist in the deployment of these processes in some parts of the organization (D). A systematic, fact-based process is in place to evaluate the efficiency and effectiveness of some of the key elements of (a), (b), and/or (c) above; and—for scores of 65%—evidence of at least one cycle of improvement and some innovation (meaningful change) within one or more of these elements (L). The leadership processes are generally aligned with organizational needs set forth in the Organizational Profile (for example, mission, vision, values, customer requirements, and workforce characteristics and needs), and the questions *of other Process Items (for example, evaluating the performance of senior leaders and the governance board [1.2a(2)], strategic objectives [2.1b(1)], action plan development [2.2a(1)], implementation [2.2a(2)], and their performance measures [2.2a(5)], and career development [5.2c(4)]) (I).*

70–85% and 90–100% Scoring Ranges: Meeting Multiple Criteria Levels

1.1 Senior Leadership: Senior leaders have effective, systematic processes in place to do the following: *(Non-bold regular text below = A-M)*

a. Vision and Values

(1) Setting Vision and Values. Senior leaders set the organization's vision and values. Senior leaders deploy the vision and values through the leadership system, to the workforce, to key suppliers and partners, and to customers and other stakeholders, as appropriate. Senior leaders' personal actions reflect a commitment to those values.

(2) Promoting Legal and Ethical Behavior. Senior leaders' personal actions demonstrate their commitment to legal and ethical behavior. Senior leaders promote an organizational environment that requires legal and ethical behavior.

b. Communication

Senior leaders communicate with and engage the entire workforce, key partners, and key customers. They

- Encourage frank, two-way communication;
- Communicate key decisions and needs for organizational change; and
- Take a direct role in motivating the workforce toward high performance and a customer and business focus.

c. Mission and Organizational Performance

(1) Creating an Environment for Success. Senior leaders create an environment for success now and in the future. Senior leaders

- Create an environment for the achievement of the organization's mission;
- Create and reinforce the organizational culture, and a culture that fosters customer and workforce engagement;
- Cultivate organizational agility, accountability, organizational and individual learning, innovation, and intelligent risk taking; and
- Participate in succession planning and the development of future organizational leaders.

(2) Creating a Focus on Action. Senior leaders create a focus on action that will achieve the organization's mission. Senior leaders

- Create a focus on action that will improve the organization's performance;
- Identify needed actions;
- In setting expectations for organizational performance, include a focus on creating and balancing value for customers and other stakeholders; and
- Demonstrate personal accountability for the organization's actions.

The approach to the Items mentioned above is well deployed with no significant gaps (D). A systematic, fact-based process is in place to evaluate and improve elements of (a), (b), and (c) above, with clear evidence of innovation, organizational learning, and organization-level sharing and analysis, which results in refinements and improved integration throughout the organization (L). Organizational learning and systematic evaluation and improvement of (a, (b), and (c) above are key management tools. The approach is integrated with the organizational needs set forth in the Organizational Profile and other Process Items (for example, governance, improving the leadership system, and societal contributions [1.2], strategic objectives [2.1b(1)], action plan development [2.2a(1)], implementation [2.2a(2)], and their performance measures [2.2a(5)], customer engagement [3.2], career development [5.2c(4)]) (I).

OFI's
Maturity Level
Strengths

แนวทางการดำเนิน Site Visit

ระดับคะแนน	ลักษณะคำถาม
330-380	• Verify: ยืนยัน Strengths ตามที่ทีมให้ใน Consensus Review • พิจารณา Strengths ที่อ่อนที่สุดว่าความเป็นจริงดีกว่าคะแนนที่ให้หรือไม่ (หากคะแนนไม่ถึง 350) • มี Good Practices ที่ Share ได้หรือไม่
381 - 450	• Clarify: เข้าใจ OFIs ให้ชัดเจนยิ่งขึ้นเพื่อจัดลำดับความสำคัญของ OFI's ใน Feedback Report ที่ทำให้องค์กรสามารถก้าวสู่ maturity band ระดับต่อไปอย่างมีประสิทธิผล • Verify ความครอบคลุมของ Deployment และมี Learning ในระดับเริ่มต้น (หากมีคะแนน 430 ขึ้นไป ดูว่ามีโอกาสที่จะได้รับ TQC+ หรือไม่)

แนวทางการดำเนิน Site Visit

ระดับคะแนน	ลักษณะคำถาม
451-550	• Clarify OFIs เพื่อยกระดับองค์กรสู่ TQA • พิจารณา Alignment ของแนวทางต่าง ๆ • เหมาะสมได้รับรางวัล TQC+ หรือไม่ (หา Best Practices ที่ตรงกับหมวด)
550 ขึ้นไป	• ดูผลลัพธ์ของผลการดำเนินการว่า เป็น Industrial Leader ในด้านไหน • ดูว่ามี Innovation อะไรที่เกิดจาก Learning และ KM • พิจารณา Integration ของแนวทางต่าง ๆ

แนวทางการตั้งคำถาม (ตาม maturity ขององค์กร)
ตัวอย่าง:

- **คำถามผู้บริหาร**

  - พิจารณาประเด็นจาก Common Site Visit Issue ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร สำหรับถามผู้นำองค์กร/ผู้บริหารระดับสูง (Approach)

  - คำถามเชิงนโยบาย องค์รวม และกลยุทธ์ระดับองค์กร และทิศทางในอนาคต

- **คำถามช่วงสัมภาษณ์**

  - สัมภาษณ์บุคลากรหลังจากการถามผู้บริหารระดับสูง เพื่อยืนยันการ deploy และ integrate ในประเด็นต่าง ๆ รวมถึงการพัฒนา และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในงานที่รับผิดชอบ (Deployment, Learning, Integration)

- **Walk around questions**

  - Work Safety, Environmental Issue, Security, คำถามเก็บตก, Workforce Development and Engagement

แนวทางในการสัมภาษณ์

- ตั้งคำถามเพื่อให้ได้กระบวนการตามคำถามของเกณฑ์ และสะท้อน Maturity ของกระบวนการตาม ADLI
- ตั้งคำถามเพื่อขยายความและยกตัวอย่างประกอบ

Documents to review

แนวทางการขอเอกสาร การดูเอกสาร และการสัมภาษณ์

- รายการเอกสารที่ระบุใน Document list ประกอบด้วย เอกสารเพื่อ Verify ST, Clarify OFIs และข้อมูลสำหรับประเด็นที่เป็น missing result ที่สำคัญ
- เอกสารที่ขอไว้ ให้ถือเป็น Minimum requirement และองค์กรสามารถจัดเตรียมเพิ่มเติมไว้ให้ได้ ทั้งรูปแบบเอกสาร และอิเล็กทรอนิกส์ โดยทีมอาจพิจารณาข้อมูลที่เพิ่มเติม ตามความเหมาะสม กรณีที่พบประเด็นใหม่ ทีมจะนำกลับมาเพิ่มเติมใน comment หรือไม่ ขึ้นอยู่กับทีม
- ลำดับความสำคัญในการดูเอกสาร โดย focus หรือปิดประเด็นที่เตรียมมาก่อน
- ในระหว่างการ SV (ก่อน Close) ให้ทีมสามารถขอเอกสารที่มีอยู่แล้วเพิ่มเติมจากองค์กร กรณีที่พบข้อมูลใหม่ จากการสัมภาษณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

Documents to review

แนวทางการขอเอกสาร การดูเอกสาร และการสัมภาษณ์

- looking for some evidence of sustainability of those result, and those result are continuing on to this day, because if they not continuing on to this day in your investigation that will give write to another site visit questions why are they not being sustain. (?)

การเลือกผู้ถูกสัมภาษณ์

- **กรณีสัมภาษณ์ผู้บริหาร หรืองานเฉพาะตำแหน่ง** ให้ระบุชื่อผู้ถูกสัมภาษณ์หรือผู้รับผิดชอบกระบวนการเพื่อขอ verify interviewee (เช่น จำนวนปีที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ)
- **กรณีสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน** มี 2 ทางเลือก ได้แก่
  - ให้องค์กรระบุรายชื่อผู้รับผิดชอบกระบวนการที่สำคัญ หรือขอบเขตความรับผิดชอบ หรือหน้าที่งานตามที่ทีมตรวจประเมิน ต้องการสัมภาษณ์ (โดย OTQA จะขอให้ทีมตรวจประเมิน ระบุกระบวนการที่สำคัญที่ต้องการสัมภาษณ์ เพื่อส่งให้องค์กรส่งชื่อบุคลากรให้ล่วงหน้า สำหรับใช้เลือกผู้ถูกสัมภาษณ์ใน SV Preparation)
  - ทีมเลือกผู้ถูกสัมภาษณ์เอง (แบบเดิม)

25th THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE

Thailand Quality Award

tqa@ftpi.or.th

www.tqa.or.th