THAILAND QUALITY AWARD 2565-2566

CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE FRAMEWORK

LEADERSHIP
STRATEGY
CUSTOMERS

MEASUREMENT, ANALYSIS, AND KNOWLEDGE MANAGEMENT

WORKFORCE
OPERATIONS
RESULTS

The material in this publication is based on Baldrige Performance Excellence Program, 2021 - 2022 Criteria for Performance Excellence (Gaithersburg, MD, USA: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology, http://www.nist.gov/baldrige).

ชื่อหนังสือ : เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2565 – 2566
TQA Criteria for Performance Excellence Framework 2565 – 2566

ISBN : 978-616-265-216-5

จัดทำโดย : สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม

พิมพ์ที่ : บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน)

พิมพ์ครั้งที่ 1 : ธันวาคม 2564

จำนวนพิมพ์ : 1,000 เล่ม

จำนวนหน้า : 168 หน้า

ขอรับหนังสือได้ที่ : สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
ชั้น 12, 14 อาคารยาคูลท์ 1025 ถนนพหลโยธิน
แขวงพญาไท เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
โทรศัพท์ 0-2619-5500 ต่อ 630-634
โทรสาร 0-2619-8085
E-mail: tqa@ftpi.or.th
Website: www.tqa.or.th
Facebook: TQAlive

ตราสัญลักษณ์

สัญลักษณ์

ช่อฟ้าสีทองอร่ามลอยเด่นในห้วงจักรวาล
เคียงข้างด้วยดาวฤกษ์ดวงใหญ่ส่องประกายระยิบระยับ อยู่ในกรอบรูปช่องหน้าต่างทรงไทย

ความหมาย

รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติที่พึงปรารถนาของทุกหน่วยงาน
เพราะเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้าน
ตลอดจนผลประกอบการที่ดีเทียบเท่าองค์กรที่ยอมรับกันว่ามีคุณภาพสูงสุดในโลก

องค์ประกอบ

ดาวฤกษ์	สื่อให้เห็นถึงจุดสูงสุดแห่งความสำเร็จ ความรุ่งโรจน์ และการเป็นที่ยอมรับทั่วไป อันเป็นสิ่งพึงปรารถนาของทุกองค์กร
ช่อฟ้าสีทอง	สื่อให้เห็นถึงความเป็นเลิศและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนามาตรฐานคุณภาพให้ดียิ่งขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง
ช่องหน้าต่างทรงไทย	สื่อถึงวิสัยทัศน์ การมองการณ์ไกลสู่ความสำเร็จ

เจตนารมณ์ ของ “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ”

“รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นรางวัลอันทรงเกียรติ ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องหมาย แสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กร ที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก”

เจตนารมณ์

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

ประโยชน์ต่อองค์กร

องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินคุณภาพระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตน จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน.

เริ่มจากการประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่า ระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความพร้อม และตัดสินใจสมัครรับรางวัล องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิผล โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขาอาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมินโดยเฉพาะ และไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์กรจะได้รับรายงานป้อนกลับซึ่งระบุจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุง ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป.

องค์กรที่ได้รับรางวัล จะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และมีสิทธิ์ใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการ ในการโฆษณาประชาสัมพันธ์องค์กร รวมทั้งมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ และเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการเพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน.

สารบัญ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2565-2566

กรอบการบริหารจัดการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ 1
ภาพรวมและโครงสร้างของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ 8
คำอธิบายเพื่อการอ่านเกณฑ์ 12

เนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติและคะแนน

โครงร่างองค์กร 15
หมวด 1 การนำองค์กร 21
หมวด 2 กลยุทธ์ 28
หมวด 3 ลูกค้า 35
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 39
หมวด 5 บุคลากร 45
หมวด 6 การปฏิบัติการ 50
หมวด 7 ผลลัพธ์ 56

รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของเกณฑ์ 65
แนวทางการตอบเกณฑ์ 69
คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ 76
ค่านิยมและแนวคิดหลัก 115
อภิธานศัพท์ 128

คะแนน

ระบบการให้คะแนน 156
แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ 163
แนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์ 165

ความสำเร็จของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ 167

เกณฑ์รางวัล

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ปี 2565-2566

กรอบการบริหารจัดการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เอื้อให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ ปรับปรุงผลลัพธ์ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อสามารถแข่งขันกับองค์กรในระดับนานาชาติ.

องค์กรมากมายใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อปรับปรุงและให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ยั่งยืน. องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรต้นแบบระดับประเทศ. องค์กรเหล่านี้ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศกับองค์กรต่าง ๆ และเป็นแรงบันดาลใจให้องค์กรอื่น ๆ ปรับปรุงการปฏิบัติการและผลลัพธ์ของตนเอง ซึ่งส่งผลดีต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย และสามารถแข่งขันกับองค์กรในระดับนานาชาติ.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ช่วยองค์กรอย่างไร

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ช่วยองค์กรตอบคำถามที่ท้าทาย 3 ข้อ ดังนี้

1) องค์กรดำเนินการได้ดีอย่างที่ต้องเป็นหรือไม่.

2) องค์กรรู้ได้อย่างไร.

3) องค์กรควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร.

ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นใหม่ กำลังเติบโต หรือดำเนินธุรกิจมาเป็นเวลาหลายปี ทุกองค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายในการปฏิบัติการประจำวันและในระยะยาว. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ รวบรวมแนวทางปฏิบัติที่ได้รับการพิสูจน์แล้วในประเด็นการนำและการบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบัน มาจัดเป็นชุดคำถามเพื่อช่วยให้องค์กรเผชิญกับความท้าทาย ใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง และบริหารจัดการองค์ประกอบทั้งหมดขององค์กรให้เป็นหนึ่งเดียวเพื่อให้บรรลุพันธกิจ เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเรียกว่า "มุมมองเชิงระบบ". องค์กรอาจพบว่าคำถามบางคำถามตอบได้ยาก.องค์กรอาจตัดสินใจว่าคำถามบางคำถามไม่เกี่ยวข้องกับองค์กรเท่ากับบางคำถามอื่น. แม้กระนั้น คำถามต่าง ๆ ทั้งหมดจะช่วยให้องค์กรระบุประเด็นจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงผลการดำเนินการและความยั่งยืนขององค์กร.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ช่วยให้องค์กรค้นพบและใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง และเตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทายที่เผชิญ.

เกณฑ์ช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อประเด็นที่มีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

- ทำความเข้าใจถึงประเด็นที่ต้องแข่งขันและประสบความสำเร็จในระยะยาวในสภาพแวดล้อมการดำเนินการขององค์กร.
- ทำให้ผู้นำ ผู้จัดการ และบุคลากรทั้งหมดมองเห็นภาพเดียวกัน.
- ทำให้มั่นใจว่าบุคลากรขององค์กรเข้าใจและสามารถมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ.
- ทำความเข้าใจ และตอบสนอง หรือทำได้เหนือกว่าความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า.
- ทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติการขององค์กรมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความสำเร็จในระยะสั้นและระยะยาว.

ดังนั้น องค์กรจะสามารถอยู่ในตำแหน่งที่ทำให้องค์กรให้ประสบความสำเร็จและบรรลุพันธกิจได้ดียิ่งขึ้นจากความชัดเจนและความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร ในคณะผู้นำองค์กร บุคลากร ลูกค้าและพันธมิตรที่สำคัญ.

ค่านิยมและแนวคิดหลัก

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีพื้นฐานมาจากค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ ซึ่งเป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่พบว่าฝังลึกอยู่ในหลายองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ดังนี้

- มุมมองเชิงระบบ (Systems perspective).
- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership).
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer-focused excellence).
- การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Valuing people).
- ความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัว (Agility and resilience).
- การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational learning).
- การมุ่งเน้นความสำเร็จและการจัดการเพื่อนวัตกรรม (Focus on success and innovation).
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by fact).
- การตอบแทนสังคม (Societal contributions).
- จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and transparency).
- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering value and results).

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ด้วยการตอบคำถามของเกณฑ์รางวัลคุณภาพ เพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ (หน้า 15-63) องค์กรจะได้สำรวจตนเองถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ครอบคลุม 7 หมวดที่สำคัญในการจัดการและการดำเนินการขององค์กร.

1. การนำองค์กร: องค์กรแบ่งปันวิสัยทัศน์และนำองค์กรอย่างไร. และองค์กรทำให้มั่นใจถึงการกำกับดูแลองค์กรที่ดีอย่างไร.
2. กลยุทธ์: องค์กรเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคตอย่างไร.
3. ลูกค้า: องค์กรรับฟังลูกค้า สร้างความพึงพอใจ และสร้างความผูกพันลูกค้าอย่างไร.
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้: องค์กรใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้เพื่อการตัดสินใจอย่างไร.
5. บุคลากร: องค์กรสร้างความผูกพันและให้อำนาจการตัดสินใจบุคลากรขององค์กรอย่างไร.
6. การปฏิบัติการ: องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่า การปฏิบัติการที่มอบคุณค่าแก่ลูกค้ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล.
7. ผลลัพธ์: องค์กรดำเนินการได้ดีเพียงใด.

ความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างเกณฑ์หมวดต่าง ๆ เหล่านี้ ให้มุมมองเชิงระบบขององค์กร ตัวอย่างความเกี่ยวเนื่องกัน เช่น

1) ความเกี่ยวเนื่องระหว่างแนวทางขององค์กรในหมวด 1-6 และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (หมวด 7).

2) ความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างการวางแผนบุคลากรกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์.

3) ความจำเป็นต้องมีข้อมูลความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดในการสร้างกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.

แนวทางการให้คะแนน

องค์กรสามารถประเมินระดับพัฒนาการของกระบวนการ (หมวด 1-6) ใน 4 มิติ (ดูรายละเอียด แนวทางการให้คะแนน หน้า 163).

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติช่วยให้องค์กรตรวจประเมินและปรับปรุงกระบวนการ ใน 4 มิติ

1. แนวทาง : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ. ความเป็นระบบและประสิทธิผลของแนวทางที่สำคัญขององค์กรเป็นอย่างไร.

2. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ : องค์กรนำแนวทางที่สำคัญไปใช้อย่างคงเส้นคงวาในส่วนงานที่เกี่ยวข้องอย่างไร.

3. การเรียนรู้ : องค์กรประเมินและปรับปรุงแนวทางที่สำคัญขององค์กรได้ดีเพียงไร. การปรับปรุงต่าง ๆ มีการแบ่งปันภายในองค์กรได้ดีเพียงไร. องค์ความรู้ใหม่ ๆ ได้นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมหรือไม่.

4. การบูรณาการ : แนวทางต่าง ๆ ขององค์กรสอดคล้องกับความจำเป็นขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร. กระบวนการและการปฏิบัติการทั่วทั้งองค์กรประสานสอดคล้องกันได้ดีเพียงใดเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ระดับองค์กรที่สำคัญ.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติช่วยให้องค์กรประเมินผลลัพธ์ ใน 4 มิติ

1. ระดับ : ระดับผลการดำเนินการปัจจุบันตามตัววัดที่เหมาะสมเป็นอย่างไร.

2. แนวโน้ม : ผลลัพธ์มีการเปลี่ยนแปลงดีขึ้น หรือเหมือนเดิม หรือแย่ลงกว่าเดิม.

3. การเปรียบเทียบ : ผลการดำเนินการขององค์กรเทียบกับองค์กรอื่นที่เหมาะสมเป็นอย่างไร เช่น เทียบกับคู่แข่ง หรือระดับเทียบเคียง หรือผู้นำในธุรกิจ.

4. การบูรณาการ : องค์กรติดตามดูผลลัพธ์ที่สำคัญกับองค์กรหรือไม่. องค์กรใช้ผลลัพธ์นั้นเพื่อการตัดสินใจหรือไม่.

ในขณะที่องค์กรตอบคำถามตามเกณฑ์และตรวจประเมินผลการตอบของตนเองกับแนวทางการให้คะแนน องค์กรจะสามารถระบุจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ทั้งภายในเกณฑ์แต่ละหมวดและระหว่างหมวด. เมื่อองค์กรใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อบริหารจัดการผลการดำเนินการองค์กร จะเกิดการทำงานประสานกันระหว่างกระบวนการที่สำคัญและข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์ ซึ่งจะนำไปสู่วงจรการปรับปรุง. และเมื่อใช้เกณฑ์นี้อย่างต่อเนื่อง องค์กรจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรมากขึ้น และจะสามารถระบุวิธีที่ดีที่สุดในการสร้างจุดแข็ง ปิดช่องว่าง และสร้างนวัตกรรม.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เหมาะสมกับทุกองค์กร.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสามารถปรับใช้ได้ตามความจำเป็นขององค์กร. เกณฑ์ไม่ได้กำหนดว่าองค์กรควรจัดโครงสร้างหรือการปฏิบัติการอย่างไร. ในโครงร่างองค์กร (หน้า 15) องค์กรจะอธิบายว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กร. เกณฑ์กระตุ้นให้องค์กรใช้แนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับใช้ได้ มีนวัตกรรม และยืดหยุ่น และกระตุ้นให้องค์กรเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมที่สุดกับองค์กร (เช่น Lean, Six Sigma, ISO, Balanced Scorecard, Plan-Do-Check-Act (PDCA)) และเลือกใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิผลมากที่สุดเพื่อขับเคลื่อนการปรับปรุง และมีผลการดำเนินการที่ดีอย่างยั่งยืน.

บทบาทของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีบทบาทในการสร้างเสริมความสามารถในการแข่งขัน 3 ประการ

1) ช่วยปรับปรุงกระบวนการ ขีดความสามารถ และผลลัพธ์.

2) ช่วยกระตุ้นการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่างๆ ผ่านงาน TQA Winner Conference และการเยี่ยมชมกิจการองค์กรที่ได้รับรางวัล.

3) เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการทำความเข้าใจและใช้ในการบริหารจัดการผลการดำเนินการขององค์กร ชี้นำความคิดในเชิงกลยุทธ์และสร้างโอกาสในการเรียนรู้.

ในประเทศไทย มีการใช้เกณฑร์างวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อช่วยให้องค์กรปรับปรุงขีดความสามารถในการแข่งขันและผลลัพธ์ผ่านระบบการพัฒนาและประเมินองค์กรต่างๆ ได้แก่ ระบบการรับรองมาตรฐานโรงพยาบาล (Hospital Accreditation : HA) ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) ระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEx) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA).

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีเนื้อหาของข้อกำหนดและการประเมินที่เทียบเคียงได้กับรางวัลคุณภาพแห่งชาติต่าง ๆ ทั่วโลก เป็นที่ยอมรับว่าเป็นกรอบการบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ. การใช้เกณฑ์ดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อประโยชน์ของลูกค้าบุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม ประเทศชาติ และองค์กร.

วิธีการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก สามารถใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อปรับปรุงองค์กรได้. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติจะช่วยให้องค์กรตัดสินใจได้ว่าจะเริ่มต้นที่ใด.

ก. หากองค์กรเพิ่งเริ่มต้นเรียนรู้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

วิธีการเหล่านี้ จะเป็นประโยชน์สำหรับองค์กรที่เริ่มต้นใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อปรับปรุงองค์กร.

1) **อ่านโครงร่างองค์กร (หน้า 15).** อภิปรายเพื่อหาคำตอบให้คำถามเหล่านี้กับคณะผู้นำระดับสูงอาจถือเป็นการตรวจประเมินตนเองครั้งแรกขององค์กร.

2) **ศึกษาค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ (หน้า 115).** เทียบเคียงองค์กรของท่านกับค่านิยมเหล่านี้ ว่ามีประเด็นอะไรบ้างที่องค์กรของท่านควรปรับปรุง.

3) **ตอบคำถามตาม 17 หัวข้อของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ.** เพื่อทำความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับเกณฑ์และผลการดำเนินการขององค์กร.

4) **อ่านกรอบภาพรวมของระบบบริหารจัดการผลการดำเนินการโดยอ่านหัวข้อหลักต่าง ๆ ในแต่ละหัวข้อคำถาม (หน้า 21-63).** องค์กรพิจารณาถึงประเด็นเหล่านี้ (ตัวหนังสือสีน้ำเงินในเนื้อหาเกณฑ์) ในการวางระบบการนำองค์กรและการวัดผลการดำเนินการหรือไม่.

5) **ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติและเนื้อหาคำอธิบาย เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร.** เกณฑ์และคำอธิบายอาจช่วยให้องค์กรคิดด้วยวิธีที่แตกต่าง หรือให้กรอบการอ้างอิงใหม่ ๆ.

6) **เข้าร่วมการฝึกอบรมหรือสัมมนาเกี่ยวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ.** เพื่อเรียนรู้แนวทางที่เป็นแบบอย่างที่ดีจากองค์กรที่ได้รับรางวัล. องค์กรเหล่านี้ได้ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการสร้างนวัตกรรม และบรรลุผลลัพธ์มาแล้ว.

7) **สมัครเป็นผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (รายละเอียดตาม www.tqa.or.th).** ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติจะได้รับการฝึกอบรมอย่างเข้มข้น ได้ประสบการณ์จากการตรวจประเมินองค์กรที่สมัครรางวัล และเรียนรู้เพื่อประยุกต์ใช้เกณฑ์กับองค์กรของตน.

ข. เมื่อองค์กรพร้อมสำหรับการตรวจประเมินโดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

การประเมินองค์กรโดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ให้ดำเนินการตามคำแนะนำดังต่อไปนี้

1) **จัดทำโครงร่างองค์กรให้สมบูรณ์.** ให้คณะนำระดับสูงตอบคำถามในโครงร่างองค์กร. หากพบว่ามีสารสนเทศในประเด็นใดที่ขัดแย้งกัน หรือมีข้อมูลน้อย หรือไม่มีเลย ให้ใช้ประเด็นเหล่านี้ในการลงมือวางแผนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ. หลายองค์กรใช้โครงร่างองค์กรเป็นจุดเริ่มต้นในการประเมินตนเองในเบื้องต้น.

2) **ใช้คำถามของเกณฑ์แบบเต็มรูปแบบเป็นแนวทางในการทำทุกเรื่องที่สำคัญเพื่อนำองค์กร.** องค์กรอาจค้นพบจุดบอด หรือประเด็นที่ควรให้ความสำคัญเพิ่มเติม.

3) **ทบทวนแนวทางการให้คะแนน (หน้า 163 และ 165).** แนวทางนี้จะช่วยให้องค์กรประเมินระดับพัฒนาการขององค์กร.

4) **ตอบคำถามในหมวดที่องค์กรทราบว่าจำเป็นต้องปรับปรุง.** ตอบด้วยตนเองหรือกับคณะผู้บริหารระดับสูง จากนั้นตรวจประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงและจัดทำแผนปรับปรุง. อย่างไรก็ตาม วิธีการประเมินโดยการเลือกตอบเฉพาะหมวดอย่างนี้ อาจทำให้เกิดความจำกัดของประโยชน์ที่พึงจะได้จากมุมมองเชิงระบบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ.

5) **ให้คณะผู้บริหารระดับสูงตรวจประเมินองค์กร.** ในการประชุม ให้คณะผู้บริหารระดับสูงตอบคำถามตามโครงร่างองค์กรและเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงแล้วจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร.

6) **ตรวจประเมินองค์กรแบบเต็มรูปแบบด้วยตนเอง.** จัดตั้งคณะทำงานภายในองค์กรเพื่อจัดทำโครงร่างองค์กรและตรวจประเมินองค์กรตามเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด.

7) **สมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.** ศึกษาจากคู่มือสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปีนั้นๆ จากเว็บไซต์ www.tqa.or.th. เมื่อองค์กรพร้อม สามารถสมัครขอรับการประเมินภายใต้รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งจะได้รับการตรวจประเมินโดยคณะผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติจากสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติอย่างเต็มรูปแบบ.

ภาพรวมและโครงสร้างของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ: (Criteria for Performance Excellence Overview and Structure)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ: มุมมองเชิงระบบ

(Criteria for Performance Excellence Overview: A Systems Perspective)

ระบบการดำเนินการที่เป็นเลิศ ประกอบด้วยเกณฑ์ 6 หมวดที่อยู่ส่วนกลางของภาพ ซึ่งระบุกระบวนการและ**ผลลัพธ์**ที่องค์กรบรรลุ. ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศต้องอาศัย**การนำองค์กร**ที่เข้มแข็งและแสดงให้เห็นผ่าน**ผลลัพธ์**ที่โดดเด่น. คำว่า **"การบูรณาการ"** ที่กลางภาพ แสดงให้เห็นว่า ทุกองค์ประกอบของระบบเชื่อมโยงกัน.

ลูกศรแนวนอนที่ตรงกลาง แสดงการเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างกลุ่มการนำองค์กร (หมวด 1, 2 และ 3) กับกลุ่มผลลัพธ์ (หมวด 5, 6, และ 7) และยังแสดงถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างกลุ่มการนำองค์กรและกลุ่มผลลัพธ์.

ลูกศรแนวตั้งที่กลางภาพ ชี้ไปยังโครงร่างองค์กรและพื้นฐานของระบบ ซึ่งให้สารสนเทศและข้อมูลป้อนกลับสำหรับกระบวนการที่สำคัญและสภาพแวดล้อมขององค์กร.

ค่านิยมและแนวคิดหลัก

โครงร่างองค์กร กำหนดบริบทสำหรับองค์กรเป็นพื้นฐานของการดำเนินการทั้งหมดขององค์กร

กลุ่มการนำองค์กร
(การนำองค์กร กลยุทธ์ และลูกค้า)
เน้นความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งที่กลยุทธ์และลูกค้า

กลุ่มผลลัพธ์
(บุคลากร การปฏิบัติการ และผลลัพธ์)
ประกอบด้วย กระบวนการที่มุ่งเน้นบุคลากร กระบวนการปฏิบัติการที่สำคัญ และผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการเหล่านั้น

พื้นฐานของระบบ
(การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้)
มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผล และมีระบบที่คล่องตัวในการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งต้องใช้ข้อมูลจริง และองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้ มีพื้นฐานมาจาก **ค่านิยมและแนวคิดหลัก**ที่ปลูกฝังอยู่ในบรรดาองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

การทำงานทุกอย่างมุ่งสู่**ผลลัพธ์** ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ด้านลูกค้า ด้านบุคลากร ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ: โครงสร้าง (Criteria for Performance Excellence Structure)

หัวข้อ

เกณฑ์มีทั้งหมด 17 หัวข้อ และอีก 2 หัวข้อในโครงร่างองค์กร แต่ละหัวข้อมีจุดมุ่งเน้นที่เฉพาะเจาะจง. หัวข้อเหล่านี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มตามประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ คือ

- โครงร่างองค์กร ถามเพื่อให้องค์กรระบุสภาพแวดล้อมขององค์กร.
- หัวข้อที่เป็นกระบวนการ (หมวด 1-6) ถามเพื่อให้องค์กรระบุกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร.
- หัวข้อที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7) ถามเพื่อให้องค์กรรายงานผลลัพธ์ของกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร. สำหรับรายชื่อหัวข้อและคะแนน ดูหน้า 11.

หมายเหตุของหัวข้อ

หมายเหตุของหัวข้อ มีเพื่อ

1) อธิบายคำหรือข้อกำหนดของแต่ละหัวข้อ.

2) แนะนำและให้ตัวอย่างวิธีการตอบตามข้อกำหนดของหัวข้อ.

3) ชี้ให้เห็นการปฏิบัติที่เกี่ยวเนื่องกันที่สำคัญกับหัวข้ออื่น ๆ.

หมายเหตุของหัวข้อที่ใช้ *ตัวอักษรตัวเอียง เป็นคำอธิบายสำหรับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ).*

ประเด็นพิจารณา

ในแต่ละหัวข้อมีประเด็นพิจารณาอย่างน้อยหนึ่งประเด็น (ใช้ตัวอักษร ก., ข. และ ค.).

คำถาม

คำถามแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

- คำถามพื้นฐาน (Basic questions) คือ คำถามที่ตามหลังหัวข้อหลัก.
- คำถามโดยรวม (Overall questions) แสดงด้วยคำถามตัวอักษรเข้ม คำถามชี้นำเหล่านี้เป็นจุดเริ่มต้นในการตอบคำถามของเกณฑ์.
- คำถามย่อย (Multiple questions) เป็นคำถามเดี่ยว ๆ ในแต่ละประเด็นพิจารณา รวมทั้งคำถามที่เป็นตัวอักษรเข้ม. คำถามแรกแสดงถึงสิ่งที่สำคัญที่สุดในชุดคำถามนั้น.

อภิธานศัพท์

คำที่ขีดเส้นใต้ในเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สามารถดูความหมายได้จากอภิธานศัพท์ หน้า 128-154

หมายเลขหัวข้อ

คะแนนหัวข้อ

ชื่อหัวข้อและคำถามพื้นฐาน

ผลลัพธ์
(75 คะแนน)

ประเภทของสารสนเทศที่องค์กรต้องตอบในหัวข้อนี้

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์ (Financial, Market, and Strategy Results)

ผลลัพธ์ด้านความมั่นคงทางการเงินและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นอย่างไร

ประเด็นพิจารณา

ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market RESULTS)

สรุปหัวข้อของคำถามย่อย

(1) ผลการดำเนินการด้านการเงิน (Financial PERFORMANCE) **ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร.** ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร รวมถึงตัววัดโดยรวมเชิงประกอบ (aggregate MEASURES) ด้านผลตอบแทนทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน (financial viability) และผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (budgetary PERFORMANCE) เป็นอย่างไร (*). ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (*).

คำถามโดยรวม

คำถามย่อย

(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด (Marketplace PERFORMANCE) **ผลลัพธ์การดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร.** ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร รวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางตลาดและส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่เป็นอย่างไร (*). ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (*).

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการดำเนินการตามความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS) เป็นอย่างไร.

คำขีดเส้นใต้ในเนื้อหาเกณฑ์ ดูความหมายได้จากอภิธานศัพท์

หมายเหตุของหัวข้อ

หมายเหตุ

หมายเหตุ 7.5ก.

ผลลัพธ์เหล่านี้ควรสัมพันธ์กับตัววัดด้านการเงินตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 4.1ก.(1) และแนวทางการจัดการด้านการเงินตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2.

หมายเหตุ 7.5ก.(1).

การรายงานในหัวข้อนี้ ควรรวมถึงตัววัดเชิงประกอบด้านผลตอบแทนทางการเงิน เช่น ผลตอบแทนทางการลงทุน (ROI) ส่วนกำไรจากการดำเนินงาน (operating margin) ความสามารถในการทำกำไร หรือความสามารถในการทำกำไรตามส่วนตลาดหรือกลุ่มลูกค้า. ตัววัดด้านความมั่นคงทางการเงิน อาจรวมถึงสภาพคล่อง (liquidity) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (debt to equity ratio) เงินสดย่อยรายวัน (days cash on hand) ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์และกระแสเงินสด. *สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร(รวมถึงองค์กรภาครัฐ) อาจรวมตัววัดเกี่ยวกับผลการดำเนินการเทียบกับงบประมาณ (PERFORMANCE to budget) ซึ่งรวมถึงการเพิ่มเติมหรือลดลงของทุนสำรอง (reserve funds) การลดความสิ้นเปลืองหรือการประหยัด การตอบสนองต่องบประมาณที่ลดลง การลดค่าใช้จ่ายให้ลูกค้า หรือผลตอบแทนต่อทุนซึ่งเป็นผลมาจากการเพิ่มประสิทธิภาพ เปอร์เซ็นต์ค่าใช้จ่ายการบริหารต่องบประมาณ และต้นทุนด้านการระดมทุน เทียบกับทุนที่ระดมได้.*

หมายเหตุสำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (ใช้ตัวเอียง)

หมายเหตุ 7.5ก.(2).

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ในการรายงานหัวข้อนี้ อาจรวมตัววัดด้านการบริจาคเพื่อการกุศลหรือเงินช่วยเหลือ (charitable donations or grants) และจำนวนโครงการหรือการให้บริการใหม่.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

การเชื่อมโยงกับอธิบายเพิ่มเติมของหมวดและหัวข้อ

หัวข้อของเกณฑ์

เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ	ปีที่ดำเนินการ	
	2563-2564	2565-2566
โครงร่างองค์กร		
1. ลักษณะองค์กร		
2. สภาวการณ์ขององค์กร		
หมวดและหัวข้อต่าง ๆ	**คะแนน**	
หมวด 1 การนำองค์กร	110	110
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	60	60
1.2 การกำกับดูแลและการตอบแทนสังคม	50	50
หมวด 2 กลยุทธ์	95	95
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	45	45
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	50	50
หมวด 3 ลูกค้า	95	95
3.1 ความคาดหวังของลูกค้า	45	45
3.2 ความผูกพันของลูกค้า	50	50
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	100	100
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร	55	55
4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้	45	45
หมวด 5 บุคลากร	100	100
5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร	45	45
5.2 ความผูกพันของบุคลากร	55	55
หมวด 6 การปฏิบัติการ	100	100
6.1 กระบวนการทำงาน	55	55
6.2 ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ	45	45
หมวด 7 ผลลัพธ์	400	400
7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	120	120
7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า	70	70
7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร	70	70
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	65	65
7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์	75	75
คะแนนรวม	1000	1000

คำอธิบายเพื่อการอ่านเกณฑ์

1. คำศัพท์ที่สำคัญ เพื่อใช้ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สังเกตได้จาก
   1.1 คำที่ขีดเส้นใต้
   1.2 คำภาษาอังกฤษที่พิมพ์เป็นตัวพิมพ์ใหญ่
   คำเหล่านี้สามารถดูความหมายได้จากอภิธานศัพท์ หน้า 128-154

2. หัวข้อต่าง ๆ ในเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม
   บทนำ อธิบายสภาพแวดล้อมขององค์กร
   หมวด 1-6 อธิบายกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร
   หมวด 7 แสดงผลลัพธ์จากกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร

3. คำที่เป็นตัวเอียงในหมายเหตุ เป็นคำอธิบายสำหรับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ)

4. เครื่องหมาย (*) หมายถึง การตอบในประเด็นนี้ ให้พิจารณาตามความเหมาะสม

5. เครื่องหมาย. (มหัพภาค หรือ full stop) ใช้เติมหลังคำเพื่อช่วยให้เข้าใจว่ากล่าวจบประโยคแล้ว

6. ในคำถามย่อยของประเด็นพิจารณาที่มีตัวเลขในวงเล็บ เช่น 1.1ก.(3) ประกอบด้วยคำถามหลาย คำถาม. คำถามเหล่านี้มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน และไม่จำเป็นต้องแยกตอบแต่ละคำถาม. คำถามย่อยเหล่านี้ ใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจว่าต้องใช้สารสนเทศใดในการตอบ.

7. หมายเหตุท้ายเกณฑ์แต่ละหัวข้อ มีจุดประสงค์ 3 ประการ คือ
   1) อธิบายคำ หรือคำถามของแต่ละหัวข้อให้ชัดเจน.
   2) แนะนำและให้ตัวอย่างวิธีการตอบตามคำถามของหัวข้อ.
   3) ชี้ให้เห็นการปฏิบัติที่เกี่ยวเนื่องกันที่สำคัญกับหัวข้ออื่น.

   โดยสรุป จุดประสงค์ของหมายเหตุ คือ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถตอบคำถามต่าง ๆ ตามคำถามของหัวข้อได้ชัดเจนยิ่งขึ้น.

8. หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเล่มนี้ ใช้สำหรับองค์กรที่สนใจสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปี 2565-2566 โดยองค์กรสามารถพิจารณารายละเอียดได้จากคู่มือการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปีนั้น ๆ ใน www.tqa.or.th

เนื้อหาเกณฑ์

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ: (Criteria for Performance Excellence)

เริ่มต้นด้วยโครงร่างองค์กร (Begin with the Organizational Profile)

โครงร่างองค์กร เป็นการเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการประเมินตนเองขององค์กร และในการเขียนรายงานเพื่อสมัครขอรับรางวัล. โครงร่างองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจาก

- องค์กรสามารถใช้โครงร่างองค์กรเพื่อการประเมินตนเองเบื้องต้น หากพบว่าประเด็นใดมีความขัดแย้ง หรือข้อมูลน้อย หรือไม่มีเลย ให้ใช้ประเด็นเหล่านี้ในการวางแผนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ.
- โครงร่างองค์กรเป็นสิ่งที่กำหนดบริบท เพื่อทำความเข้าใจองค์กรและวิธีปฏิบัติการ และทำให้องค์กรสามารถระบุลักษณะที่เฉพาะเจาะจงขององค์กร เพื่อประโยชน์ในการตอบคำถามของเกณฑ์ในหมวด 1 — 7. การตอบคำถามต่าง ๆ ในเกณฑ์ควรสัมพันธ์กับบริบทขององค์กรที่ท่านอธิบายไว้ในโครงร่างองค์กร.
- โครงร่างองค์กรช่วยให้องค์กรสามารถระบุสารสนเทศสำคัญที่อาจขาดหายไป และช่วยให้องค์กรเน้นที่การตอบคำถามและผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญ.

บทนำ: โครงร่างองค์กร
(Organizational Profile)

โครงร่างองค์กร คือ ภาพโดยย่อขององค์กร และสภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์.

1. ลักษณะองค์กร (Organizational Description)

คุณลักษณะสำคัญขององค์กรคืออะไร.

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

(1) ผลิตภัณฑ์ (Product Offerings) ผลิตภัณฑ์หลักขององค์กรคืออะไร (ดูหมายเหตุ ท้ายหัวข้อ). ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของแต่ละผลิตภัณฑ์ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรคืออะไร. กลไกที่องค์กรใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์คืออะไร.

(2) พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรม (MISSION, VISION, VALUES, and Culture) พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม คืออะไร. นอกเหนือจากค่านิยม คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรคืออะไร สมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) คืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจขององค์กร.

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (WORKFORCE Profile) ลักษณะโดยรวมของบุคลากรคืออะไร. มีการเปลี่ยนแปลงล่าสุดเกี่ยวกับองค์ประกอบและความจำเป็นด้านบุคลากรอย่างไร. อะไรคือ

- กลุ่มและประเภทของบุคลากรหรือพนักงาน.
- ข้อกำหนดด้านการศึกษาของแต่ละกลุ่มและประเภทของพนักงาน.
- ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญที่ทำให้บุคลากรผูกพัน.
- กลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเจรจาสิทธิประโยชน์กับองค์กร (เช่น ตัวแทนสหภาพ) (ถ้ามี).
- ข้อกำหนดพิเศษขององค์กรในด้านสุขภาพและความปลอดภัย (ถ้ามี).

(4) สินทรัพย์ (Assets) องค์กรมีอาคารสถานที่ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และทรัพย์สินทางปัญญาที่สำคัญอะไรบ้าง.

(5) สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Regulatory Environment) องค์กรดำเนินการภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้างในด้านต่อไปนี้ 1) อาชีวอนามัยและความปลอดภัย 2) การรับรอง (accreditation, certification) หรือการขึ้นทะเบียน 3) มาตรฐานอุตสาหกรรม และ 4) ข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม การเงิน และผลิตภัณฑ์.

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)

(1) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) โครงสร้างการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE) มีลักษณะอย่างไร. โครงสร้างและกลไกระบบการนำองค์กรมีอะไรบ้าง. ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ผู้นำระดับสูง และองค์กรแม่มีลักษณะเช่นใด (*).

(2) ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (CUSTOMERS and STAKEHOLDERS) ส่วนตลาด กลุ่มลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง (*). กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลิตภัณฑ์ ต่อบริการสนับสนุนแก่ลูกค้าและการปฏิบัติการอย่างไร. และมีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มต่าง ๆ อย่างไร.

(3) ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ (Suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS) ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือที่สำคัญมีประเภทใดบ้าง. แต่ละกลุ่มมีบทบาทอะไรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการสนับสนุนลูกค้าที่สำคัญ และการยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร. กลุ่มเหล่านี้มีส่วนร่วมอะไรในการสร้างนวัตกรรมให้แก่องค์กร. อะไรคือข้อกำหนดที่สำคัญของเครือข่ายอุปทาน (supply-network) ขององค์กร.

หมายเหตุ

หมายเหตุ 1.ก.(1)

ผลิตภัณฑ์ (Product offerings) หมายถึง สินค้าและบริการที่องค์กรนำเสนอในตลาด. กลไกการส่งมอบผลิตภัณฑ์ไปยังลูกค้า อาจส่งมอบโดยตรงหรือโดยอ้อม ผ่านตัวแทนจำหน่าย ผู้จัดจำหน่าย ผู้ให้ความร่วมมือ หรือพันธมิตร. ผลิตภัณฑ์ขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) อาจหมายถึง โปรแกรม/แผนงาน โครงการ หรือ บริการต่าง ๆ.

หมายเหตุ 1.ก.(2)

หากองค์กรมีการกำหนดเจตจำนงหรือพันธกิจ องค์กรควรอธิบายถึงสิ่งเหล่านั้นในการตอบคำถาม. บางองค์กรอาจระบุพันธกิจและเจตจำนง และบางองค์กรใช้คำเหล่านี้แทนกัน. เจตจำนงหมายถึงเหตุผลพื้นฐานในการดำรงอยู่ขององค์กร. สิ่งเหล่านี้มีบทบาทในการสร้างแรงบันดาลใจให้องค์กรและชี้นำการกำหนดค่านิยม.

หมายเหตุ 1.ก.(2)

ค่านิยมขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร. คุณลักษณะอื่นของวัฒนธรรมองค์กร อาจรวมถึงความเชื่อและบรรทัดฐาน (norms) ร่วมกัน ซึ่งนำไปสู่ความเป็นเอกลักษณ์ของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร.

หมายเหตุ 1.ก.(3)

กลุ่มและประเภทของบุคลากรหรือพนักงาน (รวมถึงกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเจรจาสิทธิประโยชน์กับองค์กร) อาจจัดแบ่งตามประเภทของการจ้างงาน หรือสัญญาจ้าง สถานที่ปฏิบัติงาน (รวมทั้งการทำงานจากนอกสถานที่) การประจำการนอกที่ตั้ง สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายการทำงานแบบยืดหยุ่น หรือปัจจัยอื่น ๆ. สำหรับองค์กรที่มีอาสาสมัครและพนักงานฝึกหัดที่ไม่ได้รับค่าจ้างมาช่วยทำงานให้องค์กร ให้รวมกลุ่มเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของบุคลากรขององค์กรด้วย.

หมายเหตุ 1.ก.(5)

ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ คำว่า "อุตสาหกรรม" หมายถึง ภาคส่วนที่องค์กรดำเนินการธุรกิจอยู่. มาตรฐานอุตสาหกรรม อาจรวมถึงหลักปฏิบัติ (Codes of conduct) และแนวนโยบายที่ใช้ทั่วไปในอุตสาหกรรม. *สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) ภาคส่วนดังกล่าวอาจเป็นองค์กรการกุศล สมาคมและชมรมวิชาชีพ องค์กรศาสนา หรือหน่วยงานภาครัฐหรือภาคส่วนย่อยของหน่วยงานนั้น.* กฎระเบียบข้อบังคับด้านสภาพแวดล้อม อาจรวมถึงการปล่อยก๊าซเรือนกระจก กฎหมายควบคุมและการซื้อขายคาร์บอนเครดิต (carbon regulations and trading) และประสิทธิภาพการใช้พลังงาน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับพื้นที่ที่องค์กรดำเนินการอยู่.

หมายเหตุ 1.ข.(1)

ระบบการกำกับดูแลองค์กรสำหรับองค์กรธุรกิจ องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร และองค์กรภาครัฐ อาจประกอบด้วยคณะกรรมการที่ปรึกษา สภาครอบครัว (Family council) หรือคณะผู้นำท้องถิ่นหรือภูมิภาคที่จัดตั้งขึ้น เพื่อให้คำแนะนำแก่องค์กร. *สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) ระบบการกำกับดูแลองค์กรและการรายงานผล อาจรวมถึงความสัมพันธ์กับแหล่งเงินทุนที่สำคัญ เช่น หน่วยงาน รัฐสภา หรือมูลนิธิที่สนับสนุนเงินทุน.*

หมายเหตุ 1.ข.(1)

โครงร่างองค์กร ถามว่า" ระบบการนำองค์กรคือ "อะไร" (What) (โครงสร้างและกลไก) คำถามในหมวด 1 และหมวด 5 ถาม "วิธีการ" ใช้ระบบการนำองค์กร (How)

หมายเหตุ 1.ข.(2)

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) ลูกค้าอาจรวมถึง สมาชิก ผู้เสียภาษี ประชาชน ผู้รับบริการ ผู้ป่วย นักเรียน นักศึกษา ลูกความ และผู้ได้รับประโยชน์ โดยที่ส่วนตลาดอาจหมายถึง การแบ่งตามกลุ่มผู้อยู่ในข่ายที่จะได้รับประโยชน์. สำหรับองค์กรภาครัฐ รัฐสภา (ที่เป็นแหล่งเงินทุน) อาจเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ.

หมายเหตุ 1.ข.(2)

กลุ่มลูกค้า อาจแบ่งตามความคาดหวัง พฤติกรรม ความนิยม หรือลักษณะที่คล้ายคลึงกัน. ในแต่ละกลุ่ม ลูกค้ายังอาจแบ่งออกตามความแตกต่างหรือลักษณะร่วม หรือทั้ง 2 แบบ. องค์กรอาจแบ่งตลาดออกเป็นส่วนตลาดตามกลุ่มผลิตภัณฑ์หรือลักษณะพิเศษของผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย ปริมาณซื้อขาย ภูมิศาสตร์ หรือปัจจัยอื่น ๆ ที่กำหนดไว้.

หมายเหตุ 1.ข.(2)

ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการปฏิบัติการ ทำให้องค์กรตระหนักและเตรียมการต่อความเสี่ยงของการหยุดชะงักของผลิตภัณฑ์ บริการ และเครือข่ายอุปทาน (supply-network) รวมถึงการหยุดชะงักที่มาจากภัยพิบัติทางธรรมชาติและภาวะฉุกเฉินอื่น.

หมายเหตุ 1.ข.(3)

เครือข่ายอุปทาน (Supply-network) ประกอบด้วยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร และส่งมอบให้กับลูกค้าขององค์กร. สำหรับบางองค์กร หน่วยงานเหล่านี้จะก่อให้เกิดห่วงโซ่ โดยที่หน่วยงานหนึ่งเป็นผู้จัดหาให้อีกหน่วยงานหนึ่งโดยตรง. อย่างไรก็ตาม หน่วยงานเหล่านี้จะมีความโยงใยเข้าด้วยกันและพึ่งพาซึ่งกันและกันมากขึ้น ไม่เพียงแค่เป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง. เกณฑ์ใช้คำว่า "เครือข่ายอุปทาน (supply-network) เพื่อชี้ให้เห็นถึงการพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างองค์กรและผู้ส่งมอบ.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

2. สถานการณ์ขององค์กร (Organizational Situation)

สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร.

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)

(1) ลำดับในการแข่งขัน (Competitive Position) ให้อธิบายขนาดและการเติบโตขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรในธุรกิจหรือตลาดเดียวกัน. คู่แข่งมีจำนวนเท่าไรและประเภทอะไรบ้าง.

(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness Changes) การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์การแข่งขันขององค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร (*).

(3) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data) ระบุแหล่งที่มาที่สำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันในธุรกิจเดียวกัน รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญจากธุรกิจอื่น. องค์กรมีข้อจำกัดอะไรบ้าง (ถ้ามี) ในการได้มาซึ่งข้อมูล หรือข้อจำกัดในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเหล่านี้.

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

ระบุความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ.

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement)

ระบุระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงกระบวนการขององค์กรสำหรับการประเมินผลและการปรับปรุงโครงการและกระบวนการขององค์กรที่สำคัญ.

หมายเหตุ

หมายเหตุ 2.ก.

องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ต้องแข่งขันกับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรอื่น และกับหน่วยงานอื่นที่ให้บริการคล้ายคลึงกัน เพื่อให้ได้แหล่งทุนสนับสนุนและอาสาสมัคร สมาชิกภาพ การเป็นที่รู้จักในชุมชนที่เหมาะสม และการได้รับความสนใจจากสื่อ.

หมายเหตุ 2.ข.

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ อาจเป็นด้านธุรกิจ ด้านการปฏิบัติการ ด้านการตอบแทนสังคม และด้านบุคลากร. ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ อาจสัมพันธ์กับผลิตภัณฑ์ การเงิน โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีอุบัติใหม่ (emerging technology) การบูรณาการด้านดิจิทัล (digital integration) ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ การเกิดขึ้นของคู่แข่งใหม่ (emerging competitors) การเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ชื่อเสียงและการยอมรับของตราสินค้า เครือข่ายอุปทาน โลกาภิวัตน์ รวมทั้งสิ่งแวดล้อมและสภาพภูมิอากาศ. *คำว่า "ธุรกิจ" เมื่อใช้กับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) หมายถึง เรื่องที่เกี่ยวกับพันธกิจหลักหรือกิจกรรมระดับองค์กร.*

หมายเหตุ 2.ค.

ระบบการให้คะแนนของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ พิจารณาการปรับปรุงผลการดำเนินการผ่านการเรียนรู้และการบูรณาการ เป็นมิติหนึ่งในการตรวจประเมินระดับพัฒนาการของแนวทางและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติขององค์กร. คำถามนี้ช่วยกำหนดบริบทโดยรวมของแนวทางที่ใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร. แนวทางที่องค์กรใช้ควรสัมพันธ์กับความจำเป็นขององค์กร ทั้งนี้ อาจรวมถึงการใช้ระบบ Lean Enterprise, Six Sigma, Plan-Do-Check-Act (PDCA), มาตรฐาน ISO (เช่น 9000 หรือ 14000 หรือมาตรฐานที่เฉพาะเจาะจงของอุตสาหกรรมนั้น ๆ) ศาสตร์แห่งการตัดสินใจ หรือเครื่องมือปรับปรุงอื่น ๆ.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

หมวด 1 การนำองค์กร (110 คะแนน)
(Leadership)

ในหมวด**การนำองค์กร** เกณฑ์ถามว่าการปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูง ชี้นำ และทำให้องค์กรมีความยั่งยืนอย่างไร. นอกจากนี้ เกณฑ์ยังถามถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE System) รวมทั้งวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุผลความรับผิดชอบด้านกฎหมายและจริยธรรม และวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อตอบแทนสังคม.

กระบวนการ
(60 คะแนน)

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership): ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร.

ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม (VISION and VALUES)

(1) กำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม (Establishing VISION and VALUES) **ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในเรื่องวิสัยทัศน์และค่านิยม.** ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในเรื่องวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยผ่านระบบการนำองค์กร (LEADERSHIP SYSTEM) ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตร ที่สำคัญ และลูกค้า รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (*). การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร.

(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (PROMOTING LEGAL and ETHICAL BEHAVIOR) **การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมอย่างไร.** ผู้นำระดับสูงสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อสิ่งเหล่านี้อย่างไร.

ข. การสื่อสาร (Communication)

ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร (WORKFORCE) ทั่วทั้งองค์กร และลูกค้าที่สำคัญ. ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทาง.
- สื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร.
- มีบทบาทโดยตรงในการจูงใจบุคลากรเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดี และให้ความสำคัญกับลูกค้าและธุรกิจ.

ค. พันธกิจและผลการดำเนินการขององค์กร (MISSION and Organizational PERFORMANCE)

(1) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ (Creating an Environment for Success) **ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต.** ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ.
- สร้างและมุ่งมั่นส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความผูกพันของลูกค้าและบุคลากร ความเท่าเทียม และการมีส่วนร่วม.
- ปลูกฝังความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัว (RESILENCE) ขององค์กร ภาระความรับผิดชอบ การเรียนรู้ระดับองค์กรและของบุคลากรแต่ละคน นวัตกรรม และยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking).
- มีส่วนร่วมในการวางแผนเตรียมผู้รับหน้าที่ต่อเนื่องสำหรับผู้นำระดับสูง (succession planning) และการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร.

(2) การทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง (Creating a Focus on Action) **ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร.** ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ทำให้เกิดการปฏิบัติที่ส่งผลต่อผลการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรอย่างจริงจัง.
- ระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง.
- พิจารณาถึงการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่า (VALUE) ระหว่างลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ.
- แสดงให้เห็นถึงภาระความรับผิดชอบส่วนตนต่อการดำเนินการขององค์กร.

หมายเหตุ

หมายเหตุ 1.1.

ผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรควรรายงานในหัวข้อ 7.1 - 7.5. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของการนำองค์กรและระบบการนำองค์กรควรรายงานในหัวข้อ 7.4.

หมายเหตุ 1.1ก.(1).

วิสัยทัศน์ขององค์กรควรเป็นตัวกำหนดบริบทสำหรับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2.

หมายเหตุ 1.1ข.

การสื่อสารในลักษณะสองทิศทาง อาจรวมถึงการใช้สื่อสังคมออนไลน์ เช่น การส่งข่าวสารเป็นระยะ ๆ ทั้งภายในและภายนอกผ่านเว็บไซต์ ทวีต (tweet) บล็อก (blogging) และวงสนทนาดิจิทัล (digital forums) ของลูกค้าและบุคลากร รวมทั้งการติดตามเว็บไซต์และบล็อกภายนอกและตอบกลับ (*).

หมายเหตุ 1.1ข.

บทบาทโดยตรงของผู้นำระดับสูงในการสร้างแรงจูงใจแก่บุคคลากร อาจรวมถึงการมีส่วนร่วมในการให้รางวัลและยกย่องชมเชย.

หมายเหตุ 1.1ข.(1).

สำหรับองค์กรที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัครเป็นอย่างมากในการทำงาน ควรกล่าวถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครเหล่านั้นด้วย.

หมายเหตุ 1.1ค.(1).

องค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถ (1) ตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจในปัจจุบัน (2) เตรียมพร้อมต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ตลาด และการปฏิบัติการในอนาคต ด้วยการพิจารณาความเสี่ยง ความคล่องตัว ความสามารถในการฟื้นตัว (resilience) และโอกาสเชิงกลยุทธ์ เพื่อเตรียมพร้อมต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ตลาด และการปฏิบัติการในอนาคต. ในการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จผู้นำควรคำนึงถึงทั้งปัจจัยภายในและภายนอกด้วย. ปัจจัยเหล่านี้อาจรวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ทั้งในภาพรวม (risk appetite) และรายความเสี่ยง (risk tolerance) ความจำเป็นในการสร้างนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมระดับองค์กร รวมถึงความเสี่ยงและโอกาสต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีอุบัติใหม่ การบูรณาการข้อมูล และการแปลงเป็นดิจิทัล ความพร้อมต่อการพลิกผันทางธุรกิจ (disruptions) วัฒนธรรมองค์กร ระบบงาน ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ในด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่อาจเกิดขึ้น ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร การมีทรัพยากรพร้อมใช้งาน ประโยชน์ของสังคมและความเท่าเทียมในสังคม และสมรรถนะหลักขององค์กร.

หมายเหตุ 1.1ค.(1).

การส่งเสริมความเท่าเทียม หมายถึง การทำให้มั่นใจว่าลูกค้าและบุคลากรทุกคนได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรม และบุคลากรทุกคนสามารถบรรลุศักยภาพสูงสุดของตน. การมีส่วนร่วม หมายถึงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ของบุคลากรทุกคน และทำให้มั่นใจถึงความรู้สึกความเป็นเจ้าของ.

หมายเหตุ 1.1ค.(2).

การมุ่งเน้นการปฏิบัติการอย่างจริงจังของผู้นำระดับสูงต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ บุคลากร ระบบงาน และสินทรัพย์ขององค์กร ทั้งนี้ รวมถึงความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน การสร้างนวัตกรรมและการปรับปรุงผลิตภาพอย่างต่อเนื่อง. ผู้นำระดับสูงต้องคำนึงถึงสิ่งที่ต้องการการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Objectives) (ดู 2.2.ก(1)) และอาจเกี่ยวข้องกับการวางแผนบริหารเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับการเปลี่ยนแปลงหรือการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อสารสนเทศที่สำคัญ.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

กระบวนการ
(50 คะแนน)

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการตอบแทนสังคม (Governance and Societal Contributions): องค์กรดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและตอบแทนสังคม.

ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)

(1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE System) **องค์กรดำเนินการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่ามีระบบการกำกับดูแลองค์กรที่มีความรับผิดชอบ.** องค์กรดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้ประสบความสำเร็จในระบบการกำกับดูแลองค์กร ดังต่อไปนี้

- ภาระความรับผิดชอบในการกระทำของผู้นำระดับสูง.
- ภาระความรับผิดชอบต่อกลยุทธ์.
- ภาระความรับผิดชอบด้านการเงิน.
- ความโปร่งใสในการดำเนินการ.
- การคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (*).
- ความเป็นอิสระและมีประสิทธิผลของการตรวจสอบภายในและภายนอก.
- การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น (*).
- การวางแผนเตรียมผู้รับหน้าที่ต่อเนื่องสำหรับผู้นำระดับสูง (succession planning)

(2) การประเมินผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Evaluation) **องค์กรประเมินผลการดำเนินการของผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) และคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรอย่างไร.** องค์กรใช้การประเมินผลการดำเนินการเหล่านี้เพื่อกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารอย่างไร. ผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรใช้ผลการประเมินผลการดำเนินการข้างต้นเพื่อการพัฒนาตนเองและปรับปรุงประสิทธิผลของผู้นำ คณะกรรมการ และระบบการนำองค์กรอย่างไร (*).

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

(1) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal and Regulatory Compliance) **องค์กรดำเนินการด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และความกังวลของชุมชนในปัจจุบัน และคาดการณ์ล่วงหน้าด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และความกังวลของชุมชนในอนาคต จากผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการขององค์กรอย่างไร.** องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ดำเนินการในกรณีที่ผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการมีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม.
- คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะ (public concerns) ที่มีต่อผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการในอนาคต.
- เตรียมการเชิงรุกต่อความกังวลและผลกระทบเหล่านี้อย่างไร .

องค์กรมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดหรือดีกว่าที่กำหนด (*). องค์กรมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติการขององค์กร.

(2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (ETHICAL BEHAVIOR) **องค์กรดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านขององค์กรเป็นไปอย่างมีจริยธรรม**. องค์กรมีกระบวนการและตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรในการส่งเสริมและทำให้มั่นใจว่ามีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมทั่วทั้งองค์กรภายใต้โครงสร้างระบบการกำกับดูแลองค์กร รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร ลูกค้า พันธมิตร ผู้ส่งมอบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการติดตาม และดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม.

ค. การตอบแทนสังคม (Societal Contributions)

(1) ความผาสุกของสังคม (Societal Well-Being) **องค์กรได้นำเรื่องความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมไปบรรจุในกลยุทธ์และการปฏิบัติการประจำวันอย่างไร**. องค์กรมีส่วนร่วมอย่างไรในการสร้างความสมบูรณ์แก่ระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ.

(2) การสนับสนุนชุมชน (Community Support) **องค์กรดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ (KEY communities) ขององค์กร**. ชุมชนที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง. องค์กรมีวิธีการในการกำหนดชุมชนดังกล่าวอย่างไร รวมทั้งวิธีการกำหนดเรื่องที่องค์กรจะเข้าไปมีส่วนร่วม. ผู้นำระดับสูง และบุคลากรร่วมมือกันพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร.

หมายเหตุ

หมายเหตุ 1.2.

ควรนำเรื่องการตอบแทนสังคมในประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรไปใช้ประกอบการจัดทำกลยุทธ์ (หัวข้อ 2.1) และในการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (หมวด 6) ควรรายงานผลลัพธ์สำคัญด้านสังคมในหัวข้อผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (หัวข้อ 7.4).

หมายเหตุ 1.2.ก(1)

ในการปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระบบการกำกับดูแลองค์กรควรพิจารณาและอนุมัติระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับองค์กร โดยตระหนักถึงความจำเป็นในการยอมรับความเสี่ยงว่าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินองค์กรที่ประสบความสำเร็จ.

หมายเหตุ 1.2ก.(1).

หากคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรมีการทบทวนผลการดำเนินการและความก้าวหน้าขององค์กร ให้รายงานใน 4.1(ข).

หมายเหตุ 1.2ก.(1).

ความโปร่งใสในการดำเนินการของระบบการกำกับดูแลองค์กร ควรครอบคลุมเรื่องการควบคุมภายในของกระบวนการกำกับดูแลองค์กร. สำหรับบริษัทเอกชนและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) คณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอกอาจทำหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรทั้งหมดหรือบางส่วน. สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) ที่ทำหน้าที่ดูแลรักษาเงินกองทุนของสาธารณะ ต้องเน้นความสำคัญในเรื่องการดูแลรักษาเงินกองทุนสาธารณะ และความโปร่งใสในการดำเนินงาน.

หมายเหตุ 1.2ก.(2).

การประเมินผลการดำเนินการของผู้นำ อาจใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินโดยผู้ร่วมงาน ผลการทบทวนผลการดำเนินการของผู้บริหารอย่างเป็นทางการ รวมทั้งใช้ข้อมูลป้อนกลับและผลสำรวจที่ได้จากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ที่ดำเนินการอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ. สำหรับบริษัทเอกชนบางแห่ง รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและองค์กรภาครัฐ คณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอกอาจเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร.

หมายเหตุ 1.2ข.(1).

การเตรียมการเชิงรุกต่อผลกระทบเชิงลบและความกังวลของสังคม อาจรวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ การลดการปล่อยคาร์บอนและการใช้กระบวนการจัดการเครือข่ายอุปทานที่มีประสิทธิผล (*). องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ควรอธิบายถึงวิธีการที่จะดำเนินการตามหรือเหนือกว่าข้อกำหนดและมาตรฐานของกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับที่เพื่อการระดมทุนและการล็อบบี้ (*).

หมายเหตุ 1.2ข.(2).

ตัววัดหรือตัวชี้วัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม อาจรวมถึง (อัตรา) ร้อยละของกรรมการอิสระในคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ตัววัดที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้ถือหุ้นและผู้มีสิทธิ์มีเสียง เหตุการณ์ของการละเมิดจริยธรรมหรือการฝ่าฝืนกฎเกณฑ์และการตอบสนองต่อเหตุการณ์นั้น ๆ ผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อจริยธรรมขององค์กร การใช้โทรศัพท์สายด่วนจริยธรรม รวมทั้งผลการทบทวนและการตรวจสอบด้านจริยธรรม. ตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านั้นอาจรวมถึงหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีนโยบาย การฝึกอบรมบุคลากร และระบบการติดตามเฝ้าระวังในเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน การป้องกันและการใช้สารสนเทศที่มีประเด็นความอ่อนไหว และองค์ความรู้ที่เกิดจากการสังเคราะห์และหาความสัมพันธ์ของข้อมูลเหล่านี้ ตลอดจนการใช้เงินกองทุนอย่างเหมาะสม.

หมายเหตุ 1.2ค.

สำหรับองค์กรการกุศลบางแห่งที่มีพันธกิจในการสนับสนุนสังคมและสนับสนุนชุมชนที่สำคัญโดยตรงอยู่แล้ว ซึ่งอธิบายไว้ในการตอบคำถามเกณฑ์หมวดอื่น ในหัวข้อนี้ ควรอธิบายถึง "การทุ่มเทเป็นพิเศษ" (extra efforts) ในการอุทิศตนเพื่อสนับสนุนชุมชนนั้น ๆ.

หมายเหตุ 1.2ค.(1).

ควรรายงานความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมที่นอกเหนือจากการปฏิบัติตามกฎหมายที่อธิบายใน 1.2ข(1) ซึ่งอาจรวมถึงความพยายามขององค์กรหรือคู่ความร่วมมือในการปรับปรุงสิ่งแวดล้อม สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนในงานบริการ การศึกษา สุขอนามัย และการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน การแก้ไขปัญหาความไม่เท่าเทียมทางสังคม รวมทั้งปรับปรุงแนวทางปฏิบัติในการทำการค้า ธุรกิจ หรือสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ.

หมายเหตุ 1.2ค(2).

การมีส่วนสนับสนุนชุมชนที่สำคัญอาจรวมถึงเรื่องที่ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

หมวด 2 กลยุทธ์ (95 คะแนน)
(Strategy)

ในหมวด**กลยุทธ์** เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า.

กระบวนการ
(45 คะแนน)

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์.

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)

(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning PROCESS) **องค์กรวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างไร.** ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์มีอะไรบ้าง. ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง. กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร. กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความจำเป็นที่อาจเกิดขึ้นขององค์กรในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร การเปลี่ยนแปลง ลำดับความสำคัญของแผนงานด้านต่าง ๆ ในการเปลี่ยนแปลง และความคล่องตัวขององค์กร (organizational agility) และความสามารถในการฟื้นตัว (RESILIENCE).

(2) นวัตกรรม (INNOVATION) **กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรกระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรมได้อย่างไร.** องค์กรกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OPPORTUNITIES) อย่างไร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่าจะเลือกโอกาสเชิงกลยุทธ์ในเรื่องใดเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS). โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรคืออะไร.

(3) การพิจารณากลยุทธ์ (Strategy Considerations) **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความสำคัญ และพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์.** ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล องค์กรคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญของความเสี่ยงต่อไปนี้อย่างไร.

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์.
- ความเปลี่ยนแปลงที่มีโอกาสเกิดขึ้นและการพลิกผันทางธุรกิจ (disruption) ในสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ และด้านธุรกิจภายนอก.
- การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการขององค์กร.
- จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และสารสนเทศ.
- ความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.

(4) ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร (WORK SYSTEMS and CORE COMPETENCIES) **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการที่สำคัญใดจะดำเนินการโดยบุคลากรขององค์กรและกระบวนการใดดำเนินการโดยผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ.** การตัดสินใจเหล่านี้ ได้คำนึงถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบพันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือที่มีศักยภาพอย่างไร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักและระบบงานในอนาคตที่จำเป็นขององค์กร.

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)

(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC OBJECTIVES) **วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง และเป้าประสงค์ (GOALS) ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง.** ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น. การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ในด้านผลิตภัณฑ์ ลูกค้าและตลาด ผู้ส่งมอบและพันธมิตร และการปฏิบัติการที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง.

(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES Considerations) **วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร สามารถสร้างสมดุลที่เหมาะสมระหว่างความต้องการที่หลากหลายและแข่งขันกันเองในองค์กรได้อย่างไร.** วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์.
- สร้างสมดุลระหว่างกรอบเวลาระยะสั้นระยะยาว.
- คำนึงถึงและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด.

หมายเหตุ

หมายเหตุ 2.1.

หัวข้อนี้กล่าวถึงกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร ซึ่งอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการสร้างความผูกพันกับลูกค้าและผลิตภัณฑ์. อย่างไรก็ตาม องค์กรควรอธิบายวิธีการออกแบบผลิตภัณฑ์และการสร้างความผูกพันกับลูกค้าในหัวข้อ 6.1 และ 3.2 (*).

หมายเหตุ 2.1.

การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy development) หมายถึง แนวทางขององค์กรในการเตรียมการสำหรับอนาคต. ในการจัดทำกลยุทธ์ องค์กรควรพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร. เพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร องค์กรอาจใช้รูปแบบต่าง ๆ ของการพยากรณ์ การคาดคะเน ทางเลือก สถานการณ์จำลอง ความรู้ (ดูหัวข้อ 4.2ข.) การวิเคราะห์ หรือแนวทางอื่นที่ช่วยให้เห็นภาพในอนาคต การจัดทำกลยุทธ์อาจให้ผู้ส่งมอบ ผู้ให้ความร่วมมือ ผู้จัดจำหน่าย พันธมิตร และลูกค้าที่สำคัญเข้ามามีส่วนร่วม. *สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง การจัดทำกลยุทธ์อาจให้องค์กรที่มีบริการลักษณะคล้ายคลึงกัน หรือที่มีกลุ่มผู้บริจาคหรืออาสาสมัครกลุ่มเดียวกันเข้ามามีส่วนร่วม.*

หมายเหตุ 2.1.

คำว่า "กลยุทธ์" ควรตีความอย่างกว้าง ๆ. กลยุทธ์อาจเป็นผลมาจากหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้ เช่น ผลิตภัณฑ์ใหม่ การกำหนดกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาดที่สำคัญใหม่ คำนิยามหรือกำหนดนิยามใหม่ถึงบทบาทขององค์กรในระบบนิเวศธุรกิจ (เครือข่ายพันธมิตร ผู้ส่งมอบ ผู้ให้ความร่วมมือ คู่แข่ง ลูกค้า ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกภาคส่วนหรืออุตสาหกรรมที่ทำหน้าที่เป็นแหล่งทรัพยากรที่มีศักยภาพ); การสร้างความแตกต่างของตราสินค้า สมรรถนะหลักใหม่ขององค์กร (new core competencies) รายได้ที่เพิ่มขึ้น การขายธุรกิจ การควบรวมและครอบครองกิจการ การหาพันธมิตรและการสร้างความสัมพันธ์ใหม่ หรือบทบาทระหว่างกัน และความสัมพันธ์กับบุคลากรใหม่หรืออาสาสมัคร. รวมทั้งอาจเป็นการมุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือสาธารณะ.

หมายเหตุ 2.1ก.(1).

ความคล่องตัวขององค์กร หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์อย่างรวดเร็ว และความสามารถในการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติการขององค์กรเมื่อมีโอกาสหรือมีความจำเป็น.

หมายเหตุ 2.1ก.(3).

การบูรณาการข้อมูลจากทุกแหล่งเพื่อสร้างสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ถือเป็นข้อพิจารณาที่สำคัญ. ข้อมูลและสารสนเทศ อาจเกี่ยวข้องกับ

- ความต้องการ ความคาดหวัง โอกาส และความเสี่ยง ในด้านลูกค้าและตลาด.
- โอกาสและความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎระเบียบข้อบังคับ เทคโนโลยี ความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (cybersecurity) รวมถึงความเสี่ยงและโอกาสอื่นที่อาจเกิดขึ้น.
- สมรรถนะหลักขององค์กร.
- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและผลการดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์กรที่เทียบเคียงกันได้.
- วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์.
- ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ.
- ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย และส่งเสริมความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม.
- ความสามารถขององค์กรในการป้องกันและตอบสนองต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน.
- โอกาสในการผันทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกิจกรรมอื่นที่มีความสำคัญกว่า.
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ หรือระดับโลก.
- ข้อกำหนด รวมทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของพันธมิตรและเครือข่ายอุปทาน.
- การเปลี่ยนแปลงขององค์กรแม่.
- ปัจจัยอื่น ๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะองค์กร.

หมายเหตุ 2.1ก.(3).

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ควรคำนึงถึงความสามารถขององค์กรในการระดมทรัพยากรและความรู้ที่จำเป็นในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และควรคำนึงถึงความสามารถขององค์กรในการดำเนินการตามแผนฉุกเฉิน หรือความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และการนำแผนกลยุทธ์ใหม่หรือที่เปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว ในกรณีที่สถานการณ์บังคับ.

หมายเหตุ 2.1ก.(3).

เทคโนโลยีที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในหลายอุตสาหกรรม รวมถึงระบบอัตโนมัติขั้นสูง (enhanced automation) การปฏิบัติการบนคลาวด์ (cloud operations) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจทางธุรกิจ (data analytics) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things) ปัญญาประดิษฐ์ และการสร้างแบบจำลองธุรกิจและกระบวนการที่เป็นชุดข้อมูลขนาดใหญ่ (large dataset-enabled business and process modeling)

หมายเหตุ 2.1ก.(4).

ระบบงานขององค์กร คือ การรวมกันของกระบวนการทำงานภายในและทรัพยากรภายนอกที่องค์กรต้องการเพื่อพัฒนาและผลิตผลิตภัณฑ์ส่งมอบให้กับลูกค้าและเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในตลาด. ทรัพยากรภายนอกอาจรวมถึงพันธมิตร ผู้ส่งมอบ ผู้ให้ความร่วมมือ คู่แข่ง ลูกค้าและองค์กรหรือองค์กรอื่น ๆ ที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศธุรกิจขององค์กร. การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเกี่ยวข้องกับการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร และบรรเทาความเสี่ยง.

หมายเหตุ 2.1ข.(1).

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ควรมุ่งเน้นความท้าทาย ความได้เปรียบ และโอกาสที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ และต่อการส่งเสริมให้ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรดีขึ้นและความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

กระบวนการ
(50 คะแนน)

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation): องค์กรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)

(1) แผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN) **แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรมีอะไรบ้าง.** แผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES) ขององค์กรอะไรบ้าง. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ.

(2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ (ACTION PLAN Implementation) **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ.** องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือที่สำคัญ (*) เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ. องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีความยั่งยืน.

(3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) **องค์กรทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน.** องค์กรมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้อย่างไรเพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ. องค์กรจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแผนดังกล่าวอย่างไร เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจถึงความมั่นคงทางการเงิน (financial viability) ขององค์กร.

(4) แผนด้านบุคลากร (WORKFORCE Plans) **แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง.** แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากรและความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร.

(5) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES) **ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ (KEY PERFORMANCE MEASURES or INDICATORS) ที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผล (EFFECTIVENESS) ของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง.** องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้ระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้องค์กรดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (ALIGNMENT).

(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (PERFORMANCE PROJECTIONS) **การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรตามตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้มีอะไรบ้าง.** องค์กรจะทำอย่างไรกับแผนปฏิบัติการ หากพบว่าผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้มีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือกับองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้.

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification)

องค์กรรู้และตอบสนองอย่างไร ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนปฏิบัติการและนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว.

หมายเหตุ

หมายเหตุ 2.2.

การจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติมีความเกี่ยวเนื่องกันอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่นในเกณฑ์. ตัวอย่างการปฏิบัติที่เกี่ยวเนื่องกันที่สำคัญ มีดังนี้

- หัวข้อ 1.1 เรื่องวิธีการของผู้นำระดับสูงในการกำหนดและสื่อสารทิศทางขององค์กร.
- หมวด 3 เรื่องวิธีการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ.
- หมวด 4 เรื่องวิธีการวัด การวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดการความรู้ เพื่อตอบสนองความต้องการด้านสารสนเทศที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อเป็นพื้นฐานที่เหมาะสม (effective basis) ในการวัดผลการดำเนินการ และเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.
- หมวด 5 เรื่องวิธีการตอบสนองความต้องการขององค์กรด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร เรื่องการระบุความต้องการและการออกแบบระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร และเรื่องการดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการ.
- หมวด 6 เรื่องวิธีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการ.
- หัวข้อ 7.1 เรื่องการบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร.
- หัวข้อ 7.5 ผลลัพธ์ภาพรวมของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.

หมายเหตุ 2.2ก.(6).

ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ อาจพิจารณาถึงการลงทุนใหม่ การเข้าถือสิทธิ์หรือควบรวมกิจการ การสร้างคุณค่าใหม่ การเจาะตลาดใหม่และการเปลี่ยนตลาด การบังคับใช้กฎหมายใหม่ ข้อกำหนดตามกฎหมายหรือมาตรฐานอุตสาหกรรม และนวัตกรรมที่สำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตด้านบริการและเทคโนโลยี. กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตควรอธิบายใน 4.1ค(1).

หมายเหตุ 2.2ข.

สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนปฏิบัติการและนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว รวมถึงเหตุการณ์ภายในหรือภายนอกที่ทำให้เกิดการพลิกผันทางธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การอุบัติใหม่ของเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดการพลิกผันทางธุรกิจ (disruptive technologies) และการเปลี่ยนแปลงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าอย่างฉับพลัน

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

หมวด 3 ลูกค้า (95 คะแนน)
(Customers)

ในหมวด**ลูกค้า** เกณฑ์ถามว่า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับลูกค้าเพื่อความสำเร็จด้านตลาดอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมถึงวิธีการที่องค์กรรับฟังเสียงของลูกค้า ตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าคาดหวัง และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว.

กระบวนการ
(45 คะแนน)

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า (CUSTOMER Expectations): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้าและกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า.

ก. การรับฟังลูกค้า (CUSTOMER Listening)

(1) ลูกค้าในปัจจุบัน (Current CUSTOMERS) **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง มีปฏิสัมพันธ์ และสังเกตลูกค้าเพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ต่อได้**. วิธีการรับฟังดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาด. วิธีการรับฟังมีความแตกต่างกันอย่างไร ภายในวงจรชีวิตการเป็นลูกค้า. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าอย่างทันท่วงทีและสามารถนำไปใช้ต่อได้ ในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า และการทำธุรกรรม.

(2) ลูกค้าในอนาคต (Potential CUSTOMERS) **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้าในอนาคตเพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ต่อได้**. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้าในอดีต ลูกค้าของคู่แข่ง และลูกค้าในอนาคต เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ต่อได้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า และการทำธุรกรรม (*).

ข. การจำแนกลูกค้า และผลิตภัณฑ์ (CUSTOMER Segmentation and Product Offerings)

(1) การจำแนกลูกค้า (CUSTOMER Segmentation) **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด**. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- ใช้สารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้า ตลาด และผลิตภัณฑ์เพื่อจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดในปัจจุบันและในอนาคต.
- กำหนดว่าลูกค้าใด กลุ่มลูกค้าใด และส่วนตลาดใด ที่องค์กรจะให้ความสำคัญและทำตลาดเพื่อการเติบโตของธุรกิจ.

(2) ผลิตภัณฑ์ (Product Offerings) **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดผลิตภัณฑ์.** องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- ระบุความจำเป็นที่ต้องมี (need) และข้อกำหนด (requirement) ของลูกค้าและตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์และบริการ.
- กำหนดและดัดแปลงผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด.
- ค้นหาและปรับผลิตภัณฑ์เพื่อเข้าสู่ตลาดใหม่ เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ และสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับลูกค้าในปัจจุบัน (*).

หมายเหตุ

หมายเหตุ 3.1.

องค์กรควรรายงานผลลัพธ์ ที่เกี่ยวกับลักษณะพิเศษที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ในหัวข้อ 7.1.

หมายเหตุ 3.1.

สำหรับการพิจารณาเพิ่มเติมเรื่องผลิตภัณฑ์และธุรกิจขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) ให้ดูหมายเหตุในโครงร่างองค์กร ข้อ 1.ก(1) และ โครงร่างองค์กร ข้อ 2.ข.

หมายเหตุ 3.1ก.(1).

วิธีการรับฟังลูกค้าอาจรวมถึงการติดตามข้อคิดเห็นผ่านช่องทางสื่อสังคมออนไลน์

หมายเหตุ 3.1ก.(1).

วงจรชีวิตการเป็นลูกค้า เริ่มตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นคิดผลิตภัณฑ์หรือก่อนออกจำหน่าย และต่อเนื่องไปตลอดระยะเวลาที่องค์กรมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า. ขั้นตอนเหล่านี้อาจรวมถึงช่วงการเริ่มต้น การสร้างสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ไปจนถึงการยุติความสัมพันธ์ (*).

หมายเหตุ 3.1ข.(2).

ในการกำหนดผลิตภัณฑ์ องค์กรควรคำนึงถึงลักษณะที่สำคัญทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งผลการดำเนินการ ตลอดทั้งวงจรชีวิตและห่วงโซ่การบริโภค. จุดมุ่งเน้นควรอยู่ที่ลักษณะพิเศษของผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อความชอบและความภักดีของลูกค้าที่มีต่อองค์กรหรือตราสินค้าขององค์กร ตัวอย่างเช่น ลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์หรือนวัตกรรม ที่สร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ หรือคุณลักษณะที่แตกต่างจากข้อเสนอของคู่แข่งหรือองค์กรอื่น ๆ ลักษณะพิเศษเหล่านี้ อาจรวมถึงราคา ความน่าเชื่อถือ คุณค่า การส่งมอบ ความทันกาล ผลิตภัณฑ์ที่ปรับเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะเทคโนโลยี การใช้งานง่าย การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมหรือสังคม (stewardships) การสนับสนุนลูกค้าหรือการบริการด้านเทคนิค ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแทนขายกับลูกค้า. ความสะดวกในการทำธุรกรรม ประสบการณ์ของลูกค้าเสมือนจริง (virtual customer experience) และการรักษาความลับและความปลอดภัยของข้อมูลส่วนตัวของลูกค้า.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

กระบวนการ
(50 คะแนน)

3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน.

ก. ประสบการณ์ของลูกค้า (CUSTOMER Experience)

(1) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management) **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า**. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ให้ได้ลูกค้าใหม่ และเพิ่มส่วนแบ่งตลาด.
- จัดการและยกระดับภาพลักษณ์ของตราสินค้า.
- รักษาลูกค้า ตอบสนองความต้องการ และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า.

(2) การเข้าถึงและการสนับสนุนลูกค้า (CUSTOMER Access and Support) **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ลูกค้าสามารถสืบค้นสารสนเทศและรับการสนับสนุน**. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมกับองค์กร. วิธีการที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้าและการสื่อสารมีอะไรบ้าง. วิธีการและกลไกเหล่านี้ มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาด (*). องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- ระบุข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้า.
- ถ่ายทอดข้อกำหนดดังกล่าวไปยังทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนลูกค้าไปสู่การปฏิบัติ.

(3) การจัดการกับข้อร้องเรียน (Complaint Management) **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้า**. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล. การจัดการข้อร้องเรียนสามารถเรียกความเชื่อมั่นของลูกค้ากลับคืนมา และสร้างเสริมความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า และหลีกเลี่ยงไม่ให้ข้อร้องเรียนลักษณะเดียวกันเกิดซ้ำในอนาคตได้อย่างไร.

(4) การปฏิบัติที่เป็นธรรม (Fair Treatment) **องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่ากระบวนการเกี่ยวกับประสบการณ์ของลูกค้าได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมสำหรับลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดที่แตกต่างกัน.**

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า (Determination of CUSTOMER Satisfaction and ENGAGEMENT)

(1) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน (Satisfaction, Dissatisfaction, and ENGAGEMENT) **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า**. วิธีการประเมินเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด (*). การวัดผลดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ต่อได้อย่างไร.

(2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (Satisfaction Relative to Other Organizations) **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น.** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กร โดย

- เปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคู่แข่ง.
- เปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าอื่นที่มีต่อผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน หรือกับระดับเทียบเคียงของอุตสาหกรรม (Industry BENCHMARKS) (*).

ค. การใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าและตลาด (Use of VOICE-OF-THE-CUSTOMER and Market Data)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศจากเสียงของลูกค้าและตลาด. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศจากเสียงของลูกค้าและตลาด เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ายิ่งขึ้น และเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติการ.

หมายเหตุ

หมายเหตุ 3.2.

ผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับมุมมองและการตอบสนองของลูกค้าให้รายงานในหัวข้อ 7.2.

หมายเหตุ 3.2ก.(4)

องค์กรควรทำให้มั่นใจว่าแนวทางในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การทำให้ลูกค้าสามารถค้นหาข้อมูลและการสนับสนุน และการจัดการข้อร้องเรียนส่งเสริมความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม ตลอดจนไม่มีการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมหรือไม่เหมาะสมโดยไม่ได้ตั้งใจกับลูกค้า หรือกลุ่มลูกค้า.

หมายเหตุ 3.2ข.(1).

ในการประเมินความไม่พึงพอใจของลูกค้า ไม่ควรพิจารณาเพียงแค่ข้อที่ได้คะแนนความพึงพอใจน้อย แต่ควรแยกการประเมินความไม่พึงพอใจออกมาต่างหาก ทั้งนี้ เพื่อวิเคราะห์ถึงต้นเหตุของปัญหาและทำให้สามารถแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต.

หมายเหตุ 3.2ข.(2).

สารสนเทศเกี่ยวกับเกี่ยวกับการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าเชิงเปรียบเทียบ อาจได้จากการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือกับองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันแต่มิใช่เป็นคู่แข่งขัน หรือได้จากการเปรียบเทียบในการทำการค้าหรือกับองค์กรอื่น. นอกจากนี้ สารสนเทศนี้ อาจรวมถึงการค้นหาสารสนเทศว่าทำไมลูกค้าจึงเลือกคู่แข่งมากกว่าองค์กรของตน.

หมายเหตุ 3.2ค.

องค์กรควรใช้ข้อมูลสารสนเทศของลูกค้าเพื่อสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการโดยรวมที่ระบุไว้ใน 4.1ข. ข้อมูลสารสนเทศจากเสียงของลูกค้าและตลาดที่ใช้ อาจรวมถึงข้อมูลที่ประมวลผลเกี่ยวกับข้อร้องเรียน รวมทั้งข้อมูลและสารสนเทศจากสื่อสังคมออนไลน์ และแหล่งข้อมูลบนเว็บหรือดิจิทัลต่าง ๆ (*).

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (100 คะแนน)

(Measurement, Analysis, and Knowledge Management)

ในหมวด**การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ (KNOWLEDGE ASSETS). องค์กรใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร และองค์กรมีการเรียนรู้อย่างไร.

กระบวนการ (55 คะแนน)

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และนำไปใช้ปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร.

ก. การวัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Measurement)

(1) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES) **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร.** องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- เลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร.
- ติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ. องค์กรมีตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญอะไรบ้าง รวมทั้งตัววัดด้านการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว.

(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data) **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริง.**

(3) ความคล่องตัวของการวัดผล (Measurement Agility) **องค์กรทำอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการขององค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดคิด ทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร และให้ข้อมูลที่ทันเวลา.**

ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ (PERFORMANCE ANALYSIS and Review)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในการทบทวนเหล่านี้. องค์กรมีการวิเคราะห์อะไรบ้างเพื่อสนับสนุนการทบทวนเหล่านี้และเพื่อทำให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้. องค์กรและผู้นำระดับสูงใช้ผลการทบทวนในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- ประเมินผลสำเร็จขององค์กร ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน ความมั่นคงทางการเงิน และความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.
- ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการขององค์กรและความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงานอยู่.

คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (*).

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement)

(1) ผลการดำเนินการในอนาคต (Future PERFORMANCE) **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กร.** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการ.

(2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม (Continuous Improvement and INNOVATION) **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนผลการดำเนินการ ไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม.** องค์กรมีวิธีการในการถ่ายทอดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติต่อไปนี้อย่างไร.

- การปฏิบัติการของคณะทำงานหรือระดับปฏิบัติ.
- ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือขององค์กร เพื่อทำให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร (*).

หมายเหตุ

หมายเหตุ 4.1.

คำถามในหัวข้อนี้มีการเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดระหว่างกันและระหว่างหัวข้ออื่นในเกณฑ์ ตัวอย่างของการเชื่อมโยงที่สำคัญดังต่อไปนี้.

- การวัดผลการดำเนินการขององค์กร (4.1ก) รวมถึงข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่องค์เลือกและตัววัดผลการดำเนินการที่รายงานในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ ควรรายงานในการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร (4.1ข).

- การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร (4.1ข) ควรสะท้อนถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (หมวด 2) และผลลัพธ์ของการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์กร ควรสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมถึงลำดับความสำคัญในการปรับปรุงและโอกาสสำหรับนวัตกรรม (4.1ค).
- การคาดการณ์ผลการดำเนินการของแผนปฏิบัติการที่สำคัญขององค์กร ควรรายงานใน 2.2ก(6).
- ควรรายงานผลการดำเนินการขององค์กรในหัวข้อ 7.1 ถึง 7.5

หมายเหตุ 4.1ก.

ข้อมูลและสารสนเทศจากการวัดผลการดำเนินการ ควรนำมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลจริงเพื่อกำหนดและปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในเรื่องทิศทางขององค์กรและทรัพยากรที่ใช้ในหน่วยงาน กระบวนการที่สำคัญ ระดับฝ่ายและระดับองค์กร.

หมายเหตุ 4.1ก.(2).

ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่องค์กรเลือกมาควรนำมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและในระดับกลยุทธ์. ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบได้มาจากการเทียบเคียงกับองค์กรอื่นด้วยกระบวนการเทียบเคียง และการค้นหาตัวเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน. กระบวนการเทียบเคียงเป็นการเฟ้นหากระบวนการและผลลัพธ์ที่แสดงถึงวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันทั้งภายในกลุ่มหรือนอกกลุ่มธุรกิจ. การเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน เป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างองค์กรกับคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่คล้ายคลึงกัน.

หมายเหตุ 4.1ก(3).

องค์กรอาจจำเป็นต้องมีความคล่องตัวในเรื่องระบบการวัดผลเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในด้านกฎระเบียบข้อบังคับ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ของสภาพแวดล้อมด้านการเมือง หรือสภาพแวดล้อมด้านสังคม ภัยพิบัติ และเหตุฉุกเฉิน นวัตกรรมในกระบวนการหรือรูปแบบธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งรายใหม่ หรือการปรับปรุงผลิตภาพ. ตัวอย่างการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เช่น การใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่แตกต่างกัน หรือการปรับช่วงเวลาของการวัดผล.

หมายเหตุ 4.1ข.

การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ประกอบด้วย การประเมินแนวโน้มของผลการดำเนินการ การคาดการณ์ในระดับองค์กร ธุรกิจ และเทคโนโลยี การเปรียบเทียบ ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และการหาค่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน. การวิเคราะห์ดังกล่าวควรสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการเพื่อช่วยให้ทราบต้นเหตุของปัญหา และช่วยจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร. ด้วยเหตุนี้การวิเคราะห์จึงต้องใช้ข้อมูลทุกประเภท เช่น ข้อมูลผลการดำเนินการของผลิตภัณฑ์ ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ข้อมูลการเงินและตลาด ข้อมูลการปฏิบัติการ และข้อมูลเชิงแข่งขัน. การวิเคราะห์นี้ควรคำนึงถึงตัววัดที่

เป็นมาตรการบังคับจากภาครัฐด้วย (*). รวมทั้งอาจมาจากผลการตรวจประเมินภายในหรือภายนอกตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. การวิเคราะห์อาจใช้การวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัลเพื่อการตัดสินใจทางธุรกิจ (digital data analytics) และเทคนิควิทยาการข้อมูล (data science) ซึ่งตรวจจับแบบแผนและแปลความหมายของข้อมูลปริมาณมาก (big data)

หมายเหตุ 4.1ข.

การตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการขององค์กรและความท้าทายอาจรวมถึงการตอบสนองความจำเป็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างและระบบงานขององค์กร.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

กระบวนการ
(45 คะแนน)

4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ (Information, and Knowledge Management) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร.

ก. ข้อมูล และสารสนเทศ (Data and Information)

(1) คุณภาพ (Quality) **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทวนสอบและทำให้มั่นใจถึงคุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศขององค์กร.** องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศในรูปแบบดิจิทัลและในรูปแบบอื่นมีความถูกต้อง (accuracy) เป็นไปตามวัตถุประสงค์ (validity) คงสภาพ (integrity) เชื่อถือได้ (reliability) และเป็นปัจจุบัน.

(2) ความพร้อมใช้งาน (Availability) **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศขององค์กรมีความพร้อมใช้งาน.** องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งาน ด้วยรูปแบบที่ใช้งานง่ายและทันกาลสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งลูกค้า (*). องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรเชื่อถือได้และใช้งานง่าย.

ข. ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge)

(1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความรู้ขององค์กร.** องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร.
- ผสานและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้ใหม่.
- ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ.
- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์.

(2) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในองค์กร.** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาหน่วยงานหรือหน่วยปฏิบัติการ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่มีผลการดำเนินการที่ดี. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปฏิบัติในส่วนอื่น ๆ ขององค์กร (*).

(3) การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational LEARNING) **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร.**

หมายเหตุ

หมายเหตุ 4.2ก.(2).

ตัวอย่างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ ระบบและอุปกรณ์ต่าง ๆ ซอฟแวร์แพลตฟอร์มและแอพพลิเคชั่นระบบสารสนเทศภายนอก หรือระบบข้อมูลข่าวสารที่ใช้ร่วมกัน เช่น การจัดเก็บบนคลาวน์ (cloud) หรือที่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร.

หมายเหตุ 4.2ก(2).

องค์กรควรตอบเรื่องความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งของระบบความปลอดภัยโดยรวมและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ในหัวข้อ 6.2. ระบบดังกล่าวเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและลดความเสี่ยงต่อระบบปฏิบัติการตลอดจนข้อมูลและสารสนเทศ.

หมายเหตุ 4.2ข.(1).

การสร้างและการจัดการความรู้ขององค์กรจากแหล่งต่าง ๆ อาจเกี่ยวข้องกับการจัดการชุดข้อมูลขนาดใหญ่และประเภทข้อมูลสารสนเทศที่แตกต่างกัน ทั้งแบบมีโครงสร้างและไร้โครงสร้าง เช่น ตารางข้อมูล วีดิโอ เสียง รูป และข้อความ การผสานและหาความสัมพันธ์ข้อมูลอาจเกี่ยวข้องกับการใช้ปัญญาประดิษฐ์ดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัลเพื่อการตัดสินใจทางธุรกิจ (digital data analytics) และเทคนิควิทยาการข้อมูล (data science) ที่ตรวจจับรูปแบบของข้อมูลปริมาณมากและแปลความหมาย. การใช้เทคนิคเหล่านี้ในการตัดสินใจเรื่องเกี่ยวกับมนุษย์ จำเป็นต้องปรับใช้เทคโนโลยีและใช้ประโยชน์จากข้อมูลในลักษณะที่เป็นการปกป้องข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรและบุคคล.

หมายเหตุ 4.2ข.(3).

การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้ควรเป็น

1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันที่ทำจนเป็นกิจวัตร.
2) สิ่งที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง.
3) การเน้นการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร.
4) สิ่งที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

หมวด 5 บุคลากร (100 คะแนน)
(Workforce)

ในหมวด**บุคลากร** เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี. หมวดนี้ยังถามถึงวิธีการสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความต้องการทางธุรกิจโดยรวมขององค์กร.

กระบวนการ (45 คะแนน)

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (WORKFORCE Environment) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิผล.

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

(1) ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง (CAPABILITY and CAPACITY) **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร**. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินทักษะ สมรรถนะ หนังสือรับรองคุณวุฒิ (certifications) และจำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับ (staffing levels) ในระยะสั้นและระยะยาว.

(2) บุคลากรใหม่ (New WORKFORCE Members) **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง และดูแล (onboard) บุคลากรใหม่**. องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายของมุมมอง (diversity of ideas) วัฒนธรรม และวิธีคิด (thinking) ของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้าง ตลอดจนชุมชนของลูกค้า. องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรใหม่เข้ากันได้กับวัฒนธรรมขององค์กร.

(3) การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (WORKFORCE Change) **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง**. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- สร้างความสมดุลด้านความต้องการของบุคลากรและขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของบุคลากร และลดผลกระทบ ในกรณีที่จำเป็น.
- เตรียมการและบริหารในช่วงที่มีการเพิ่มจำนวนของบุคลากร.
- เตรียมบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างองค์กร สถานที่ทำงาน ระบบงาน และเทคโนโลยีเมื่อจำเป็น.

(4) ความสำเร็จในงาน (Work Accomplishment) **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากร.** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อ

- ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักขององค์กร.
- ส่งเสริมความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กร ความคล่องตัว และการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ.
- มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมาย.

ข. บรรยากาศการทำงาน (Workplace Climate)

(1) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Workplace Environment) **องค์กรดำเนินการอย่างไรเพื่อสร้างความมั่นใจด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร.** ตัววัดผลการดำเนินงานและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอะไรบ้าง.

(2) นโยบาย และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร (WORKFORCE Benefits and Policies) **องค์กรสนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีการบริการ สิทธิประโยชน์ และนโยบายอย่างไร.** องค์กรได้ออกแบบสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งความแตกต่างของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร.

หมายเหตุ

หมายเหตุ 5.

ผลลัพธ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของบุคลากรและความผูกพันของบุคลากรควรรายงานในหัวข้อ 7.3 สำหรับพนักงานที่ควบคุมดูแลโดยผู้รับจ้างเหมาควรอธิบายในหมวด 2 และหมวด 6 โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ด้านระบบงาน และกระบวนการทำงานภายในองค์กร. สำหรับองค์กรที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัคร คำว่าบุคลากร รวมถึงอาสาสมัครเหล่านี้ด้วย. แนวทางด้านบุคลากรควรรวมอาสาสมัครเหล่านี้ตามความเหมาะสมกับหน้าที่ของพวกเขาในองค์กร.

หมายเหตุ 5.1ก.(1).

การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ควรคำนึงถึงความจำเป็นในปัจจุบันและในอนาคต สอดคล้องตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ระบุในหมวด 2 และการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่อธิบายใน 4.1ค.(1).

หมายเหตุ 5.1ก.(3).

การเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง อาจรวมถึงการเตรียมความพร้อมสำหรับสถานที่ทำงานอื่นหรือการทำงานทางไกล หรือสำหรับการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดของลูกค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่นำไปสู่การใช้เทคโนโลยีใหม่หรือระบบงานที่ออกแบบใหม่. การเตรียมการดังกล่าว อาจครอบคลุมการฝึกอบรม การศึกษา การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ การพิจารณาเกี่ยวกับการจ้างบุคลากรและความพร้อมปฏิบัติงานในตำแหน่ง/หน้าที่ใหม่ของบุคลากร การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับอาชีพ รวมถึงการช่วยพนักงานหางานใหม่ (outplacement) และบริการอื่น.

หมายเหตุ 5.1ก.(3), 5.1ก.(4).

วิถีการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรอาจได้รับอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงภายในขององค์กร หรือสภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรม หรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์.

หมายเหตุ 5.1ข.(1).

ความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานสามารถทำให้ผลิตภาพเพิ่มขึ้นด้วยการขจัดอุปสรรคต่อผู้พิการให้ทำงานได้ตามศักยภาพของตน สถานที่ทำงานที่มีความพร้อมต้องสามารถเข้าถึงได้ทั้งทางกายภาพ เทคโนโลยี และทัศนคติ (attitudinally accessible) โดยปราศจากอคติ.

หมายเหตุ 5.1ข.(1).

หากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและตัววัดผลการดำเนินงานหรือเป้าหมายมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญสำหรับสภาพแวดล้อมการทำงานที่แตกต่างกัน องค์กรควรอธิบายถึงความแตกต่างเหล่านี้ในการรายงานด้วยองค์กรควรอธิบายเรื่องความปลอดภัยของสถานที่ทำงานในหัวข้อ 6.2 โดยเป็นส่วนหนึ่งของระบบความปลอดภัยโดยรวม ซึ่งทำให้มั่นใจถึงความปลอดภัยของบุคคลอื่นทั้งหมดที่อาจอยู่ในสถานที่ทำงานขององค์กรด้วย.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

กระบวนการ
(55 คะแนน)

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อรักษาบุคลากรไว้และมีผลการดำเนินการที่ดี.

ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of WORKFORCE ENGAGEMENT)

(1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน (Drivers of ENGAGEMENT) **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร**. วิธีการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามกลุ่มและประเภทของบุคลากร.

(2) การประเมินความผูกพัน (Assessment of ENGAGEMENT) **องค์กรประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร**. มีวิธีการและตัววัด ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอะไรบ้างที่ใช้ในการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งความผูกพันของบุคลากร. วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มและประเภทของบุคลากร. องค์กรใช้ตัวชี้วัดอื่น ๆ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร.

ข. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และบุคลากรมีความผูกพัน. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการมุ่งมั่นส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร. องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนวิสัยทัศน์และค่านิยม ส่งเสริมความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม รวมทั้งได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง (ideas) วัฒนธรรมและวิธีคิด (thinking) ของบุคลากร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร.

ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (PERFORMANCE Management and Development)

(1) การจัดการผลการปฏิบัติงาน **ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร**. ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจอย่างไร. ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่งเสริมในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- การยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking).
- การมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ.
- การบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ.

2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Development) **ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรและความต้องการขององค์กรอย่างไร**. ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรได้พิจารณาถึงเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- ความปรารถนาในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร.
- สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร และความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน.
- สนับสนุนจริยธรรม และวิธีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม.

(3) ประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา (LEARNING and Development EFFECTIVENESS) **องค์กรมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไร**. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- เชื่อมโยงผลลัพธ์การเรียนรู้และพัฒนากับผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรและกับผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สำคัญ.
- ใช้ผลความเชื่อมโยงนี้เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร.
- การเรียนรู้และพัฒนา.

(4) การพัฒนาอาชีพการงาน (Career Development) **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการการพัฒนาอาชีพการงานของบุคลากรและผู้นำในอนาคตขององค์กร.** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนเตรียมผู้รับหน้าที่ต่อเนื่อง สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร ผู้นำ และตำแหน่งอื่นที่สำคัญ.

(5) ความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม (Equity and Inclusion) **องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่ากระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาอาชีพการงาน ส่งเสริมความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วมสำหรับบุคลากรที่หลากหลาย รวมถึงกลุ่มและประเภทบุคลากรที่แตกต่างกัน.**

หมายเหตุ

หมายเหตุ 5.2ก.(1).

ตัวขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร (ระบุใน 1ก.(3)) หมายถึง สิ่งที่ขับเคลื่อนความมุ่งมั่นทั้งทางอารมณ์และสติปัญญาเพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร.

หมายเหตุ 5.2ก.(2).

ตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่ใช้ประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร เช่น อัตราการคงอยู่ของบุคลากร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลิตภาพ

หมายเหตุ 5.2ค.(1).

ระบบการบริหารค่าตอบแทนขององค์กรภาครัฐบางแห่งถูกกำหนดโดยกฎหมาย หรือกฎระเบียบข้อบังคับ ดังนั้น การให้รางวัล และการยกย่องชมเชยต้องใช้ทางเลือกอื่น.

หมายเหตุ 5.2ค.(2).

สำหรับการตอบคำถามในหัวข้อนี้ ควรรวมถึงการพิจารณาเป็นการเฉพาะในเรื่องการพัฒนาการเรียนรู้และความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรที่เกิดขึ้นในองค์กร. และอาจรวมถึงโอกาสในการพัฒนาที่ตอบสนองสมรรถนะหลักขององค์กร ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ การเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรและนวัตกรรม การปรับปรุงเรื่องการส่งมอบประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า การเสริมสร้างความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน. องค์กรควรพิจารณาถึงขอบเขตของโอกาสในการพัฒนาที่องค์กรจัดให้ซึ่งรวมถึงการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับงานด้วย.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

หมวด 6 การปฏิบัติการ (100 คะแนน)
(Operations)

ในหมวด**การปฏิบัติการ** เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมแก่ผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิผลของการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง.

กระบวนการ
(55 คะแนน)

6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานที่สำคัญ.

ก. การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and PROCESS Design)

(1) การจัดทำข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน (Determination of Product and PROCESS Requirements) **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน.**

(2) กระบวนการทำงานที่สำคัญ (KEY WORK PROCESSES) **กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง.** อะไรคือข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงานเหล่านี้.

(3) แนวคิดในการออกแบบ (Design Concepts) **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด.** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร ความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ คุณค่าในมุมมองของลูกค้า การคำนึงถึงความเสี่ยง และความคล่องตัวที่อาจต้องการในอนาคต มาพิจารณาในการออกแบบผลิตภัณฑ์ และกระบวนการเหล่านี้.

ข. การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ (PROCESS Management and Improvement)

(1) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ (PROCESS Implementation) **องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดของกระบวนการที่สำคัญ.** องค์กรใช้ตัววัด หรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดในกระบวนการอะไรในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน. ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงกับตัววัดผลการดำเนินการและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ได้อย่างไร.

(2) กระบวนการสนับสนุน (Support PROCESSES) **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ.** กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง. องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดทางธุรกิจที่สำคัญ.

(3) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and PROCESS Improvement) **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และกระบวนการสนับสนุนเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และผลการดำเนินการของกระบวนการ เสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักขององค์กรและลดความแปรปรวนของกระบวนการ.**

ค. การจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-Network Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการเครือข่ายอุปทาน. องค์กรเลือกผู้ส่งมอบที่ได้คุณสมบัติและวางตำแหน่งผู้ส่งมอบเหล่านั้นเพื่อตอบสนองความจำเป็นด้านปฏิบัติการ ช่วยยกระดับผลการดำเนินการขององค์กร สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร และยกระดับความพึงพอใจของลูกค้าอย่างไร. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ส่งเสริมความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความร่วมมือภายในเครือข่ายอุปทาน.
- ทำให้มั่นใจว่าเครือข่ายอุปทานมีความคล่องตัว และความสามารถในการฟื้นตัว ในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตลาด และองค์กร ที่เปลี่ยนแปลงไป.
- สื่อสารความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ วัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบเพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุง และจัดการกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี.

ง. การจัดการโอกาสสร้างนวัตกรรม (Management of Opportunities for INNOVATION)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการดำเนินการกับโอกาสในการสร้างนวัตกรรมที่ระบุไว้. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดว่าเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS). องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการดำเนินการสนับสนุนโอกาสเหล่านี้. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจพิจารณายุติการดำเนินการตามโอกาสเหล่านี้ในเวลาที่เหมาะสม.

หมายเหตุ

หมายเหตุ 6.1.

ควรรายงานผลลัพธ์ของการปรับปรุงผลดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ในหัวข้อ 7.1.

หมายเหตุ 6.1ก.(3).

การออกแบบกระบวนการ ยังรวมถึงความจำเป็นในการออกแบบกระบวนการใหม่อย่างกว้างขวางเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดหรือเทคโนโลยี หรือความจำเป็นในการรวมเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ระบบอัตโนมัติขั้นสูง อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง ปัญญาประดิษฐ์ และการทำงานบนคลาวด์. ความคล่องตัวอาจจำเป็นเมื่อจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงระบบงานโดยรวม เช่น การที่องค์กรนำผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการของเครือข่ายอุปทานมาดำเนินการเอง เพื่อหลีกเลี่ยงการพลิกผันทางธุรกิจ (disruption) ในการจัดหาวัตถุดิบ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงเหตุการณ์ภายนอกที่คาดเดาไม่ได้ หรือการจ้างหน่วยงานภายนอกผลิตผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการซึ่งก่อนหน้านี้ดำเนินการเองภายในองค์กร.

หมายเหตุ 6.1ข.(2).

กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญควรสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าขององค์กร. กระบวนการเหล่านี้อาจรวมถึงกระบวนการที่สนับสนุนผู้นำและบุคลากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการ ตัวอย่างเช่น การออกแบบและส่งมอบผลิตภัณฑ์ การปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และการจัดการธุรกิจและกิจการอื่น ๆ ภายในองค์กร. ตัวอย่างกระบวนการเหล่านี้อาจรวมถึงบัญชีและจัดซื้อ.

หมายเหตุ 6.1ข.(3).

แนวทางในการปรับปรุงผลดำเนินการของกระบวนการและลดความแปรปรวน ควรเป็นส่วนหนึ่งของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์การ ข้อ 2ค.

หมายเหตุ 6.1ค.

การทำให้มั่นใจว่าผู้ส่งมอบที่องค์กรเลือกมีคุณสมบัติในการตอบสนองความจำเป็นด้านการปฏิบัติการและความพึงพอใจของลูกค้า องค์กรอาจเป็นพันธมิตรกับผู้ส่งมอบ หรือจัดตั้งกลุ่มพันธมิตรระหว่างองค์กรต่าง ๆ ภายในเครือข่ายการส่งมอบเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน. การสื่อสารความคาดหวังและข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบ ควรเป็นการสื่อสารแบบสองทิศทางเพื่อให้ผู้ส่งมอบอธิบายถึงสิ่งที่ต้องการได้จากองค์กร และจากองค์กรอื่นภายในเครือข่ายอุปทาน. สำหรับหลาย ๆ องค์กร กลไกเหล่านี้อาจเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของตลาด ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้เสีย.

หมายเหตุ 6.1ง.

กระบวนการติดตามโอกาสสำหรับนวัตกรรมควรใช้ประโยชน์จากโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่เป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านที่อธิบายใน 2.1ก.(2). นอกจากนี้ ยังควรรวมถึงความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านอื่น ๆ เช่น ประเด็นที่เกิดจากการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร (4.1ค.(2)) แนวทางการจัดการความรู้ขององค์กร(4.2ข.) และแหล่งที่มาอื่น ๆ ที่มีศักยภาพในการสร้างนวัตกรรม.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

กระบวนการ
(45 คะแนน)

6.2 ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิผล.

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (PROCESS Efficiency and EFFECTIVENESS)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการต้นทุน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติการ. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- นำเรื่องของรอบเวลา ผลิตภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่น ๆ มาพิจารณาในกระบวนการทำงาน.
- ป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ.
- ลดต้นทุนค่าประกันความเสียหาย หรือการสูญเสียผลิตภาพของลูกค้าให้น้อยที่สุด (*).
- ลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ (inspections) การทดสอบ (tests) และการตรวจสอบกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (PROCESS or PERFORMANCE audits) (*).
- สร้างความสมดุลระหว่างความต้องการควบคุมต้นทุน และประสิทธิภาพกับความต้องการของลูกค้า.

ข. ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Security and Cybersecurity)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือสำคัญ และสินทรัพย์ที่สำคัญ มีความปลอดภัยและมีการป้องกันภัยบนโลกไซเบอร์. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศทั้งในรูปแบบที่จับต้องได้และดิจิทัล และระบบการปฏิบัติการที่สำคัญเป็นความลับและสามารถเข้าถึงได้ในรูปแบบที่จับต้องได้และดิจิทัล ตามสิทธิที่เหมาะสม.

องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการ

- เฝ้าระวังสิ่งคุกคามความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ที่เกิดขึ้นใหม่.
- ทำให้มั่นใจว่าบุคลากร ลูกค้า พันธมิตร และผู้ส่งมอบ เข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตน ด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์.
- ระบุและจัดลำดับความสำคัญของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการปฏิบัติการที่สำคัญเพื่อให้มีความปลอดภัย.
- ป้องกันระบบเหล่านี้จากเหตุการณ์การที่อาจกระทบต่อความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ ตรวจจับ ตอบสนอง และกู้คืนจากการถูกโจมตีทางไซเบอร์.

ค. ความปลอดภัย ความต่อเนื่องของธุรกิจ และความสามารถในการฟื้นตัว (Safety, Business Continuity, and RESILIENCE)

(1) ความปลอดภัย (Safety) **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัย สำหรับบุคลากรและบุคคลอื่นในสถานที่ทำงานขององค์กร.** ระบบความปลอดภัยขององค์กรได้คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ (inspection) การวิเคราะห์ต้นเหตุของความล้มเหลว และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร.

(2) ความต่อเนื่องทางธุรกิจและความสามารถในการฟื้นตัว (Business Continuity and RESILIENCE) **องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าเตรียมพร้อม และฟื้นฟูจากภัยพิบัติ ภาวะฉุกเฉิน และการพลิกผันทางธุรกิจต่าง ๆ.** องค์กรได้คำนึงถึงความเสี่ยง การป้องกัน (prevention) การปกป้อง (protection) ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมจากเหตุการพลิกผันทางธุรกิจอย่างไร. องค์กรได้คำนึงถึงลูกค้าและความต้องการทางธุรกิจ และการพึ่งพาบุคลากรขององค์กร เครือข่ายอุปทาน พันธมิตร และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร

หมายเหตุ

หมายเหตุ 6.2ข.

ตัวอย่างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่องค์กรควรอธิบายถึง ให้ดูหมายเหตุ 4.2ก.(2).

หมายเหตุ 6.2ข.

การจัดการการรักษาการความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (cybersecurity) รวมถึงการปกป้องมิให้เกิดการสูญเสียข้อมูลที่มีความอ่อนไหวเกี่ยวกับบุคลากร ลูกค้า และองค์กร การปกป้องสินทรัพย์ทางปัญญา การปกป้องมิให้เกิดการรั่วไหล และนำข้อมูลไปใช้ในทางที่ผิดที่ส่งผลด้านการเงิน กฎหมาย และชื่อเสียงขององค์กร.

หมายเหตุ 6.2ค.(2).

บางองค์กรมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีความสามารถในการฟื้นตัว

หมายเหตุ 6.2ค.(2).

ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน อาจเป็นระยะสั้นหรือระยะยาว และอาจเกี่ยวกับสภาพอากาศ ภูมิอากาศ สาธารณูปโภค การป้องกันภัย หรือเกิดจากภาวะฉุกเฉินด้านสาธารณสุขหรือด้านอื่นในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ. ความครอบคลุมในการเตรียมพร้อมต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมขององค์กรและความอ่อนไหวต่อการพลิกผันทางธุรกิจของการปฏิบัติการในระยะสั้นหรือยาว. ระดับการยอมรับความเสี่ยงขององค์กรขึ้นอยู่กับลักษณะของผลิตภัณฑ์ บริการ เครือข่ายอุปทาน รวมทั้งความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

หมวด 7 ผลลัพธ์ (400 คะแนน)
(Results)

ในหมวด**ผลลัพธ์** เกณฑ์ถามถึงผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านขององค์กร ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด และผลลัพธ์ด้านกลยุทธ์.

ผลลัพธ์
(120 คะแนน)

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Results)

ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และประสิทธิผลของกระบวนการเป็นอย่างไร.

ก. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า (CUSTOMERS-Focused Product and Service RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่ให้บริการลูกค้าเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความสำคัญและตอบสนองโดยตรงต่อลูกค้าเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดอย่างไร (*).

ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน (WORK PROCESS EFFECTIVENESS RESULTS)

(1) ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ (PROCESS EFFECTIVENESS and Efficiency)

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ รวมทั้งผลิตภาพ รอบเวลา และตัววัดอื่น ๆ ที่เหมาะสมด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ และนวัตกรรมของกระบวนการเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามประเภทของกระบนการอย่างไร (*).

(2) ความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

ผลลัพธ์ด้านความปลอดภัย และการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของประสิทธิผลในระบบความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติ หรือภาวะฉุกเฉินและการพลิกผันทางธุรกิจอื่น ๆ เป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามสถานที่ดำเนินการหรือประเภทของกระบวนการอย่างไร (*).

ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply- Network Management RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทานเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านเครือข่ายอุปทาน รวมทั้งการมีส่วนในการเสริมสร้างผลการดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างไร.

หมายเหตุ

หมายเหตุ 7.

ไม่มีความเชื่อมโยงแบบ 1 ต่อ 1 ระหว่างหัวข้อในหมวดผลลัพธ์กับเกณฑ์ หมวด 1-6. องค์กรควรพิจารณาผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ ผลลัพธ์แต่ละตัวในหมวดผลลัพธ์ มักมาจากกระบวนการมากกว่า 1 หมวด. ระบบการให้คะแนน (หน้า 156-158) ถามถึงข้อมูลปัจจุบัน แนวโน้ม การเปรียบเทียบ และแบ่งกลุ่มตามความเหมาะสม เพื่อแสดงสารสนเทศที่สำคัญเพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร (หัวข้อ 4.1) แสดงถึงการนำความรู้ขององค์กรมาใช้ (หัวข้อ 4.2) และใช้เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติการสำหรับผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (หัวข้อ 7.2) รวมทั้งด้านการเงินและตลาด และด้านกลยุทธ์ (หัวข้อ 7.5). ผลลัพธ์บางตัวอาจเป็นเรื่องเชิงคุณภาพ หรือไม่สามารถรายงานเป็นแนวโน้มได้. ตัวอย่างเช่น ผลลัพธ์ด้านภาระความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กร จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมผู้ส่งมอบ เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการใหม่ และผลลัพธ์สำหรับโครงการหรือกระบวนการที่ดำเนินการเพียงครั้งเดียว. ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบได้มาจากกระบวนการเทียบเคียง (benchmarking) (ภายในหรือภายนอกอุตสาหกรรม ตามความเหมาะสม) และจากการค้นหาข้อมูลเปรียบเทียบเชิงแข่งขัน. ในบางกรณี เช่น ผลลัพธ์สำหรับโครงการหรือกระบวนการที่เป็นเอกลักษณ์ในองค์กร อาจไม่มีข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือไม่มีที่เหมาะสม.

หมายเหตุ 7.1ก.

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่ให้บริการลูกค้า ควรเชื่อมโยงกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กร (1.ข.(2)) โดยอ้างอิงตามสารสนเทศที่รวบรวมไว้ในหมวด 3. ตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้ควรตอบสนองปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมของลูกค้า เช่น ปัจจัยต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในหมายเหตุของโครงร่างองค์กร ข้อ 1ข.(2) และหัวข้อ 3.2ข.

หมายเหตุ 7.1ก.

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึง องค์กรภาครัฐ) แหล่งผู้ให้ทุนอาจเป็นผู้กำหนดตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ. จึงควรระบุตัววัดเหล่านี้และรายงานผลไว้ในหัวข้อนี้ด้วย.

หมายเหตุ 7.1ข.

ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อ 7.1ข. ควรตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติการ ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กร และหมวด 6

หมายเหตุ 7.1ข.

ตัววัดและตัวชี้วัดที่เหมาะสมของประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน อาจรวมถึงอัตราของเสีย ผลลัพธ์ของการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ บริการ และระบบงาน ผลลัพธ์ของการลดความซับซ้อนของภาระงานภายในและการจำแนกภาระงาน การลดของเสีย การปรับปรุงการวางผังงาน การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของการบังคับบัญชา รายงานอุบัติการณ์ภายใต้เรื่องความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลสำเร็จของการฝึกซ้อมหรือจำลองภาวะฉุกเฉิน เช่น รอบเวลา การควบคุม และการปฏิบัติตามมาตรฐาน และผลลัพธ์ในการซ้อมโยกย้ายสถานที่ทำงาน หรือการเตรียมพร้อมอื่น ๆ.

หมายเหตุ 7.1ค.

ตัววัดและตัวชี้วัดที่เหมาะสมของผลการดำเนินการด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน อาจรวมถึงผลการตรวจสอบผู้ส่งมอบและพันธมิตร (supplier and partner audits) การส่งมอบที่ทันเวลา ผลการตรวจรับของผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ ตัววัดและตัวชี้วัดของการยกระดับผลการดำเนินการ อาจรวมถึงการปรับปรุงผลของส่วนประกอบย่อย (subassembly) และการบริการของผู้ส่งมอบที่ให้แก่ลูกค้า.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

ผลลัพธ์
(70 คะแนน)

7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า (Customer Results)
ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (CUSTOMERS-Focused RESULTS)

(1) ความพึงพอใจของลูกค้า (CUSTOMERS Satisfaction) **ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร**. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดอย่างไร (*).

(2) ความผูกพันของลูกค้า (CUSTOMERS ENGAGEMENT) **ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของลูกค้าเป็นอย่างไร**. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการสร้างความผูกพันและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้าเป็นอย่างไร (*). ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดอย่างไร (*).

หมายเหตุ

หมายเหตุ 7.2.

ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพันของลูกค้า ที่รายงานไว้ในหัวข้อนี้ ควรเชื่อมโยงกับกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กร 1.ข.(2) รวมทั้งวิธีการรับฟังและประเมินตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ 3.1.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

ผลลัพธ์
(70 คะแนน)

7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results)

ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรเป็นอย่างไร.

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (WORKFORCE - Focused RESULTS)

(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY) **ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรเป็นอย่างไร.** ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงจำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับ (staffing LEVELS) และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายของกลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร (*).

(2) บรรยากาศการทำงาน (WORKFORCE Climate) **ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงานเป็นอย่างไร.** ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย การเข้าถึงสถานที่ทำงาน การบริการ และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรเป็นอย่างไร (*). ผลลัพธ์เหล่านี้ แตกต่างกันตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร (*).

(3) ความผูกพันของบุคลากร (WORKFORCE ENGAGEMENT) **ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากรเป็นอย่างไร.** ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจของบุคลากรและความผูกพันของบุคลากรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร (*).

(4) การพัฒนาบุคลากร (WORKFORCE Development) **ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กรเป็นอย่างไร.** ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร (*).

หมายเหตุ

หมายเหตุ 7.3.

ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ ควรสัมพันธ์กับกระบวนการ ตัววัด และตัวชี้วัด ที่รายงานไว้ในหมวด 5 รวมทั้งตอบสนองความจำเป็นของกระบวนการทำงานที่สำคัญที่อธิบายไว้ในหมวด 6 และต่อแผนปฏิบัติการขององค์กรและแผนด้านบุคลากรตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2. องค์กรที่ต้องอาศัยอาสาสมัคร หรือนักศึกษาฝึกงาน ควรรายงานผลลัพธ์ของบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครด้วย (*).

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

ผลลัพธ์
(65 คะแนน)

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results)

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร.

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร และการตอบแทนสังคม (Leadership, GOVERNANCE, and Societal Contribution RESULTS)

(1) การนำองค์กร (Leadership) **ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงและการสร้างความผูกพันกับบุคลากรและลูกค้าเป็นอย่างไร.** ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการของผู้นำระดับสูงในเรื่องการสื่อสารและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร พันธมิตร และลูกค้าเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ การกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในลักษณะสองทิศทาง ปลูกฝังนวัตกรรมและความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน และการทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจังเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (*).

(2) การกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE) **ผลลัพธ์ด้านภาระความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร.** ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลองค์กร และภาระความรับผิดชอบด้านการเงินภายในและภายนอกเป็นอย่างไร (*).

(3) กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ (Law and Regulation) **ผลลัพธ์ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับเป็นอย่างไร.** ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้เหนือกว่าข้อกำหนดด้านกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมายเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานอย่างไร (*).

(4) จริยธรรม (Ethics) **ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมเป็นอย่างไร.** ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม พฤติกรรมที่ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานอย่างไร (*).

(5) สังคม (Society) **ผลลัพธ์ด้านความผาสุกของสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร.** ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการตอบแทนสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร.

หมายเหตุ

หมายเหตุ 7.4.

การรายงานในหัวข้อนี้ ควรสัมพันธ์กับกระบวนการสื่อสารที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.1.และกระบวนการและตัววัดด้านการกำกับดูแลองค์กร กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ จริยธรรม และการตอบแทนสังคมที่รายงานในหัวข้อ 1.2 ผลลัพธ์ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากร (ตัวอย่างเช่น การรายงานการอุบัติการณ์เกี่ยวกับความปลอดภัยอาชีวอนามัย) ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.1ข.(2) และหัวข้อ7.3ก.(2).

หมายเหตุ 7.4ก.(2).

การรายงานในหัวข้อนี้ อาจรวมถึงประเด็นที่เกี่ยวกับรายงานทางการเงินและความเสี่ยง คำแนะนำที่มีความสำคัญของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก และการตอบสนองของผู้บริหารในเรื่องดังกล่าว.

หมายเหตุ 7.4ก.(4).

ตัวอย่างตัววัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ดูหมายเหตุของหัวข้อ 1.2ข(2).

หมายเหตุ 7.4ก.(5).

ตัววัดการสนับสนุนให้เกิดความผาสุกของสังคม อาจรวมถึงการลดการใช้พลังงาน การใช้พลังงานหมุนเวียน การหมุนเวียนน้ำเพื่อกลับมาใช้ใหม่ การลดคาร์บอนฟุตพริ้นซ์ การลดและการใช้ประโยชน์จากของเสีย และทางเลือกอื่นสำหรับการอนุรักษ์ทรัพยากร เช่น เพิ่มการประชุมแบบเสมือนจริง (Virtual Meeting) และการปฏิบัติต่อผู้ใช้แรงงานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

ผลลัพธ์
(75 คะแนน)

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์ (Financial, Market, and Strategy Results)

ผลลัพธ์ด้านความมั่นคงทางการเงินและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นอย่างไร

ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market RESULTS)

(1) ผลการดำเนินการด้านการเงิน (Financial PERFORMANCE) **ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร.** ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร รวมถึงตัววัดโดยรวมเชิงประกอบ (aggregate MEASURES) ด้านผลตอบแทนทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน (financial viability) และผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (budgetary PERFORMANCE) เป็นอย่างไร (*). ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (*).

(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด (Marketplace PERFORMANCE) **ผลลัพธ์การดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร.** ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร รวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางตลาดและส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่เป็นอย่างไร (*). ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (*).

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการดำเนินการตามความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS) เป็นอย่างไร.

หมายเหตุ

หมายเหตุ 7.5ก.

ผลลัพธ์เหล่านี้ควรสัมพันธ์กับตัววัดด้านการเงินตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 4.1ก.(1) และแนวทางการจัดการด้านการเงิน ตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2.

หมายเหตุ 7.5ก.(1).

การรายงานในหัวข้อนี้ ควรรวมถึงตัววัดเชิงประกอบด้านผลตอบแทนทางการเงิน เช่น ผลตอบแทนทางการลงทุน (ROI) ส่วนกำไรจากการดำเนินงาน (operating margin) ความสามารถในการทำกำไร หรือความสามารถในการทำกำไรตามส่วนตลาดหรือกลุ่มลูกค้า. ตัววัดด้านความมั่นคงทางการเงิน อาจรวมถึงสภาพคล่อง (liquidity) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (debt to equity ratio) เงินสดย่อยรายวัน (days cash on hand) ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์และกระแสเงินสด. *สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) อาจรวมตัววัดเกี่ยวกับผลการดำเนินการเทียบกับงบประมาณ (PERFORMANCE to budget) ซึ่งรวมถึงการเพิ่มเติมหรือลดลงของทุนสำรอง (reserve funds) การลดความสิ้นเปลืองหรือการประหยัด การตอบสนองต่องบประมาณที่ลดลง การลดค่าใช้จ่ายให้ลูกค้า หรือผลตอบแทนต่อทุนซึ่งเป็นผลมาจากการเพิ่มประสิทธิภาพ เปอร์เซ็นต์ค่าใช้จ่ายการบริหารต่องบประมาณ และต้นทุนด้านการระดมทุน เทียบกับทุนที่ระดมได้.*

หมายเหตุ 7.5ก.(2).

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ในการรายงานหัวข้อนี้ อาจรวมตัววัดด้านการบริจาคเพื่อการกุศลหรือเงินช่วยเหลือ (charitable donations or grants) และจำนวนโครงการหรือการให้บริการใหม่.

หมายเหตุ 7.5ข.

ตัววัดหรือตัวชี้วัดการบรรลุแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ควรเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ใน 2.1ข.(1) องค์ประกอบของความเสี่ยงที่รายงานใน 2.1ก(3) และตัววัดผลการดำเนินการของแผนปฏิบัติการและการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่ระบุไว้ใน 2.2ก.(5) และ 2.2ก.(6) ตามลำดับ.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

รายละเอียด
ที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์

รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2565–2566

การปรับเปลี่ยนเกณฑ์ในแต่ละครั้งมีเจตจำนงที่สำคัญ คือ เกณฑ์ต้องสะท้อนถึงแนวทางปฏิบัติที่นำสมัยของการนำองค์กรและผลการดำเนินการที่พิสูจน์แล้วว่าใช้ได้ผล ในขณะเดียวกันเกณฑ์ต้องมีความกระชับและใช้งานง่าย.

หลายปีที่ผ่านมา นับตั้งแต่การจัดทำเกณฑ์เพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เกณฑ์ได้วิวัฒนาการไปตามปัจจัยขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขันและความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร. จากการพัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไป วันนี้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติได้นำเสนอกรอบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศสำหรับองค์กร ซึ่งเป็นแนวทางการนำองค์กรและการบริหารจัดการที่ปรับใช้ได้ ซึ่งช่วยให้เกิดแนวทางการดำเนินงานที่เป็นระบบเพื่อความเป็นเลิศ.

ในขณะที่เกณฑ์พัฒนาปรับเปลี่ยนไป แต่ยังคงต้องคำนึงถึงความสมดุลที่สำคัญ 2 ประการ. ทางหนึ่งเกณฑ์ต้องสะท้อนถึงมาตรฐานระดับชาติสำหรับการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ให้ความรู้แก่องค์กรในทุกแง่มุมของการสร้างระบบการจัดการผลการดำเนินงานแบบบูรณาการ. ในอีกทางหนึ่ง เกณฑ์ต้องทำให้องค์กรต่าง ๆ ที่มีระดับพัฒนาการขององค์กรที่แตกต่างกันไปสามารถเข้าถึงได้และใช้งานง่าย. เพื่อให้เกิดความสมดุลนี้ การเปลี่ยนแปลงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2565-2566 มุ่งเน้นเพิ่มความตระหนักขององค์กรเกี่ยวกับ ความจำเป็นขององค์กรในเรื่องความสามารถในการฟื้นตัว ประโยชน์ของความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการมีส่วนร่วม และการแปลงเป็นดิจิทัลอย่างต่อเนื่องในเกือบทุกด้านของการปฏิบัติการและการบริหารจัดการขององค์กร. การเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ครอบคลุมถึงการแจกแจงบทบาทของนวัตกรรมที่มีต่อขีดความสามารถในการแข่งขันและความสำเร็จขององค์กร และการขยายจุดมุ่งเน้นของกรอบการบริหารจัดการที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคม. การเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ แจกแจงอยู่ในคำถามของเกณฑ์.

ความสามารถในการฟื้นตัว (Resilience)

ความคล่องตัว (Agility) หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไวและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ เป็นหนึ่งในค่านิยมและแนวคิดหลักของเกณฑ์. อัตราเร่งของการเปลี่ยนแปลงและการพลิกผันทางธุรกิจ (disruption) ที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งขึ้นเรื่อย ๆ จากความวุ่นวายหรือความกดดันทางเศรษฐกิจ เหตุการณ์ด้านสภาพอากาศหรือด้านสาธารณสุขที่รุนแรง ความต้องการของชุมชนหรือสังคม หรือเทคโนโลยีหรือผลิตภัณฑ์แปลกใหม่ นั่นหมายความว่า ตอนนี้องค์กรต้องให้ความสำคัญกับความสามารถในการฟื้นตัว.

ความสามารถในการฟื้นตัว คือความสามารถในการคาดการณ์ เตรียมพร้อม และทำให้และฟื้นฟูจากภัยพิบัติ ภาวะฉุกเฉิน และการพลิกผันทางธุรกิจต่าง ๆ รวมทั้ง ความสามารถในการปกป้องและยกระดับความผูกพันของบุคลากรและลูกค้า ผลการดำเนินการด้านเครือข่ายอุปทานและการเงิน ผลิตภาพขององค์กร และความผาสุกของชุมชน ความสามารถในการฟื้นตัว รวมถึงความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนแผน กระบวนการ และความสัมพันธ์ เมื่อสถานการณ์บังคับ.

ค่านิยม "ความคล่องตัว" ได้ถูกขยายเป็น "ความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัว" (Agility and Resilience) และอภิธานศัพท์ ได้เพิ่มนิยามคำว่า "ความสามารถในการฟื้นตัว" (Resilience). ในเกณฑ์นี้ ความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรให้ความสำคัญกับการวางแผนความต่อเนื่องของธุรกิจ. นอกจากนี้ยังเป็นข้อพิจารณาสำหรับผู้นำระดับสูงในเรื่องการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เรื่องความสำเร็จในงาน (Work Accomplishment) และการบริหารจัดการเครือข่ายอุปทาน.

ความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม (Equity and inclusion)

การขยายแนวคิดที่ว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จใช้ประโยชน์จากภูมิหลังและคุณลักษณะที่หลากหลาย ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจของผู้คน เกณฑ์ฉบับนี้ได้เพิ่มจุดมุ่งเน้นในประเด็น "ความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม" เข้าไว้ด้วย.

ค่านิยม "ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า" "การให้ความสำคัญบุคลากร" และ "การตอบแทนสังคม" ให้ความสำคัญกับประเด็น "ความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม" มากยิ่งขึ้น และเป็นข้อพิจารณาในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันของลูกค้าและบุคลากร รวมทั้งมีการอธิบายในหมายเหตุตลอดเกณฑ์ทั้งฉบับ.

การแปลงเป็นดิจิทัลและการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Digitization and the fourth industrial revolution)

ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลและข้อมูลที่เพิ่มขึ้นเช่นในปัจจุบัน การใช้งานการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจทางธุรกิจ (data analytics) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things) ปัญญาประดิษฐ์ การปฏิบัติการบนคลาวด์ (cloud operations) การสร้างแบบจำลองธุรกิจและกระบวนการที่เป็นชุดข้อมูลขนาดใหญ่ (large dataset-enabled business and process modeling) ระบบอัตโนมัติขั้นสูง (enhanced automation) และ เทคโนโลยีอัจฉริยะ (smart technology) อื่น ๆ ทวีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น.

แม้ว่าเครื่องมือเหล่านี้อาจไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งหมดในปัจจุบันหรือโดยตรง แต่มีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมการแข่งขันและคู่แข่งรายใหม่ ๆ. เกณฑ์ฉบับนี้ มีการปรับหมายเหตุเกี่ยวกับ "การแปลงเป็นดิจิทัล" และ "ข้อมูลขนาดใหญ่". คำถามเรื่องการวางแผนกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ตลอดจนหมายเหตุตลอดเกณฑ์ทั้งฉบับ ได้ผนวกรวมแนวคิดเหล่านี้ ซึ่งเติมเต็มคำถามที่มีอยู่เดิมเรื่องการให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีใหม่มาพิจารณาในการออกแบบผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ.

นวัตกรรม (Innovation)

ตั้งแต่เริ่มต้นรางวัลคุณภาพแห่งชาติในปี 2545 เกณฑ์ได้เน้นย้ำถึงบทบาทของนวัตกรรมที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร. เกณฑ์ฉบับนี้ได้ย้ำความสัมพันธ์นี้ให้เด่นชัดขึ้นโดยรวมค่านิยม 2 ประการที่ก่อนหน้านี้แยกจากกันเข้าไว้ด้วยกัน "มุ่งเน้นความสำเร็จและนวัตกรรม" (Focus on Success and Innovation). ค่านิยมและแนวคิดหลักอธิบายว่า นวัตกรรมอาจมีอยู่ในองค์กรต่าง ๆ ในทุกระดับพัฒนาการ นวัตกรรม

อาจเป็นจุดกำเนิดขององค์กรด้วยซ้ำไป. การปรับระบบการให้คะแนน แนวทางการให้คะแนนหมวด กระบวนการ และนิยามของนวัตกรรมในอภิธานศัพท์สะท้อนให้เห็นถึงคำชี้แจงนี้. นอกจากนี้ นิยามของนวัตกรรมในเกณฑ์ฉบับนี้ยังรวมถึงแนวคิดของการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงความผาสุกของสังคม.

การตอบแทนสังคม (Societal contributions)

แนวคิดนี้มีอยู่ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติตั้งแต่ต้น (ในชื่อ "ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ" "Public Responsibility") และการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์ที่ผ่านมาได้สะท้อนให้เห็นถึงวิวัฒนาการของบทบาทในการตอบแทนสังคมขององค์กรทุกประเภทที่ประสบความสำเร็จ. องค์กรที่มีสมรรถนะสูงมองว่าการตอบแทนสังคมเป็นมากกว่าสิ่งที่องค์กรต้องทำ. การก้าวไกลเกินกว่าคำว่าความรับผิดชอบในการตอบแทนแก่สังคม อาจเป็นตัวขับเคลื่อนควาวมผูกพันของลูกค้าและบุคลากร และเป็นสิ่งที่สร้างความแตกต่างในตลาด. พนักงาน ลูกค้า และชุมชน ให้ความสนใจมากยิ่งขึ้นต่อเจตจำนงด้านสังคมขององค์กร และต่อวิธีการที่องค์กรตอบแทนสังคม. คำถามเกี่ยวกับการตอบแทนสังคมและการจัดทำกลยุทธ์รวมทั้งหมายเหตุตลอดเกณฑ์ฉบับนี้มุ่งเน้นประเด็นนี้มากยิ่งขึ้น.

การปรับเปลี่ยนเกณฑ์หมวดต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership)

หัวข้อ 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง เพิ่มคำถามเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความเท่าเทียมกันของลูกค้าและบุคลากร รวมทั้งปลูกฝังและความสามารถในการฟื้นตัว.

หัวข้อ 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการตอบแทนสังคม ถามว่าองค์กรได้นำเรื่องความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมไปบรรจุในกลยุทธ์และการปฏิบัติการประจำวันอย่างไร (จากเดิมคำนึงถึง).

หมวด 2 กลยุทธ์ (Strategy)

หัวข้อ 2.1 การจัดทำลยุทธ์ ถามว่ากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้คำนึงถึงความสามารถในการฟื้นตัว และพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างไร.

หมวด 3 ลูกค้า (Customers)

หัวข้อ 3.2 ความผูกพันของลูกค้า ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่ากระบวนการเกี่ยวกับประสบการณ์ของลูกค้าได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมสำหรับลูกค้าทั้งหมด.

หมวด 5 บุคลากร (Workforce)

หัวข้อ 5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร ถามว่าองค์กรเตรียมบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในสถานที่ทำงานและเทคโนโลยี และจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรอย่างไรเพื่อมุ่งมั่นส่งเสริมความสามารถในการฟื้นตัวและความคล่องตัว.

หัวข้อ 5.2 ความผูกพันของบุคลากร ในประเด็นพิจารณาใหม่ ถามว่าองค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าแนวทางการจัดการผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาอาชีพการงานส่งเสริมความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม และในคำถามที่มีอยู่เดิมได้ถามเพิ่มเติมว่า องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กรส่งเสริมความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม.

หมวด 6 การปฏิบัติการ (Operations)

หัวข้อ 6.1 กระบวนการทำงานประเด็นพิจารณา ง. ปรับชื่อใหม่ว่า "การจัดการโอกาสเพื่อนวัตกรรม" (Management of Opportunities for Innovation).

ในหมายเหตุ อธิบายว่า กระบวนการขององค์กรที่ดำเนินการกับโอกาสสำหรับนวัตกรรมควรใช้ประโยชน์จากโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่ระบุว่าเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน รวมถึงความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านอื่น ๆ เช่น ประเด็นที่เกิดจากการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร การจัดการความรู้ขององค์กร และแหล่งที่มาอื่น ๆ ที่อาจกลายเป็นนวัตกรรม.

หัวข้อ 6.2 ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ ประเด็นพิจารณา ค. ปรับชื่อใหม่ว่า "ความปลอดภัย ความต่อเนื่องของธุรกิจ และความสามารถในการฟื้นตัว" (Safety, Business Continuity, and Emergency Preparedness) และถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า ป้องกัน และฟื้นฟูจากภัยพิบัติ ภาวะฉุกเฉิน และการพลิกผันทางธุรกิจต่าง ๆ.

หมวด 7 ผลลัพธ์ (Results)

หัวข้อ 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร ถามถึงผลลัพธ์ของการสื่อสารและการสร้างความผูกพัน เพื่อปลูกฝังนวัตกรรมและความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน.

ระบบการให้คะแนน (Scoring System)

คำอธิบายของปัจจัยการตรวจประเมิน "การเรียนรู้" (Learning - L) แจกแจงว่าการเรียนรู้ประกอบด้วย

(1) การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยใช้วงจรการประเมินและการปรับปรุง

(2) การประยุกต์ใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและนวัตกรรม และ

(3) การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรม

แนวทางการให้คะแนนหมวดกระบวนการอ้างถึงส่วนประกอบเหล่านี้.

เช่นเดียวกับแนวทางการให้คะแนนในทุกปัจจัย การให้คะแนนสำหรับปัจจัย "การเรียนรู้" ต้องพิจารณาแบบองค์รวม: ระดับความสำเร็จขององค์กรในปัจจัยเดียว ไม่ใช่ "ตัวกัน (gate)" ให้คะแนนไม่สามารถขยับขึ้นไปในช่วงคะแนนที่สูงกว่านั้น.

ค่านิยม (Core Values)

ค่านิยม "ความคล่องตัว" (Agility) ซึ่งเดิมอยู่คู่กับ "การเรียนรู้ระดับองค์กร" ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยม "ความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัว". ค่านิยม "มุ่งเน้นความสำเร็จ" และ "นวัตกรรม" จากเดิมซึ่งแยกกันแต่เติมเต็มกัน ได้ถูกนำมารวมไว้ด้วยกัน.

อภิธานศัพท์ (Glossary)

เพิ่มอภิธานศัพท์ "ความสามารถในการฟื้นตัว" (Resilience). อภิธานศัพท์ "นวัตกรรม" สะท้อนให้เห็นถึงความหมายที่อธิบายไว้ข้างต้น.

แนวทางการตอบเกณฑ์
(How to Respond to the Criteria)

ในการเตรียมเอกสารขอรับรางวัล ผู้สมัครขอรับรางวัลควรทำความเข้าใจกับรายละเอียดในหัวข้อนี้ เพื่อช่วยให้ผู้สมัครสามารถตอบข้อกำหนดในเกณฑ์ทั้ง 7 หมวดได้อย่างมีประสิทธิผล. ผู้สมัครต้องจัดทำรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน (Application Report) โดยตอบข้อกำหนดของเกณฑ์ 17 หัวข้อ ทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ พร้อมทั้งศึกษา "ระบบการให้คะแนน" ประกอบกับแนวทางการให้คะแนน (หน้า 163 และ 165). แม้ว่าข้อมูลในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อองค์กรที่สมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ อย่างไรก็ตาม ข้อมูลนี้เป็นประโยชน์สำหรับองค์กรที่จะใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อการประเมินตนเองด้วย.

เริ่มต้น
(First Steps)

1. เรียนรู้เกี่ยวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
(Learn about the TQA framework)

องค์กรควรทำความคุ้นเคยกับส่วนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ เพื่อทำความเข้าใจเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ.

- เนื้อหาเกณฑ์ (หน้า 15-63).
- ระบบการให้คะแนน (หน้า 156).
- อภิธานศัพท์ (หน้า 128).
- คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ (หน้า 76).

2. ทำความเข้าใจวิธีการอ่านและตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ของเกณฑ์
(Understand how to read and respond to a Criteria item)

ทบทวนโครงสร้างของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (หน้า 9-10) ซึ่งแสดงประเภทของหัวข้อ ส่วนต่าง ๆ ของหัวข้อ และบทบาทของแต่ละส่วน. ควรให้ความสำคัญกับคำถามย่อยของแต่ละประเด็นพิจารณา รวมทั้งหมายเหตุด้วย.

คำถามในบางหัวข้อมีหลายส่วน. องค์กรต้องตอบคำถามทุกประเด็น เนื่องจากสารสนเทศที่ขาดหายไปจะถือว่าเป็นความบกพร่องในระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร. เมื่อนำคำถามย่อยมารวมกันจะเห็นถึงความหมายอย่างสมบูรณ์ของประเด็นพิจารณา. องค์กรอาจรวมการตอบหลายคำถามในประเด็นพิจารณาเดียวกันเป็นกลุ่ม ตามความเหมาะสม แต่ไม่จำเป็นต้องแยกตอบทีละคำถาม.

3. ทบทวนแนวทางการให้คะแนน

(Review the scoring guidelines)

การตอบคำถามตามหัวข้อกระบวนการและผลลัพธ์ ให้อ่านทบทวนหัวข้อของเกณฑ์ร่วมกับแนวทางการให้คะแนน (หน้า 163 และ 165). ในการตอบคำถามในหัวข้อกระบวนการ (หมวด 1-6) ให้พิจารณาถึงปัจจัยการประเมินกระบวนการทั้ง 4 ของแนวทางการให้คะแนน ซึ่งให้ความสำคัญกับระดับความสมบูรณ์ของแนวทาง ความครอบคลุมของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ความครอบคลุมและทั่วถึงของการเรียนรู้และการบูรณาการกับองค์ประกอบอื่น ๆ ในระบบการจัดการผลการดำเนินการ.

เช่นเดียวกัน ในการตอบคำถามในหัวข้อผลลัพธ์ (หมวด 7) ให้พิจารณาถึงปัจจัยการประเมินผลลัพธ์ทั้ง 4 ของแนวทางการให้คะแนน ซึ่งให้ความสำคัญกับระดับผลการดำเนินการจริง ความสำคัญของแนวโน้มของผลลัพธ์ ข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม การบูรณาการกับองค์ประกอบที่สำคัญของระบบผลการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร และผลลัพธ์ของการปรับปรุงกระบวนการ. "ความสมบูรณ์" ของการตอบคำถามตามเกณฑ์ พิจารณาจากของมิติการประเมิน (ADLI / LeTCI; ให้ดู "แนวทางการตอบหัวข้อในหมวดกระบวนการ" และ "แนวทางการตอบหัวข้อในหมวดผลลัพธ์" ด้านล่าง)

4. ทำความเข้าใจความหมายของคำสำคัญ

(Understand the meaning of key terms)

คำที่ใช้ในเกณฑ์อาจมีความหมายแตกต่าง. จากคำจำกัดความมาตรฐานหรือคำจำกัดความที่ใช้ในองค์กร คำที่ขีดเส้นใต้สามารถอ่านเพิ่มเติมได้ในอภิธานศัพท์ (หน้า 128-154). การทำความเข้าใจคำเหล่านี้ จะช่วยให้องค์กรประเมินตนเองได้อย่างแม่นยำ และสื่อสารกระบวนการและผลลัพธ์ขององค์กรแก่ผู้ตรวจประเมินทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างถูกต้อง.

5. เริ่มด้วยโครงร่างองค์กร

(Start with the Organizational Profile)

โครงร่างองค์กร (หน้า 15-20) เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุด. ไม่ว่าองค์กรจะใช้เกณฑ์นี้ในการประเมินตนเอง หรือเขียนรายงาน หรือทบทวนกระบวนการใดใน 2 อย่างนี้ การจัดทำโครงร่างองค์กรจะช่วยองค์กรนั้นเข้าใจว่าอะไรคือสิ่งที่เกี่ยวข้องและสำคัญที่สุดต่อธุรกิจ พันธกิจ และผลการดำเนินการขององค์กร.

แนวทางการตอบหัวข้อในหมวดกระบวนการ
(Responding to Process Items) (หมวด 1-6)

แม้ว่าเกณฑ์จะมุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญขององค์กร แต่เฉพาะตัวผลลัพธ์เองมีคุณค่าทางด้านวินิจฉัยองค์กรน้อยมาก ตัวอย่างเช่น ถ้าองค์กรมีผลลัพธ์ไม่ดี หรือมีอัตราการปรับปรุงช้ากว่าคู่แข่งหรือองค์กรที่เทียบเคียงกันได้ องค์กรจำเป็นต้องเข้าใจถึงสาเหตุว่า "ทำไม" จึงเป็นเช่นนั้นและควรทำ "อะไร" เพื่อเร่งการปรับปรุงให้ดีขึ้น.

เจตจำนงของหัวข้อในหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6) กำหนดไว้เพื่อวินิจฉัยกระบวนการที่สำคัญที่สุดขององค์กรที่ส่งผลต่อการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรได้มากที่สุด และนำไปสู่สัมฤทธิผลของการดำเนินการที่สำคัญ. การวินิจฉัยและคุณภาพของการให้ข้อมูลป้อนกลับขึ้นอยู่กับเนื้อหาและความสมบูรณ์ของรายงานวิธีการและผลการดำเนินการ. ดังนั้น องค์กรจึงควรตอบหัวข้อต่าง ๆ โดยเน้นสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญเป็นหลัก ตามแนวทางการจัดทำและทบทวนสารสนเทศดังต่อไปนี้

1. เข้าใจความหมายของคำถาม "อย่างไร"
(Understand the meaning of HOW)

ในการตอบหัวข้อในหมวดกระบวนการที่มีคำถาม "อย่างไร" องค์กรควรตอบคำถามดังกล่าวด้วยการนำเสนอสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญที่แสดงถึง แนวทาง การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ การเรียนรู้และการบูรณาการ (ดูระบบการให้คะแนน หน้า 156). คำตอบที่ขาดสารสนเทศดังกล่าว หรือคำตอบที่เพียงแต่ยกตัวอย่างเท่านั้น จะถูกประเมินว่าเป็น "สารสนเทศน้อย /ไม่ชัดเจน /ไม่ตรงประเด็น" (anecdotal information).

แสดงให้เห็นถึงแนวทางที่เป็นระบบ (Show that approaches are systematic). แนวทางที่เป็นระบบ คือแนวทางนั้นสามารถทำซ้ำได้ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้. หรืออาจกล่าวได้ว่าแนวทางมีความเป็นระบบเมื่อแนวทางนั้นมีการประเมิน มีการปรับปรุง มีการสร้างนวัตกรรม และมีการแบ่งปันความรู้รวมอยู่ด้วย ซึ่งจะส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์มากขึ้น.

แสดงการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Show deployment). ในการตอบเกณฑ์ ควรสรุปวิธีการนำแนวทางไปปฏิบัติในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร.

แสดงหลักฐานการเรียนรู้ (Show evidence of learning). แสดงหลักฐานของวงจรการประเมินและการปรับปรุงกระบวนการ รวมทั้งการประยุกต์ใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและนวัตกรรม. แสดงให้เห็นว่ามีการแบ่งปันการปรับปรุงต่าง ๆ กับหน่วยงานอื่น ๆ ขององค์กรที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กร.

แสดงการบูรณาการ (Show integration). การบูรณาการแสดงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความกลมกลืนระหว่างกระบวนการ แผนงาน ตัววัด การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ ซึ่งทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรเพิ่มขึ้นอย่างมาก. การแสดงถึงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในหมวดกระบวนการและการติดตามตัววัดที่สอดคล้องกันในหมวดผลลัพธ์ จะปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร. การตอบเกณฑ์ให้แสดงถึงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน 4 ประการ คือ

- ในส่วนโครงร่างองค์กร ควรระบุให้ชัดเจนว่าอะไรบ้างที่สำคัญต่อองค์กร.
- ในส่วนกลยุทธ์ (หมวด 2) รวมทั้งวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และสมรรถนะหลักขององค์กร ต้องแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงประเด็นที่มุ่งเน้นมากที่สุด และอธิบายว่าการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติบรรลุผลได้อย่างไร.
- ในการวิเคราะห์และการทบทวนในระดับองค์กร (หัวข้อ 4.1) ต้องแสดงถึงวิธีการที่องค์กรวิเคราะห์และทบทวนสารสนเทศเกี่ยวกับผลการดำเนินการเพื่อกำหนดลำดับความสำคัญ.
- ในกลยุทธ์ (หมวด 2) และการปฏิบัติการ (หมวด 6) ต้องแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงระบบงานและกระบวนการทำงานที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร.

2. เข้าใจความหมายของคำถาม "อะไร"

(Understand the meaning of what)

คำถาม "อะไร" กำหนดบริบทเพื่อให้องค์กรแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันตลอดทั้งการบูรณาการกันของระบบการจัดการผลการดำเนินการ. ตัวอย่างเช่น เมื่อองค์กรกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แล้ว แผนปฏิบัติการ ตัววัดผลการดำเนินการ และผลลัพธ์บางตัวที่รายงานไว้ในหมวด 7 ต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ระบุไว้ด้วย.

หัวข้อในหมวด 1-6 มีคำถาม "อะไร" อยู่ 2 แบบ คือ คำถามแบบที่ 1 เป็นการถามถึงสารสนเทศพื้นฐานเกี่ยวกับกระบวนการที่สำคัญและขั้นตอนการดำเนินการ การตอบแต่เพียงว่า "ใคร" เป็นผู้รับผิดชอบอาจมีประโยชน์บ้าง แต่การตรวจประเมินหรือข้อมูลป้อนกลับต้องการให้อธิบายวิธีการทำงานของกระบวนการนั้น. คำถามแบบที่ 2 เป็นการถามให้รายงานผล แผน วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์หรือตัววัดที่สำคัญขององค์กรว่าคือ "อะไร".

แนวทางการตอบหัวข้อในหมวดผลลัพธ
(Responding to Results Items) (หมวด 7)

1. มุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรที่สำคัญที่สุด

(Focus on your Organization's most Critical Performance Results)

การรายงานผลลัพธ์ต้องครอบคลุมข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กรตามที่แสดงไว้อย่างเด่นชัดแล้วในโครงร่างองค์กร หมวดการนำองค์กร กลยุทธ์ ลูกค้า บุคลากร และการปฏิบัติการ.

2. รายงานระดับ แนวโน้ม และการเปรียบเทียบ และแสดงการบูรณการ

(Report Levels, Trends, and Comparisons, and Show Integration)

รายงานผลการดำเนินการ (Report performance levels) โดยใช้มาตรวัดที่สื่อความหมายได้ชัดเจน.

รายงานแนวโน้ม (Report Trends) เพื่อแสดงทิศทางของผลลัพธ์และอัตราการเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่สำคัญ. ต้องมีข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย 3 ชุดข้อมูลเพื่อให้เห็นการเริ่มต้นของแนวโน้มชัดเจน. แนวโน้มควรแสดงผลการดำเนินการที่ผ่านมาในอดีตและปัจจุบัน โดยไม่รวมการผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ (ในอนาคต). ไม่มีการจำกัดช่วงเวลาขั้นต่ำของข้อมูลแนวโน้ม แต่ช่วงเวลาระหว่างชุดข้อมูลควรสื่อความหมายของตัววัดที่รายงาน. ข้อมูลแนวโน้มของตัววัดบางตัวอาจมีระยะนานถึง 5 ปีหรือมากกว่าหรือน้อยกว่า 1 ปี ขึ้นอยู่กับความสำคัญของตัววัด. สำหรับผลลัพธ์ที่สำคัญ ๆ องค์กรควรรายงานข้อมูลใหม่เท่าที่มี ถึงแม้ว่าจะยังไม่เห็นแนวโน้ม ทั้งนี้ ควรอธิบายแนวโน้มที่ดีหรือแนวโน้มในทางลบอย่างมีนัยสำคัญด้วย.

รายงานการเปรียบเทียบ (Report comparisons) เพื่อแสดงผลลัพธ์การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่เลือกมาอย่างเหมาะสม หรือระดับเทียบเคียง.

รายงานการบูรณาการ (Show integration) โดยแสดงผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งหมดขององค์กรและจำแนกตามกลุ่มที่จัดไว้ (เช่น ตามกลุ่มลูกค้า บุคลากร กระบวนการ และกลุ่มสายผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ ซึ่งควรระบุไว้ในโครงร่างองค์กร).

การตอบเกณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพ
(Responding Efficiently)

1. อ้างอิงหัวข้ออื่นตามความเหมาะสม (Cross-reference when appropriate)

เพื่อให้มั่นใจว่าคำตอบในแต่ละหัวข้อมีความสมบูรณ์ในตัวเองมากที่สุด และคำตอบของเกณฑ์ในหัวข้อต่าง ๆ มีความสอดคล้องกัน ให้องค์กรอ้างอิงคำตอบในหัวข้ออื่น ๆ ตามความเหมาะสมแทนการกล่าวซ้ำถึงสารสนเทศเดิม. ในกรณีดังกล่าว ควรรายงานสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญไว้ในหัวข้อที่ต้องการสารสนเทศนั้น ตัวอย่างเช่น ระบบการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากร ควรรายงานอย่างละเอียดไว้ในหัวข้อ 5.2 และหากต้องกล่าวถึงเรื่องการพัฒนาและการเรียนรู้อีกในหัวข้ออื่น ควรอ้างอิงหัวข้อ 5.2 โดยไม่ต้องอธิบายรายละเอียดซ้ำเดิม.

2. ใช้รูปแบบที่กระชับ (Use a compact format)

เพื่อการใช้พื้นที่ในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควรนำเสนอสารสนเทศให้กระชับโดยใช้แผนภูมิแสดงการไหลของงาน (flowcharts) ตาราง และหัวข้อสั้น ๆ (lists). การจำกัดจำนวนหน้าของรายงานสำหรับการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อบังคับให้องค์กรพิจารณาถึงสิ่งที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการองค์กรและการรายงานผลลัพธ์.

3. ใช้กราฟ และตาราง (Use graphs and tables)

ผลลัพธ์ส่วนใหญ่อาจนำเสนอในรูปแบบที่กระชับโดยใช้กราฟและตาราง. ผลลัพธ์ที่แสดงความต่อเนื่องในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นควร "ปรับให้เป็นฐานเดียวกัน" (เช่น การนำเสนอในรูปอัตราส่วนสำหรับข้อมูลที่มีความแตกต่างของขนาด). ตัวอย่างเช่น การรายงานแนวโน้มความปลอดภัยเป็นจำนวนวันทำงานที่สูญเสียต่อจำนวนพนักงาน 100 คน จะมีความหมายมากกว่าการรายงานจำนวนวันทำงานที่สูญเสียไปทั้งหมด โดยเฉพาะถ้าจำนวนพนักงานไม่คงที่ในช่วงเวลาที่รายงานผล.

ตัวอย่างกราฟรูปที่ 7.1-3 แสดงถึงข้อมูลที่องค์กรอาจนำเสนอเป็นส่วนหนึ่งของคำตอบหัวข้อ 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ. ในส่วนโครงร่างองค์กร มีการระบุว่า Six Sigma เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยมีของเสียต่อล้านหน่วย (defects per million opportunities) เป็นตัววัดที่สำคัญตัวหนึ่ง.

รูปที่ 7.1-3 ของเสียต่อล้านหน่วย (Defect per Million Opportunities)

กราฟดังกล่าวเป็นตัวอย่างที่ดีในการรายงานผลได้ชัดเจนและมีประสิทธิผล ดังนี้

- ให้ข้อมูลรายละเอียดของแกนทั้งสองแกนและหน่วยวัดอย่างชัดเจน.
- มีการแสดงระดับและแนวโน้มข้อมูลของตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญ เช่น ของเสียต่อล้านหน่วย.
- แสดงผลลัพธ์ในช่วงเวลาหลาย ๆ ปี.
- ลูกศรชี้ลงแสดงให้เห็นแนวโน้มที่ดีสำหรับตัววัดนี้.
- แสดงข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสมอย่างชัดเจน.
- เพียงกราฟเดียว องค์กรสามารถแสดงให้เห็นว่ามีการจัดกลุ่มออกเป็น 3 สายผลิตภัณฑ์ โดยมีการติดตามผลในแต่ละสายผลิตภัณฑ์.
- มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่ปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมทั้งการปรับปรุงอย่างฉีกแนวหรือก้าวกระโดด ในปี 2564 เมื่อเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมาของสายผลิตภัณฑ์ ข. ทั้งนี้ ข้อมูลเนื้อหาควรอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด และอาจอ้างว่าเป็นผลจากการเรียนรู้ที่สำคัญจากสายผลิตภัณฑ์ ก.

การอธิบายกราฟโดยใช้แนวทางการให้คะแนน จะทำให้เป็นที่สังเกตเกี่ยวกับการดำเนินการขององค์กรและรักษาระดับพัฒนาการขององค์กร ดังนี้

- ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรในปัจจุบันอยู่ในระดับดีเยี่ยม ซึ่งสรุปได้จากการเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน และกับองค์กร "ระดับโลก" ในสายผลิตภัณฑ์ ก.
- ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรแสดงถึงแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีและยั่งยืน.
- สายผลิตภัณฑ์ ก. เป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการในปัจจุบัน แสดงถึงผลการดำเนินการที่ดีและยั่งยืน (ของเสียต่อล้านหน่วยประมาณ 5) และมีแนวโน้มที่ดีขึ้นตั้งแต่ปี 2560.
- สายผลิตภัณฑ์ ข. มีการปรับปรุงที่รวดเร็ว โดยมีผลการดำเนินการใกล้เคียงกับคู่แข่งที่เก่งที่สุดในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ยังตามหลังสายผลิตภัณฑ์ ก.
- สายผลิตภัณฑ์ ค. ซึ่งระบุในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานว่าเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบปัญหาเกี่ยวกับของเสียในช่วงต้น แต่คาดการณ์ว่าจะมีการปรับปรุงที่ดีขึ้น (องค์กรควรอธิบายปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงต้นนี้อย่างสั้น ๆ และสาเหตุของการปรับปรุงที่ดีขึ้น).
- องค์กรมีการคาดการณ์ถึงการลดลงของอัตราของเสียในทุกสายผลิตภัณฑ์. สายผลิตภัณฑ์ ค. ยังคงมีการปรับปรุงที่ล้าหลังกว่าสายผลิตภัณฑ์อื่น ๆ. องค์กรคาดการณ์ว่าสายผลิตภัณฑ์ ก. จะบรรลุเป้าหมาย Six Sigma ภายในปี 2565.

คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ (รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์)

ในส่วนนี้อธิบายเหตุผลเบื้องหลังเกณฑ์และสรุปรายละเอียดของเกณฑ์แต่ละหมวดและแต่ละหัวข้อ รวมทั้งแสดงตัวอย่างและคำแนะนำเสริมหมายเหตุที่แสดงในตอนท้ายของแต่ละหัวข้อ.

หมวด 1 การนำองค์กร

หมวด 2 กลยุทธ์

หมวด 3 ลูกค้า

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด 5 บุคลากร

หมวด 6 การปฏิบัติการ

หมวด 7 ผลลัพธ์

โครงร่างองค์กร (Organizational Profile)

โครงร่างองค์กรแสดงบริบทและภาพรวมขององค์กร. โครงร่างองค์กรยังช่วยชี้นำและจัดลำดับความสำคัญของสารสนเทศที่องค์กรนำเสนอในหัวข้อหมวด 1-7.

โครงร่างองค์กรจะทำให้องค์กรเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญซึ่งกำหนดสภาพแวดล้อมด้านการดำเนินงาน. ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม พันธกิจและสมรรถนะหลักขององค์กร สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ตลอดจนความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ซึ่งต่างส่งผลกระทบต่อวิธีการดำเนินงานและการตัดสินใจขององค์กร. ดังนั้น โครงร่างองค์กรจะช่วยให้องค์กรเข้าใจได้ดีขึ้นในวิถีการดำเนินธุรกิจเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของธุรกิจ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมทั้งความจำเป็น โอกาส และข้อจำกัดที่มีผลต่อระบบการจัดการขององค์กร.

1. ลักษณะองค์กร (Organizational Description)

เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงลักษณะและความสัมพันธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร. จุดมุ่งหมายของหัวข้อนี้ คือ การกำหนดบริบทสำหรับองค์กร.

ข้อสังเกต

เข้าใจองค์กร (Understand your Organization). การใช้คำต่าง ๆ เช่น "วิสัยทัศน์" "ค่านิยม" "วัฒนธรรม" "พันธกิจ" และ "สมรรถนะหลักขององค์กร" มีความแตกต่างกันไปตามแต่ละองค์กร และองค์กรอาจไม่ได้ใช้คำใดคำหนึ่งนี้ หรืออาจใช้คำอื่น. ดังนั้น องค์กรควรมีความเข้าใจที่ชัดเจนถึงสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร เหตุผลของการคงอยู่ขององค์กร และภาพที่ผู้นำระดับสูงต้องการนำองค์กรไปให้ถึงในอนาคต. ความชัดเจนนี้จะช่วยให้องค์กรตัดสินใจและดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่ออนาคตขององค์กร.

เข้าใจสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies). การระบุสมรรถนะหลักขององค์กรที่ชัดเจนและมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้เป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคต รวมทั้งมีความสามารถในการแข่งขัน. การนำสมรรถนะหลักขององค์กรไปใช้อย่างเหมาะสมจะสร้างความโดดเด่นในตลาด. การพัฒนาสมรรถนะหลักขององค์กรให้ทันต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์อยู่เสมอจะทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และช่วยปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาที่เป็นส่วนประกอบในสมรรถนะหลักขององค์กร ซึ่งจะช่วยสนับสนุนความสำเร็จในอนาคตขององค์กร.

เข้าใจสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร (Understand your Regulatory Environment). สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบในสถานที่ที่องค์กรตั้งอยู่จะส่งผลต่อวิธีการดำเนินธุรกิจขององค์กร ดังนั้นความเข้าใจในเรื่องสภาพแวดล้อมดังกล่าวจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการตัดสินใจในด้านการปฏิบัติการและด้านกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิผล. นอกจากนี้ ยังช่วยให้องค์กรระบุได้ว่าองค์กรจะดำเนินการเพียงเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดขั้นต่ำของกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และมาตรฐานปฏิบัติ หรือมีการดำเนินการที่เหนือกว่าข้อกำหนดต่าง ๆ ซึ่งบ่งบอกถึงความเป็นองค์กรชั้นนำและเป็นแหล่งของความได้เปรียบเชิงแข่งขัน.

ระบุบทบาทและความสัมพันธ์ด้านการกำกับดูแลองค์กร (Identify Governance Roles and Relationships). องค์กรที่เป็นแบบอย่างที่ดี ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน ภาครัฐ หรือองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร มีระบบการกำกับดูแลที่กำหนดไว้เป็นอย่างดีโดยระบุความสัมพันธ์เชิงการรายงานไว้อย่างชัดเจน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการระบุหน้าที่ของผู้นำระดับสูง (คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และองค์กรแม่ (ถ้ามี)) ให้มีความชัดเจน. รวมถึงพิจารณาความเป็นอิสระและความรับผิดชอบของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรที่มักเป็นประเด็นพิจารณาที่สำคัญในโครงสร้างการกำกับดูแลองค์กร.

เข้าใจความต้องการของลูกค้า (Understand your customers' requirements). ความต้องการของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด อาจรวมถึงการส่งมอบที่ตรงเวลา ระดับของเสียต่ำ ความปลอดภัย การรักษาความปลอดภัย รวมถึงการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (cybersecurity) การให้ส่วนลด การใช้เทคโนโลยีที่เหนือชั้น การตอบสนองอย่างรวดเร็ว การบริการหลังการขาย และการบริการในหลายภาษา. รวมถึงพฤติกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและการบริการชุมชน. สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) ความต้องการของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด อาจรวมถึงการลดต้นทุนของการบริหารจัดการ การให้บริการตามบ้าน และความรวดเร็วของการตอบสนองในภาวะฉุกเฉิน.

เข้าใจบทบาทของผู้ส่งมอบ (Understand the Role of Suppliers). ในองค์กรส่วนใหญ่ ผู้ส่งมอบมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการต่าง ๆ ที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ และการรักษาไว้หรือการบรรลุความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร. ข้อกำหนดของเครือข่ายอุปทานอาจรวมถึงการส่งมอบที่ตรงเวลาหรือทันเวลา ความยืดหยุ่น จำนวนพนักงานที่ไม่คงที่ ความสามารถในการวิจัยและออกแบบ นวัตกรรมด้านกระบวนการหรือผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการผลิตหรือบริการตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย.

เข้าใจระบบนิเวศธุรกิจ (Understand your ecosystems). ด้วยองค์กรต่างๆ นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลายซับซ้อนมากขึ้น รวมทั้งโลกาภิวัฒน์ องค์กรจำนวนมากพึ่งพาระบบนิเวศธุรกิจ (เครือข่ายผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ และแม้แต่ลูกค้าและคู่แข่ง) มากขึ้นเรื่อยๆ โดยบทบาทเหล่านี้จะเปลี่ยนไปตามความจำเป็น. การใช้ความได้เปรียบจากระบบนิเวศเหล่านี้ช่วยให้เกิดการกระจายการบริหารความเสี่ยง และอาจส่งผลให้เกิดรูปแบบธุรกิจใหม่ ลูกค้าใหม่ กลุ่มคนที่มีความสามารถกลุ่มใหม่ และประสิทธิภาพที่เพิ่มมากขึ้นในการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า. ในบางกรณี การเติบโตขององค์กรอาจขึ้นอยู่กับการเติบโตโดยรวมของระบบนิเวศและความสามารถขององค์กรในการเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต. และเมื่อเกิดการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ จากอุตสาหกรรมอื่นๆ องค์กรอาจสามารถสร้างความโดดเด่นเหนือคู่แข่งด้วยการนำเสนอสิ่งใหม่และสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งบางครั้งอาจเนื่องมาจากระบบนิเวศขององค์กร. ขั้นตอนของระบบนิเวศที่องค์กรต้องพิจารณา รวมถึงการเชื่อมต่อใหม่ (reconnecting) กับพันธมิตร การเรียนรู้ผ่านการแบ่งปันสารสนเทศให้มากที่สุด การทบทวนข้อเสนอของลูกค้าในบริบทที่กว้างขึ้น การใช้แนวคิดระบบนิเวศองค์กรเป็นกรอบในสร้างความคิดใหม่ และสร้างความร่วมมือแบบใหม่ ๆ

2. สภาวการณ์ขององค์กร (Organizational Situation)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันที่องค์กรดำเนินงานอยู่ รวมถึงความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และยังเน้นถึงแนวทางที่องค์กรใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการเรียนรู้. จุดประสงค์ของหัวข้อนี้ คือ การช่วยให้องค์กรเข้าใจเกี่ยวกับความท้าทายที่สำคัญขององค์กร และเข้าใจระบบในองค์กรที่จะสร้างและรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขัน.

ข้อสังเกต

เข้าใจคู่แข่งขององค์กร (Know your Competitors). ความเข้าใจว่าคู่แข่งคือใคร มีจำนวนกี่ราย และลักษณะที่สำคัญของคู่แข่ง เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการกำหนดว่าอะไรคือความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กรในธุรกิจและตลาด. องค์กรชั้นนำมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันในปัจจุบัน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่เกิดขึ้น. แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขัน อาจรวมถึงสื่อสิ่งพิมพ์ในธุรกิจ กิจกรรมเทียบเคียง รายงานประจำปีของบริษัทมหาชนและองค์กรมหาชน การประชุม (conferences) เครือข่ายในท้องถิ่น และสมาคมธุรกิจต่าง ๆ.

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges and advantages). การดำเนินงานขององค์กรในตลาดที่มีการแข่งขันสูงเช่นในปัจจุบัน หมายความว่า องค์กรกำลังเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสามารถในการรักษาระดับผลการดำเนินการอย่างยั่งยืน และรักษาไว้ซึ่งตำแหน่งในเชิงแข่งขันขององค์กร. การทำความเข้าใจเรื่องความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญเท่าเทียมกับการทำความเข้าใจเรื่องความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร. ทั้ง 2 เรื่องต่างเป็นแหล่งความได้เปรียบเชิงแข่งขัน เพื่อใช้ประโยชน์และเสริมสร้างในขณะที่องค์กรต้องตอบสนองความท้าทายที่สำคัญ.

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์อาจเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ การเงิน การปฏิบัติการ โครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรม ขีดความสามารถขององค์กรแม่ ลูกค้าและตลาด ชื่อเสียงและการยอมรับของตราสินค้า ธุรกิจขององค์กร โลกาภิวัตน์ เครือข่ายคุณค่า และบุคลากร.

เข้าใจความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Know your Strategic Challenges). ความท้าทายเหล่านี้อาจรวมถึง

- ต้นทุนการดำเนินงาน (เช่น วัสดุ แรงงาน หรือสถานที่ตั้งทางภูมิศาสตร์).
- การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันด้านเทคโนโลยี.
- การมีแรงงานที่มีทักษะ.
- การเกษียณของแรงงานสูงอายุ.
- สภาวะเศรษฐกิจ รวมถึงความผันผวนของอุปสงค์และเศรษฐกิจขาลงทั้งระดับท้องถิ่นและระดับโลก.
- การขยายหรือหดตัวของตลาด.
- การควบรวมหรือครอบครองกิจการ ทั้งโดยองค์กรเองและโดยคู่แข่ง.
- วงจรธรรมชาติของอุตสาหกรรม.
- การนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่หรือทดแทน.
- ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ รวมทั้งการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์.
- การมีคู่แข่งใหม่เข้าสู่ตลาด.

เข้าใจความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Know your Strategic Advantages). ความได้เปรียบเหล่านี้อาจรวมถึง

- การเป็นผู้นำด้านการสร้างนวัตกรรมในอุตสาหกรรม.
- การเป็นที่ยอมรับเรื่องการสร้างประสบการณ์ให้แก่ลูกค้า (Customer experience recognition).
- ระดับการรับรู้ของตราสินค้า (brand recognition).
- ความคล่องตัว.
- การบูรณาการเครือข่ายอุปทาน.
- E-commerce และความเป็นผู้นำด้านดิจิทัลในรูปแบบอื่น ๆ
- การบูรณาการเทคโนโลยี
- การเป็นผู้นำด้านราคา.
- ชื่อเสียงด้านคุณภาพและความเชื่อถือได้.
- การเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (green).
- ความรับผิดชอบต่อสังคมและการมีส่วนร่วมในชุมชน.
- เข้าถึงง่าย.
- ทางเลือกของการรับประกันและผลิตภัณฑ์.

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) สิ่งที่ทำให้มีความโดดเด่น อาจรวมถึงความสามารถในการโน้มน้าวผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ สัดส่วนต้นทุนการบริหารจัดการต่อผลสัมฤทธิ์ของโปรแกรม/แผนงาน ชื่อเสียง ด้านการส่งมอบหรือการให้บริการ และระยะเวลารอรับการบริการ.

เตรียมพร้อมต่อเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดการพลิกผันทางธุรกิจ (Prepare for Disruptive Technologies). การขาดการเตรียมพร้อมที่ดีในเรื่องการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างฉีกแนว ซึ่งคุกคามต่อตำแหน่งในการแข่งขันหรือตลาดขององค์กร จัดเป็นความท้าทายที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่อาจเกิดขึ้น. ตัวอย่างการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างฉีกแนวที่เกิดขึ้นเมื่อเร็วๆ นี้ รวมถึงการชำระเงินแบบบริการตนเอง (self-serve checkouts) และการสนับสนุนทางออนไลน์ที่มาแทนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การสั่งซื้อทางออนไลน์ที่มาทดแทนการซื้อสินค้าในรูปแบบดั้งเดิมในอาคารสถานที่ของร้านค้า. สมาร์ทโฟนและแอพพลิเคชั่นจำนวนมากที่มาแทนที่โทรศัพท์มือถือ กล้องพกพาเครื่องเล่น MP3 เครื่องคิดเลขและอุปกรณ์ GPS รวมทั้งโซเชียลมีเดียที่ทดแทนวิธีการสื่อสารอื่น ๆ

ปัจจุบันนี้ องค์กรจำเป็นต้องสำรวจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ค้นพบความท้าทายเหล่านั้นในระยะเริ่มต้นเท่าที่จะเป็นไปได้. เทคโนโลยีอุบัติใหม่ที่กำลังขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในหลายอุตสาหกรรม ได้แก่ การใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจทางธุรกิจ (data analytics) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things). ปัญญาประดิษฐ์ คลาวด์คอมพิวติ้ง การสร้างแบบจำลองของธุรกิจและกระบวนการที่ใช้ชุดข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบอัตโนมัติสมัยใหม่ และเทคโนโลยี "อัจฉริยะ" อื่น ๆ. การใช้ปัญญาประดิษฐ์ที่เพิ่มมากขึ้นในธุรกิจและองค์กร 3 อย่างมีดังนี้

(1) กระบวนการอัตโนมัติ รวมถึงระบบงานอัตโนมัติทั้งในรูปแบบกายภาพและดิจิทัล เช่น กระบวนการผลิต และการทดแทนบัตรเครดิตหรือบัตร ATM

(2) ความรู้ความเข้าใจในเชิงลึก (Cognitive insight) เพื่อตรวจจับรูปแบบข้อมูลจำนวนมหาศาลและการแปลความหมาย (เช่น เพื่อทำนายว่าลูกค้าจะซื้ออะไร หรือเพื่อระบุปัญหาด้านความปลอดภัย/คุณภาพ)

(3) การมีส่วนร่วมในเชิงลึก (Cognitive engagement) เพื่อสร้างความผูกพันพนักงานและลูกค้าโดยใช้แชทบอท ตัวแทนอัจฉริยะ และ Machine learning (เช่น สำหรับการบริการลูกค้าตลอด 24 ชั่วโมง 7 วัน) Internal site สำหรับตอบคำถามของพนักงาน ระบบแนะนำผลิตภัณฑ์/บริการสำหรับผู้ค้าปลีก และระบบแนะนำและรักษาสุขภาพสำหรับผู้ให้บริการด้านสุขภาพ)

องค์กรจำเป็นต้องตระหนักถึงศักยภาพของเทคโนโลยีเหล่านี้เพื่อสร้างความท้าทายและโอกาสในตลาดของตนเอง. แม้ว่าบางเครื่องมือเหล่านี้อาจไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในทันที แต่มีแนวโน้มที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อมการแข่งขันขององค์กรและส่งผลให้เกิดคู่แข่งรายใหม่ในฐานลูกค้าขององค์กร.

การนำองค์กร
(Leadership) (หมวด 1)

หมวดการนำองค์กร ถามเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้นำระดับสูงและระบบการกำกับดูแลองค์กรใช้ชี้นำและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน.

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงประเด็นความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้นำระดับสูง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต.

ข้อสังเกต

บทบาทของผู้นำระดับสูง (The Role of Senior Leaders). ผู้นำระดับสูงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดค่านิยมและทิศทาง การสร้างและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสาร การสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดทุกกลุ่ม และการสร้างให้องค์กรเกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง ความสำเร็จขององค์กรต้องอาศัยการมองการณ์ไกล ความเข้าใจว่าความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนและการปฏิบัติการในองค์กร ความมุ่งมั่นต่อการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน และการมุ่งเน้นที่ความยั่งยืนขององค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งต้องอาศัยการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดความสามารถในการฟื้นตัวความคล่องตัว การเปลี่ยนแปลง และการเรียนรู้ในระดับองค์กรที่มากยิ่งขึ้น.

ผู้นำระดับสูงที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Role-Model Senior Leaders). ในองค์กรที่ได้รับการยกย่องอย่างสูงนั้น ผู้นำระดับสูงมีความมุ่งมั่นในการสร้างวัฒนธรรมที่สร้างความผูกพันกับลูกค้า การพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร รวมทั้งการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลในการอุทิศตนของบุคลากร. ผู้นำระดับสูงดำเนินการด้วยตนเองในการสร้างความผูกพันกับลูกค้าที่สำคัญ. ผู้นำระดับสูงเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของตนเอง. ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง รวมทั้งมีส่วนร่วมในโอกาสและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ยกย่องชมเชยบุคลากร. ผู้นำระดับสูงเป็นแบบอย่างการให้คุณค่าต่อความหลากหลายและส่งเสริมความเท่าเทียม (การปฏิบัติที่เป็นธรรม) และการมีส่วนร่วม (การสร้างความผูกพันโดยเจตนา) สำหรับบุคคลทุกคนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ. นอกจากนี้ กิจกรรมการพัฒนาผู้นำในอนาคต อาจรวมถึงการเป็นพี่เลี้ยง การเป็นผู้ฝึกสอนงาน หรือการมีส่วนร่วมในหลักสูตรการพัฒนาผู้นำองค์กร. ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีจะตระหนักถึงความจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม และจากนั้นนำไปสู่ความพยายามเพื่อการบรรลุผลเต็มรูปแบบ. นอกจากนี้ ยังแสดงให้เห็นถึงความจริงใจ การยอมรับความผิดพลาด รวมทั้งแสดงภาระความรับผิดชอบต่อการดำเนินการขององค์กร.

การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Legal and ethical behavior). ในการเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ผู้นำระดับสูงมักต้องสร้างสมดุลระหว่างความต้องการส่งมอบผลระยะสั้นกับการกำหนดบรรทัดฐานบรรยากาศที่มีจริยธรรมและนโยบายของความซื่อสัตย์เสียก่อน.

การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อนวัตกรรม (Creating an environment for innovation). นวัตกรรมเริ่มต้นด้วยการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน. ผู้นำระดับสูงต้องสื่อสารเกี่ยวกับปัญหาหรือโอกาสที่องค์กรพยายามจัดการ จากนั้นสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนและกระบวนการที่ชัดเจน ซึ่งจะกระตุ้นและอนุมัติให้เกิดความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการตอบแทนสังคม (Governance and Societal Responsibilities)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงประเด็นสำคัญ ๆ ในระบบการกำกับดูแลองค์กร รวมถึงการปรับปรุงของผู้นำระดับสูงและระบบการนำองค์กร. นอกจากนี้ ยังถามถึงวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจว่าทุกคนในองค์กรได้ประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม รวมทั้งตอบแทนสังคมและสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ.

ข้อสังเกต

การกำกับดูแลองค์กร (Organizational Governance). หัวข้อนี้เน้นเกี่ยวกับความจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีคณะกรรมการหรือที่ปรึกษาด้านการกำกับดูแลที่รับผิดชอบ รับรู้ เข้าใจ โปร่งใส รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (รวมทั้งผู้ถือหุ้น) ขององค์กรที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ องค์กรที่ไม่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร. คณะกรรมการดังกล่าวควรมีอิสระในการทบทวนและตรวจสอบองค์กร รวมทั้งตรวจติดตามการดำเนินการขององค์กรและผู้นำสูงสุด หรือคณะผู้บริหารระดับสูง.

การปฏิบัติตามกฎหมาย จริยธรรม และความเสี่ยง (Legal Compliance, Ethics, and Risks). การจัดการและปรับปรุงผลการดำเนินการจำเป็นต้องมีการดำเนินการเชิงรุกในด้าน (1) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (2) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ และ (3) ปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ. การที่จะมีผลการดำเนินการที่ดีในเรื่องดังกล่าวได้นั้น องค์กรต้องกำหนดตัววัดหรือตัวชี้วัดที่เหมาะสมที่ผู้นำระดับสูงสามารถใช้ในการติดตาม. นอกจากนี้ องค์กรควรมีความไวต่อประเด็นความกังวลของสาธารณะ ไม่ว่าประเด็นนั้นจะระบุไว้ในกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับปัจจุบันหรือไม่ก็ตาม. องค์กรที่เป็นแบบอย่างที่ดีต้องหาโอกาสในการดำเนินการอย่างเป็นเลิศด้านการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม. นอกจากนี้ ยังต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการยอมรับความเสี่ยง การระบุระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับองค์กร รวมทั้งการประกาศและการสื่อสารนโยบายการตัดสินใจเรื่องความเสี่ยง.

ความกังวลของสาธารณะ (Public Concerns). องค์กรภาครัฐและองค์กรการกุศลควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะ ซึ่งอาจรวมถึงต้นทุนของโครงการและการดำเนินงาน ความทันกาล และเท่าเทียมกันในการเข้าถึงผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการรับรู้ของสังคมต่อการที่องค์กรดูแลรักษาทรัพยากรสาธารณะ.

การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ (Conservation of Natural Resources). การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติอาจบรรลุได้โดยการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ การใช้สารเคมีที่มีน้ำเป็นตัวทำละลายทดแทนสารเคมีอันตราย การอนุรักษ์พลังงาน การใช้แหล่งพลังงานที่สะอาดกว่า หรือการนำผลผลิตพลอยได้หรือของเสียกลับมาใช้ใหม่.

การตอบแทนสังคม (Societal contributions). เมื่อแนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมได้รับการยอมรับ องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีเห็นว่าการตอบแทนสังคมเป็นสิ่งที่พวกเขาต้องทำมากกว่าสิ่งอื่นใด. นอกจากนี้ การตัดสินใจที่จะทำงานอย่างผูกพันกับองค์กรใด มีแนวโน้มที่จะพิจารณาถึงการตอบแทนสังคมขององค์กรนั้นมากขึ้นเรื่อย ๆ. การทำให้เหนือกว่าความรับผิดชอบในการตอบแทนสังคมอาจเป็นตัวขับเคลื่อนความผูกพันของลูกค้าและบุคลากร และเป็นสิ่งสร้างความแตกต่างในตลาด. คุณค่าของลูกค้าและผู้ถือหุ้นถูกขับเคลื่อนด้วยประเด็นต่าง ๆ มากขึ้นเรื่อย ๆ เช่น สิ่งแวดล้อม ปัญหาสังคม การปฏิบัติด้านแรงงาน และความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ต่อผู้บริโภค. ดังนั้น การตอบแทนสังคมมีความหมายมากกว่าการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับเท่านั้น. องค์กรไม่ว่าขนาดเล็กหรือใหญ่มีโอกาสส่งเสริมสภาพความเป็นอยู่ที่ดี ทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ รวมถึงโอกาสในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ. ทั้งนี้ ระดับและขอบเขตของการส่งเสริมขึ้นอยู่กับขนาดและความสามารถขององค์กร.

การสนับสนุนชุมชน (Community Support). องค์กรควรพิจารณาถึงการมีส่วนร่วมกับชุมชนในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร. ตัวอย่างการมีส่วนร่วมกับชุมชน รวมถึง

- การเป็นพันธมิตรกับโรงเรียนและคณะกรรมการโรงเรียนเพื่อพัฒนาการศึกษา
- การเป็นพันธมิตรกับผู้ให้บริการด้านสุขภาพเพื่อปรับปรุงสุขภาพในชุมชน โดยให้บริการด้านการศึกษาและเป็นอาสาสมัครเพื่อแก้ไขปัญหาด้านสาธารณสุข
- การเป็นพันธมิตรกับองค์กรต่าง ๆ ในชุมชนเพื่อจัดหาหรืออำนวยความสะดวกในการเข้าถึงบริการที่สำคัญ เช่น การเชื่อมต่ออินเตอร์เน็ตความเร็วสูง (Broadband) และ
- การเป็นพันธมิตรเพื่อชักนำวงการการค้า ธุรกิจ และสมาคมวิชาชีพ เพื่อร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ เช่น กิจกรรมการเป็นอาสาสมัคร หรือแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อปรับปรุงขีดความสามารถในการแข่งขันระดับโลก และความผาสุกด้านจริยธรรมและสังคม.

กลยุทธ์
(Strategy) (หมวด 2)

หมวดนี้ถามเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรสร้าง/พัฒนาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ นำไปปฏิบัติ ปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์บังคับ และวัดความก้าวหน้า.

หมวดนี้เน้นว่าความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันขององค์กร เป็นประเด็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จำเป็นต้องอยู่ในการวางแผนภาพรวมขององค์กร. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ คือการตัดสินใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักขององค์กร และระบบงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำให้องค์กรมั่นใจถึงการประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต.

ในขณะที่หลายองค์กรมีความชำนาญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์มากขึ้นเรื่อย ๆ แต่ความท้าทายที่สำคัญยังคงเป็นเรื่องการนำแผนไปปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่ตลาดผลักดันให้องค์กรต้องมีความคล่องตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดคิด เช่น สภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน หรือเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดการพลิกผันทางธุรกิจ และเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดการพลิกผันทางธุรกิจ (disruptive technologies and disruptive events) ซึ่งสามารถสร้างความปั่นป่วนให้แก่ตลาดที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็วแต่คาดเดาได้ง่ายกว่า. หมวดนี้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความต้องการในการมุ่งเน้นทั้งการพัฒนาแผนและขีดความสามารถในการปฏิบัติตามแผนขององค์กรด้วย.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเน้นประเด็นที่สำคัญ 3 ประการของความเป็นเลิศขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

- **ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า** (Customer Focused Excellence) เป็นมุมมองความเป็นเลิศเชิงกลยุทธ์ประการหนึ่ง โดยมุ่งเน้นที่ปัจจัยขับเคลื่อนที่มีผลต่อความผูกพันของลูกค้า ตลาดใหม่ และส่วนแบ่งตลาด. ทั้ง 3 สิ่งนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขัน การทำกำไร และความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว.

- **การปรับปรุงผลการดำเนินการและนวัตกรรม** (Operational Performance Improvement and Innovation) มีส่วนสำคัญต่อการเพิ่มผลิตภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุน/ราคา. การสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติการ ซึ่งรวมถึงความรวดเร็ว การตอบสนอง และความยืดหยุ่น เป็นการลงทุนเพื่อสร้างความแข็งแกร่งของความพร้อมขององค์กร.

- **การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล** (Organizational learning and learning by Workforce Members) เป็นการพิจารณาเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน. เกณฑ์เน้นว่าต้องปลูกฝังการปรับปรุงและการเรียนรู้ไว้ในกระบวนการทำงาน. นอกจากนี้ บทบาทพิเศษของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ การทำให้ระบบงานและโครงการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการปรับปรุงและการเรียนรู้ได้เตรียมองค์กรให้พร้อมสำหรับการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องดำเนินการขององค์กร และนำสิ่งที่จัดลำดับความสำคัญเหล่านั้นไปปฏิบัติอย่างจริงจัง.

หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ถามองค์กรในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

• การพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญด้านความเสี่ยงในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งโอกาส ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และความจำเป็นในอนาคตเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในเรื่องโครงสร้างหรือวัฒนธรรมองค์กร. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่อาจกระทบต่อองค์กร และความเป็นไปได้สำหรับการเปลี่ยนแปลงและการพลิกผันทางธุรกิจต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมขององค์กร.

• การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่ามีบุคลากรที่พร้อมด้วยทักษะเพียงพอ การเชื่อมโยงระหว่างความจำเป็น/ข้อกำหนดระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งอาจกำหนดเรื่องรายจ่ายลงทุน การพัฒนาหรือจัดหาเทคโนโลยี การพัฒนาผู้ส่งมอบและการสร้างพันธมิตรใหม่หรือผู้ให้ความร่วมมือ.

• การทำให้มั่นใจว่าการนำไปปฏิบัติมีประสิทธิผล นั่นคือ มีกลไกในการสื่อสารข้อกำหนดและบรรลุความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ (1) ระดับองค์กรและระดับบริหาร (2) ระดับระบบงานและระดับกระบวนการทำงานที่สำคัญ และ (3) ระดับหน่วยงานและระดับลักษณะงานรายบุคคล.

คำถามของหมวดนี้กระตุ้นให้คิดและปฏิบัติอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาพื้นฐานที่จะนำไปสู่ระดับในการแข่งขันที่โดดเด่นในตลาด. คำถามนี้ไม่ได้หมายความว่าจะต้องมีฝ่ายวางแผนหรือวงจรการวางแผนที่เฉพาะเจาะจง หรือวิธีการมองอนาคตด้วยวิธีที่เฉพาะ รวมทั้งไม่ได้หมายความว่าสิ่งที่องค์กรต้องการปรับปรุงทั้งหมดสามารถหรือควรวางแผนไว้ล่วงหน้า. ระบบการปรับปรุงที่มีประสิทธิผลเกิดจากการผสมผสานในหลากหลายรูปแบบและหลายระดับความร่วมมือ. องค์กรต้องมีแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อทางเลือกการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงหรือการสร้างนวัตกรรมใหญ่ ๆ นั้นต้องช่วงชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด. ส่วนใหญ่แล้วการจัดลำดับความสำคัญมักคำนึงถึงเหตุผลหลักด้านต้นทุน โอกาส และอุปสรรค. อย่างไรก็ตาม องค์กรควรพิจารณาปัจจัยสำคัญด้านอื่น ซึ่งไม่ใช่ค่าใช้จ่ายเพียงอย่างเดียว เช่น การตอบแทนสังคม.

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองความท้าทายและใช้ประโยชน์ความได้เปรียบ และวิธีการในการตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานที่สำคัญและสมรรถนะหลักขององค์กร และถามถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและเป้าประสงค์. ทั้งนี้ เพื่อทำให้ผลการดำเนินการโดยรวม ความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จในอนาคตดียิ่งขึ้น.

ข้อสังเกต

บริบทสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ (A Context for Strategy Development). หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศพื้นฐานของกระบวนการวางแผน และสารสนเทศของปัจจัยสำคัญทั้งหมดที่มีผลกระทบ ความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อกำหนดที่สำคัญอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยการมองการณ์ไกลตามความเหมาะสมและเท่าที่เป็นไปได้จากมุมมองขององค์กรและธุรกิจ

หรือตลาด. แนวทางนี้มุ่งหวังให้มีบริบทที่ครบถ้วนและเป็นจริงสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เพื่อชี้นำการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร และการจัดการโดยรวม.

พื้นฐานการปฏิบัติการที่มุ่งเน้นอนาคต (A Future-Oriented Basis for Action). หัวข้อนี้มุ่งหวังให้ครอบคลุมธุรกิจทุกประเภท ทั้งองค์กรที่แสวงหาผลกำไรและไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) สถานะการแข่งขัน ประเด็นเชิงกลยุทธ์ แนวทางการวางแผน และแผนงาน. คำถามนี้ กำหนดอย่างชัดเจนให้มีพื้นฐานการปฏิบัติการที่มุ่งเน้นอนาคต แม้แต่องค์กรที่กำลังแสวงหาทางสร้างธุรกิจใหม่ ๆ ก็ยังจำเป็นต้องกำหนดและทดสอบวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อนำมาใช้กำหนดและชี้นำในประเด็นที่สำคัญยิ่งต่อทั้งการปฏิบัติการและผลการดำเนินการขององค์กร.

ผู้นำในการแข่งขัน (Competitive Leadership). หัวข้อนี้เน้นการที่องค์กรพัฒนาเพื่อเป็นผู้นำในการแข่งขัน ซึ่งมักขึ้นอยู่กับการเติบโตของรายได้และประสิทธิผลของการปฏิบัติการ. การเป็นผู้นำในการแข่งขันนั้นจำเป็นต้องมีภาพของอนาคต ซึ่งไม่เพียงพิจารณาแค่ตลาดหรือส่วนตลาดที่องค์กรแข่งขันเท่านั้น แต่ยังรวมถึงวิธีการแข่งขันขององค์กรที่มีหลายทางเลือกด้วย. การตัดสินใจเกี่ยวกับการแข่งขันนั้น องค์กรต้องเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรเองและของคู่แข่ง และยังเกี่ยวข้องกับความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน เพื่อให้ได้เป็นหรือรักษาความเป็นผู้นำในตลาด. ถึงแม้ว่าไม่มีการกำหนดกรอบเวลาอย่างชัดเจน แต่จุดเน้นของหัวข้อนี้ คือ การทำให้องค์กรบรรลุความเป็นผู้นำในการแข่งขันอย่างยั่งยืน.

ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ (Data and information for strategic planning). ข้อมูลและสารสนเทศอาจมาจากแหล่งข้อมูลทั้งภายในและภายนอกที่หลากหลายในรูปแบบต่าง ๆ และมีข้อมูลและสารสนเทศให้ใช้ในปริมาณที่มากขึ้นและเร็วขึ้นเรื่อย ๆ. ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศ รวมถึงชุดข้อมูลขนาดใหญ่ (big data) ขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผล และการลงมือปฏิบัติ รวมทั้งความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน.

จุดบอด (Blind spots)" จุดบอดเกิดจากสมมติฐานหรือข้อสรุปที่ไม่ถูกต้อง ไม่สมบูรณ์ ล้าสมัย หรือมีอคติ ซึ่งก่อให้เกิดช่องโหว่ ความอ่อนไหว ความเสี่ยง หรือจุดอ่อนในการทำความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมการแข่งขันและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรเผชิญอยู่. จุดบอดอาจเกิดขึ้นมาจากผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่ หรือสิ่งที่มาทดแทนสิ่งเดิม ซึ่งอาจมาจากภายในหรือภายนอกอุตสาหกรรม.

การจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Managing strategic risk) การตัดสินใจขององค์กรในเรื่องการจัดการกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับและด้านธุรกิจภายนอก จุดบอดในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และความสามารถในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์กร. การวิเคราะห์ปัจจัยเหล่านี้เป็นพื้นฐานสำหรับการจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ในองค์กร.

ระบบงาน (Work Systems). ระบบงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องอาศัย

- การออกแบบที่มีประสิทธิผล.
- การมุ่งเน้นการป้องกัน.
- ความเชื่อมโยงกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ.
- การมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด การปรับปรุงผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ การลดรอบเวลา การประเมินผล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องการสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ระดับองค์กร.
- การทบทวนอย่างสม่ำเสมอเพื่อประเมินความจำเป็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของวิธีการทำงานให้สำเร็จ.

นอกจากนี้ ระบบงานต้องถูกออกแบบในลักษณะที่ทำให้องค์กรมีความคล่องตัวและมีการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร. ทั้งนี้ ความคล่องตัว หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีประสิทธิผลต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป. ความคล่องตัว อาจหมายถึงความสามารถในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์จากแบบหนึ่งไปเป็นอีกแบบหนึ่งอย่างรวดเร็ว การตอบสนองอย่างรวดเร็วต่ออุปสงค์หรือสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป หรือความสามารถในการให้บริการที่หลากหลายตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย ซึ่งขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กรและตลาด.

ความคล่องตัวและการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร มีส่วนเกี่ยวข้องเพิ่มมากขึ้นต่อการตัดสินใจในการที่จะว่าจ้างให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทน การทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบที่สำคัญ และในการทำข้อตกลงด้านความร่วมมือในรูปแบบแปลกใหม่.

ระบบงานและระบบนิเวศ (Work systems and ecosystems). องค์กรควรมองระบบนิเวศอย่างมีกลยุทธ์. ต้องเปิดกว้างต่อการจัดการหุ้นส่วนใหม่ กิจการค้าร่วม (Consortium) เว็บ และรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business models) ที่สนับสนุนวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ขององค์กร. การเติบโตขององค์กรอาจขึ้นอยู่กับการเติบโตโดยรวมของระบบนิเวศและความสามารถขององค์กรในการเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต. และเมื่อเกิดการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ จากอุตสาหกรรมอื่น ๆ องค์กรอาจโดดเด่นเหนือคู่แข่งด้วยการนำเสนอสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งบางครั้งอาจเนื่องมาจากระบบนิเวศขององค์กร. กลยุทธ์ขององค์กรควรคำนึงถึงบทบาทขององค์กรเองและบทบาทที่องค์กรปรารถนาภายในระบบนิเวศ (ในฐานะพันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ ผู้ส่งมอบ คู่แข่ง หรือลูกค้า หรือหลาย ๆ อย่างผสมผสานกัน)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic objectives). วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อาจเป็นเรื่องการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การตอบสนองอย่างรวดเร็ว การตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย (Customization) ใช้สถานที่ทำงานร่วมกัน (Co-location) กับลูกค้าหรือพันธมิตร สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) และการใช้ดิจิทัลจัดการความสัมพันธ์กับพันธมิตรและลูกค้า การร่วมทุน โรงงานผลิตเสมือนจริง (Virtual manufacturing) นวัตกรรมที่รวดเร็วหรือตามการเปลี่ยนแปลงของตลาด การขึ้นทะเบียนระบบคุณภาพ ISO หรือระบบสิ่งแวดล้อมและการดำเนินกิจกรรมการตอบแทนสังคม.

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่องค์กรประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ เพื่อทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร.

ข้อสังเกต

การพัฒนาและการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ (Developing and Deploying Action Plans). ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการขึ้นอยู่กับทรัพยากรและตัววัดผลการดำเนินการ รวมทั้งความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของแผนของหน่วยงาน ผู้ส่งมอบ และพันธมิตร. หัวใจสำคัญของเรื่องนี้ คือ วิธีการที่องค์กรใช้เพื่อให้เกิดความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและความคงเส้นคงวา เช่น ผ่านระบบงาน กระบวนการทำงาน และตัววัดที่สำคัญ. ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความคงเส้นคงวาดังกล่าว จะเป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดและการสื่อสารลำดับความสำคัญของกิจกรรมการปรับปรุงที่ดำเนินอยู่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวันของทุกหน่วยงาน. นอกจากนี้ ตัววัดผลการดำเนินการยังมีความสำคัญยิ่งในการติดตามผลการดำเนินการ. การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและวิธีปฏิบัติการ. ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเป็นผลมาจากความสำเร็จที่เห็นได้ในระยะสั้นและการปฏิบัติในระยะยาว.

การวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการจัดสรรทรัพยากร (Performing Analyses to Support Resource Allocation). องค์กรอาจใช้การวิเคราะห์หลายประเภทเพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์กรมีทรัพยากรทางการเงินเพื่อทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันที่มีอยู่. สำหรับการดำเนินงานในปัจจุบัน อาจมีการวิเคราะห์กระแสเงินสด รายรับสุทธิ และหนี้สินหมุนเวียนต่อทรัพย์สินหมุนเวียน. ส่วนเรื่องการลงทุนที่จะทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล องค์กรอาจวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดด้วยส่วนลดเงินสด การวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน (return on investment - ROI) หรือผลตอบแทนต่อเงินลงทุน (return on invested capital - ROIC). นอกจากนี้ ยังควรใช้การวิเคราะห์เพื่อประเมินความพร้อมของทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ในการสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการสำเร็จขณะที่ยังคงบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน. นอกเหนือจากทรัพยากรด้านการเงิน องค์กรยังต้องมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถ รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกและสิ่งสนับสนุนอื่น ๆ ที่จำเป็น. แต่ละองค์กรจะมีรูปแบบการวิเคราะห์เฉพาะตัวเพื่อช่วยให้องค์กรประเมินความสามารถทางการเงินในการดำเนินงานในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นต่อไป รวมทั้งความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากแผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้นด้วย.

การสร้างแผนด้านบุคลากร (Creating Workforce Plans). แผนปฏิบัติการ ควรรวมถึงแผนด้านทรัพยากรบุคคลหรือบุคลากร ซึ่งต้องสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและสนับสนุนกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร. ตัวอย่างองค์ประกอบของแผน เช่น

- การจัดโครงสร้างใหม่ของงานและลักษณะงานเพื่อเพิ่มการให้อำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจของบุคลากร.
- การริเริ่มการให้การศึกษาและฝึกอบรม เช่น โปรแกรม/แผนงานพัฒนาผู้นำในอนาคตการเพิ่มพูนทักษะใหม่ (Upskill) การจัดโปรแกรมฝึกอบรมเทคโนโลยีใหม่ที่สำคัญต่อความสำเร็จในอนาคตของบุคลากรและองค์กร. และการเป็นพันธมิตรกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อช่วยทำให้มั่นใจว่าจะมีบุคลากรที่มีความรู้และทักษะเพียงพอ.
- การริเริ่มเพื่อส่งเสริมให้มีความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและพนักงานมากขึ้น เช่น ความร่วมมือของสหภาพ.
- การพิจารณาถึงการว่าจ้างให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทน ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อบุคลากรที่มีอยู่และการริเริ่มใหม่ ๆ.
- การริเริ่มเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับความต้องการในด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรในอนาคต.
- การริเริ่มเพื่อเสริมสร้างให้มีการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ระดับองค์กร.
- การปรับเปลี่ยนระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยเพื่อเชิดชูทีม องค์กร ตลาดหุ้น ลูกค้า หรือคุณลักษณะของผลการดำเนินการ.

การคาดการณ์สภาพแวดล้อมในอนาคตขององค์กร (Projecting your Future Environment). การคาดการณ์สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความร่วมมือในอนาคตเป็นส่วนที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กร และผลการดำเนินการในอนาคตของคู่แข่ง. การคาดการณ์ดังกล่าวช่วยให้องค์กรตรวจพบและลดอุปสรรคในการแข่งขัน ช่วยลดเวลาในการจัดการกับอุปสรรคนั้น ๆ และช่วยระบุโอกาสต่าง ๆ. องค์กรอาจใช้รูปแบบต่าง ๆ ของแบบจำลอง สถานการณ์จำลอง หรือเทคนิคและวิธีการพิจารณาอื่น ๆ ในการคาดคะเนสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความร่วมมือ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับขนาดและประเภทขององค์กร สมรรถนะหลักใหม่ขององค์กรที่อาจต้องการในอนาคต ระดับความอิ่มตัวของตลาด ความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรของการแข่งขัน (เช่น ราคา ต้นทุน หรืออัตรานวัตกรรม).

การคาดการณ์และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการขององค์กร (Projecting and comparing your performance). การคาดการณ์และการเปรียบเทียบในหัวข้อนี้ มุ่งปรับปรุงความสามารถขององค์กรในการทำความเข้าใจและติดตามปัจจัยที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการเชิงแข่งขันที่มีพลวัต. ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากการร่วมทุนในธุรกิจใหม่ การเข้าสู่ตลาดใหม่ การเริ่มใช้เทคโนโลยีใหม่ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ หรือแผนขับเคลื่อนทางกลยุทธ์อื่น ๆ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับระดับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน. กระบวนการติดตามดังกล่าวทำให้องค์กรมีความพร้อมมากขึ้นในการนำเรื่องอัตราการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงเปรียบเทียบกับของคู่แข่งหรือองค์กรเทียบเคียง และเทียบกับเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ท้าทายอย่างยิ่งขององค์กรมาประกอบการพิจารณา. กระบวนการติดตามนี้เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยที่สำคัญสำหรับองค์กร เพื่อเริ่มต้น เร่งรัด หรือยุติโครงการ และเพื่อการดำเนินการที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร.

ลูกค้า
(Customer) (หมวด 3)

เกณฑ์หมวดลูกค้า ถามเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรใช้สร้างความผูกพันกับลูกค้าเพื่อความสำเร็จในตลาดในระยะยาว รวมถึงวิธีการที่องค์กรรับฟังลูกค้า ตอบสนองได้ตามความคาดหวังและเหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า.

หมวดนี้มุ่งเน้นให้ความผูกพันกับลูกค้าเป็นผลลัพธ์หนึ่งที่สำคัญของกลยุทธ์โดยรวมในด้านการเรียนรู้และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ. ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าให้สารสนเทศที่สำคัญยิ่งแก่องค์กรในการทำความเข้าใจลูกค้าและตลาด. ในหลาย ๆ กรณี เสียงของลูกค้าให้สารสนเทศที่มีความหมาย ทั้งมุมมองของลูกค้า พฤติกรรมของลูกค้า และพฤติกรรมของตลาด ซึ่งอาจส่งผลต่อความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคตขององค์กรในตลาด.

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectation)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงกระบวนการที่องค์กรใช้ในการรับฟังลูกค้า การกำหนดกลุ่มและส่วนของลูกค้า และยังถามถึงกระบวนการกำหนดและปรับแต่งผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองลูกค้าและตลาด. โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเสาะหาสารสนเทศที่มีคุณค่าเพื่อทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้าและปรับปรุงการตลาด.

ข้อสังเกต

การรับฟังลูกค้า (Customer Listening). การเลือกกลยุทธ์ในการรับฟังเสียงของลูกค้าขึ้นอยู่กับปัจจัยทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กร. การรับฟังเสียงของลูกค้ามีรูปแบบที่หลากหลายขึ้นเรื่อย ๆ. รูปแบบที่มักใช้ ได้แก่ การสอบถามลูกค้ากลุ่มตัวอย่างที่สำคัญ (focus group) การบูรณาการอย่างใกล้ชิดกับลูกค้าที่สำคัญ การสัมภาษณ์ลูกค้าในอดีตและที่พึงมีในอนาคตเกี่ยวกับการตัดสินใจซื้อหรือตัดสินใจผูกสัมพันธ์ของลูกค้า ความเห็นของลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้าโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน และสารสนเทศที่ได้จากการสำรวจหรือข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า.

สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อได้ (Actionable Information). หัวข้อนี้เน้นวิธีการที่องค์กรได้สารสนเทศจากลูกค้าที่สามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อได้. สารสนเทศจะนำไปใช้ต่อได้เมื่อองค์กรสามารถนำสารสนเทศนี้ไปเชื่อมโยงกับผลิตภัณฑ์และกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ รวมทั้งใช้ประเมินความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ในการปรับปรุงที่เฉพาะเจาะจงและจัดลำดับความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง.

การรับฟัง การเรียนรู้ และกลยุทธ์ธุรกิจ (Listening/Learning and Business Strategy). ในสภาพแวดล้อมที่เทคโนโลยี การแข่งขัน เศรษฐกิจ และสังคม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีปัจจัยหลายประการที่อาจส่งผลต่อความคาดหวังและความภักดีของลูกค้า รวมทั้งการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าในตลาด. ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องรับฟังและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง. การรับฟังและเรียนรู้อย่างมีประสิทธิผลจำเป็นต้องเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยรวมขององค์กร.

สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media). การใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิผลได้กลายเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า และการใช้อย่างไม่มีประสิทธิผลอาจเป็นตัวผลักดันให้ไม่ผูกพันลด หรือบ่อนทำลายความสัมพันธ์. ลูกค้าหันไปใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อแสดงความประทับใจต่อผลิตภัณฑ์และการสนับสนุนลูกค้าขององค์กรมากขึ้นเรื่อย ๆ. ลูกค้าอาจได้สารสนเทศนี้จากการปฏิสัมพันธ์ในสังคมที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการเองหรือผ่านช่องทางที่ลูกค้าเป็นผู้ริเริ่ม. สิ่งเหล่านี้เป็นแหล่งสารสนเทศที่มีคุณค่าต่อองค์กร ข้อคิดเห็นเชิงลบอาจเป็นแหล่งข้อมูลที่มีคุณค่าสำหรับการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม และการแก้ไขปัญหาการบริการ (service recovery) ได้อย่างทันท่วงที. ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องสร้างความคุ้นเคยกับสื่อเหล่านี้เพื่อเฝ้าระวังและติดตามสารสนเทศดังกล่าว. สื่อสังคมออนไลน์เป็นวิธีการสื่อสาร การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และการสร้างความผูกพัน.

ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (Customer and Market Knowledge). ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า กลุ่มลูกค้า ส่วนตลาด ลูกค้าในอดีต และลูกค้าในอนาคต ช่วยให้องค์กรสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม สนับสนุนให้องค์กรวางกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสม พัฒนาวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ามากขึ้น พัฒนาธุรกิจใหม่ ๆ พัฒนาภาพลักษณ์ของตราสินค้าขององค์กร และและทำให้มั่นใจว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในระยะยาว.

3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าทำให้ลูกค้าสามารถค้นหาสารสนเทศและรับการสนับสนุน และจัดการข้อร้องเรียน. นอกจากนี้ หัวข้อนี้ยังถามถึงการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า และวิธีการใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าที่องค์กรรวบรวมมา. สิ่งเหล่านี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ามากยิ่งขึ้นและยกระดับความภักดีของลูกค้า.

ข้อสังเกต

การสร้างความผูกพันเป็นการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Engagement as a Strategic Action). ความผูกพันของลูกค้าเป็นการดำเนินการในเชิงกลยุทธ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้าให้สูงจนถึงระดับที่ลูกค้าจะให้การสนับสนุนตราสินค้าและผลิตภัณฑ์อย่างเต็มที่. การจะสร้างความภักดีในระดับดังกล่าว บุคลากรในองค์กรต้องมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า โดยอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องธุรกิจ กลยุทธ์ และพฤติกรรมและความนิยมของลูกค้า.

กลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Strategies). กลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์แต่ละกลยุทธ์อาจใช้ได้ผลกับลูกค้าบางราย ดังนั้น กลยุทธ์ความสัมพันธ์ที่องค์กรใช้อาจจำเป็นต้องแตกต่างกันอย่างชัดเจนสำหรับแต่ละลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด. นอกจากนี้ อาจต้องแตกต่างกันอย่างชัดเจนในวงจรชีวิตลูกค้าแต่ละช่วงเวลา. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า อาจรวมถึงการสร้างความร่วมมืออย่างเป็นทางการหรือการเป็นพันธมิตรกับลูกค้า.

การบริหารตราสินค้า (Brand management). การบริหารตราสินค้ามีวัตถุประสงค์เพื่อการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ขององค์กรในตลาด. การบริหารตราสินค้าอย่างมีประสิทธิผลนำไปสู่การยกระดับการรับรู้ตราสินค้าและความภักดีของลูกค้า. การบริหารตราสินค้ามีจุดมุ่งหมายในการสร้างความผูกพันทางอารมณ์ของลูกค้าเพื่อสร้างความแตกต่างให้แก่องค์กรจากคู่แข่งและสร้างความภักดี.

การสนับสนุนลูกค้า (Customer support). เป้าประสงค์ของการสนับสนุนลูกค้า คือ การทำให้ลูกค้ามีความสะดวกที่จะทำธุรกิจกับองค์กรและองค์กรสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า.

ความเท่าเทียม (การปฏิบัติที่เป็นธรรม). พนักงาน ชุมชน พันธมิตร คู่ความร่วมมือ และที่สำคัญที่สุด ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่างทวีคาดหวังให้องค์กรปฏิบัติต่อกลุ่มลูกค้าทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรมและหลีกเลี่ยงการเลือกปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม (Discrimination). การตอบสนองความคาดหวังเหล่านี้จะสร้างความไว้วางใจในหมู่ประชาชน ชุมชน และสถาบันต่าง ๆ.

การประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า (Determining customer satisfaction and dissatisfaction). ในการประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า องค์กรอาจใช้วิธีการบางอย่างหรือทุกอย่างดังต่อไปนี้ การสำรวจ ข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประวัติการทำธุรกิจกับลูกค้า ข้อร้องเรียน รายงานจากภาคสนาม การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า อัตราการแนะนำ

จากลูกค้าเดิม และอัตราความสำเร็จของการทำธุรกรรม. องค์กรอาจรวบรวมสารสนเทศผ่านเว็บไซต์ การติดต่อโดยตรงหรือผ่านบุคคลที่สาม หรือทางไปรษณีย์.

การจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Management). การรวบรวม วิเคราะห์ และค้นหาต้นเหตุของข้อร้องเรียนควรนำไปสู่การกำจัดสาเหตุต่าง ๆ ของข้อร้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิผลและนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการและผลิตภัณฑ์. องค์กรต้องถ่ายทอดสารสนเทศของผลที่ดำเนินการได้สำเร็จนี้สู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิผล.

ความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่ง (Customers' Satisfaction with Competitors). แง่มุมที่สำคัญแง่มุมหนึ่งในการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า คือการเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรกับที่มีต่อคู่แข่ง ผลิตภัณฑ์ที่เป็นคู่แข่งหรือเป็นทางเลือกอื่น และ/หรือองค์กรที่ขายผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน. สารสนเทศเหล่านี้อาจได้มาจากการวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า การศึกษาเชิงเปรียบเทียบที่ทำโดยองค์กรเองหรือโดยหน่วยงานอิสระ. ปัจจัยที่มีผลต่อความชอบของลูกค้าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำความเข้าใจกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ผลักดันตลาด และอาจมีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันและความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว.

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
(Measurement, Analysis, and Knowledge Management) (หมวด 4)

หมวด 4 ถือเป็น "สมอง" ที่เป็นศูนย์กลางในการทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของการปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร และเป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างมีประสิทธิผล เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง นวัตกรรม และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร. หัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าวอยู่ที่คุณภาพ และความพร้อมใช้งานของข้อมูล. นอกจากนี้ สารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ อาจเป็นแหล่งข้อมูลเบื้องต้นในการทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันและการเพิ่มผลิตภาพ ดังนั้น หมวดนี้จึงครอบคลุมการพิจารณาเชิงกลยุทธ์ในเรื่องดังกล่าวด้วย.

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ และการทบทวน เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินการขององค์กร. หัวข้อนี้เป็นศูนย์กลางของการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศในการวัดผลการดำเนินการและระบบการจัดการที่มีการบูรณาการ โดยอาศัยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงินและด้านอื่น ๆ. จุดประสงค์ของการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ การทบทวน และการปรับปรุง เพื่อชี้นำการจัดการกระบวนการ

ขององค์กรให้บรรลุผลลัพธ์ขององค์กรและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ อีกทั้งเพื่อคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิด หรือการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร รวมทั้งเพื่อระบุวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรที่นำมาแบ่งปัน.

ข้อสังเกต

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการระบบการจัดการผลการดำเนินการ (Aligning and Integrating your Performance Management System). ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการเป็นหลักการที่สำคัญในการนำระบบการวัดผลการดำเนินการไปปฏิบัติและการนำไปใช้อย่างประสบความสำเร็จ. เกณฑ์มองว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการต้องพิจารณาทั้งขอบเขตและประสิทธิผลของการใช้งานเพื่อให้ตรงกับความจำเป็นในการประเมินและปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งเพื่อจัดทำและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.

ความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและการบูรณาการครอบคลุมถึงวิธีการทำให้ตัววัดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และวิธีการบูรณาการเพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศจากทั่วทั้งองค์กร. ข้อมูลและสารสนเทศระดับองค์กรเป็นข้อมูลนำเข้าที่สำคัญที่ใช้ในการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์. นอกจากนี้ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการยังครอบคลุมถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในเรื่องข้อกำหนดการวัดผลการดำเนินการ เพื่อติดตามผลการดำเนินการในระดับกลุ่มงานและกระบวนการในตัววัดที่สำคัญต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ว่ามีความสำคัญต่อองค์กรโดยรวมหรือกำหนดไว้สำหรับการปรับปรุง.

ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data). ความท้าทายและศักยภาพของปริมาณข้อมูลที่เพิ่มมากขึ้นนั้น อยู่ที่การเลือก การสังเคราะห์ การวิเคราะห์ และการตีความข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เปลี่ยนให้เป็นข้อมูลที่มีประโยชน์ จากนั้นนำไปสู่การปฏิบัติการและกลยุทธ์ ไม่เพียงแค่ใช้ข้อมูล แต่ยังต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และความคิดในการรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านและนวัตกรรม

การวิเคราะห์สารสนเทศ (Information analytics). การวิเคราะห์อาจเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัลเพื่อการตัดสินใจทางธุรกิจและเทคนิควิทยาการข้อมูล (Data science) ซึ่งตรวจจับรูปแบบของข้อมูลปริมาณมากและแปลความหมาย สำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ข้อมูลเมื่อเปรียบเทียบมิติการวัดที่สำคัญ 2 มิติ (เช่น ผลิตภาพ ความสามารถในการทำกำไร ROI ความพึงพอใจของลูกค้าและความสำคัญเชิงสัมพันธ์) ก็มักจะเพียงพอ. มิติที่ 3 เช่น เวลาหรือการแบ่งส่วน (เช่น ตามกลุ่มลูกค้า) อาจถูกเพิ่มเข้าไปในกลยุทธ์ การวิเคราะห์สารสนเทศขั้นสูงสามารถให้ภาพมิติที่ 3 และมิติที่ 4 ของสถานะปัจจุบันและสถานะที่ต้องการหรือคาดการณ์ถึงผลการดำเนินการขององค์กรในอนาคต เทคโนโลยี ผู้คนและตลาด จากภาพที่อิงตามข้อมูลเหล่านั้น ทำให้องค์กรจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์หรือจำลองสถานการณ์เชิงกลยุทธ์

การใช้สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (The case for comparative data). การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเป็นสิ่งสำคัญต่อทุกองค์กร. เหตุผลหลักในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มีดังนี้

- องค์กรจำเป็นต้องรู้ระดับของตนเองเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ.
- สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศที่ได้จากการจัดระดับเทียบเคียงมักผลักดันให้เกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด (breakthrough) หรือการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม (transformational change).
- การเปรียบเทียบสารสนเทศด้านผลการดำเนินการมักนำไปสู่ความเข้าใจที่ดีขึ้นต่อกระบวนการและผลการดำเนินการของกระบวนการดังกล่าว.
- การคาดการณ์ผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบและผลการดำเนินการของคู่แข่งอาจเผยให้องค์กรเห็นถึงความได้เปรียบและประเด็นความท้าทายที่จำเป็นต้องมีการสร้างนวัตกรรม.

นอกจากนี้ สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบยังอาจสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร การเป็นพันธมิตร และการว่าจ้างให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทน.

การเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Selecting and Using Comparative Data). ในการเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศอย่างมีประสิทธิผล องค์กรต้องกำหนดความจำเป็นและลำดับความสำคัญ รวมทั้งกำหนดเกณฑ์ในการเสาะหาแหล่งเปรียบเทียบที่เหมาะสม ทั้งจากภายในและภายนอกธุรกิจและตลาด.

การทบทวนผลการดำเนินการ (Reviewing Performance). การทบทวนระดับองค์กรในหัวข้อนี้ มีจุดประสงค์ให้ครอบคลุมผลการดำเนินการในทุกเรื่อง ทั้งผลการดำเนินการในปัจจุบันและการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต. โดยคาดว่าผลการทบทวนจะเป็นแนวทางที่เชื่อถือได้ ทั้งเพื่อชี้นำให้เกิดการปรับปรุงและโอกาสในการสร้างนวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ที่สำคัญ สมรรถนะหลักขององค์กร ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และตัววัดความสำเร็จ. ผลจากการทบทวนอาจแจ้งเตือนองค์กรถึงความจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉมในโครงสร้างและระบบงานขององค์กร. ดังนั้น องค์ประกอบที่สำคัญของการทบทวนระดับองค์กรประการหนึ่ง คือการแปลงผลการทบทวนไปเป็นการปฏิบัติการที่ถูกถ่ายทอดสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร รวมถึงถ่ายทอดสู่การปฏิบัติไปยังผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือที่เหมาะสม และลูกค้าที่สำคัญ.

การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (Use of comparative data in reviews). การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิผลทำให้องค์กรสามารถกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทาย และส่งเสริมการปรับปรุงแบบก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อกลยุทธ์เชิงแข่งขันขององค์กร.

การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ (Analyzing Performance). การวิเคราะห์ที่องค์กรดำเนินการเพื่อให้เข้าใจผลการดำเนินการและการปฏิบัติการที่จำเป็นอาจแตกต่างกันอย่างมาก ขึ้นอยู่กับประเภท ขนาด สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันขององค์กร และปัจจัยอื่น ๆ. ตัวอย่างของการวิเคราะห์ ได้แก่

- แนวโน้มของตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ เช่น ผลิตภาพ รอบเวลา ระดับของเสีย การลดความสูญเสีย คาร์บอนฟุต พริ้นท์ และการออกผลิตภัณฑ์ใหม่.
- ตัววัดเดี่ยวหรือตัววัดร่วมของผลิตภาพและคุณภาพเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง.
- แนวโน้มของต้นทุนเปรียบเทียบกับแนวโน้มของคู่แข่ง.
- ส่วนแบ่งตลาดเทียบกับกำไร.
- การเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ทั้งด้านคุณภาพและด้านการปฏิบัติการที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินการด้านการเงิน.
- แนวโน้มทางเศรษฐกิจ ตลาด รวมทั้งดัชนีมูลค่าหลักทรัพย์ และผลกระทบของแนวโน้มดังกล่าวต่อความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร.
- ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ตัวชี้วัดผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ และแนวโน้มผลการดำเนินการด้านการเงินโดยรวม ที่สะท้อนให้เห็นจากตัวชี้วัดต่าง ๆ เช่น ต้นทุนการดำเนินงาน รายได้ ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ และมูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน.
- ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ที่เกิดจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า และการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิผล.
- ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ที่เกิดจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิผล.
- ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ของการเข้าสู่ตลาดใหม่ รวมทั้งสายการผลิตและการขยายตัวทางภูมิศาสตร์.
- การตีความการเปลี่ยนแปลงส่วนแบ่งตลาดในเรื่องการได้และเสียลูกค้า และการเปลี่ยนแปลงในเรื่องความผูกพันของลูกค้า.
- ผลกระทบด้านกำไรที่เกิดจากความภักดีของลูกค้า.
- รายได้สุทธิหรือจากการออม ที่เป็นผลมาจากการปรับปรุงผลการดำเนินการด้านคุณภาพ ด้านการปฏิบัติการ และด้านบุคลากร (เช่น การปรับปรุงอัตรากำลังของบุคลากร ความปลอดภัย การขาดงานและการลาออก).
- ผลที่ได้รับจากกิจกรรมการปรับปรุงต่อกระแสเงินสด เงินทุนหมุนเวียน และมูลค่าหลักทรัพย์
- การจัดสรรทรัพยากรสำหรับแผนงานปรับปรุงต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงต้นทุน/ผลประโยชน์หรือผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมในวงกว้าง.
- การหาความสัมพันธ์ระหว่างการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือผลิตภัณฑ์ใหม่กับตัวชี้วัดที่สำคัญด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความภักดีของลูกค้า และส่วนแบ่งตลาด.

- ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการระบุและตอบสนองความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร กับการรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์กร การจูงใจ และผลิตภาพ.
- ผลตอบแทนจากการลงทุนของความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านที่องค์กรได้ดำเนินการ.
- ผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการปรับปรุงการจัดการและการแบ่งปันความรู้ขององค์กร.
- ผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการให้การศึกษาและฝึกอบรม.
- ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ระดับบุคคลและการเรียนรู้ระดับองค์กรกับมูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน.
- ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม.

การวิเคราะห์ การทบทวนผลการดำเนินการ และการวางแผนที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Aligning Analysis, Performance Review, and Planning). ข้อเท็จจริงและข้อมูลที่อยู่เดี่ยว ๆ มักจะไม่ใช่พื้นฐานที่มีประสิทธิผลในการจัดลำดับความสำคัญขององค์กร. ดังนั้น หัวข้อนี้จึงเน้นว่าต้องมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างใกล้ชิดระหว่างการวิเคราะห์กับการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และระหว่างการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรกับการวางแผนขององค์กร ซึ่งจะทำให้มั่นใจว่าการวิเคราะห์และการทบทวนนั้นสัมพันธ์กับการตัดสินใจ และสร้างความมั่นใจได้ว่าการตัดสินใจนั้นอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง. นอกจากนี้ ผลการดำเนินการในอดีตขององค์กรประกอบกับสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกในอนาคต ยังทำให้องค์กรสามารถคาดการณ์ผลการดำเนินการได้. ซึ่งการคาดการณ์เหล่านี้ อาจเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวางแผน.

เข้าใจการปฏิบัติที่เกี่ยวเนื่องกันของเหตุและผล (Understanding Causality). การปฏิบัติการขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความเกี่ยวเนื่องกันของเหตุและผลระหว่างกระบวนการต่าง ๆ และระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์. การปฏิบัติการและผลลัพธ์ของกระบวนการอาจส่งผลถึงทรัพยากรต่าง ๆ ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีพื้นฐานการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิผลเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ เพราะทรัพยากรที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมและการปรับปรุงมีจำกัด.

4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ (Information and Knowledge Management)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ และทำให้มั่นใจถึงคุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมขององค์กร.

ข้อสังเกต

การจัดการสารสนเทศ (Information Management). ในการจัดการสารสนเทศ องค์กรจำเป็นต้องทุ่มเททรัพยากรอย่างจริงจัง เนื่องจากแหล่งข้อมูลและสารสนเทศเพิ่มมากขึ้นอย่างมหาศาล. การเติบโต

อย่างต่อเนื่องของการใช้สารสนเทศในการปฏิบัติการขององค์กรที่มากขึ้น ทั้งที่เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายความรู้ขององค์กร ผ่านเว็บและสื่อสังคมออนไลน์ รวมทั้งการสื่อสารระหว่างธุรกิจกับธุรกิจ องค์กรกับองค์กร และธุรกิจกับผู้บริโภค เป็นเรื่องที่ท้าทายความสามารถขององค์กรในการทำให้ระบบดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือ และพร้อมใช้งานในรูปแบบที่ใช้งานง่าย. ความสามารถในการผสานและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลต่างประเภท เช่น วีดิโอ ข้อความ และตัวเลข จะสร้างโอกาสให้องค์กรมีความได้เปรียบเชิงแข่งขัน.

ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Availability). ข้อมูลและสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อเครือข่ายธุรกิจหรือองค์กร พันธมิตร และห่วงโซ่อุปทาน. องค์กรควรคำนึงถึงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในด้านนี้ และควรตระหนักถึงความจำเป็นในการสอบทานความถูกต้องของข้อมูลอย่างรวดเร็ว การประกันความเชื่อถือได้ของข้อมูล และความปลอดภัย อันเนื่องมาจากมีการเพิ่มความถี่และขนาดในการถ่ายโอนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งความท้าทายเรื่องการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์.

การจัดการความรู้และการเรียนรู้ระดับองค์กร (Knowledge Management and organizational Learning). ในปัจจุบัน องค์กรต้องเผชิญกับประเด็นเรื่องการจัดการ การใช้ การประเมิน และการแบ่งปันความรู้ขององค์กรมากขึ้นเรื่อย ๆ. องค์กรชั้นนำได้ประโยชน์จากสินทรัพย์ทางความรู้ของบุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ ผู้ให้ความร่วมมือ และพันธมิตร ซึ่งร่วมกันขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กร และการสร้างนวัตกรรม. การจัดการความรู้ขององค์กรต้องมุ่งเน้นที่ความรู้ที่บุคลากรต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อการปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และบริการ และใช้นวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้าและองค์กร. ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรควรมีกลไกการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรและองค์กร ทั้งความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit knowledge) (ข้อมูลจริง ตัวเลข ข้อมูล และสารสนเทศ ในรูปแบบเอกสารและรูปแบบอื่น) และความรู้ส่วนบุคคลที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคลากร (Implicit knowledge) เพื่อทำให้มั่นใจว่าจะรักษาการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่องแม้ในช่วงที่มีการปรับเปลี่ยน. องค์กรควรกำหนดว่าความรู้ใดสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน และทำให้มีกระบวนการแบ่งปันสารสนเทศนี้อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสารสนเทศที่เป็นความรู้ส่วนบุคคลที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคลากร (Implicit knowledge) เพื่อทำให้มั่นใจว่าจะรักษาการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่องแม้ในช่วงที่มีการปรับเปลี่ยน. องค์กรควรกำหนดว่าความรู้ใดสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน และทำให้มีกระบวนการแบ่งปันสารสนเทศนี้อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสารสนเทศที่เป็นความรู้ส่วนบุคคลที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคลากร. การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล จำเป็นต้องมีบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจน วัฒนธรรมของการแบ่งปันความรู้ กระบวนการที่เป็นระบบสำหรับการแบ่งปันความรู้ และความเชี่ยวชาญในการระบุและการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้หลัก และเครื่องมือต่าง ๆ (รวมถึงเทคโนโลยี) ที่เหมาะสมสำหรับองค์กร.

บุคลากร
(Workforce) (หมวด 5)

หมวดการมุ่งเน้นบุคลากร กล่าวถึงวิธีปฏิบัติที่สำคัญด้านบุคลากร เพื่อมุ่งสร้างและรักษาให้องค์กรมีสภาพแวดล้อมที่มีผลการดำเนินการดีอยู่เสมอ และทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร และมุ่งปฏิบัติงานสู่เป้าหมาย อีกทั้งเพื่อทำให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จ. ทั้งนี้ ในการสนับสนุนให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวม เกณฑ์จึงครอบคลุมการวางแผนด้านบุคลากรไว้เป็นส่วนหนึ่งในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) ด้วย.

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (Workforce Environment)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร วิธีตอบสนองความต้องการเหล่านั้นเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผล รวมทั้งถามถึงวิธีการที่ทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าบรรยากาศในการทำงานเกื้อหนุนการปฏิบัติงาน. จุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิผลที่ส่งผลให้การทำงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จและสามารถเกื้อหนุนบุคลากรได้.

ข้อสังเกต

ขีดความสามารถของบุคลากร และอัตรากำลังของบุคลากร (Workforce Capability vs.Workforce Capacity). มีองค์กรเป็นจำนวนมากสับสนกับแนวคิดเรื่องขีดความสามารถและอัตรากำลัง ด้วยการเพิ่มจำนวนคนที่มีทักษะไม่เหมาะสมเพื่อชดเชยการขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะ หรือตั้งสมมติฐานว่าคนงานจำนวนน้อยแต่ทักษะสูงกว่าสามารถทดแทนความจำเป็นด้านอัตรากำลังสำหรับกระบวนการที่ต้องการทักษะน้อยหรือทักษะที่แตกต่างกันแต่ต้องการคนจำนวนมากเพื่อการทำงานให้สำเร็จ. การมีจำนวนคนที่เหมาะสมและทักษะที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จ. การมองไปข้างหน้าเพื่อคาดการณ์ความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังในอนาคต จะทำให้องค์กรมีเวลาเพียงพอสำหรับการฝึกอบรม การว่าจ้าง การปรับเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร และการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงระบบงาน.

สภาวะความหลากหลาย (The case for diversity) องค์กรได้รับประโยชน์จากบุคลากรที่มีความหลากหลายซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของตลาด. ความหลากหลายครอบคลุมถึงความแตกต่างส่วนบุคคลของบุคลากรในหลายประเด็น เช่น เชื้อชาติ ศาสนา สีผิว เพศ ชาติกำเนิด ความพิการ รสนิยมทางเพศ อายุและรุ่นอายุ การศึกษา และมุมมอง. ความหลากหลายทางความคิดช่วยเพิ่มพูนนวัตกรรมและการแก้ไขปัญหา และช่วยคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความเสี่ยง. การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรเพิ่มโอกาสสำหรับการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง ความพึงพอใจของลูกค้า บุคลากร และชุมชน รวมถึงความผูกพันของลูกค้าและบุคลากร.

การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (Workforce change). การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรซึ่งผู้นำเป็นผู้ควบคุมและทำให้ยั่งยืน. การเปลี่ยนแปลงนี้ต้องการความทุ่มเท การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ และการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง. การเปลี่ยนแปลงขับเคลื่อนด้วยกลยุทธ์ และเกิดจากผู้นำระดับสูงขององค์กร. สิ่งนี้ต้องการการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันของทั้งองค์กร และอาจต้องกำหนดจุดเริ่มต้นภายในองค์กร.

การสนับสนุนบุคลากร (Workforce Support). องค์กรส่วนใหญ่ ไม่ว่าจะขนาดใดก็ตาม มีโอกาสมากมายในการสนับสนุนบุคลากร. ตัวอย่างของการให้บริการ สิ่งอำนวยความสะดวก กิจกรรม และโอกาสอื่น ๆ ได้แก่ ความยืดหยุ่นสำหรับชั่วโมงการทำงาน สถานที่ทำงาน และโปรแกรมผลประโยชน์ การดูแลเด็กและผู้สูงอายุ การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัวและเพื่อบริการชุมชน การให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัวและอาชีพการงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการงาน และการช่วยบุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ กิจกรรมสันทนาการหรืองานประเพณี การดูแลสุขภาพ ณ สถานที่ทำงาน และการให้ความช่วยเหลืออื่น ๆ การยกย่องชมเชยทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การให้การศึกษานอกเหนือจากงานในหน้าที่ ผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ รวมถึงการขยายเวลาให้พนักงานสามารถใช้บริการอย่างต่อเนื่อง.

การทำงานนอกสถานที่ทำงาน (Telework) การทำงานนอกสถานที่ทำงานให้ประโยชน์แก่องค์กรและบุคลากร และชี้นำให้องค์กรต่าง ๆ พิจารณาและเพิ่มการใช้ประโยชน์จากดิจิทัลให้เป็นเครื่องมือสำหรับความร่วมมือและการสื่อสาร. การเพิ่มการทำงานนอกสถานที่ทำงาน อาจชี้นำองค์กรให้พิจารณาใหม่ถึงการแบ่งกลุ่มพนักงาน ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน ข้อกำหนดด้านสุขภาพและความปลอดภัย วิธีการที่องค์กรจัดการและจัดระเบียบบุคลากร วิธีการที่องค์กรจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลัง และบริการ สิทธิประโยชน์ นโยบาย และโอกาสในการพัฒนาที่องค์กรจัดสรรให้บุคลากร. ประโยชน์ของการเพิ่มการทำงานนอกสถานที่ทำงาน รวมถึงผลิตภาพการทำงานของพนักงานที่สูงขึ้นกว่าปกติ มลภาวะที่ลดลงจากการเดินทางที่ลดน้อยลง และการเพิ่มการให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร การทำงานนอกสถานที่ทำงานเป็นประโยชน์ต่อคนงานที่มีความพิการ ทำให้องค์กรสามารถดึงดูดพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการได้ง่ายขึ้น. เครื่องมือดิจิทัลและวิธีการใหม่ ๆ ในการหางานยังทำให้องค์กรสามารถพิจารณาพนักงานที่มีภูมิลำเนาอยู่ห่างไกลด้วย.

อย่างไรก็ตาม พนักงานที่ทำงานจากที่บ้านรายงานว่ามีระดับความเครียดสูงขึ้นและมีความยากลำบากมากขึ้นสำหรับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน. ดังนั้นองค์กรและพนักงานจึงจำเป็นต้องกำหนดขอบเขตระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตที่บ้าน.

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงระบบขององค์กรในเรื่องการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างความสามารถและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิผลและเต็มความสามารถ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนผลการดำเนินการที่ดีขององค์กร เพื่อนำสมรรถนะหลักขององค์กรมาใช้ และเพื่อส่งเสริมให้องค์กรบรรลุแผนปฏิบัติการและทำให้มั่นใจว่ามีความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคต.

ข้อสังเกต

ผลการดำเนินการที่ดี (High Performance). จุดมุ่งหมายของหัวข้อนี้ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดี. ความเข้าใจลักษณะของสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี ซึ่งทำให้บุคลากรทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อผลประโยชน์ของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กร ถือเป็นสิ่งสำคัญในการเข้าใจและสร้างความผูกพันของบุคลากร. ทั้งนี้ การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ ความยืดหยุ่น การสร้างนวัตกรรม การให้อำนาจในการตัดสินใจและภาระความรับผิดชอบส่วนบุคคล/ทีม การแบ่งปันความรู้และทักษะ การสื่อสารและการถ่ายทอดสารสนเทศที่ดี ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร การมุ่งเน้นลูกค้า และการตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการของธุรกิจและข้อกำหนดของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป.

การสร้างความผูกพันกับบุคลากรและผลการดำเนินการ (Workforce Engagement and Performance). ผลจากการศึกษาจำนวนมากแสดงว่า เมื่อบุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรสูง จะทำให้ผลการดำเนินการดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ. งานวิจัยชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบสำคัญในการสร้างความผูกพันกับองค์กร ได้แก่ การทำงานที่มีคุณค่า รู้ทิศทางขององค์กรชัดเจนและมีสำนึกในภาระความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย มีความไว้เนื้อเชื่อใจ มีประสิทธิผล และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน. ในหลาย ๆ องค์กร พนักงานและอาสาสมัครมีแรงจูงใจและรู้สึกถึงคุณค่าของงานที่ตนทำอยู่ เนื่องจากงานนั้นสอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง.

ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร (Drivers of Workforce Engagement). ถึงแม้ว่าความพึงพอใจกับค่าตอบแทน และการขึ้นค่าตอบแทนจะเป็นสิ่งสำคัญ แต่สองปัจจัยนี้ไม่เพียงพอที่จะทำให้มั่นใจว่าบุคลากรจะมีความผูกพันและผลการดำเนินการที่ดี. ตัวอย่างของปัจจัยอื่นที่ควรนำมาพิจารณา เช่น การแก้ไขปัญหาและคำร้องทุกข์ของบุคลากรอย่างมีประสิทธิผล โอกาสสำหรับการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงานและการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร ความปลอดภัยและการป้องกันภัยของสถานที่ทำงาน ปริมาณงานที่รับผิดชอบ การสื่อสารที่มีประสิทธิผล ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ระดับของการได้รับมอบอำนาจ ความมั่นคงในงาน รวมถึงความเข้าใจลึกซึ้งถึงความจำเป็นที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากรที่หลากหลาย ตลอดจนการสนับสนุนขององค์กรในการให้บริการลูกค้า.

ปัจจัยบั่นทอนความผูกพัน (Factors Inhibiting Engagement). ประเด็นสำคัญที่องค์กรควรให้ความใส่ใจเท่าเทียมกับเรื่องความผูกพันของบุคลากร คือการทำความเข้าใจกับปัจจัยที่บั่นทอนความผูกพัน ได้แก่ ปัจจัยที่ได้จากการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร การสอบถามกลุ่มตัวอย่าง การสำรวจความคิดเห็นจากบล็อก หรือการสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออกจะช่วยให้องค์กรเข้าใจปัจจัยเหล่านี้ได้ดียิ่งขึ้น.

ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย (Compensation and Recognition). ระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยควรเหมาะสมกับระบบงานขององค์กร. การยกย่องชมเชย อาจเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตลอดทั้งเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม. เพื่อให้เกิดประสิทธิผล การให้ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย อาจรวมถึงการเลื่อนตำแหน่งและโบนัสที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน ทักษะที่แสดงให้เห็นของบุคลากร ทักษะที่จำเป็น การปรับตัวให้เข้ากับระบบงานและวัฒนธรรมใหม่ รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ. แนวทางการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย อาจรวมถึงการแบ่งปันผลกำไร กลไกในการแสดงความ "ขอบคุณ" อย่างง่าย ๆ การให้รางวัลแก่ทีมงานหรือหน่วยงานที่มีผลการดำเนินการดีเยี่ยม และเชื่อมโยงกับตัววัดความผูกพันของลูกค้า การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร หรือวัตถุประสงค์อื่นที่สำคัญขององค์กร.

ตัวชี้วัดอื่นด้านความผูกพันของบุคลากร (Other Indicators of Workforce Engagement). นอกเหนือจากตัววัดความผูกพันของบุคลากรโดยตรงด้วยการสำรวจอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการแล้ว ยังมีตัวชี้วัดอื่น ๆ เช่น การขาดงาน การลาออก การร้องทุกข์ และการนัดหยุดงาน.

ความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม (Equity and inclusion) สภาพแวดล้อมการทำงานที่เท่าเทียม (ยุติธรรม) และการมีส่วนร่วมเพิ่มพูนความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร และขยายประโยชน์สูงสุดให้กับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับจากบุคลากรที่มีความหลากหลาย. สภาพแวดล้อมการทำงานดังกล่าวปลูกฝังความรู้สึกเป็นเจ้าของให้กับบุคลากรทั้งหมด. องค์กรสามารถส่งเสริมสภาพแวดล้อมสำหรับความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการมีส่วนรวมใน 4 ด้าน ได้แก่ ความมุ่งมั่น ตามที่แสดงไว้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์และแผนบุคลากร บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร การสรรหาบุคลากร การธำรงรักษา และให้ค่าตอบแทน รวมทั้งการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร.

การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน Performance development) องค์กรในปัจจุบันต้องการพนักงานที่มีความสามารถหลายด้าน และสามารถยกระดับทักษะการทำงานของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง. องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงตอบสนองความต้องการนี้โดยการตอบสนองความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นของพนักงานในด้านการเรียนรู้และการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับอาชีพการงาน. ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน พนักงานจะแสวงหาการเติบโตส่วนบุคคลของตนและการเติบโตในองค์กรโดยผ่านการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก. การเรียนรู้นี้เกี่ยวข้องกับการมอบหมายงาน โอกาส และการเรียนรู้ส่วนบุคคลเ พื่อให้บรรลุถึงระดับต่อไปขององค์กรและผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล.

ความจำเป็นในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance development needs.) ความจำเป็นในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานอาจมีความแตกต่างกันมาก ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน ความรับผิดชอบของบุคลากร และระดับการพัฒนาขององค์กรและแต่ละบุคคล. ความต้องการนี้ อาจครอบคลุมถึงการเพิ่มทักษะในการแบ่งปันความรู้ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการแก้ปัญหา การตีความและการใช้ข้อมูล การทำให้เหนือกว่าความต้องการของลูกค้า การวิเคราะห์กระบวนการและลดความซับซ้อนของกระบวนการ การลดความสูญเสียและรอบเวลา การทำงานกับอาสาสมัครและการสร้างแรงจูงใจให้อาสาสมัคร รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญตามความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์หรือการวิเคราะห์ต้นทุนเทียบกับประโยชน์. ความจำเป็นในการศึกษาอาจรวมถึงทักษะระดับสูงในเทคโนโลยีใหม่หรือทักษะพื้นฐาน เช่น การอ่าน การเขียน ภาษา คณิตศาสตร์ และทักษะด้านคอมพิวเตอร์.

สถานที่และรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development Locations and formats). โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา อาจทำได้ทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร และอาจทำโดยการสอนงานในขณะปฏิบัติงาน การเรียนในห้องเรียน การเรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) หรือการเรียนทางไกล (distance learning) รวมทั้งการมอบหมายงานที่จะทำให้เกิดการพัฒนา การสอนงาน หรือการเป็นพี่เลี้ยง.

ความจำเป็นในการเรียนรู้และพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Learning and Development Needs). เพื่อช่วยให้บุคลากรตระหนักถึงศักยภาพสูงสุดของตนเอง หลายองค์กรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของแต่ละบุคคลที่จัดทำร่วมกับแต่ละคน โดยพิจารณาร่วมกับวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลด้านอาชีพการงานและการเรียนรู้.

การฝึกอบรมบุคลากรที่ติดต่อกับลูกค้า (Customer Contact Training). แม้ว่าหัวข้อนี้ไม่ได้ถามเป็นพิเศษเกี่ยวกับการฝึกอบรมบุคลากรที่ติดต่อกับลูกค้า แต่การฝึกอบรมดังกล่าวมีความสำคัญและปฏิบัติกันโดยทั่วไป ซึ่งส่วนใหญ่ครอบคลุมถึงทักษะและความรู้ที่สำคัญในเรื่องผลิตภัณฑ์และลูกค้า วิธีการรับฟังลูกค้า วิธีการแก้ไขปัญหาและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า และวิธีการจัดการหรือการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าอย่างมีประสิทธิผล.

ประสิทธิผลของการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development Effectiveness). ตัววัดที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ อาจดูได้จากผลกระทบต่อผลการดำเนินการของแต่ละบุคคล หน่วยงาน และองค์กร รวมทั้งผลกระทบต่อผลการดำเนินการที่เกี่ยวกับลูกค้า และการวิเคราะห์ต้นทุนเทียบกับผลประโยชน์.

การปฏิบัติการ
(Operations) (หมวด 6)

หมวดการปฏิบัติการถามเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรมุ่งเน้นการทำงาน การออกแบบผลิตภัณฑ์และการส่งมอบ การสร้างนวัตกรรม รวมถึงประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคต.

6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงการจัดการกระบวนการด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการทำงานที่สำคัญ และการสร้างนวัตกรรม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า และทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จและยั่งยืน.

ข้อสังเกต

ข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน (Work Process Requirements). แนวทางการออกแบบกระบวนการทำงานขององค์กรอาจมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ว่าเป็นผลิตภัณฑ์และบริการที่ออกแบบใหม่ ที่มีความหลากหลายของรูปแบบ มีการปรับแต่งตามลูกค้า หรือที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะมากหรือน้อย. แนวทางการออกแบบควรคำนึงถึงข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการ. ปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการทำงานต้องครอบคลุมถึงความปลอดภัย สมรรถนะของผลิตภัณฑ์ในระยะยาว ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม คาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร กระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (green manufacturing) ขีดความสามารถในการวัด ขีดความสามารถของกระบวนการ ความสามารถในการนำไปผลิตได้ ความสามารถในการบำรุงรักษาได้ ความหลากหลายของความคาดหวังของลูกค้าที่ทำให้ต้องมีผลิตภัณฑ์หรือการสนับสนุนหลายรูปแบบให้เลือก ขีดความสามารถของผู้ส่งมอบ และการจัดทำเอกสาร.

การออกแบบที่มีประสิทธิผลต้องคำนึงถึงรอบเวลาและผลิตภาพของกระบวนการผลิตและส่งมอบด้วย ซึ่งอาจต้องวิเคราะห์รายละเอียดของกระบวนการผลิตหรือบริการ และออกแบบหรือปรับรื้อกระบวนการดังกล่าวใหม่ (reengineering) เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป.

กระบวนการที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ (Key Product-Related and Business Processes). กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร รวมถึงกระบวนการที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ และกระบวนการทางธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ซึ่งผู้นำระดับสูงพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จและการเติบโตขององค์กร. กระบวนการดังกล่าวมักเกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญอย่างยิ่งขององค์กร. กระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญอาจรวมถึงการจัดหาเทคโนโลยี การจัดการสารสนเทศและความรู้ การควบรวมและครอบครองกิจการ การขยายไปสู่ตลาดโลก การจัดการโครงการ รวมทั้งกระบวนการขายและการตลาด.

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร กระบวนทางธุรกิจที่สำคัญอาจรวมถึงการหาทุน การสร้างความสัมพันธ์กับสื่อ การมีส่วนร่วมในการผลักดันนโยบายสาธารณะ. เนื่องจากลักษณะของกระบวนการเหล่านี้มีความหลากหลาย จึงอาจทำให้ข้อกำหนดและผลการดำเนินการของแต่ละกระบวนการมีความแตกต่างกันอย่างมาก.

การออกแบบกระบวนการทำงาน (Work Process Design). หลายองค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงข้อกำหนดสำหรับผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือในขั้นตอนการออกแบบกระบวนการทำงาน. กล่าวโดยรวม การออกแบบที่มีประสิทธิผลจะต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในห่วงโซ่คุณค่า. หากมีโครงการออกแบบกระบวนการทำงานหลายโครงการพร้อมกัน หรือหากผลิตภัณฑ์มีการใช้ชิ้นส่วนหรือผู้ส่งมอบอุปกรณ์ บุคลากร และสิ่งอำนวยความสะดวกร่วมกับผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการอื่น ๆ องค์กรอาจต้องให้ความสำคัญกับการประสานการใช้ทรัพยากร ซึ่งอาจเป็นวิธีการหนึ่งในการลดต้นทุนต่อหน่วยและลดเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด.

ตัววัดภายในกระบวนการ (In-Process Measures). หัวข้อนี้กล่าวถึงการวัดภายในกระบวนการโดยเฉพาะ. ในการวัดภายในกระบวนการ องค์กรต้องมีการกำหนดจุดวิกฤติในกระบวนการเพื่อวัดและสังเกตการณ์ซึ่งควรเริ่มทำโดยเร็วที่สุดในช่วงต้น ๆ ของกระบวนการเพื่อลดปัญหาและค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นจากการเบี่ยงเบนไปจากผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ให้เหลือน้อยที่สุด.

ผลการดำเนินการของกระบวนการ (Process Performance). การจะบรรลุผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ของกระบวนการ องค์กรต้องกำหนดระดับหรือมาตรฐานของผลการดำเนินการภายในกระบวนการให้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ. หากมีความเบี่ยงเบนเกิดขึ้น องค์กรต้องมีมาตรการแก้ไขเพื่อให้ผลการดำเนินการของกระบวนการเป็นไปตามที่ได้ออกแบบไว้เดิม. การแก้ไขที่เหมาะสมอาจต้องพิจารณาด้านเทคโนโลยี บุคลากร หรือทั้งสองเรื่อง ขึ้นอยู่กับลักษณะของกระบวนการ. มาตรการแก้ไขที่เหมาะสม ควรเน้นการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ (root cause) ของความเบี่ยงเบน อีกทั้งควรลดโอกาสเกิดซ้ำหรือการเกิดปัญหาในลักษณะเดียวกันในที่อื่น ๆ ขององค์กร.

ในกรณีที่มีการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ามาเกี่ยวข้อง องค์กรจะต้องพิจารณาถึงความแตกต่างของลูกค้าด้วยว่าผลการดำเนินการของกระบวนการดีเพียงใด ซึ่งเป็นสิ่งที่มักเกิดกับการให้บริการทางวิชาชีพและการให้บริการของแต่ละบุคคล. สำหรับเรื่องรอบเวลาของกระบวนการที่สำคัญ ในบางองค์กรอาจนานเป็นปีหรือมากกว่า ซึ่งก่อให้เกิดความท้าทายในการวัดความก้าวหน้าเป็นรายวัน และในการระบุโอกาสลดรอบเวลาตามความเหมาะสม.

กระบวนการสนับสนุน (Key Support Processes). กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร รวมถึงกระบวนการที่สนับสนุนการปฏิบัติการประจำวันและการส่งมอบผลิตภัณฑ์ แต่มักไม่ได้รับการออกแบบในรายละเอียดร่วมกับผลิตภัณฑ์. ข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุนตามปกติไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์มากนัก แต่ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดภายในขององค์กรเป็นสำคัญ จึงต้องมีการประสานและบูรณาการกันเป็นอย่างดี เพื่อให้มั่นใจว่ามีการเชื่อมโยงและได้ผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล. กระบวนการสนับสนุนอาจรวมถึงกระบวนการด้านการเงินและบัญชี การจัดการอาคารสถานที่ งานบริการด้านกฎหมาย งานบริการด้านทรัพยากรบุคคล การประชาสัมพันธ์ และงานด้านบริหารอื่น ๆ.

การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement). หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น. ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นมิได้หมายถึงคุณภาพที่ดีขึ้นในมุมมองของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังหมายถึงผลการดำเนินการด้านการเงินและด้านการปฏิบัติการที่ดีขึ้นจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นด้วย เช่น ผลิตภาพ. ทั้งนี้ แนวทางต่าง ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการที่ใช้กันโดยทั่วไป รวมถึง

- การใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร.
- การแบ่งปันกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จทั่วทั้งองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการเรียนรู้และนวัตกรรม.
- การวิเคราะห์กระบวนการและการวิจัย (เช่น การจัดทำผังกระบวนการ การทดลองเพื่อหาจุดเหมาะสมที่สุดของกระบวนการ การป้องกันความผิดพลาด).
- การวิจัยและพัฒนาในด้านเทคนิคและธุรกิจ.
- การใช้เครื่องมือปรับปรุงคุณภาพ เช่น Lean, Six Sigma, และ Plan-Do-Check-Act (PDCA).
- การเทียบเคียงสมรรถนะกับองค์กรที่เป็นเลิศ.
- การใช้เทคโนโลยีทางเลือก.
- การใช้สารสนเทศจากลูกค้าของกระบวนการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

แนวทางการปรับปรุงกระบวนการอาจต้องใช้ข้อมูลด้านการเงินเพื่อประเมินทางเลือกและจัดลำดับความสำคัญ. แนวทางดังกล่าวเปิดโอกาสให้มีทางเลือกมากมาย รวมถึงการออกแบบกระบวนการหรือปรับรื้อกระบวนการใหม่ (reengineering).

เครือข่ายอุปทาน (Supply network). แทนที่จะเป็นห่วงโซ่อุปทานแบบส่งต่อขึ้นไปทีละทอด องค์กรต้องพึ่งพาเครือข่ายอุปทานมากขึ้น เพื่อจัดการสินทรัพย์ที่อยู่นอกขอบเขตองค์กรแบบดั้งเดิม. การที่องค์กรทบทวนสมรรถนะหลักขององค์กร และตำแหน่งภายในระบบนิเวศธุรกิจ ทำให้มีการคำนึงถึงผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น เพื่อใช้ประโยชน์เครือข่ายอุปทานให้เกิดคุณค่าสูงสุด องค์กรต้องวางตำแหน่งตัวเองเพื่อสร้างความได้เปรียบจากเครือข่ายผู้ส่งมอบที่คล่องตัวและพึ่งพาซึ่งกันและกัน.

การจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-network management). สำหรับหลาย ๆ องค์กร การจัดการเครือข่ายอุปทานเป็นปัจจัยหลักในการที่จะบรรลุเป้าหมายด้านผลิตภาพและผลกำไร รวมทั้งความสำเร็จขององค์กรโดยรวม. กระบวนการเกี่ยวกับผู้ส่งมอบ ควรรองรับเจตจำนง 2 ประการ คือ (1) ช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและพันธมิตร (2) ช่วยให้พวกเขาสนับสนุนต่อการปรับปรุงระบบงานขององค์กรด้วย. การจัดการเครือข่ายอุปทาน อาจรวมถึงกระบวนการคัดเลือกผู้ส่งมอบ โดยมีเป้าหมายเพื่อลดจำนวนรวมของผู้ส่งมอบ และเพิ่มการจัดทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่พึงประสงค์. เมื่อเผชิญกับการพลิกผันทางธุรกิจ (disruption) ที่อาจเกิดขึ้น องค์กรอาจต้องการเครือข่ายอุปทานที่สั้นลง มีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีความยืดหยุ่นมากขึ้น. ความยืดหยุ่นนี้รวมถึงการดำเนินงานด้วยวิธีการเฉพาะกรณี เช่น การปรับเครือข่ายอุปทานให้เข้ากับท้องถิ่น (localizing) และสร้างความสัมพันธ์ในระบบนิเวศที่ใหญ่ขึ้นกับผู้ส่งมอบที่สำคัญอย่างมาก โดยการแบ่งปันกลยุทธ์ เครือข่ายการเรียนรู้ และดิจิทัลแพลตฟอร์ม (digital platforms)

การสื่อสารกับเครือข่ายอุปทาน (Supply-network communication). กลไกในการสื่อสารกับผู้ส่งมอบควรใช้ภาษาที่เป็นที่เข้าใจร่วมกัน. ซึ่งอาจเป็นการติดต่อแบบตัวต่อตัว อีเมล์ สื่อสังคมออนไลน์ หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ หรือโทรศัพท์. สำหรับหลาย ๆ องค์กร กลไกเหล่านี้อาจเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของตลาด ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้เสีย.

การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management). ในองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนกับการสร้างนวัตกรรมมีแนวโน้มที่จะมีแนวความคิดต่าง ๆ มากเกินกว่าทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งทำให้องค์กรต้องมีจุดตัดสินใจที่สำคัญ 2 ประเด็นในวงจรการสร้างนวัตกรรม คือ (1) จัดลำดับความสำคัญโอกาสต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อดำเนินโครงการที่มีโอกาสให้ผลตอบแทนสูงสุด (ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน) (2) รู้ว่าเมื่อไรจะยุติโครงการและจัดสรรทรัพยากรนั้นเพื่อการพัฒนาโครงการที่ประสบความสำเร็จหรือโครงการใหม่ต่อไป.

6.2 ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจถึงประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อให้มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า. บ่อยครั้งที่การปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลมักขึ้นอยู่กับควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ และรักษาระบบสารสนเทศให้มีความเชื่อถือได้ ความปลอดภัย และมีการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์.

ข้อสังเกต

การควบคุมต้นทุน (Cost Control). การลดต้นทุนและรอบเวลาอาจบรรลุได้ด้วยกลยุทธ์ในการจัดการกระบวนการแบบ Lean. การลดของเสียและปรับปรุงผลิตภัณฑ์อาจเกี่ยวข้องกับโครงการ Six Sigma. ดังนั้นองค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการใช้ตัววัดที่สำคัญเพื่อติดตามการจัดการกระบวนการทั้งหมดในทุกแง่มุม.

ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Security and Cybersecurity). เมื่อพิจารณาถึงความถี่และปริมาณการถ่ายโอนและการจัดเก็บข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ในปัจจุบัน ภัยคุกคามบนโลกไซเบอร์ ซึ่งเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ความต้องการของลูกค้าและธุรกิจต่อความปลอดภัยของสินทรัพย์และสารสนเทศ การจัดการเรื่องการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์จึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติการขององค์กร. ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีแนวทางที่เป็นระบบในการจัดการเรื่องนี้อย่างเหมาะสม โดยต้องพิจารณาถึงปัจจัยทางธุรกิจที่สำคัญ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกิจกรรมการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ และบูรณาการเรื่องนี้กับแนวทางโดยรวมในการนำองค์กร. ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีพลวัตและท้าทายด้วยภัยคุกคามใหม่ ความเสี่ยงใหม่และวิธีการใหม่ ๆ การจัดการการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ หมายถึง การพิจารณาถึงภัยคุกคามที่เฉพาะเจาะจงของแต่ละองค์กรและระดับการยอมรับความเสี่ยง ซึ่งหมายความว่าองค์กรต้องระบุกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการให้บริการและต่อลูกค้า จากนั้นจัดลำดับความสำคัญในการลงทุนเพื่อปกป้องกิจกรรมเหล่านั้น. การรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ อาจรวมถึงการฝึกอบรมบุคลากรที่อาจไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการให้ความรู้กับลูกค้า ผู้ส่งมอบ และพันธมิตร. นอกจากนี้ ยังอาจรวมถึงการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้เพื่อแจ้งให้ทราบถึงภัยคุกคามบนโลกไซเบอร์ที่อาจเกิดขึ้น แจ้งให้ทราบถึงการละเมิดต่าง ๆ และรายงานถึงความพยายามในการกู้คืนเพื่อรักษาความเชื่อมั่นที่มีต่อองค์กร.

ความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน (Workplace Safety). ทุกองค์กร ไม่ว่าจะขนาดใด จำเป็นต้องปฏิบัติตามมาตรฐานขั้นต่ำเกี่ยวกับความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน. อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีจะมีกระบวนการที่นอกจากจะทำให้มั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีความปลอดภัยตามมาตรฐานขั้นต่ำแล้ว ยังสามารถก้าวไปไกลเกินกว่าการสร้างความปลอดภัยเริ่มแรก (Safety-first) ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการเชิงรุก โดยใช้ข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย. รวมถึงสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถานที่ขององค์กรด้วย.

ความต่อเนื่องของธุรกิจ และความสามารถในการฟื้นตัว (Business Continuity and resilience). องค์กรต้องสามารถดำเนินการหลายด้านเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการพลิกผันทางธุรกิจ (disruption) ที่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า และในระหว่างการพลิกผันทางธุรกิจ เพื่อปกป้อง คาดการณ์ล่วงหน้า และเพิ่มพูนความผูกพันของพนักงานและลูกค้า ผลการดำเนินการด้านเครือข่ายอุปทานและการเงิน ผลิตภาพ และความผาสุกของชุมชน . เพื่อให้มีความสามารถในการฟื้นตัว องค์กรต้องสร้างความคล่องตัวในวิถีที่องค์กรเป็นอยู่. องค์กรที่มีความสามารถในการฟื้นตัว หลีกเลี่ยงการรวมศูนย์ที่ไม่จำเป็น ระบบบริหารที่มีพิธีรีตอง ความซ้ำซ้อน และการมุ่งเน้นภายใน หากแต่องค์กรต้องเพิ่มความรวดเร็ว ความยืดหยุ่น ความเรียบง่ายและการตระหนักรู้สถานการณ์. เพื่อให้เกิดความสามารถในการฟื้นตัว ผู้นำต้องสามารถตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อทั้งโอกาสและภัยคุกคาม (ความคล่องตัว) ปรับกลยุทธ์ให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (รวมถึงรูปแบบธุรกิจและผลิตภัณฑ์หลัก) และมีการกำกับดูแลที่แข็งแกร่งด้วยวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจ. เพื่อทำให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน ดังนั้น องค์กรควรคำนึงถึงการปฏิบัติ

การขององค์กรทุกแง่มุมที่จำเป็นในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้แก่ลูกค้า พันธกิจขององค์กร ความต้องการและข้อกำหนดของลูกค้า จะเป็นแนวทางให้องค์กรกำหนดระดับการปฏิบัติการ ตัวอย่างเช่น องค์กรที่ให้บริการด้านสาธารณูปโภคมักมีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้มากกว่าองค์กรที่ให้บริการด้านอื่น.

องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) ที่มีหน้าที่แก้ไขปัญหาในภาวะฉุกเฉิน มีความจำเป็นมากที่จะต้องมีการเตรียมความพร้อมในการให้บริการเสมอ. ความพยายามทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ควรประสานกับความพยายามในการทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีข้อมูลและสารสนเทศที่พร้อมใช้งาน (หัวข้อ 4.2)

องค์กรควรวางแผนอย่างระมัดระวังในการจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล และสารสนเทศ ให้พร้อมใช้งานได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นภัยพิบัติที่เกิดจากธรรมชาติหรือน้ำมือมนุษย์. ในการวางแผนเหล่านี้ ควรคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งบุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ. นอกจากนี้ ควรมีการประสานให้สอดคล้องกับแผนโดยรวมขององค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง (หัวข้อ 6.2) และการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์.

ผลลัพธ์
(Results) (หมวด 7)

หมวดนี้ ครอบคลุมผลลัพธ์ทั้งหมดที่จำเป็นในการทำให้องค์กรยั่งยืน ซึ่งรวมถึง ผลลัพธ์ด้านกระบวนการและผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านระบบการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาดโดยรวม.

การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ดังกล่าวจะทำให้สามารถรักษาเจตจำนงของเกณฑ์นี้ ซึ่งได้แก่ การรักษาการนำเสนอคุณค่าที่ดีเยี่ยมในมุมมองของลูกค้าและตลาด การมีผลการดำเนินการที่ดีเยี่ยมสะท้อนจากตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติการ รวมทั้งตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล. หมวด 7 จึงเป็นหมวดที่แสดงสารสนเทศ "ในขณะที่เกิดขึ้นจริง" (ตัววัดความก้าวหน้า) เพื่อประเมิน ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมของกระบวนการและผลิตภัณฑ์ โดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร. ในขณะที่หมวด 7 ตรวจประเมินผลลัพธ์อย่างกว้าง ๆ องค์กรควรให้ความสำคัญกับการตรวจติดตามผลลัพธ์ที่เป็นผลจากการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ และเป็นตัวพยากรณ์ผลการดำเนินการในอนาคตด้วย.

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Results)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์การดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการที่สำคัญ เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและมีคุณค่า ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและมีความผูกพัน

ข้อสังเกต

ตัววัดผลการดำเนินการของผลิตภัณฑ์ (Measures of Product Performance). หัวข้อนี้เน้นตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดของมุมมองของลูกค้า และการตัดสินใจที่มีผลต่อการซื้อ การปฏิสัมพันธ์ และความสัมพันธ์กับองค์กรในอนาคต. ตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ได้มาจากสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า ซึ่งรวบรวมไว้ในหมวด 3.

ตัวอย่างตัววัดด้านผลิตภัณฑ์ (Examples of Product Measures). การนำตัววัดด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสมมาใช้อาจพิจารณาจากพื้นฐานต่อไปนี้ การวัดคุณภาพภายใน ผลการใช้งานจริงของผลิตภัณฑ์ ระดับของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ เวลาในการตอบสนอง และข้อมูลเกี่ยวกับความง่ายในการใช้งาน หรือคุณลักษณะอื่นของผลิตภัณฑ์ที่รวบรวมจากลูกค้าขององค์กรโดยหน่วยงานอื่น รวมทั้งผลสำรวจลูกค้าในการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ.

ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และตัวชี้วัดด้านลูกค้า (Product Performance and Customer Indicators). ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการกับตัวชี้วัดด้านลูกค้า เป็นเครื่องมือการจัดการที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับนำมาใช้ในหลายลักษณะ เช่น (1) การกำหนดและการมุ่งเน้นข้อกำหนดที่สำคัญด้านคุณภาพและลูกค้า (2) การระบุสิ่งที่ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการแตกต่างจากที่มีอยู่ในตลาด และ (3) การหาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการกับผลความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า. ค่าสหสัมพันธ์นี้อาจชี้ให้เห็นส่วนตลาดที่กำลังเกิดขึ้นใหม่หรือที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนความต้องการที่สำคัญ หรือโอกาสที่ผลิตภัณฑ์จะล้าสมัย.

ตัววัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพกระบวนการ (Process Effectiveness and Efficiency Measures). ตัววัดและตัวชี้วัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพกระบวนการอาจรวมถึง

- ผลการดำเนินการของระบบงานที่แสดงถึงการลดต้นทุนได้มากขึ้น หรือมีผลิตภาพสูงขึ้น โดยการใช้ทรัพยากรทั้งจากภายในและ/หรือภายนอก.
- การลดระดับการปล่อยมลพิษ คาร์บอนฟุตพริ้นท์ หรือการใช้พลังงาน.
- การลดปริมาณการปล่อยของเสีย การใช้ประโยชน์จากผลพลอยได้ที่เกิดขึ้น และการนำของเสียกลับมาใช้ใหม่.
- ตัวชี้วัดการตอบสนองภายในองค์กร เช่น รอบเวลา ความยืดหยุ่นของการผลิต เวลาคอยผลิตภัณฑ์ เวลาที่ใช้ในการตั้งเครื่องจักร และเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด.
- ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นในด้านการบริหารสำนักงานและด้านสนับสนุนอื่น ๆ.
- ตัวชี้วัดประสิทธิผลของแนวทางด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์.
- ตัวชี้วัดเฉพาะทางธุรกิจ เช่น อัตรานวัตกรรมและการเพิ่มการใช้ผลผลิตของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์จากการนำ Six Sigma ไปปฏิบัติ และการยอมรับสมรรถนะของผลิตภัณฑ์ ณ เวลาที่ส่งมอบ.

- ตัวชี้วัดของเครือข่ายอุปทาน เช่น การลดจำนวนสินค้าคงคลังและการตรวจรับวัตถุดิบ การยกระดับคุณภาพและผลิตภาพ การปรับปรุงการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ และการลดต้นทุนในการจัดการเครือข่ายอุปทาน.
- ผลลัพธ์การตรวจประเมินจากหน่วยงานภายนอก เช่น การตรวจประเมินตามระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001.

ตัววัดผลการดำเนินการขององค์กรและการปฏิบัติการ (Measures of Organizational and Operational Performance). หัวข้อนี้กระตุ้นให้องค์กรพัฒนาและใช้ตัววัดที่เป็นเอกลักษณ์และสร้างสรรค์ในการติดตามกระบวนการที่สำคัญและการปรับปรุงการปฏิบัติการ. การพัฒนาตัววัดที่เป็นเอกลักษณ์ ควรพิจารณาถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการและคุณภาพ หรือผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์. องค์กรควรใช้ตัววัดที่เกี่ยวข้องและสำคัญในการประเมินผลการดำเนินการขององค์กรและการปฏิบัติการทั้งหมด รวมถึงความพร้อมขององค์กรต่อภัยพิบัติ ภาวะฉุกเฉิน และการผลิกผันทางธุรกิจต่าง ๆ.

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Focused Results)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรดำเนินการได้ดีเพียงใดในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และสร้างความผูกพันในระยะยาว.

ข้อสังเกต

ผลการดำเนินการขององค์กรในมุมมองของลูกค้า (Your performance as viewed by your customers). หัวข้อนี้มุ่งคาดการณ์ผลการดำเนินการขององค์กรในมุมมองของลูกค้าโดยใช้ข้อมูลทั้งหมดที่มีความเกี่ยวข้อง. ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องครอบคลุมถึง

- ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า.
- การรักษาลูกค้าไว้ การได้ลูกค้า และการเสียลูกค้า.
- ข้อร้องเรียนจากลูกค้า การจัดการข้อร้องเรียน การแก้ปัญหาข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิผล การเรียกร้องค่าประกันผลิตภัณฑ์.
- คุณค่าผลิตภัณฑ์จากมุมมองของลูกค้า โดยพิจารณาถึงคุณภาพและราคา.
- การประเมินโดยลูกค้าเรื่องความสะดวกในการติดต่อองค์กรและความง่ายในการใช้ผลิตภัณฑ์ (ครอบคลุมถึงมารยาทในการให้บริการ).
- การสนับสนุนอย่างเต็มที่ของลูกค้าต่อตราสินค้าและผลิตภัณฑ์ขององค์กร.
- การให้รางวัล การจัดอันดับ และการได้รับการยกย่องชมเชยจากลูกค้าและองค์กรอิสระอื่น ๆ.

ความพึงพอใจสัมพัทธ์ (Relative satisfaction) สำหรับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กรเทียบกับความพึงพอใจต่อคู่แข่งและองค์กรที่เทียบเคียงกันได้ ตัววัดและตัวชี้วัดอาจรวมถึงข้อมูลและสารสนเทศจากลูกค้า จากลูกค้าของคู่แข่งและจากองค์กรอิสระอื่นๆ

ผลลัพธ์ที่เหนือกว่าความพึงพอใจ (Results that go Beyond Satisfaction). หัวข้อนี้เน้นผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งเหนือกว่าการวัดความพึงพอใจของลูกค้า เพราะความผูกพันและความสัมพันธ์เป็นตัวชี้วัดและตัววัดที่ดีกว่าต่อความสำเร็จในตลาดในอนาคต รวมถึงความยั่งยืนขององค์กร.

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce-Focused Results)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรสามารถสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพิ่มผลิตภาพ มีความเอื้ออาทร ความผูกพัน และการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรทั้งหมดได้ดีเพียงใด.

ข้อสังเกต

ปัจจัยของผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results Factors). ผลลัพธ์ที่รายงานนี้อาจรวมถึงปัจจัยทั่วไปหรือปัจจัยเฉพาะขององค์กร. ปัจจัยทั่วไป อาจครอบคลุมถึงความปลอดภัย การขาดงาน การลาออก ความพึงพอใจ และข้อร้องเรียน (ข้อร้องทุกข์) ของพนักงาน. สำหรับตัววัดบางตัว เช่น การขาดงานและการลาออก อาจมีการเปรียบเทียบในระดับท้องถิ่นหรือระดับภูมิภาคตามความเหมาะสม. ปัจจัยเฉพาะขององค์กร คือ ตัววัดที่องค์กรใช้ประเมินบรรยากาศในการทำงานและความผูกพันของบุคลากร. ปัจจัยเหล่านี้อาจรวมถึงขอบเขตของการฝึกอบรม การฝึกอบรมซ้ำ หรือการฝึกอบรมข้ามสายงาน เพื่อให้บรรลุความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ขอบเขตและความสำเร็จของการให้อำนาจในการตัดสินใจ ความร่วมมือระหว่างสหภาพและฝ่ายจัดการ หรืออาสาสมัครที่เข้าร่วมกิจกรรมของกระบวนการและโปรแกรม/แผนงานกิจกรรมต่าง ๆ.

ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร (Workforce Capacity and Capability). ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรอาจรวมถึงจำนวนบุคลากรในแต่ละระดับ (staffing levels) และการมีใบรับรองวิทยฐานะ (Certifications) สำหรับทักษะที่จำเป็น. อาจรวมทั้งการปรับโครงสร้างขององค์กร การหมุนเวียนงานที่ออกแบบเพื่อตอบสนองต่อทิศทางในระดับกลยุทธ์หรือข้อกำหนดของลูกค้า. สินค้าค้างส่งหรือการลดลงของสินค้าค้างส่งอาจเป็นตัวชี้วัดของความท้าทายหรือการปรับปรุงด้านขีดความสามารถหรืออัตรากำลังตามลำดับ.

ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement). ตัววัดผลลัพธ์ที่รายงานตัวชี้วัดความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร อาจรวมถึงการปรับปรุงเกี่ยวกับการตัดสินใจหน้างาน วัฒนธรรมองค์กรและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร. ผลลัพธ์ที่รายงานนี้อาจรวมถึงข้อมูลที่เป็นปัจจัยนำเข้า เช่น จำนวนรางวัลที่เป็นเงิน แต่จุดเน้นสำคัญควรเป็นข้อมูลที่แสดงถึงประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์.

ตัวอย่างของตัววัดผลสัมฤทธิ์ อาจได้แก่ การรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรมากยิ่งขึ้นเป็นผลมาจากการริเริ่มโครงการยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงาน หรือการเพิ่มขึ้นของจำนวนบุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปเป็นผู้นำเป็นผลมาจากโปรแกรมการพัฒนาผู้นำขององค์กร.

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กรในเรื่องการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กร เพื่อแสดงให้เห็นถึงสถานภาพทางการเงินที่ดี การเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม ซึ่งทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม.

ข้อสังเกต

ความสำคัญของมาตรฐานจริยธรรม (Importance of High Ethical Standards). องค์กรต้องมีการปฏิบัติอย่างจริงจัง และแสดงให้เห็นว่าการประพฤติปฏิบัติโดยรวมมีมาตรฐานสูง โดยไม่ขึ้นกับว่าสังคมมีการเพ่งเล็งมากขึ้นในเรื่องการกำกับดูแลองค์กรและภาระความรับผิดชอบด้านการเงิน จริยธรรม ภาระความรับผิดชอบของผู้นำ. คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรและผู้นำระดับสูงควรติดตามตัววัดผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ และสื่อสารผลการดำเนินการดังกล่าวให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้.

ผลลัพธ์ที่รายงาน (Results to Report). ผลลัพธ์ขององค์กรควรรวมถึงความสำเร็จที่โดดเด่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม กฎหมาย และกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ผลการตรวจสอบโดยหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานที่สนับสนุนทุนสำรองตามความเหมาะสม ผลลัพธ์ต่าง ๆ ควรรวมถึงการสนับสนุนความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ.

การถูกต่อต้านหรือลงโทษ (Sanctions or Adverse Actions). หากองค์กรเคยถูกต่อต้านหรือลงโทษภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ หรือสัญญา ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา องค์กรควรสรุปเหตุการณ์และสภาพปัจจุบันให้ทราบ รวมทั้งการดำเนินการเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำด้วย.

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์ (Financial, Market, and Strategy Results)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาดที่สำคัญ เพื่อให้เข้าใจถึงความมั่นคงทางการเงินรวมทั้งความท้าทายและความสำเร็จด้านตลาดขององค์กร. นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กรอีกด้วย.

ข้อสังเกต

บทบาทของผู้นำระดับสูง (Senior Leaders' Role). ตัววัดที่รายงานในหัวข้อนี้เป็นตัววัดที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินผลการดำเนินการและความมั่นคงทางการเงินขององค์กร.

ตัววัดที่เหมาะสม (Appropriate Measures to Report). นอกเหนือจากตัววัดในหัวข้อ 7.5ก.(1) ตัววัดและตัวชี้วัดด้านการเงินที่เหมาะสม อาจรวมถึงรายได้ งบประมาณ กำไรหรือขาดทุน ฐานะด้านเงินสด (cash position) มูลค่าสินทรัพย์สุทธิ (net assets) อัตราส่วนหนี้สิน (debt leverage) วงจรเงินสด (cash-to-cash cycle time) กำไรสุทธิต่อหุ้น ประสิทธิภาพของการดำเนินการด้านการเงิน การเก็บเงิน (collections) การเรียกเก็บเงิน (billing) การบริหารลูกหนี้ (receivables) และผลตอบแทนทางการเงิน. ตัววัดผลการดำเนินการด้านตลาดอาจรวมถึงตัววัดการเติบโตทางธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ใหม่และการเข้าสู่ตลาดใหม่ หรือสัดส่วนรายได้ของผลิตภัณฑ์ใหม่.

ตัววัดการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Measures of Strategy Implementation). เนื่องจากองค์กรจำนวนมากมักมีปัญหาในการกำหนดตัววัดที่เหมาะสม การวัดความก้าวหน้าของความสำเร็จตามกลยุทธ์เป็นเรื่องที่ท้าทายอย่างยิ่ง. ตัววัดความก้าวหน้าดังกล่าวมักได้มาจากการกำหนดผลลัพธ์ที่สะท้อนเป้าประสงค์ของผลสำเร็จท้ายสุดตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เสียก่อน จากนั้นจึงใช้เป้าประสงค์ดังกล่าวมากำหนดตัววัดในช่วงกลาง.

ค่านิยมและแนวคิดหลัก
(Core Values and Concepts)

ค่านิยมและแนวคิดหลักของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่พบว่าฝังลึกอยู่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศหลายแห่ง. ค่านิยมและแนวคิดหลักเหล่านี้ เป็นรากฐานการบูรณาการระหว่างผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดของการปฏิบัติการภายใต้การมุ่งเน้นผลลัพธ์ ก่อให้เกิดพื้นฐานการปฏิบัติ การป้อนกลับ และความยั่งยืนขององค์กร.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมและแนวคิดหลักต่าง ๆ ดังนี้

- มุมมองเชิงระบบ.
- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์.
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า.
- การให้ความสำคัญกับบุคลากร.
- ความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัว.
- การเรียนรู้ระดับองค์กร.
- การมุ่งเน้นความสำเร็จและการจัดการเพื่อนวัตกรรม.
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง.
- การตอบแทนสังคม.
- จริยธรรมและความโปร่งใส.
- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์.

มุมมองในเชิงระบบ (Systems Perspective)

มุมมองในเชิงระบบ หมายถึง การจัดการกับองค์ประกอบทุกส่วนขององค์กรให้เป็นองค์กรหนึ่งเดียว เพื่อบรรลุพันธกิจ ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ. มุมมองเชิงระบบ ยังหมายถึงการจัดการองค์กรภายใต้บริบทของระบบนิเวศที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงโอกาสสำหรับความสัมพันธ์ใหม่ และอาจเป็นความสัมพันธ์ที่เป็นนวัตกรรม.

การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรจะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยการตระหนักรู้ว่าองค์กรเป็นระบบที่มีการปฏิบัติการที่เชื่อมโยงกัน. การสังเคราะห์ในประเด็นเฉพาะของแต่ละองค์กร ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ เป็นสิ่งที่ทำให้ระบบประสบความสำเร็จ. "การสังเคราะห์" (synthesis) หมายถึง การมองภาพรวมขององค์กรโดยใช้ความต้องการที่สำคัญของธุรกิจ รวมถึงสมรรถนะหลักขององค์กร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ระบบงาน และความต้องการของบุคลากร. "ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน" หมายถึง การปฏิบัติที่เกี่ยวเนื่องกันระดับองค์กร เพื่อทำให้มั่นใจว่าแผนงาน กระบวนการ ตัววัด และการปฏิบัติการต่าง ๆ มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน. "การบูรณาการ" เป็นการต่อยอดจากความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรมีการปฏิบัติการอย่างเชื่อมโยงกันเต็มที่แบบครบวงจร และเป็นประโยชน์ร่วมกันเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ.

นอกจากนี้ องค์กรอยู่ภายในระบบนิเวศธุรกิจ — เครือข่ายองค์กรต่าง ๆ รวมถึงพันธมิตร ผู้ส่งมอบ ผู้ให้ความร่วมมือ คู่แข่ง ลูกค้า ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกภาคส่วนหรืออุตสาหกรรม. ภายในระบบขนาดใหญ่นี้ บทบาทระหว่างองค์กรอาจเป็นไปอย่างลื่นไหล เมื่อมีโอกาสเกิดขึ้นและจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง. สำหรับระบบนิเวศธุรกิจ การสังเคราะห์หมายถึง การเข้าใจว่าองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของภาพรวมใหญ่ ซึ่งรวมคุณสมบัติที่สำคัญที่องค์กรมีส่วนร่วมในการให้และต้องได้รับจากพันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ คู่แข่ง ลูกค้า ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ รวมทั้งผู้ที่เดิมไม่ถือว่าเป็นคู่ความร่วมมือกัน.

แนวคิดดังกล่าวข้างต้นนี้ แสดงให้เห็นในภาพรวมการบริหารจัดการตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (หน้า 8) มุมมองเชิงระบบ ครอบคลุมถึงการที่ผู้นำระดับสูงขององค์กรให้ความสำคัญต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์และการมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงต้องตรวจติดตาม ตอบสนอง และจัดการผลการดำเนินการ โดยอาศัยผลลัพธ์เป็นพื้นฐาน. นอกจากนี้ มุมมองเชิงระบบ ยังหมายรวมถึงการใช้ตัววัด ตัวชี้วัด สมรรถนะหลักขององค์กร และความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญ และเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านั้นเข้ากับระบบงานและกระบวนการที่สำคัญ จัดการความเสี่ยง และจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ. ค่านิยมและแนวคิดหลัก เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด และแนวทางการให้คะแนน เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของกลไกการบูรณาการระบบเข้าด้วยกัน.

การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

ผู้นำระดับสูงขององค์กรควรกำหนดวิสัยทัศน์ สร้างบรรยากาศที่มุ่งเน้นลูกค้า สร้างค่านิยมและจริยธรรมขององค์กรที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่สูงสำหรับบุคลากร. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กร ควรมีความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม. ผู้นำต้องกำกับให้มีการสร้างกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่าง ๆ เพื่อการสร้างความรู้และขีดความสามารถ ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากความหลากหลาย กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม จัดการความเสี่ยง ทำให้มั่นใจถึงความสามารถในการฟื้นฟู มีภาระความรับผิดชอบ (accountability) บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่องขององค์กร.

ค่านิยมและกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ควรช่วยชี้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กร. ผู้นำระดับสูงต้องสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลง. ผู้นำระดับสูงต้องมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติการและผลการดำเนินการของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร โดยคณะกรรมการชุดนี้ต้องรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ รวมทั้งผลการดำเนินการขององค์กรและของผู้นำระดับสูงด้วย.

ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และมีส่วนร่วมด้วยตนเองในเรื่องการวางแผน การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการสร้างนวัตกรรม การสื่อสาร การสอนงานและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การยกย่องชมเชยบุคลากร การส่งเสริมความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม และการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร. ผู้นำระดับสูงควรแสดงให้เห็นถึงความจริงใจและการยอมรับความผิดพลาด รวมทั้งโอกาสในการปรับปรุงพัฒนาตนเอง. นอกจากนี้ ในเรื่องการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงมุ่งมั่นส่งเสริมจริยธรรม ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กรไปพร้อม ๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร.

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Focused Excellence)

เนื่องจากลูกค้าขององค์กรเป็นผู้ตัดสินผลการดำเนินการและคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ. ดังนั้น องค์กรจึงต้องคำนึงถึงคุณลักษณะและลักษณะทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งช่องทางในการเข้าถึงและสนับสนุนลูกค้า และค่านิยมและพฤติกรรมทั้งหมดขององค์กร เพื่อเป็นการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าเหล่านี้ ซึ่งจะนำไปสู่การได้ลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจ ความนิยม ความเชื่อมั่น และความภักดีของลูกค้า การกล่าวถึงในทางที่ดี รวมทั้งความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของธุรกิจในที่สุด. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า ประกอบด้วยส่วนที่เป็นปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความปรารถนาของลูกค้าในปัจจุบันและการคาดการณ์ความปรารถนาของลูกค้าและโอกาสของตลาดในอนาคต.

คุณค่าและความพึงพอใจของลูกค้าอาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ ที่มาจากประสบการณ์ทั้งหมดที่ลูกค้ามีกับองค์กร. ปัจจัยดังกล่าวรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นและความภักดีของลูกค้า.

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้ามีความหมายมากกว่าการลดของเสียและความผิดพลาด หรือการทำตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ หรือการลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า. อย่างไรก็ตาม ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่มีผลต่อมุมมองลูกค้าที่มีต่อองค์กร และเป็นสิ่งสำคัญในเรื่องความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า. นอกจากนี้ ความสำเร็จขององค์กรในการแก้ปัญหาของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และข้อบกพร่อง การส่งเสริมความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม การปรับตัวต่อการพลิกผันทางธุรกิจ และการพิทักษ์ข้อมูลสารสนเทศของลูกค้า เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว.

องค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญต่อลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังต้องให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะและลักษณะที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากคู่แข่ง. ความแตกต่างนั้นอาจเกิดจากการที่องค์กรเร่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ เสนอสิ่งใหม่หรือสิ่งที่ปรับปรุงใหม่ตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย หรือประสบการณ์ลูกค้า การนำเสนอผลิตภัณฑ์พร้อมบริการ ราคา การผลิตและบริการ และการตอบแทนสังคม หรือความสัมพันธ์พิเศษกับลูกค้า ซึ่งอาจรวมถึงการมีส่วนร่วมในเครือข่ายพันธมิตรหรือเครือข่ายความร่วมมือ เครือข่ายพหุพาคี (ระบบนิเวศธุรกิจ) ขององค์กรที่ขับเคลื่อนประสิทธิภาพประสิทธิผลและนวัตกรรม.

ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าจึงเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการให้ได้ลูกค้าใหม่ การรักษาลูกค้าเดิมและการทำให้ลูกค้าเกิดความภักดี ระดับการรับรู้ของตราสินค้าที่แข็งแกร่ง การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด รวมถึงการเติบโตของธุรกิจ. นอกจากนี้ องค์กรต้องมีความไวต่อความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นใหม่ รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความผูกพันของลูกค้า. องค์กรต้องรับฟังเสียงของลูกค้าอย่างตั้งใจ และต้องคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในตลาด. ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า จึงต้องประกอบด้วยวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าและความคล่องตัว.

การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Valuing People)

ความสำเร็จขององค์กรขึ้นกับบุคลากรที่มีความผูกพัน ซึ่งเกิดจากการได้ทำงานที่มีความหมาย ทิศทางองค์กรที่ชัดเจน โอกาสในการเรียนรู้ ภาระความรับผิดชอบในผลการดำเนินการ รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย มีความไว้เนื้อเชื่อใจ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน. องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีวัฒนธรรม ความเท่าเทียม และการมีส่วนร่วม ที่ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของภูมิหลังและคุณลักษณะ ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจของบุคลากร พันธมิตร และและผู้ให้ความร่วมมือ. การส่งเสริมความเท่าเทียม หมายถึง การทำให้มั่นใจว่าลูกค้าและบุคลากรทั้งหมดได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรม และบุคลากรทั้งหมดสามารถบรรลุศักยภาพสูงสุดของตน. การมีส่วนร่วม หมายถึง การให้อำนาจการตัดสินใจต่อการมีส่วนร่วมและการส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของ. นอกจากนี้ องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะให้ความสำคัญแก่บุคลากรทุกคนที่มีส่วนร่วมในองค์กร เช่นเดียวกับที่ให้ความสำคัญแก่ลูกค้า ชุมชน ผู้ถือหุ้น และคนอื่น ๆ ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร.

การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง ความมุ่งมั่นต่อการสร้างความผูกพัน การพัฒนา และความผาสุกของบุคลากร. ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร.
2) การสร้างระบบจูงใจและยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลที่นอกเหนือไปจากระบบการให้ผลตอบแทนตามปกติ.
3) สนับสนุนความสมดุลของชีวิตและการทำงานผ่านการปฏิบัติงานแบบยืดหยุ่น ซึ่งปรับให้เหมาะกับสถานที่ทำงานและความจำเป็นในชีวิตที่แตกต่างกัน
4) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนการมีส่วนร่วม ความเท่าเทียม สำหรับบุคลากรที่มีความหลากหลาย.
5) ข้อเสนอด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากรที่มีในองค์กร.
6) การให้การสนับสนุนระหว่างการพลิกผันทางธุรกิจและการเปลี่ยนผ่าน
7) การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการลูกค้า และช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น.
8) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน เพื่อทำให้เกิดนวัตกรรม.
9) การสร้างระบบความรับผิดชอบในผลการดำเนินการของบุคลากรและองค์กร.

ด้วยการทำงานจากระยะทางไกลที่เพิ่มมากขึ้น ความท้าทายที่เพิ่มขึ้นมาคือการทำให้มั่นใจว่าบุคลากรที่แยกย้ายกันอยู่ตามภูมิลำเนาต่าง ๆ ได้รับประโยชน์จากการได้ทำงานที่มีความหมาย ทิศทางองค์กรที่ชัดเจน โอกาสในการเรียนรู้ ภาระความรับผิดชอบในผลการดำเนินการ.

ความสำเร็จของบุคลากร รวมทั้งผู้นำ ขึ้นอยู่กับการที่บุคลากรมีโอกาสที่จะเรียนรู้. การเรียนรู้ หมายรวมถึงการเตรียมบุคลากรสำหรับสมรรถนะหลักในอนาคตขององค์กรด้วย. การสอนงานในขณะปฏิบัติงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีความคุ้มค่า โดยเชื่อมโยงกับเรื่องการฝึกอบรมกับความจำเป็นด้านอัตรากำลังขององค์กร. ในองค์กรที่มีอาสาสมัคร การพัฒนาตนเองและการเรียนรู้ของอาสาสมัครแต่ละคนถือเป็นสิ่งสำคัญที่ควรพิจารณาเช่นกัน.

องค์กรต้องสร้างและให้คุณค่ากับระบบนิเวศธุรกิจทั้งการเป็นพันธมิตรและคู่ความร่วมมือภายในและภายนอก และพันธมิตรแบบพหุภาคี ทั้งกับกับบุคลากรและองค์กรอื่น เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น. ความร่วมมือภายในองค์กร อาจรวมถึงความร่วมมือระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร. การสร้างความร่วมมือภายในองค์กร อาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรข้ามสายงานในหน่วยงานต่าง ๆ และสาขาต่าง ๆ หรือระหว่างพนักงานและอาสาสมัคร เพื่อทำให้เกิดความยืดหยุ่นมากขึ้น การตอบสนอง การเรียนรู้ และการแบ่งปันความรู้. เมื่อผลิตภัณฑ์และบริการมีความเป็นสหสาขามากขึ้นเรื่อย ๆ องค์กรอาจต้องการรูปแบบธุรกิจและระบบนิเวศธุรกิจใหม่ ๆ รวมถึงการเป็นพันธมิตรกับคู่แข่ง หรือองค์กรนอกขอบเขตอุตสาหกรรม สมาคม และเครือข่ายที่มีคุณค่า.

ความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัว (Agility and Resilience)

ความสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและมีการแข่งขันในระดับโลก จำเป็นต้องอาศัยความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กร. ความคล่องตัว หมายถึง ขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไวและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ. ความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กร หมายถึง ความสามารถในการคาดการณ์ เตรียมรับมือ และกู้คืนสู่สภาพเดิมจากภัยพิบัติ เหตุฉุกเฉิน และการพลิกผันทางธุรกิจต่าง ๆ และเมื่อเกิดการพลิกผันทางธุรกิจ คือการปกป้องและยกระดับความผูกพันของบุคลากรและลูกค้า เครือข่ายอุปทานและผลการดำเนินการด้านการเงินขององค์กร รวมทั้งความผาสุกของชุมชน. ความสามารถในการฟื้นตัว รวมถึงความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนแผน กระบวนการ และความสัมพันธ์ เมื่อสถานการณ์บังคับ.

หลายองค์กรต้องลดระยะเวลาในการนำผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่ตลาด และเพื่อตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นปัญหาสังคมใหม่ ๆ. เหตุการณ์ที่ทำให้เกิดภาวะชะงักงันบ่อยครั้งซึ่งอาจสืบเนื่องมาจากการเกิดขึ้นของนวัตกรรม เทคโนโลยี หรือการเกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ วิกฤตเศรษฐกิจ เหตุการณ์รุนแรงจากสภาพภูมิอากาศ หรือเสียงเรียกร้องจากชุมชนหรือสังคม ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีความสามารถในการรับมือกับการจัดการความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงด้วยรอบเวลาที่สั้นลง. การปรับปรุงเรื่องเวลาในการตอบสนองมักต้องอาศัยระบบงานใหม่ การตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ลดระบบบริหารแบบมีพิธีรีตอง การปรับโครงสร้างของกระบวนการทำงานให้เรียบง่ายขึ้น เครือข่ายผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ หรือความสามารถในการปรับเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่ง หรือจากสถานที่หนึ่งไปสู่อีกสถานที่หนึ่งอย่างรวดเร็ว

ตัววัดที่เกี่ยวกับเวลาในทุกแง่มุมมีความสำคัญมากขึ้น และตัววัดรอบเวลากลายเป็นตัววัดที่สำคัญตัวหนึ่งของกระบวนการ. การให้ความสำคัญเรื่องเวลายังก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญอื่น ๆ เช่น การปรับปรุงเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะส่งผลต่อการปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงระบบงาน องค์กร คุณภาพ ต้นทุน การบูรณาการห่วงโซ่อุปทาน ผลิตภาพ และความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ในสภาพเศรษฐกิจที่ท้าทายไปพร้อม ๆ กัน. ปัจจัยความสำเร็จในการตอบสนองความท้าทายเชิงแข่งขัน คือ ระยะเวลาตั้งแต่ออกแบบจนออกสู่ตลาด หรือรอบเวลาในการสร้างนวัตกรรม. องค์กรจำเป็นต้องบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ จากขั้นตอนหนึ่งไปสู่อีกขั้นตอนหนึ่งอย่างรวดเร็ว จากการวิจัยและแนวความคิดไปสู่การนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ได้ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของตลาด. เหตุการณ์ที่ทำให้เกิดการพลิกผันทางธุรกิจบ่อยครั้งซึ่งอาจสืบเนื่องมาจากการเกิดขึ้นของวิกฤตเศรษฐกิจ เหตุการณ์รุนแรงจากสภาพภูมิอากาศ เสียงเรียกร้องจากชุมชนหรือสังคม หรือนวัตกรรม เทคโนโลยี หรือการเกิดผลิตภัณฑ์ใหม่. เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการฟื้นตัว คณะผู้นำต้องปลูกฝังความคล่องตัวในการคาดการณ์โอกาสและภัยคุกคาม ปรับกลยุทธ์ให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และมีการกำกับดูแลที่แข็งแกร่งด้วยวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจ. องค์กรต้องยอมรับกระบวนการคิดที่มีข้อมูลสนับสนุนและจัดให้พนักงานมีการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง.

ความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัว อาจประสบความสำเร็จ ตลอดระบบนิเวศธุรกิจขององค์กร โดยผ่านความร่วมมือพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งอาจมีสมรรถนะหลักที่เติมเต็มให้แก่องค์กร และอาจทำให้องค์กรสามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็วต่อการพลิกผันทางธุรกิจต่าง ๆ การเข้าสู่ตลาดใหม่ หรือการคิดทบทวนใหม่ถึงการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการให้แก่ลูกค้าในบริบทที่กว้างขึ้น. ระบบนิเวศธุรกิจขององค์กรอาจช่วยผสมผสานและเสริมความแข็งแกร่งและสมรรถนะหลักขององค์กรหรือขีดความสามารถของผู้นำของทั้งสององค์กรในประเด็นที่เป็นความสนใจร่วมกันได้อย่างรวดเร็ว นำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ใหม่ ๆ ขององค์กรอีกด้วย. ผลลัพธ์ที่ได้อาจเป็นระบบนิเวศธุรกิจที่กว้างขวาง พึ่งพาซึ่งกันและกัน และคล่องตัว ซึ่งรวมถึงพันธมิตรและคู่ความร่วมมือแบบดั้งเดิม รวมทั้งคู่แข่ง ลูกค้า ชุมชน และองค์กรภายนอกภาคส่วนหรืออุตสาหกรรม.

การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning)

การบรรลุผลการดำเนินการขององค์กรในระดับสูงสุด องค์กรจำเป็นต้องมีแนวทางการนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ระดับองค์กร ซึ่งรวมถึงการแบ่งปันความรู้ผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ. ดังนั้น บุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามสายงานและได้รับการให้อำนาจในการตัดสินใจ รวมทั้งการจัดการองค์ความรู้ขององค์กรให้ทันสมัยและมีประสิทธิผล จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน. การเรียนรู้ระดับองค์กร ประกอบด้วย การปรับปรุงแนวทางที่มีอยู่แล้วอย่างต่อเนื่อง การปรับใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและนวัตกรรม และการไม่ทำการเปลี่ยนแปลงหรือนวัตกรรมต่อ หรือการสร้างนวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าประสงค์ใหม่ แนวทางใหม่ ผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่.

การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้ควรเป็น

1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันที่ทำจนเป็นกิจวัตร.
2) สิ่งที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง (รากเหง้าของปัญหา).
3) การเน้นการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร.
4) สิ่งที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม.

แหล่งการเรียนรู้ในองค์กร ได้แก่ ความคิดของพนักงานและอาสาสมัคร ผลการวิจัยและพัฒนาข้อมูลจากลูกค้า การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ผลการดำเนินการของคู่แข่ง และกระบวนการเทียบเคียง รวมทั้งระบบนิเวศธุรกิจขององค์กร.

การเรียนรู้ระดับองค์กร ส่งผลดังนี้

1) การเพิ่มมูลค่าให้แก่ลูกค้าผ่านผลิตภัณฑ์ใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่ และการบริการลูกค้า.
2) การสร้างโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจ.
3) การสร้างและปรับปรุงกระบวนการใหม่หรือรูปแบบทางธุรกิจใหม่ ๆ หรือที่ปรับปรุงขึ้นใหม่.
4) การลดความผิดพลาด ของเสีย ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง.
5) การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กร.
6) การเพิ่มความสามารถในการดำเนินการขององค์กรเพื่อการตอบแทนสังคม.
7) ความคล่องตัวอย่างสูงในการจัดการการเปลี่ยนแปลงและการพลิกผันทางธุรกิจ.

การมุ่งเน้นความสำเร็จและนวัตกรรม (Focus on Success and Innovation)

การสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคตต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อองค์กรและตลาด. นอกจากนี้ ยังต้องอาศัยความสามารถในการขับเคลื่อนนวัตกรรมขององค์กร.

ในการรักษาความสำเร็จอย่างยั่งยืน องค์กรต้องจัดการกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม รวมถึงการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการระยะสั้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มกับความจำเป็นในการลงทุนในระยะยาวเพื่อความสำเร็จ. ในการสร้างความยั่งยืนและเป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการ องค์กรต้องมีแนวทางที่มุ่งเน้นอนาคตอย่างชัดเจน และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า บุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ถือหุ้น สาธารณชน และชุมชนขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนแผน กระบวนการ และความสัมพันธ์ เมื่อสถานการณ์บังคับ.

การวางแผนงานขององค์กรและการจัดสรรทรัพยากรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่าง ๆ กล่าวคือ ความคาดหวังของลูกค้าทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โอกาสในการสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ และความร่วมมือหรือการเป็นพันธมิตรใหม่ ๆ วิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดภาวะชะงักงันของสภาพเศรษฐกิจและสังคม การพัฒนาด้านเทคโนโลยี ความจำเป็นด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถ ความต้องการและความคาดหวังของชุมชนและสังคม ตลาดที่มีการแข่งขันสูง ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์ของคู่แข่ง ดังนั้น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร จึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย. การมุ่งเน้นความสำเร็จ ครอบคลุมถึงการทำให้มั่นใจถึงความสามารถในการฟื้นตัว การพัฒนาผู้นำ บุคลากร และผู้ส่งมอบ การวางแผนเตรียมผู้รับหน้าที่ต่อเนื่องสำหรับผู้นำระดับสูงที่มีประสิทธิผล การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผล ตลอดทั้งการคาดการณ์ถึงประเด็นการตอบแทนสังคมและความกังวลของสังคม.

นอกจากนี้ การมุ่งเน้นความสำเร็จ ยังครอบคลุมถึงการมุ่งเน้นนวัตกรรม นั่นคือ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ โปรแกรม กระบวนการ การปฏิบัติการ รูปแบบทางธุรกิจขององค์กร หรือความผาสุกของสังคม เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย. นวัตกรรมควรนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ และความสำเร็จ. นวัตกรรมอาจมีอยู่ในองค์กรทุกขนาด ทุกประเภท และทุกระดับพัฒนาการ ในบางกรณี นวัตกรรมอาจเป็นจุดกำเนิดขององค์กร ในระบบงานและกระบวนการทำงานที่พัฒนาขึ้นตามระดับพัฒนาการขององค์กร.

นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการปฏิบัติการ ระบบงาน และกระบวนการทำงานขององค์กรในทุก ๆ ด้าน. การสร้างนวัตกรรมใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน กระบวนการในการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์และความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน. นวัตกรรมและการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นแนวคิดที่แตกต่างกัน แต่เติมเต็มซึ่งกันและกัน. องค์กรที่ประสบความสำเร็จใช้ทั้ง 2 แนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ. ผู้นำองค์กรจึงควรชี้นำและบริหารองค์กรเพื่อระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์และ

เพื่อให้ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร รวมทั้งบูรณาการนวัตกรรมเข้าไว้ในการปฏิบัติงานประจำวัน โดยมีระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรช่วยเกื้อหนุนให้เกิดนวัตกรรม. กระบวนการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบต้องมีการปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และควรค้นหาพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่สามารถเติมเต็มให้แก่องค์กร และกับองค์กรที่เดิมอยู่นอกระบบนิเวศธุรกิจขององค์กร.

นวัตกรรมอาจเกิดจากการปรับใช้นวัตกรรมของอุตสาหกรรมอื่นเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดในอุตสาหกรรมที่องค์กรอยู่. นวัตกรรมเกิดจากการสั่งสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร และนวัตกรรมของพันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ คู่แข่ง ลูกค้า และองค์กรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ รวมทั้งองค์กรภายนอกภาคส่วนหรืออุตสาหกรรม. นวัตกรรมอาจเป็นความร่วมมือระหว่างบุคลากรซึ่งปกติไม่ได้ทำงานด้วยกันและอยู่ในหน่วยงานที่แตกต่างกันในองค์กร ซึ่งสามารถเพิ่มพูนการเรียนรู้ผ่านสารสนเทศที่แบ่งปันกันและความเต็มใจที่จะใช้แนวคิดใหม่ ๆ จากภายนอกองค์กรจุดประกายความคิด. ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้ใหม่และที่สั่งสมมาเหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมและความสำเร็จขององค์กร.

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ต้องมีการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กร ทั้งภายในองค์กรและในสภาพแวดล้อมการแข่งขัน. การวัดผลควรพัฒนาจากความต้องการและกลยุทธ์ทางธุรกิจและควรสื่อถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ รวมทั้งผลการดำเนินการของคู่แข่งและอุตสาหกรรม. การบริหารผลการดำเนินการขององค์กรอย่างมีประสิทธิผลต้องอาศัยข้อมูลและสารสนเทศหลากหลายรูปแบบประกอบกัน. ข้อมูลสารสนเทศอาจอยู่ในหลายรูปแบบ เช่น ตัวเลข กราฟ หรือข้อมูลเชิงคุณภาพ และมาจากหลายแหล่ง ทั้งกระบวนการภายใน ผลสำรวจ และอินเทอร์เน็ต (รวมทั้งสื่อสังคมออนไลน์). ระบบการวัดผลการดำเนินการควรครอบคลุมถึง

- ผลการดำเนินการด้านลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ.
- การเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ ด้านตลาด และการแข่งขัน.
- ผลการดำเนินการด้านผู้ส่งมอบ บุคลากร พันธมิตร ต้นทุน และการเงิน.
- ผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลองค์กรและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์.

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการ. "ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่เลือกมาต้องเป็นตัวที่ดีที่สุดในการสะท้อนถึงปัจจัยที่นำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นในด้านลูกค้า การปฏิบัติการ การเงิน และสังคม. กลุ่มตัววัดหรือตัวชี้วัดควรผ่านการคัดเลือกมาอย่างรอบคอบ โดยต้องเชื่อมโยงกับความต้องการของลูกค้าและผลการดำเนินการขององค์กรจึงจะช่วยให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับ

เป้าประสงค์ขององค์กร". องค์กรอาจจำเป็นต้องใช้ตัววัดและตัวชี้วัดเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตามจะทำให้องค์กรสามารถประเมินและปรับเปลี่ยนตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านั้นเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กรยิ่งขึ้น.

การวิเคราะห์ หมายถึง การสกัดสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศออกมา เพื่อใช้สนับสนุนการประเมินผล การตัดสินใจ การปรับปรุง และการสร้างนวัตกรรม. ในการวิเคราะห์องค์กร จำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดแนวโน้ม การคาดการณ์ ตลอดจนความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด. การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลายประการ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับระดับเทียบเคียงของคู่แข่ง หรือของ "วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ" และการจัดการการเปลี่ยนแปลง. เพื่ออำนวยความสะดวกในการวิเคราะห์ อาจต้องมีการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งนี้ อาจต้องมีการจำแนกข้อมูลตามตลาด สายผลิตภัณฑ์ และกลุ่มบุคลากร เพื่อความเข้าใจที่ลึกซึ้งขึ้น.

การตอบแทนสังคม (Societal Contributions)

ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม และการคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม. ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กรและบุคลากรในการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมของสาธารณะ ซึ่งครอบคลุมถึงผลกระทบของการปฏิบัติการขององค์กรและวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์. นอกจากนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากร การนำกลับมาใช้ใหม่ และการลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง. การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการผลิต การกระจายผลิตภัณฑ์ การขนส่ง การใช้และการกำจัดผลิตภัณฑ์. การวางแผนที่มีประสิทธิผลควรลดหรือป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็นเพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ รวมทั้งรักษาความปลอดภัย และความเชื่อมั่นของสาธารณะ.

องค์กรควรปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับของท้องถิ่น จังหวัด หรือประเทศ และควรถือเอาข้อบังคับเหล่านั้นเป็นโอกาสในการทำให้เหนือกว่าสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ.

การคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม หมายถึง การแสดงภาวะผู้นำและการสนับสนุนความต้องการที่สำคัญ (เท่าที่ทำได้ตามข้อจำกัดทางทรัพยากรขององค์กร) ในเรื่องสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจในขอบข่ายที่องค์กรสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้. ภาวะผู้นำและการสนับสนุนดังกล่าว อาจรวมถึงการปรับปรุงด้านการศึกษา การรักษาพยาบาล และบริการอื่นของชุมชน การสร้างความเป็นเลิศด้านสิ่งแวดล้อม การเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคมในประเด็นที่มีความสำคัญ เช่น ความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการมีส่วนร่วม การอนุรักษ์ทรัพยากร การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ การให้บริการชุมชนและกิจกรรมเพื่อการกุศล การปรับปรุงวิธีปฏิบัติของอุตสาหกรรมและธุรกิจ และการแบ่งปันสารสนเทศที่ไม่เป็นความลับทางธุรกิจ. การสนับสนุนทางสังคมดังกล่าว เป็นความต้องการของลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้นเรื่อย ๆ.

ทั้งนี้ การแสดงภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นองค์กรต้นแบบสามารถส่งผลต่อองค์กรอื่นทั้งภาครัฐและเอกชนในการสร้างความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเจตจำนงดังกล่าวด้วย. ในการจัดการตอบแทนสังคม องค์กรต้องใช้ตัววัดที่เหมาะสม และผู้นำต้องรับผิดชอบตัววัดดังกล่าว.

จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and Transparency)

องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมต่อการทำธุรกรรมและการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม. คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรต้องมีจริยธรรมสูงและตรวจติดตามการดำเนินการทั้งหมด. ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความคาดหวังต่อบุคลากรในเรื่องดังกล่าว.

แนวปฏิบัติเรื่องการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมขององค์กรเป็นพื้นฐานสำหรับวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรและเป็นสิ่งที่แยกแยะ "ความถูกต้อง" ออกจาก "ความไม่ถูกต้อง". การกำหนดหลักจริยธรรมที่ออกแบบเป็นอย่างดีและค่านิยมองค์กรจะเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรเพื่อให้สามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผลด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น และอาจทำหน้าที่เป็นขอบเขตในการกำหนดบรรทัดฐานและข้อห้ามขององค์กร.

คุณลักษณะของความโปร่งใส คือ ความตรงไปตรงมาอย่างคงเส้นคงวาและการการนำองค์กรและการบริหารจัดการด้วยการสื่อสารอย่างเปิดกว้าง ภาระความรับผิดชอบ และการแบ่งปันข้อมูลที่ชัดเจนและถูกต้อง ความโปร่งใสมีประโยชน์ต่อองค์กรหลายประการ และเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความผูกพันของบุคลากรและทำให้บุคลากรเข้าใจเหตุผลของการกระทำและสิ่งที่พวกเขาจะมีส่วนร่วมได้. ความโปร่งใสและภาระความรับผิดชอบยังมีความสำคัญในการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม ความผูกพัน และความเชื่อมั่นในองค์กร.

การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและความโปร่งใสจะสร้างความไว้วางใจให้แก่องค์กรและผู้นำสร้างความเชื่อเรื่องความเท่าเทียมและความสง่างาม ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญให้คุณค่า.

การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering Value and Results)

การส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและสร้างสมดุลของคุณค่าระหว่างกลุ่มเหล่านั้น จะช่วยในเรื่องการสร้างความภักดีต่อองค์กร มีส่วนร่วมในการเติบโตทางเศรษฐกิจและช่วยเหลือสังคมด้วย. ในการตอบสนองต่อเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงและขัดแย้งกันในบางครั้ง เพื่อสร้างสมดุลระหว่างคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ อาจหมายถึงว่ากลยุทธ์ขององค์กรต้องระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญไว้ให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจว่า แผนและการปฏิบัติต่าง ๆ สนองความต้องการของทุกฝ่าย โดยหลีกเลี่ยงการเกิดผลกระทบด้านลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง. การใช้ตัววัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (leading & lagging measures) ร่วมกันอย่างสมดุล เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อสารถึงจุดเน้นสำคัญในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การตรวจติดตามผลการดำเนินการจริงและเป็นพื้นฐานเพื่อการปรับปรุงผลลัพธ์.

การวัดผลการดำเนินการขององค์กร จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งนำไปใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า บุคลากร ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ สาธารณะ และชุมชน. ดังนั้น ผลลัพธ์จึงต้องประกอบด้วยตัววัดต่าง ๆ ที่ไม่ใช่ตัววัดเฉพาะด้านการเงิน แต่รวมถึงด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า และบุคลากร รวมทั้งผลการดำเนินการด้านการนำองค์กร กลยุทธ์ และด้านสังคม.

The Role of Core Values and Concepts

อภิธานศัพท์
(Glossary)

อภิธานศัพท์จะอธิบายคำศัพท์ในเกณฑ์ และแนวทางการให้คะแนนที่ขีดเส้นใต้ไว้. ประโยคแรกต่อจากอภิธานศัพท์แต่ละคำจะแสดงความหมายด้วยตัวอักษรตัวเข้ม. ประโยคที่เหลือในย่อหน้าแรกเป็นการขยายความ. ย่อหน้าถัดมาเป็นการให้ตัวอย่าง สารสนเทศเชิงพรรณนา หรือความเชื่อมโยงที่สำคัญกับสารสนเทศอื่น ๆ ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ.

ACTION PLANS : แผนปฏิบัติการ

"แผนปฏิบัติการ" หมายถึง แผนการดำเนินการที่เฉพาะเจาะจงซึ่งองค์กรใช้ในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์. แผนปฏิบัติการระบุรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และกรอบเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ. การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน หลังจากที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรมีความเข้าใจและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิผล. ในเกณฑ์นี้ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ ครอบคลุมถึงการสร้างตัววัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด และในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติอาจจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจงแก่บุคลากรบางคนหรือมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย.

ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของผู้ส่งมอบในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง คือ การสร้างและรักษาการเป็นผู้นำด้านราคา ดังนั้นแผนปฏิบัติการควรเป็นการออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ การสร้างระบบบัญชีที่ตรวจสอบต้นทุนในระดับกิจกรรม การมีกระบวนการและระบบบัญชีที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และการเป็นพันธมิตรกับผู้ส่งมอบ. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติอาจรวมถึงการฝึกอบรมหน่วยงานและทีมงานของผู้ส่งมอบในการจัดลำดับความสำคัญตามต้นทุนและผลประโยชน์. การวิเคราะห์และการทบทวนในระดับองค์กรจึงควรเน้นที่การเพิ่มผลิตภาพ การควบคุมต้นทุน และคุณภาพ.

ดูคำจำกัดความของ "STRATEGIC OBJECTIVES" "วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์" ประกอบ ในหน้า 150.

ALIGNMENT : ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

"ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน" หมายถึง ความสอดคล้องของแผนงาน กระบวนการ สารสนเทศ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากร ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร. ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิผล จำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกันในเจตจำนงและเป้าประสงค์ รวมทั้งต้องใช้ตัววัดและสารสนเทศที่เสริมกันเพื่อช่วยในการวางแผน การติดตาม การวิเคราะห์ และการปรับปรุงใน 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับหน่วยงาน.

ดูคำจำกัดความของ "INTEGRATION." "การบูรณาการ" ประกอบ ในหน้า 139.

ANALYSIS: การวิเคราะห์

"การวิเคราะห์" หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูลเพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล. การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล. การวิเคราะห์ระดับองค์กรโดยรวมจะช่วยชี้นำการบริหารจัดการระบบงานและกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สำคัญและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์.

ถึงแม้ข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะมีความสำคัญ แต่ไม่ใช่องค์ประกอบหลักที่มีประสิทธิผลต่อการปฏิบัติการหรือการจัดลำดับความสำคัญเสมอไป การปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความสัมพันธ์ข้างต้น ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและข้อมูล.

ANECDOTAL: สารสนเทศน้อย /ไม่ชัดเจน /ไม่ตรงประเด็น

"สารสนเทศน้อย /ไม่ชัดเจน /ไม่ตรงประเด็น" หมายถึง สารสนเทศด้านกระบวนการที่ขาดความเฉพาะเจาะจงในด้านวิธีการ ตัววัด กลไกการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และปัจจัยการประเมิน การปรับปรุง และการเรียนรู้. สารสนเทศน้อย /ไม่ชัดเจน /ไม่ตรงประเด็นนี้ มักเป็นการใช้ตัวอย่างและการอธิบายกิจกรรมแต่ละเรื่องมากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบ.

ตัวอย่างการตอบที่มีสารสนเทศน้อย /ไม่ชัดเจน /ไม่ตรงประเด็นในเรื่องวิธีการที่ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเกี่ยวกับผลการดำเนินการที่คาดหวัง อาจอธิบายถึงเหตุการณ์ที่ผู้นำระดับสูงคนหนึ่งไปตรวจเยี่ยมสาขาต่าง ๆ ขององค์กร. ในขณะที่การตอบด้วยกระบวนการที่เป็นระบบ จะอธิบายถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงทั้งหมดใช้ในการสื่อสารถึงผลการดำเนินการที่คาดหวังไปยังทุกพื้นที่ทำการและบุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งอธิบายถึงตัววัดที่ผู้นำใช้ในการตรวจประเมินประสิทธิผลของวิธีการ รวมถึงเครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการประเมินและปรับปรุง.

ดูคำจำกัดความของ "SYSTEMATIC" "มีความเป็นระบบ" ประกอบ ในหน้า 151.

APPROACH: แนวทาง

"แนวทาง" หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้ในการดำเนินกระบวนการ (หมวด 1-6). ในเกณฑ์นี้ แนวทางยังหมายรวมถึงความเหมาะสมของวิธีการต่อคำถามของหัวข้อและสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งประสิทธิผลของการใช้แนวทางนั้น.

แนวทาง เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทาง ในเรื่อง "ระบบการให้คะแนน" ในหน้า 156.

BASIC QUESTIONS: คำถามพื้นฐาน

"คำถามพื้นฐาน" หมายถึง แนวคิดที่เป็นแก่นสารที่สำคัญของหัวข้อนั้น ในเกณฑ์นี้ ข้อกำหนดพื้นฐานของแต่ละหัวข้อแสดงไว้ที่ "ชื่อหัวข้อ".

ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อ ในหน้า 10.

BENCHMARKS: ระดับเทียบเคียง

"ระดับเทียบเคียง" หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งมีผลการดำเนินการและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในหรือภายนอกธุรกิจ. การที่องค์กรเข้าร่วมการจัดระดับเทียบเคียงเพื่อให้เข้าใจถึงผลการดำเนินการระดับโลกในปัจจุบัน และเพื่อให้บรรลุผลการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด.

ระดับเทียบเคียง เป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ. ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอื่น ๆ รวมถึงข้อมูลธุรกิจซึ่งรวบรวมโดยบุคคลที่สาม ข้อมูลผลการดำเนินการของคู่แข่งและการเปรียบเทียบกับองค์กรที่คล้ายคลึงกันที่อยู่ในพื้นที่ภูมิศาสตร์เดียวกันหรือที่นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการคล้ายกันในพื้นที่ภูมิศาสตร์อื่น.

CAPABILITY, WORKFORCE: ขีดความสามารถ, บุคลากร

ดูคำจำกัดความของ "WORKFORCE CAPABILITY" "ขีดความสามารถของบุคลากร" ในหน้า 154.

CAPACIITY, WORKFORCE: อัตรากำลัง, บุคลากร

ดูคำจำกัดความของ "WORKFORCE CAPACITY" "อัตรากำลังบุคลากร" ในหน้า 154.

COLLABORATORS: ผู้ให้ความร่วมมือ

"ผู้ให้ความร่วมมือ" หมายถึง หน่วยงานหรือบุคคลที่มีความร่วมมือในการดำเนินการกับองค์กรที่จะสนับสนุนในการจัดงานหรือกิจกรรมบางส่วนหรือผู้ที่ร่วมดำเนินการเป็นครั้งคราวเมื่อมีเป้าหมายระยะสั้นที่สอดคล้องกันหรือเหมือนกัน. โดยทั่วไป ความร่วมมือในลักษณะนี้มักไม่มีข้อตกลงหรือรูปแบบที่เป็นทางการ.

ดูคำจำกัดความของ "PARTNERS" "พันธมิตร" ประกอบ ในหน้า 143.

CORE COMPETENCIES: สมรรถนะหลักขององค์กร

"สมรรถนะหลักขององค์กร" หมายถึง เรื่องที่องค์กรมีความชำนาญที่สุด เป็นขีดความสามารถพิเศษที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ เป็นแกนหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาดให้แก่องค์กรหรือสภาพแวดล้อมของการบริการ. สมรรถนะหลักขององค์กร มักเป็นสิ่งที่คู่แข่ง หรือผู้ส่งมอบและพันธมิตรลอกเลียนแบบได้ยาก และสมรรถนะหลักขององค์กรอาจสร้างความได้เปรียบอย่างต่อเนื่องในการแข่งขัน หรือสร้างโอกาสในระบบนิเวศธุรกิจ. หากขาดสมรรถนะหลักที่จำเป็นขององค์กร อาจส่งผลต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ หรือการเสียเปรียบในตลาด.

สมรรถนะหลักขององค์กร อาจเกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี การเสนอบริการที่โดดเด่น ตลาดที่เหมาะสมของตนเอง หรือความมีไหวพริบในเชิงธุรกิจโดยเฉพาะ.

CUSTOMER: ลูกค้า

"ลูกค้า" หมายถึง ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ โปรแกรม/แผนงาน หรือบริการขององค์กร (ในเกณฑ์เรียกว่า "ผลิตภัณฑ์") หรืออาจเป็นผู้ใช้ในอนาคต. ลูกค้าหมายรวมถึงผู้ใช้ผลิตภัณฑ์โดยตรงและผู้ซื้อผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่ายต่อ เช่น ผู้จัดจำหน่าย ตัวแทน หรือบริษัทที่ใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรเป็นส่วนประกอบหนึ่งของผลิตภัณฑ์นั้น. เกณฑ์นี้กล่าวถึงลูกค้าอย่างกว้าง ๆ โดยครอบคลุมถึงลูกค้าในปัจจุบัน ลูกค้าในอนาคต และลูกค้าของคู่แข่งด้วย.

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า เป็นค่านิยมประการหนึ่งของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ฝังอยู่ในความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี. การมุ่งเน้นลูกค้ามีผลกระทบและควรเป็นปัจจัยในการบูรณาการในทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ระบบงานและกระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร.

ดูคำจำกัดความของ "STAKEHOLDERS" "ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย" ในหน้า 148. เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบุคคลอื่นที่อาจได้รับผลกระทบจากผลิตภัณฑ์ โปรแกรม หรือบริการขององค์กร.

CUSTOMER ENGAGEMENT: ความผูกพันของลูกค้า

"ความผูกพันของลูกค้า" หมายถึง แรงหนุนของลูกค้าที่ทุ่มให้กับตราสินค้าและผลิตภัณฑ์ขององค์กร ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้ายังคงใช้ผลิตภัณฑ์. ลักษณะของความผูกพัน รวมถึงการรักษาลูกค้าไว้และความภักดีต่อตราสินค้า ความเต็มใจของลูกค้าในการทำธุรกิจกับองค์กร เพิ่มการทำธุรกิจกับองค์กร และความเต็มใจของลูกค้าในการแนะนำตราสินค้า รวมทั้งผลิตภัณฑ์ให้คนอื่นรู้จักอย่างแข็งขัน.

CYCLE TIME: รอบเวลา

"รอบเวลา" หมายถึง เวลาที่ต้องใช้เพื่อบรรลุตามข้อผูกพันหรือทำงานให้เสร็จสมบูรณ์. "รอบเวลา" หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินการในทุกแง่มุม เช่น เวลาที่ใช้ในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด เวลาในการทำตามคำสั่งซื้อ เวลาในการส่งมอบ เวลาในการปรับเปลี่ยนเครื่องจักร เวลาในการตอบสนองลูกค้า และตัววัดด้านเวลาที่สำคัญอื่น ๆ. การปรับปรุงรอบเวลาจึงอาจรวมถึงเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าว.

ผลการดำเนินการด้านเวลาและความเร็วมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันและผลการดำเนินการโดยรวม.

DEPLOYMENT: การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

"การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ" หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการเพื่อตอบสนองคำถามในเกณฑ์. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติจะประเมินจากความครอบคลุมและความลึกในการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กร.

การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อกระบวนการในหมวด 1-6

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ในเรื่อง "ระบบการให้คะแนน" ในหน้า 156.

DIVERSITY: ความหลากหลาย

"ความหลากหลาย" หมายถึง ความแตกต่างระหว่างบุคลากรซึ่งทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นประโยชน์และเป็นตัวแทนของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้างและชุมชนของลูกค้า. ความแตกต่างของบุคลากร ครอบคลุมถึงตัวแปรต่าง ๆ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา สีผิว เพศ สัญชาติ ความพิการ แนวโน้มทางเพศ อายุและพฤติกรรมที่แตกต่างกันตามยุคสมัย การศึกษา ถิ่นกำเนิด และทักษะ รวมทั้งความแตกต่างทางความคิด ความคิดเห็น สาขาการศึกษา และมุมมอง.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติให้คุณค่าและการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้างและชุมชนของลูกค้า. การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของทั้งสองเรื่องนี้ในการสร้างบุคลากรจะเพิ่มโอกาสในการมีผลการดำเนินการที่ดี สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า บุคลากร และชุมชน รวมทั้งสร้างความผูกพันกับลูกค้าและบุคลากรอีกด้วย.

EFFECTIVE: ประสิทธิผล

"ประสิทธิผล" หมายถึง การประเมินว่ากระบวนการหรือมาตรการที่ใช้สามารถตอบสนองเจตจำนงที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใด. การประเมินประสิทธิผลต้อง

1) ประเมินว่ากระบวนการนั้นมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร และองค์กรสามารถถ่ายทอดเพื่อนำแนวทางสู่การปฏิบัติได้ดีเพียงใด หรือ

2) ประเมินผลลัพธ์ของมาตรการที่ใช้ โดยเป็นตัวบ่งชี้ของกระบวนการหรือผลการดำเนินการของผลิตภัณฑ์.

EMPOWERMENT: การให้อำนาจในการตัดสินใจ

"การให้อำนาจในการตัดสินใจ" หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการปฏิบัติการแก่บุคลากร. เมื่อบุคลากรใดได้รับการให้อำนาจในการตัดสินใจ บุคลากรนั้นจะพยายามใช้ความรู้และความเข้าใจที่ตนมีอยู่เกี่ยวกับเรื่องงานนั้น ๆ ในการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพมากที่สุด.

การให้อำนาจในการตัดสินใจมีจุดมุ่งหมายในการช่วยบุคลากรให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าตั้งแต่การติดต่อครั้งแรก ปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลิตภาพ ปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งส่งเสริมการทำงานร่วมกัน. บุคลากรที่ได้รับอำนาจในการตัดสินใจจะต้องมีสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจที่เหมาะสม ดังนั้น องค์กรจึงต้องจัดให้มีสารสนเทศที่ทันกาลและเป็นประโยชน์อยู่เสมอ.

ENGAGEMENT, CUSTOMER: ความผูกพัน, ลูกค้า

ดูคำจำกัดความของ "CUSTOMER ENGAGEMENT" "ความผูกพันของลูกค้า" ในหน้า 132.

ENGAGEMENT, WORKFORCE: ความผูกพัน, บุคลากร

ดูคำจำกัดความของ "WORKFORCE ENGAGEMENT" "ความผูกพันของบุคลากร" ในหน้า 154.

ETHICAL BEHAVIOR: การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

"การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม" หมายถึง การกระทำที่องค์กรทำให้มั่นใจว่าทุกการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามหลักจรรยาบรรณขององค์กรและหลักการด้านวิชาชีพ. หลักการเหล่านี้ ควรสนับสนุนกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะตัดสิน "ความถูก" และ "ความผิด"

ผู้นำระดับสูงควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม. หลักการนี้ประยุกต์ใช้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องในองค์กร ตั้งแต่ลูกจ้างชั่วคราวจนถึงคณะกรรมการบริหาร และจำเป็นต้องมีการสื่อสารและเสริมสร้างอย่างสม่ำเสมอ. ผู้นำระดับสูงมีหน้าที่รับผิดชอบในการทำให้วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับหลักจริยธรรม. ทั้งนี้ พฤติกรรมที่มีจริยธรรม รวมถึงการปฏิสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมทั้งบุคลากร ผู้ถือหุ้น ลูกค้า พันธมิตร ผู้ส่งมอบ และชุมชนท้องถิ่นที่องค์กรตั้งอยู่.

การกำหนดหลักจริยธรรมที่ออกแบบเป็นอย่างดีและมีความชัดเจนจะให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร เพื่อให้สามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผลด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น. บางองค์กรใช้หลักจริยธรรมเป็นกรอบในการจำกัดพฤติกรรมที่อาจจะทำให้เกิดผลกระทบทางลบต่อองค์กร และ/หรือสังคม.

ดูค่านิยม "จริยธรรมและความโปร่งใส" ประกอบ ในหน้า 126.

EXCELLENCE: ความเป็นเลิศ

ดูคำจำกัดความของ "PERFORMANCE EXCELLENCE" "การดำเนินการที่เป็นเลิศ" ในหน้า 145.

GOALS: เป้าประสงค์

"เป้าประสงค์" หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับของผลของการดำเนินการที่องค์กรต้องการ หรือปรารถนาที่จะบรรลุ. เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว. เป้าประสงค์เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้นำการปฏิบัติการ. เป้าประสงค์เชิงปริมาณที่แสดงค่าเป็นจุดหรือเป็นช่วงที่เป็นตัวเลขมักเรียกว่า "เป้าหมาย". เป้าหมายอาจเป็นผลการดำเนินการที่องค์กรปรารถนา โดยพิจารณาจากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน. "เป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง (stretch goals)" หมายถึง เป้าหมายของการปรับปรุงที่ยิ่งใหญ่ การฉีกแนว หรือการปรับปรุงอย่าง "ก้าวกระโดด" ในเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร. ประโยชน์ของเป้าประสงค์ รวมถึง

- การทำให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีความชัดเจน เพื่อให้สามารถวัดความสำเร็จได้.
- การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมด้วยการมุ่งเน้นจุดหมายปลายทางร่วมกัน.
- การสนับสนุนให้มีความคิดนอกกรอบ (นวัตกรรม) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง.
- การเป็นพื้นฐานสำหรับวัดความก้าวหน้าและเร่งให้บรรลุผล.

ดูคำจำกัดความของ "PERFORMANCE PROJECTIONS" "การคาดการณ์ผลการดำเนินการ " ประกอบ ในหน้า 145.

GOVERNANCE: การกำกับดูแลองค์กร

"การกำกับดูแลองค์กร" หมายถึง ระบบของการบริหารจัดการและการควบคุมต่าง ๆ ในการปกครององค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร และผู้นำระดับสูงขององค์กร. กฎบัตรองค์กร (corporate charters) กฎระเบียบที่บังคับใช้ (by laws) และนโยบายขององค์กร จะระบุเป็นลายลักษณ์อักษรถึงสิทธิและความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ละกลุ่ม รวมทั้งอธิบายถึงวิธีการกำหนดทิศทางและการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้าน

1) ความรับผิดชอบต่อเจ้าของ/ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น.
2) ความโปร่งใสของการปฏิบัติการ.
3) การปฏิบัติอย่างยุติธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม.

กระบวนการต่าง ๆ ด้านการกำกับดูแลองค์กร อาจรวมถึงการอนุมัติทิศทางเชิงกลยุทธ์ การตรวจติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของระดับบริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงินหรือหลักความซื่อสัตย์สุจริต (fiduciary) อื่น การจัดการความเสี่ยง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งการรายงานการดำเนินการแก่ผู้ถือหุ้น. การทำให้มั่นใจว่าการกำกับดูแลองค์กรมีประสิทธิผล มีความสำคัญต่อความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวม ตลอดจนต่อประสิทธิผลขององค์กร.

HIGH PERFORMANCE: ผลการดำเนินการที่ดี

"ผลการดำเนินการที่ดี" หมายถึง การทำงานที่มุ่งให้ผลการดำเนินการขององค์กรและบุคลากรมีระดับสูงขึ้นเรื่อย ๆ อย่างเป็นระบบ รวมถึงผลการดำเนินการด้านคุณภาพ ผลิตภาพ อัตราการสร้างนวัตกรรม และรอบเวลา ซึ่งจะส่งผลให้การให้บริการและคุณค่าต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น.

แนวทางที่นำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดี มีรูปแบบ หน้าที่ และระบบจูงใจที่แตกต่างกันไป. ผลการดำเนินการที่ดีเกิดมาจากความผูกพันของบุคลากร และช่วยเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร และเกี่ยวข้องกับการร่วมมือกันระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากร ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับกลุ่มที่ทำหน้าที่ต่อรอง ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานและทีมงานต่าง ๆ การให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร รวมถึงความรับผิดชอบส่วนบุคคล และการนำข้อมูลของบุคลากรมาใช้ในการวางแผน การเรียนรู้และการสร้างทักษะระดับบุคคลและระดับองค์กร การเรียนรู้จากองค์กรอื่น ความยืดหยุ่นในการออกแบบภาระงานและการมอบหมายงาน การรักษาโครงสร้างองค์กรแนวราบ (flattened organizational structure) เพื่อให้เกิดการให้อำนาจในการตัดสินใจ และมีการตัดสินใจในระดับหน้างานมากที่สุด รวมทั้งการใช้ตัววัดผลการดำเนินการและการเปรียบเทียบผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิผล. หลายองค์กรกระตุ้นให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีโดยใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผลการดำเนินการขององค์กร สิ่งที่บุคคลและกลุ่มทำให้องค์กร และการเพิ่มทักษะ. นอกจากนี้ กระบวนการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีต้องพยายามทำให้โครงสร้างองค์กร สมรรถนะหลักขององค์กร งาน ลักษณะงาน การพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน.

HOW: อย่างไร

"อย่างไร" หมายถึง ระบบและกระบวนการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุพันธกิจ. ในการตอบคำถาม "อย่างไร" ในข้อกำหนดของหัวข้อในหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6) ควรรวมถึงสารสนเทศที่เกี่ยวกับแนวทาง (วิธีการและตัววัด) การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการด้วย.

INDICATORS: ตัวชี้วัด

ดูคำจำกัดความของ "MEASURES AND INDICATORS" "ตัววัดและตัวชี้วัด" ในหน้า 142.

INNOVATION: การสร้างนวัตกรรม

"การสร้างนวัตกรรม" หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการ องค์กร หรือความผาสุกของสังคม รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย. การสร้างนวัตกรรมเป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ หรือรูปแบบธุรกิจ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับเพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่. ผลลัพธ์ของการสร้างนวัตกรรม เป็นการฉีกแนวหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดในด้านผลลัพธ์ ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือความผาสุกของสังคม. การสร้างนวัตกรรมใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน กระบวนการในการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ และความเต็มใจที่จะดำเนินการตามความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน.

การสร้างนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กรยังก่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ การตัดสินใจที่จะนำไปใช้ การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้. แม้ว่าการสร้างนวัตกรรมมักเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี แต่การสร้างนวัตกรรมสามารถเกิดได้ในทุกกระบวนการที่สำคัญขององค์กร ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงผ่านการสร้างนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลผลิต. นวัตกรรมอาจมีอยู่ในองค์กรทุกขนาด ทุกประเภท และทุกระดับพัฒนาการในบางกรณี จุดกำเนิดขององค์กรมาจากสิ่งใหม่ทางความคิด กระบวนการ เทคโนโยลี และผลิตภัณฑ์ หรือการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของโครงสร้างองค์กร หรือรูปแบบธุรกิจ.

ดูคำจำกัดความของ "INTELLIGENT RISKS" "ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน" ในหน้า 139. และ "STRATEGIC OPPORTUNITIES" "โอกาสเชิงกลยุทธ์" ประกอบ ในหน้า 150.

INTEGRATION: การบูรณาการ

"การบูรณาการ" หมายถึง การประสานกลมกลืนกันของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร. การบูรณาการที่มีประสิทธิผลเป็นมากกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อการดำเนินการของแต่ละองค์ประกอบภายในระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรมีการปฏิบัติที่เกี่ยวเนื่องกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์.

การบูรณาการเป็นมิติหนึ่งในการประเมินทั้งหมวดกระบวนการและหมวดผลลัพธ์ ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบูรณาการ ในเรื่อง "ระบบการให้คะแนน" ในหน้า 156.

INTELLIGENT RISKS: ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

"ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน" หมายถึง โอกาสที่จะได้รับประโยชน์มีสูงกว่าโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือหากไม่นำโอกาสนั้นมาพิจารณาจะบั่นทอนความสำเร็จในอนาคตขององค์กร. ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านนั้น องค์กรต้องสามารถยอมรับความล้มเหลว และองค์กรต้องยอมรับว่าไม่สามารถคาดหวังให้เกิดนวัตกรรม หากดำเนินการเฉพาะเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จเท่านั้น. ในระยะเริ่มต้น องค์กรต้องลงทุนในเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จ และในขณะเดียวกันต้องตระหนักถึงความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นได้.

ระดับของความเสี่ยงที่จะรับได้อาจแตกต่างกันตามจังหวะและระดับของภัยคุกคามและโอกาสในธุรกิจ. สำหรับธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในเรื่องผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือกระบวนการใหม่ หรือรูปแบบทางธุรกิจใหม่ องค์กรจำเป็นต้องลงทุนด้านทรัพยากรมากกว่าธุรกิจที่มั่นคงแล้ว ซึ่งในธุรกิจประเภทหลังนี้ องค์กรยังคงต้องเฝ้าติดตาม สำรวจการเติบโตและการเปลี่ยนแปลง แต่โดยส่วนมากมักมีแนวโน้มที่จะใช้ทรัพยากรน้อยกว่า.

ดูคำจำกัดความของ STRATEGIC OPPORTUNITIES" "โอกาสเชิงกลยุทธ์" ประกอบ ในหน้า 150.

KEY: ที่สำคัญ

"ที่สำคัญ" หมายถึง สิ่งที่สำคัญมากหรือสำคัญที่สุดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการขององค์กร. ยกตัวอย่างเช่น เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กล่าวถึงความท้าทายที่สำคัญ แผนงานที่สำคัญ กระบวนการทำงานที่สำคัญ และตัววัดที่สำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร. สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการมุ่งไปสู่หรือตรวจติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการ. โดยทั่วไปมักระบุสิ่งที่สำคัญที่สุดประมาณ 5 ประเด็น (เช่น ความท้าทายที่สำคัญ 5 ประเด็น).

KNOWLEDGE ASSETS: สินทรัพย์ทางความรู้

"สินทรัพย์ทางความรู้" หมายถึง ทรัพยากรทางปัญญาที่มีการสั่งสมภายในองค์กร โดยเป็นความรู้ที่ทั้งองค์กรและบุคลากรเก็บรวบรวมไว้ในรูปแบบของสารสนเทศ ความคิด การเรียนรู้ ความเข้าใจ ความจำ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ทักษะด้านการรับรู้และด้านเทคนิค รวมทั้งขีดความสามารถต่าง ๆ. สินทรัพย์ทางความรู้ มีอยู่ในบุคลากร ซอฟต์แวร์ สิทธิบัตร ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ นโยบายและวิธีปฏิบัติ รวมทั้งแผนภาพทางเทคนิคเป็นที่เก็บสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กรไว้ สินทรัพย์ทางความรู้ยังมีอยู่ที่ลูกค้า ผู้ส่งมอบ และพันธมิตรด้วย.

สินทรัพย์ทางความรู้เป็น "ความรู้ในภาคปฏิบัติ" (Know How) ที่องค์กรสามารถนำไปเพื่อใช้ประโยชน์เพื่อลงทุน และเพื่อการเติบโต. การสร้างและการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้จึงเป็นส่วนประกอบสำคัญสำหรับองค์กรในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และช่วยรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน.

LEADERSHIP SYSTEM: ระบบการนำองค์กร

"ระบบการนำองค์กร" คือ 1) วิธีการนำองค์กรอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ถูกใช้ทั่วทั้งองค์กร 2) เป็นรากฐานสำหรับการตัดสินใจที่สำคัญ 3) เป็นกระบวนการในการตัดสินใจ และนำผลการตัดสินใจไปสื่อสารและปฏิบัติ. ระบบการนำองค์กร ประกอบด้วยโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การทำให้มั่นใจเรื่องการสื่อสาร 2 ทิศทาง การเลือกและการพัฒนาผู้นำและผู้จัดการ การเสริมสร้างค่านิยม การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ทิศทาง และความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ.

ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องคำนึงถึงความสามารถและความต้องการของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และต้องตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการและการปรับปรุงผลการดำเนินการให้สูง. ระบบการนำองค์กรสร้างความภักดีและการทำงานเป็นทีม โดยขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมทั้งการมุ่งไปสู่เป้าประสงค์ร่วมขององค์กร. ระบบการนำองค์กรกระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่ม การสร้างนวัตกรรม และการเสี่ยงที่เหมาะสม การจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาตามเจตจำนงและหน้าที่ รวมทั้งหลีกเลี่ยงการมีสายการบังคับบัญชาที่ต้องผ่านการตัดสินใจหลายขั้นตอน. ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องมีกลไกที่ผู้นำใช้ในการประเมินตนเอง การรับข้อมูลป้อนกลับ และการปรับปรุง.

LEARNING: การเรียนรู้

"การเรียนรู้" หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษา ประสบการณ์ และนวัตกรรม. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กล่าวถึงการเรียนรู้ทั้ง 2 ส่วน คือ การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคลโดยบุคลากร โดย

1) การเรียนรู้ระดับองค์กรได้มาจากการวิจัยและพัฒนา วงจรการประเมินและการปรับปรุง ความคิดและมุมมองจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง.

2) การเรียนรู้ระดับบุคคลได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรแต่ละบุคคล.

เพื่อความมีประสิทธิผล การเรียนรู้ควรถูกปลูกฝังอยู่ในวิถีการทำงานขององค์กร ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบเชิงแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรและบุคลากร.

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของ "การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล" ในค่านิยมและแนวคิดหลัก การให้ความสำคัญกับบุคลากร ในหน้า 119 และการเรียนรู้ระดับองค์กร ในหน้า 122.

การเรียนรู้ เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเรียนรู้ ในเรื่อง "ระบบการให้คะแนน" ในหน้า 156.

LEVELS: ระดับ

"ระดับ" หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลข ที่ทำให้ทราบว่าผลลัพธ์และผลการดำเนินการขององค์กรอยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตราวัดที่เหมาะสม. ระดับผลการดำเนินการทำให้สามารถตรวจประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา การคาดการณ์ เป้าประสงค์ และตัวเปรียบเทียบอื่น ๆ ที่เหมาะสม.

MEASURES AND INDICATORS: ตัววัดและตัวชี้วัด

"ตัววัดและตัวชี้วัด" หมายถึง สารสนเทศเชิงตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการของกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ โปรแกรม/แผนงาน โครงการ บริการ และผลการดำเนินการขององค์กรโดยรวม. ตัววัดและตัวชี้วัดอาจเป็นแบบไม่ซับซ้อน (ได้จากการวัดแต่ละครั้ง) หรือแบบหลายตัวประกอบกัน.

เกณฑ์ไม่ได้แบ่งแยกอย่างชัดเจนระหว่างตัววัดและตัวชี้วัด อย่างไรก็ตาม บางคนชอบใช้คำว่า "ตัวชี้วัด" เมื่อ

1) การวัดนั้นมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินการ แต่ไม่ใช่ตัววัดโดยตรงของผลการดำเนินการนั้น (เช่น จำนวนข้อร้องเรียน เป็นตัวชี้วัดของความไม่พึงพอใจ แต่ไม่ใช่ตัววัดโดยตรงของความไม่พึงพอใจ).

2) การวัดนั้นเป็นตัวทำนาย (ตัวชี้วัดนำ - leading indicator) ของผลการดำเนินการด้านอื่น ๆ ที่มีนัยสำคัญมากกว่า (เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นอาจเป็นตัวชี้วัดนำของการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด).

MISSION: พันธกิจ

"พันธกิจ" หมายถึง หน้าที่โดยรวมขององค์กร. พันธกิจ เป็นการตอบคำถามว่า "องค์กรพยายามบรรลุอะไร" พันธกิจอาจกำหนดลูกค้าหรือตลาดที่องค์กรให้บริการ สมรรถนะหลักขององค์กร หรือเทคโนโลยีที่องค์กรใช้.

MULTIPLE QUESTION: คำถามย่อย

คำถามย่อย หมายถึงรายละเอียดที่ระบุในแต่ละคำถามภายใต้ประเด็นพิจารณา. คำถามแรกสุดในชุดคำถาม แสดงถึงคำถามที่สำคัญที่สุดในชุดคำถามนั้น คำถามต่าง ๆ ที่ตามมาจะขยายความคำถามแรก. ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อ ในหน้า 10.

องค์กรที่มีผลการดำเนินการดี มีคะแนนสูง อาจไม่สามารถตอบสนองคำถามย่อยทั้งหมดได้ด้วยความสามารถหรือความสำเร็จที่เท่าเทียมกัน.

OVERALL QUESTIONS: คำถามโดยรวม

"คำถามโดยรวม" หมายถึง นัยสำคัญของแต่ละหัวข้อ แสดงด้วยคำถามแรก (คำถามนำ ที่เป็นตัวอักษรตัวเข้ม) ในแต่ละย่อหน้าของประเด็นพิจารณา. ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อ ในหน้า 10.

PARTNERS: พันธมิตร

"พันธมิตร" หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่สำคัญที่ตกลงทำงานร่วมกับองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ร่วมกัน หรือเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ. โดยทั่วไป มักเป็นความร่วมมือในลักษณะที่เป็นทางการเพื่อจุดมุ่งหมายหรือจุดประสงค์เฉพาะเจาะจง เช่น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หรือเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่เฉพาะอย่าง.

โดยปกติ การเป็นพันธมิตรมักมีกำหนดช่วงเวลา และมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในบทบาทและผลประโยชน์ที่มีร่วมกัน.

ดูคำอธิบายของ "COLLABORATORS" "ผู้ให้ความร่วมมือ" ในหน้า 131.

PERFORMANCE: ผลการดำเนินการ

"ผลการดำเนินการ" หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และลูกค้า ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบผลลัพธ์กับการคาดการณ์ผลการดำเนินการ มาตรฐาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมา เป้าประสงค์ และผลลัพธ์ขององค์กรอื่น ๆ. ผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบตัวเงินและที่ไม่ใช่ตัวเงิน.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติครอบคลุมผลการดำเนินการ 4 ด้าน ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การปฏิบัติการ และการเงินและตลาด.

1) "ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์" หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของตัววัดและตัวชี้วัดของผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความสำคัญต่อลูกค้า ตัวอย่างเช่น ความเชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์ การส่งมอบที่ตรงเวลา ระดับของเสียจากประสบการณ์ลูกค้า และเวลาในการตอบสนองการให้บริการ. สำหรับองค์กรที่ให้บริการบางองค์กรและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์อาจรวมถึงผลการดำเนินการของโปรแกรม/แผนงาน และโครงการที่ตอบสนองได้อย่างรวดเร็วในภาวะฉุกเฉิน การให้บริการถึงบ้าน หรือความสามารถในการใช้หลายภาษาในการให้บริการ.

2) "ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า" หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัววัดและตัวชี้วัดในเรื่องการยอมรับ ปฏิกิริยา และพฤติกรรมของลูกค้า ตัวอย่างเช่น การรักษาลูกค้าไว้ ข้อร้องเรียน และผลจากการสำรวจลูกค้า.

3) "ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ" หมายถึง ผลการดำเนินการด้านบุคลากร ด้านการนำองค์กร ด้านองค์กร (รวมถึงจริยธรรมและการปฏิบัติตามกฎหมาย) ที่เกี่ยวข้องกับตัววัดและตัวชี้วัดด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และภาระความรับผิดชอบ ตัวอย่างเช่น รอบเวลา ผลิตภาพ การลดความสูญเสีย การลาออกของบุคลากร อัตราการฝึกอบรมข้ามสายงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ ความรับผิดชอบด้านการเงิน การบรรลุกลยุทธ์ และการมีส่วนร่วมกับชุมชน. การวัดผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการอาจกระทำในระดับหน่วยงาน ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับองค์กร.

4) "ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาด" หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัววัดและตัวชี้วัดในเรื่องต้นทุน รายรับ และตำแหน่งในตลาด รวมทั้งประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ การเติบโตของสินทรัพย์ และส่วนแบ่งตลาด ตัวอย่างเช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน มูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ กำไรจากการดำเนินงาน ผลการใช้งบประมาณ ปริมาณเงินทุนสำรอง วงจรเงินสด ตัววัดอื่น ๆ ด้านความสามารถในการทำกำไรและสภาพคล่อง และการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด.

PERFORMANCE EXCELLENCE: ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

"ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ" หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรอย่างบูรณาการ ซึ่งส่งผลให้เกิด

1) การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอยู่เสมอให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่องขององค์กร.

2) การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถขององค์กรโดยรวม.

3) การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคลของบุคลากร.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งประกอบด้วย โครงร่างองค์กร ค่านิยมและแนวคิดหลัก และแนวทางการให้คะแนน สามารถนำมาใช้เป็นกรอบการทำงานและเครื่องมือในการตรวจประเมินที่ทำให้เข้าใจถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้น และมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ.

PERFORMANCE PROJECTIONS: การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

"การคาดการณ์ผลการดำเนินการ" หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินการในอนาคต. การคาดการณ์ควรอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจถึงผลการดำเนินการที่ผ่านมา อัตราการปรับปรุง และสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในและการสร้างนวัตกรรมในอนาคต รวมทั้งสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายใน. ดังนั้น การคาดการณ์ผลการดำเนินการสามารถใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งในการจัดการการปฏิบัติการ การพัฒนาและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.

การคาดการณ์ผลการดำเนินการเป็นการแถลงถึงผลการดำเนินการในอนาคต "ที่คาดหมายไว้" เป้าประสงค์ เป็นการแถลงผลการดำเนินการในอนาคต "ที่ปรารถนา". การคาดการณ์ผลการดำเนินการของคู่แข่งหรือองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้อาจชี้ให้เห็นถึงความท้าทายที่องค์กรเผชิญอยู่และเรื่องที่จำเป็นต้องมีผลการดำเนินการที่ก้าวกระโดดหรือนวัตกรรม. เมื่อองค์กรมุ่งหวังผลการดำเนินการที่ก้าวกระโดดหรือนวัตกรรม การคาดการณ์ผลการดำเนินการและเป้าประสงค์อาจเหลื่อมซ้อนกันได้.

ดูคำจำกัดความของ "GOALS" "เป้าประสงค์" ประกอบ ในหน้า 136.

PROCESS: กระบวนการ

"กระบวนการ" หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน โดยมีเจตจำนงเกี่ยวข้องกับการผลิตหรือบริการให้แก่ลูกค้า (ผู้รับบริการ) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร. โดยทั่วไป กระบวนการเป็นขั้นตอนหรือกิจกรรมที่มีลำดับชัดเจน ซึ่งเกิดจากการผสมผสานระหว่างคน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค วัสดุ และการปรับปรุงมาทำงานร่วมกัน. นอกจากนี้ แทบจะไม่มีกระบวนการใดเลยที่สามารถดำเนินงานได้โดยลำพัง ดังนั้นจึงต้องพิจารณาความสัมพันธ์กับกระบวนการอื่นที่ส่งผลกระทบกัน. ในบางสถานการณ์ กระบวนการอาจต้องดำเนินตามลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้เฉพาะเจาะจงอย่างเคร่งครัดตามเอกสารวิธีปฏิบัติการและข้อกำหนด (ที่อาจเป็นทางการ) รวมทั้งการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่ชัดเจน.

ในกรณีที่เป็นการบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อลูกค้าเกี่ยวข้องโดยตรงกับการให้บริการนั้น คำว่า "กระบวนการ" จะมีความหมายที่กว้างมากขึ้นในการต้องขยายความว่าต้องทำอะไรในการบริการ ซึ่งอาจรวมถึงลำดับขั้นตอนก่อนหลังที่พึงประสงค์หรือคาดหวังไว้. ถ้าหากขั้นตอนนั้นมีความสำคัญ การบริการจะต้องให้สารสนเทศที่ช่วยให้ลูกค้าเข้าใจและปฏิบัติตามขั้นตอนดังกล่าวได้. กระบวนการบริการดังกล่าวจำเป็นต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการในการจัดการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวกับการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้รับบริการ.

ในงานที่ใช้ความรู้ เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวิจัย การพัฒนา และการวิเคราะห์ คำว่า "กระบวนการ" อาจไม่ได้หมายความถึงลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ แต่หมายความถึงความเข้าใจโดยรวมเกี่ยวกับการดำเนินการที่ต้องใช้ความสามารถ เช่น จังหวะเวลา ทางเลือกที่กำหนดไว้ การประเมินผล และการรายงานผล. ทั้งนี้ ลำดับขั้นตอนของกระบวนการอาจเป็นผลที่เกิดขึ้นภายหลังที่มีความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวแล้ว.

การตรวจประเมินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มี 2 มิติ ได้แก่ กระบวนการและผลลัพธ์ ในการตรวจประเมินกระบวนการ มี 4 ปัจจัย ประกอบด้วย แนวทาง การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ.

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเรื่อง "ระบบการให้คะแนน" ในหน้า 156.

PRODUCTIVITY: ผลิตภาพ

"ผลิตภาพ" หมายถึง การวัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร. แม้คำว่า "ผลิตภาพ" มักใช้กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว เช่น บุคลากร (ผลิตภาพแรงงาน) เครื่องจักร วัสดุ พลังงาน และทุน แต่แนวคิดเกี่ยวกับผลิตภาพยังสามารถนำไปพิจารณาถึงการใช้ทรัพยากรทั้งหมดในการสร้างผลผลิต. การวัด "ผลิตภาพโดยรวม" โดยใช้ตัววัดเชิงประกอบทำให้สามารถประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดในกระบวนการ (ซึ่งอาจรวมถึงการเลือกใช้ทรัพยากรด้วยนั้น) ว่ามีประโยชน์หรือไม่.

PROJECTIONS, PERFORMANCE: การคาดการณ์, ผลการดำเนินการ

ดูคำจำกัดความของ "PERFORMANCE PROJECTIONS" การคาดการณ์ผลการดำเนินการ ในหน้า 145.

RESILIENCE: ความสามารถในการฟื้นตัว

"ความสามารถในการฟื้นตัว" หมายถึง ความสามารถในการ (1) การคาดการณ์ล่วงหน้า เตรียมรับมือ และกู้คืนสู่สภาพเดิมจากภัยพิบัติ เหตุฉุกเฉิน และการพลิกผันทางธุรกิจ (disruption) ต่าง ๆ (2) การปกป้องและยกระดับความผูกพันของบุคลากรและลูกค้า เครือข่ายอุปทานและผลการดำเนินการด้านการเงินขององค์กร ผลิตภาพขององค์กร รวมทั้งความผาสุกของชุมชนเมื่อเกิดการพลิกผันทางธุรกิจต่าง ๆ. ความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรต้องการความคล่องตัวทั่วทั้งองค์กร. นอกเหนือจากความสามารถในการ "ฟื้นฟู" (bouce back) ไปสู่สภาพก่อนหน้าการพลิกผันทางธุรกิจ. นอกจากนี้ ความสามารถในการฟื้นตัวยังหมายถึงการมีแผนที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้ตามความจำเป็นระหว่างการพลิกผันทางธุรกิจ. เพื่อให้เกิดความสามารถในการฟื้นตัว คณะผู้นำต้องปลูกฝังความคล่องตัวในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ทั้งต่อโอกาสและภัยคุกคาม ปรับกลยุทธ์ให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และมีการกำกับดูแลที่เข้มแข็งด้วยวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจ. องค์กรต้องมีกรอบความคิด (mindset) เรื่องระบบนิเวศธุรกิจ กระบวนการคิดที่มีข้อมูลสนับสนุนและจัดให้พนักงานมีการเรียนรู้ทักษะใหม่.

RESULTS: ผลลัพธ์

"ผลลัพธ์" หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กร. การประเมินผลลัพธ์จะพิจารณาจากผลการดำเนินการในปัจจุบัน ผลการดำเนินการเมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม รวมทั้งอัตรา ความครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัววัดผลลัพธ์กับข้อกำหนดด้านผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร.

การตรวจประเมินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มี 2 มิติ ได้แก่ กระบวนการและผลลัพธ์ และในการตรวจประเมินผลลัพธ์ ประกอบด้วย ระดับผลการดำเนินการในปัจจุบัน แนวโน้ม การเปรียบเทียบ และการบูรณาการ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเรื่อง "ระบบการให้คะแนน" ในหน้า 156.

SEGMENT: ส่วน (ประเภท ใช้กับบุคลากร)

"ส่วน" หมายถึง ส่วนใดส่วนหนึ่งของลูกค้า ของตลาด ของผลิตภัณฑ์ หรือของบุคลากร. โดยปกติ "ส่วน" จะมีคุณลักษณะร่วมกันที่สามารถจัดเป็นกลุ่มได้อย่างมีเหตุมีผล. ในหัวข้อในหมวดผลลัพธ์ คำว่า "ส่วน" หมายถึง ข้อมูลด้านผลลัพธ์ที่แบ่งเป็นส่วน ๆ ในรูปแบบที่ทำให้สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กรได้อย่างเหมาะสม. แต่ละองค์กรสามารถกำหนดปัจจัยของตนเองที่ใช้ในการแบ่งส่วนลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์ และบุคลากร. ความเข้าใจในเรื่อง "ส่วน" มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจำแนกความต้องการและความคาดหวังเฉพาะที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนของกลุ่มลูกค้า กลุ่มตลาด และกลุ่มบุคลากร และสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มต่าง ๆ ดังกล่าว.

ตัวอย่างเช่น การแบ่งส่วนตลาดอาจแบ่งตามช่องทางการจัดจำหน่าย ขนาดธุรกิจ ภูมิศาสตร์ หรือเทคโนโลยีที่ใช้. การแบ่งส่วนบุคลากรอาจแบ่งตามภูมิศาสตร์ ทักษะ ความต้องการ การมอบหมายงาน หรือการจำแนกภาระงาน.

SENIOR LEADERS: ผู้นำระดับสูง

"ผู้นำระดับสูง" หมายถึง กลุ่มหรือทีมผู้บริหารระดับสูงขององค์กร. ในหลาย ๆ องค์กร ผู้นำระดับสูงประกอบด้วย ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรและผู้ที่รายงานตรงต่อผู้บริหารสูงสุด.

STAKEHOLDERS: ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

"ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย" หมายถึง กลุ่มทุกกลุ่มที่ได้รับผลกระทบหรืออาจได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติการและความสำเร็จขององค์กร. ตัวอย่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ อาจรวมถึงลูกค้า บุคลากร พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ คณะกรรมการกำกับดูแล ผู้ถือหุ้น ผู้บริจาค ผู้ส่งมอบ ผู้เสียภาษี องค์กรที่ดูแลกฎระเบียบข้อบังคับ ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ให้ทุนดำเนินงาน และชุมนุมในท้องถิ่นและสมาคมวิชาชีพ.

คำจำกัดความของ "CUSTOMER" "ลูกค้า" ประกอบ ในหน้า 132.

STRATEGIC ADVANTAGES: ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

"ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์" หมายถึง ความได้เปรียบในเชิงตลาดต่าง ๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่. โดยทั่วไป มักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน. ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มักมาจาก

1) สมรรถนะหลักขององค์กร ที่มุ่งเน้นการสร้างและเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในขององค์กร.

2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเกิดจากการปรับและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับพันธมิตร.

เมื่อองค์กรเข้าใจที่มาของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ทั้งสองแหล่งแล้ว องค์กรสามารถเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในที่เป็นเอกลักษณ์นี้ด้วยการใช้ประโยชน์จากขีดความสามารถที่เกื้อหนุนกันจากองค์กรอื่น.

ดูคำจำกัดความของ "STRATEGIC CHALLENGES" "ความท้าทายเชิงกลยุทธ์" ในหน้า 149 และ "STRATEGIC OBJECTIVES" "วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์" ในหน้า 150 ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรระบุอย่างชัดเจนในการตอบสนองต่อความท้าทายและความได้เปรียบดังกล่าว.

STRATEGIC CHALLENGES: ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

"ความท้าทายเชิงกลยุทธ์" หมายถึง แรงกดดันต่าง ๆ ที่มีผลอย่างชัดเจนต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร. ความท้าทายเหล่านี้มักเกิดจากแรงผลักดันของตำแหน่งในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน. โดยทั่วไป ความท้าทายเชิงกลยุทธ์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก. อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก องค์กรอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กรเองด้วย.

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอกอาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าหรือตลาด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และความเสี่ยงหรือความจำเป็นอื่น ๆ. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายใน อาจเกี่ยวกับขีดความสามารถขององค์กรหรือทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์กร.

ดูคำจำกัดความของ "STRATEGIC ADVANTAGES" "ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์" ในหน้า 149 และ "STRATEGIC OBJECTIVES" "วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์" ในหน้า 150 ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรระบุอย่างชัดเจนในการตอบสนองต่อความท้าทายและความได้เปรียบดังกล่าว.

STRATEGIC OBJECTIVES: วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

"วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์" หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขันหรือประเด็นทางสังคม และการได้เปรียบทางธุรกิจ. โดยทั่วไป วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะมุ่งเน้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์ หรือเทคโนโลยี (ความท้าทายเชิงกลยุทธ์). กล่าวอย่างกว้าง ๆ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ สิ่งที่องค์กรต้องบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้มั่นใจถึงความสำเร็จในระยะยาว. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร และชี้นำในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร.

ดูคำจำกัดความของ "ACTION PLANS" "แผนปฏิบัติการ ประกอบ ในหน้า 128 เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

STRATEGIC OPPORTUNITIES: โอกาสเชิงกลยุทธ์

"โอกาสเชิงกลยุทธ์" หมายถึง ภาพอนาคตสำหรับผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ รูปแบบธุรกิจ (รวมทั้งพันธมิตรทางธุรกิจ) หรือตลาดใหม่หรือที่เปลี่ยนแปลงไป. ภาพอนาคตดังกล่าวเกิดจากการคิดนอกกรอบ การระดมสมอง การใช้ประโยชน์จากความบังเอิญ กระบวนการวิจัยและสร้างนวัตกรรม การประมาณอย่างฉีกแนวจากสภาพปัจจุบัน และแนวทางอื่น ๆ เพื่อมองอนาคตที่แตกต่างออกไป.

การเกิดความคิดที่นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์ มักเกิดจากสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดความคิดอย่างอิสระโดยไม่ถูกชี้นำ. การเลือกว่าจะดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ใด ต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงสัมพัทธ์ (relative risk) ด้านการเงินและด้านอื่น ๆ จากนั้นจึงตัดสินใจอย่างรอบคอบ (ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน).

ดูคำจำกัดความของ "INTELLIGENT RISKS" "ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน" ประกอบ ในหน้า 139.

SYSTEMATIC: เป็นระบบ

"เป็นระบบ" หมายถึง แนวทางซึ่งมีการจัดขั้นตอนไว้เป็นลำดับ สามารถทำซ้ำได้ และแสดงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้. แนวทางจะมีความเป็นระบบ ถ้าหากมีการสร้างโอกาสในการประเมิน การปรับปรุง และการแบ่งปัน รวมอยู่ด้วย จนส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น.

ในการใช้คำว่า "เป็นระบบ" ให้ดู "แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ" ในหน้า 163.

TRENDS: แนวโน้ม

"แนวโน้ม" หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่แสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ขององค์กร หรือความคงเส้นคงวาของผลการดำเนินการในช่วงเวลาหนึ่ง. แนวโน้มแสดงผลการดำเนินการขององค์กรตามลำดับช่วงเวลาที่เปลี่ยนไป.

โดยทั่วไป การแสดงแนวโน้มต้องมีข้อมูลในอดีตอย่างน้อยสามจุด (ที่มิใช่การคาดการณ์). ทั้งนี้ อาจจำเป็นต้องแสดงข้อมูลเพิ่มขึ้นเพื่อยืนยันผลในเชิงสถิติ. ช่วงเวลาที่ใช้เพื่อให้เห็นแนวโน้มจะสามารถกำหนดได้จากรอบเวลาในการวัดกระบวนการ. รอบเวลาที่สั้นลงทำให้ต้องมีการวัดบ่อยขึ้น ในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่าอาจต้องใช้ช่วงเวลานานกว่า จึงจะทราบแนวโน้มที่สื่อความหมายได้ชัดเจน.

ตัวอย่างของแนวโน้มที่ต้องตอบตามเกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน ได้แก่ ข้อมูลที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าและบุคลากร ผลการดำเนินการด้านการเงิน ผลการดำเนินการด้านตลาด และผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ เช่น รอบเวลาและผลิตภาพ.

VALUE: คุณค่า

"คุณค่า" หมายถึง ความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์ กระบวนการ สินทรัพย์ หรือการใช้งาน เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่น ๆ. องค์กรมักพิจารณาคุณค่าเพื่อประเมินผลประโยชน์ของทางเลือกต่าง ๆ เทียบกับต้นทุนค่าใช้จ่าย เช่น คุณค่าที่ลูกค้าได้รับจากผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ ร่วมกัน. องค์กรจำเป็นต้องเข้าใจว่าคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มคืออะไร จากนั้นส่งมอบคุณค่าให้แต่ละกลุ่มนั้น. การกระทำดังนี้ องค์กรต้องสร้างความสมดุลของคุณค่าที่มีต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นด้วย เช่น ผู้ถือหุ้น บุคลากร และชุมชน.

VALUES: ค่านิยม

"ค่านิยม" หมายถึง หลักการและพฤติกรรมชี้นำที่สื่อถึงความคาดหวังให้องค์กรและบุคลากรปฏิบัติ. ค่านิยมสะท้อนและส่งเสริมวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร. ค่านิยมสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม.

ตัวอย่างของค่านิยม อาจรวมถึงการแสดงให้เห็นถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์กับทุกกรณี การทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า การให้คุณค่าต่อแต่ละบุคคล และต่อความหลากหลาย การพิทักษ์สิ่งแวดล้อม และความมุ่งมั่นให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศทุกวัน.

VISION: วิสัยทัศน์

"วิสัยทัศน์" หมายถึง สภาวะที่องค์กรต้องการเป็นในอนาคต. วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไป สิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่องค์กรต้องการให้ผู้อื่นรับรู้ในอนาคต.

VOICE OF THE CUSTOMER: เสียงของลูกค้า

"เสียงของลูกค้า" หมายถึง กระบวนการในการเฟ้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า. กระบวนการด้าน "เสียงของลูกค้า" เป็นกระบวนการเชิงรุกและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องในการเฟ้นหาความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนาของลูกค้า ทั้งที่ชัดเจน ไม่ชัดเจน และที่คาดการณ์ไว้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ลูกค้าเกิดความผูกพัน. การรับฟังเสียงของลูกค้า อาจรวมถึงการรวบรวมและการบูรณาการข้อมูลต่าง ๆ ของลูกค้า เช่น ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ ผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลและข้อคิดเห็นจากสื่อสังคมออนไลน์ การรับประกัน สารสนเทศด้านการตลาดและการขาย ข้อร้องเรียนที่มีผลต่อการที่ลูกค้าจะตัดสินใจซื้อและตัดสินใจผูกสัมพันธ์.

WORK PROCESSES: กระบวนการทำงาน

"กระบวนการทำงาน" หมายถึง กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดภายในองค์กร ซึ่งอาจรวมถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์ การผลิต และการส่งมอบ การสนับสนุนลูกค้า การจัดการเครือข่ายอุปทาน กระบวนการทางธุรกิจ และกระบวนการสนับสนุน. กระบวนการทำงานเป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กร และสร้างคุณค่าต่อลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ถือหุ้น. กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรต้องดำเนินการให้สำเร็จโดยบุคลากรขององค์กรเสมอ.

กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมักเกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และปัจจัยที่ผู้นำระดับสูงใช้พิจารณาว่าสำคัญต่อการเติบโตขององค์กร. กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรต้องดำเนินการให้สำเร็จโดยบุคลากรขององค์กรเสมอ.

ในทางตรงกันข้าม โครงการเป็นกระบวนการทำงานที่ไม่เหมือนใครซึ่งตั้งใจดำเนินการให้เกิดผลลัพธ์แล้วเลิกดำเนินการ.

WORK SYSTEMS: ระบบงาน

"ระบบงาน" ประกอบด้วย กระบวนการทำงานภายในกับแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ จากภายนอกที่จำเป็นต่อการพัฒนา และการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในตลาด. ภายในระบบงาน กระบวนการภายในคือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร. แหล่งทรัพยากรจากภายนอก อาจรวมถึงกระบวนการที่ดำเนินการโดยผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ คู่สัญญา และส่วนอื่น ๆ ในเครือข่ายอุปทานที่จำเป็นต่อการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์ รวมทั้งกระบวนการทางธุรกิจและกระบวนการสนับสนุน. กระบวนการทำงานภายในและแหล่งทรัพยากรจากภายนอกเหล่านี้ทำงานร่วมกันเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ.

การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นเรื่องในระดับกลยุทธ์ ซึ่งองค์กรต้องตัดสินใจว่าใช้กระบวนการภายในหรือแหล่งทรัพยากรจากภายนอกเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดและความยั่งยืนในตลาด. การตัดสินใจนี้ครอบคลุมถึงการปกป้องสินทรัพย์ทางปัญญา การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร และการบรรเทาความเสี่ยง. การตัดสินใจใด ๆ ขององค์กรจะมีผลกระทบต่อโครงสร้างองค์กร บุคลากร กระบวนการทำงาน และอุปกรณ์ / เทคโนโลยี.

WORKFORCE: บุคลากร

"บุคลากร" หมายถึง บุคคลทุกคนที่องค์กรเป็นผู้ดูแลและมีส่วนร่วมโดยตรงในการปฏิบัติงานที่จะทำให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ รวมทั้งพนักงานที่องค์กรจ่ายค่าตอบแทน (เช่น พนักงานประจำ พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา พนักงานชั่วคราว และพนักงานที่ทำงานผ่านโทรศัพท์ รวมทั้งพนักงานจ้างตามสัญญาที่องค์กรดูแลและควบคุม) และอาสาสมัคร (ถ้ามี) โดยรวมถึงผู้นำ หัวหน้างาน และผู้จัดการในทุกระดับ.

WORKFORCE CAPABILITY: ขีดความสามารถของบุคลากร

"ขีดความสามารถของบุคลากร" หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะทำงานให้สำเร็จตามกระบวนการทำงาน ด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะ (Competencies) ของบุคลากร. ขีดความสามารถ อาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนผ่านสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานใหม่ รวมทั้งการตอบสนองธุรกิจ ตลาด และความต้องการของกฎระเบียบข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไป.

WORKFORCE CAPACITY: อัตรากำลังบุคลากร

"อัตรากำลังบุคลากร" หมายถึง จำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับขององค์กรที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรมีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เพียงพอต่อการทำให้กระบวนการทำงานสำเร็จ และสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ไปสู่ลูกค้าได้สำเร็จ รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองระดับความต้องการบุคลากรตามฤดูกาลหรือความต้องการที่เปลี่ยนแปลง.

WORKFORCE ENGAGEMENT: ความผูกพันของบุคลากร

"ความผูกพันของบุคลากร" หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นของบุคลากร ทั้งในด้านความรู้สึกและสติปัญญาเพื่อทำให้งานวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ขององค์กรบรรลุผล. องค์กรที่มีระดับความผูกพันของบุคลากรสูงแสดงให้เห็นเด่นชัดด้วยสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อผลประโยชน์ของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กร.

โดยทั่วไป บุคลากรในองค์กรจะรู้สึกมีความผูกพันกับองค์กรเมื่อมีแรงจูงใจและได้ทำงานที่มีความหมายต่อตน และเมื่อได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและในสถานที่ทำงาน. ประโยชน์ของความผูกพันของบุคลากร คือ การทำให้เกิดบรรยากาศความไว้ใจซึ่งกันและกัน สภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน การสื่อสารและแลกเปลี่ยนสารสนเทศที่ดี การให้อำนาจในการตัดสินใจ และการมีภาระรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการของตน. ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะนำมาซึ่งความผูกพันได้แก่ การฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพการงาน ระบบการยกย่องชมเชยและระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิผล โอกาสที่เท่าเทียมกันและการได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรม รวมทั้งการมีไมตรีจิตกับครอบครัวของบุคลากร.

คะแนน

ระบบการให้คะแนน

คะแนนของคำตอบในแต่ละหัวข้อ จะขึ้นอยู่กับการประเมินใน 2 มิติ คือ

1) กระบวนการ (หมวด 1-6).
2) ผลลัพธ์ (หมวด 7).

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อ ให้พิจารณาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับคำถามของหัวข้อนั้นและแนวทางการให้คะแนนดังต่อไปนี้

- ปัจจัยธุรกิจสำคัญที่นำเสนอในโครงร่างองค์กร.
- ระดับความสมบูรณ์และความเหมาะสมของแนวทาง ความครอบคลุมของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และจุดแข็งของกระบวนการเรียนรู้และปรับปรุง.
- ระดับของผลการดำเนินการ และผลลัพธ์เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น หรือองค์กรที่เกี่ยวเนื่องกัน หรือระดับเทียบเคียง.

มิติการให้คะแนน

กระบวนการ

"กระบวนการ" หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้และปรับปรุง เพื่อตอบคำถามต่าง ๆ ในหมวด 1-6. ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ประเมินกระบวนการ ประกอบด้วย แนวทาง (Approach—A) การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment—D) การเรียนรู้ (Learning—L) และการบูรณาการ (Integration—I) (ADLI). รายงานป้อนกลับของรางวัลคุณภาพแห่งชาติสะท้อนถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงในปัจจัยเหล่านี้. คะแนนสำหรับหมวดกระบวนการเป็นการประเมินภาพรวมของผลการดำเนินการโดยรวม ซึ่งพิจารณาปัจจัยกระบวนการทั้ง 4 ดังนี้

แนวทาง (Approach—A) หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ.
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้ตอบคำถามของหัวข้อต่าง ๆ ของเกณฑ์ และสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร.
- ความมีประสิทธิผลของการใช้วิธีการต่าง ๆ ขององค์กร.
- ระดับของการที่แนวทางนั้นนำไปใช้ซ้ำได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้ (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ).

การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment—D) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองคำถามของหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อองค์กร.
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา.
- การนำแนวทางไปใช้ในทุกหน่วยงานที่เหมาะสม.

การเรียนรู้ (Learning-L) หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยใช้วงจรการประเมินและการปรับปรุง.
- การปรับปรุงแนวทางด้วยการประยุกต์ใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือนวัตกรรม
- การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร.

ดู "จากการตั้งรับปัญหาสู่การสร้างนวัตกรรม" ในหน้า 159 ซึ่งแสดงให้เห็นความก้าวหน้าผ่านระดับความสมบูรณ์ของมิติการให้คะแนนนี้

การบูรณาการ (Integration-I) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึง ของ

- แนวทางที่ใช้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กร และเกณฑ์หมวดกระบวนการ (หมวด 1 - 6).
- การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุง ที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกัน ทั้งระหว่างกระบวนการและระหว่างหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร.
- แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กร.

ในการให้คะแนนหมวดกระบวนการ ให้คำนึงว่าแนวทาง การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการมีความเชื่อมโยงกัน. คำอธิบายแนวทางควรบ่งชี้เรื่องการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเสมอ โดยให้สอดคล้องกับคำถามของหัวข้อนั้นและองค์กรของตน. เมื่อกระบวนการพัฒนาสมบูรณ์ขึ้น คำอธิบายควรแสดงถึงวงจรการเรียนรู้ (รวมถึงนวัตกรรม) รวมทั้งบูรณาการกับกระบวนการและหน่วยงานอื่น (ดู "ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการ" หน้า 161).

ผลลัพธ์

"ผลลัพธ์" หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กรที่บรรลุผลตามคำถามใน หมวด 7 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ ได้แก่ ระดับ (Level-L) แนวโน้ม (Trend-T) การเปรียบเทียบ (Comparison-C) และการบูรณาการ (Integration-I) (LeTCI). คะแนนของหมวดผลลัพธ์เป็นการประเมินภาพรวมของผลการดำเนินการโดยรวม ซึ่งพิจารณาปัจจัยผลลัพธ์ทั้ง 4 ดังนี้

ระดับ (Level-Le) หมายถึง ผลการดำเนินการในปัจจุบันของตัววัดด้วยมาตรวัดที่เหมาะสม.

แนวโน้ม (Trend-T) หมายถึงอัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือความต่อเนื่องของผลการดำเนินการที่ดีในประเด็นที่สำคัญ (ความลาดชันของชุดข้อมูลเมื่อเวลาผ่านไป).

การเปรียบเทียบ (Comparison-C) หมายถึง ผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่เหมาะสม เช่น คู่แข่ง หรือองค์กรที่คล้ายคลึงกัน หรือระดับเทียบเคียง.

การบูรณาการ (Integration-I) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของตัววัดผลลัพธ์ต่าง ๆ (มักมีการจำแนกประเภท) ที่ระบุผลการดำเนินการด้านลูกค้ารายสำคัญ ผลิตภัณฑ์ ตลาด กระบวนการและแผนปฏิบัติการ และเป้าประสงค์ระดับองค์กร ตามที่ปรากฏอยู่ในโครงร่างองค์กร และในหมวดกระบวนการ.

ในการให้คะแนนหมวดผลลัพธ์ ให้พิจารณาข้อมูลระดับผลการดำเนินการ แนวโน้ม และตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสมของตัววัดและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งการบูรณาการกับข้อกำหนดที่สำคัญขององค์กร. หมวดผลลัพธ์ควรแสดงข้อมูลความครอบคลุมของผลการดำเนินการตามที่รายงาน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติและการเรียนรู้ขององค์กร. ถ้ากระบวนการปรับปรุงมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างกว้างขวาง องค์กรควรมีผลลัพธ์ที่สอดคล้องกันด้วย.

"ความสำคัญ" ในการพิจารณาคะแนน

("Importance" as a Scoring Consideration)

ประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาในการประเมินและให้ข้อมูลป้อนกลับ คือ "ความสำคัญ" ของกระบวนการและผลลัพธ์ต่อปัจจัยสำคัญทางธุรกิจ ที่แสดงไว้ในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน. องค์กรควรระบุเรื่องที่เห็นว่าสำคัญที่สุดไว้ในโครงร่างองค์กรและหัวข้อต่าง ๆ เช่น หัวข้อ 2.1, 2.2, 3.2, 5.1, 5.2 และ 6.1 โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องความต้องการที่สำคัญของลูกค้า สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความต้องการของบุคลากร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และแผนปฏิบัติการ.

วิธีการให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ

(How to Score an Item Response)

การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ควรยึดแนวทางดังต่อไปนี้

1. พิจารณาแนวทางการให้คะแนน (หน้า 163 และ 165).

2. พิจารณาว่าช่วงคะแนนใด (เช่น 30—45%, 50-65% หรือ 70—85%) อธิบาย "ระดับความสำเร็จขององค์กรได้ใกล้เคียงที่สุด" ดังที่รายงานไว้ในการตอบในหัวข้อนั้น. เลือกช่วงคะแนนโดยพิจารณาจากภาพรวมของปัจจัยทั้ง 4 ของกระบวนการ (ADLI) หรือปัจจัยทั้ง 4 ของผลลัพธ์ (LeTCI). ช่วงคะแนนที่ให้จะเป็นช่วงคะแนนที่สะท้อนการตอบรายงานในภาพรวมได้ดีที่สุด โดยไม่เป็นการแจงนับหรือการเฉลี่ยผลของการตรวจประเมินทีละปัจจัย. ทั้งนี้ จะไม่ใช้ปัจจัยหนึ่งปัจจัยใดเป็น "ตัวกัน (gate)" ให้คะแนนไม่สามารถขยับขึ้นไปในช่วงคะแนนที่สูงกว่านั้น. ช่วงคะแนนที่อธิบาย "ระดับความสำเร็จขององค์กรที่ใกล้เคียงที่สุด" ไม่จำเป็นต้องสมบูรณ์แบบ และมักมีความไม่สมบูรณ์ในบางปัจจัยที่ใช้ในการตรวจประเมินในหมวด 1-6 (ADLI) หรือในหมวด 7 (LeTCI) ก็ได้.

3. อ่านช่วงคะแนนถัดไปที่สูงขึ้นไปหรือต่ำลงมา. การตัดสินใจให้คะแนน (เช่น 55% หรือ 60%) ภายในช่วงคะแนนที่เลือกไว้ ต้องประเมินว่าคำตอบในหัวข้อนั้น ๆ ในภาพรวมใกล้เคียงกับเนื้อหาที่อธิบายในช่วงคะแนนที่สูงขึ้นไปหรือต่ำลงมาเพียงใด.

จากการตั้งรับปัญหาสู่การสร้างนวัตกรรม
(From Fighting Fires to Innovation)

ตัวอย่างการประยุกต์ใช้จากการดับเพลิงสู่นวัตกรรมป้องกันอัคคีภัย

การเรียนรู้ถือได้ว่าเป็นคุณลักษณะสำคัญขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง. การเรียนรู้และการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิผลจะช่วยผลักดันองค์กรจากระดับเบื้องต้นที่มุ่งตั้งรับปัญหา ไปสู่ระดับสูงสุดของการปรับปรุงอย่างทั่วถึง การพัฒนา และการสร้างนวัตกรรม.

ขั้นที่ 1 การตั้งรับปัญหา

(Reacting to the Problem) (0-5%)

ผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงเกิดความตระหนกตกใจกับปัญหาที่เกิดขึ้น เน้นการหาทางแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เพื่อคลี่คลายสถานการณ์นั้นให้กลับสู่สภาวะปกติอย่างรวดเร็ว. คล้ายกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเร่งวิ่งลากสายดับเพลิงเพื่อดับเพลิงให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้.

ขั้นที่ 2 รณรงค์ให้เกิดการปรับปรุง

(General Improvement Orientation) (10-25%)

องค์กรโดยผู้ที่รับผิดชอบแสวงหาเครื่องมือหรือกำหนดมาตรการในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้สามารถรับมือกับปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และลดผลกระทบของความเสียหายที่เกิดขึ้น. เทียบได้กับการที่องค์กรติดตั้งท่อและสายดับเพลิงจำนวนมากขึ้นเพื่อช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการดับเพลิงและลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น.

ขั้นที่ 3 การปรับปรุงและประเมินผลอย่างเป็นระบบ

(Systematic Evaluation and Improvement) (30-45%)

องค์กรเริ่มมีการประชุมหารือร่วมกันเพื่อประเมินจุดที่เป็นความเสี่ยงหรือสาเหตุของปัญหา เพื่อหาทางรับมือกับความผิดปกติที่อาจเกิดขึ้นตรงจุดนั้นได้อย่างมีประสิทธิผลมากขึ้น. เทียบได้กับการที่องค์กรประเมินว่าพื้นที่ใดมีความเสี่ยงในการเกิดเพลิงไหม้ และติดตั้งอุปกรณ์ตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำ (Heat Sensors and a Sprinkler System) เป็นพิเศษ พร้อมทั้งแผนการรับมืออัคคีภัยที่อาจเกิดขึ้นในพื้นที่บริเวณนั้น.

ขั้นที่ 4 การเรียนรู้ทบทวนและกำหนดกลยุทธ์ปรับปรุง

(Learning and Strategic Improvement) (50-65%)

องค์กรดำเนินการบริหารจัดการเชิงป้องกันการเกิดอัคคีภัยอย่างเป็นระบบมากขึ้น. เทียบได้กับการที่องค์กรติดตั้งระบบตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำในบริเวณกว้าง เพื่อช่วยเตือนภัยให้ทราบเมื่อระดับอุณหภูมิเพิ่มสูงขึ้นจนสามารถทำให้เกิดเพลิงไหม้และรดน้ำดับไฟได้.

ขั้นที่ 5 การวิเคราะห์องค์กรและสร้างนวัตกรรม

(Organizational Analysis and Innovation) (70-100%)

องค์กรดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศระดับองค์กรและสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เน้นการป้องกันที่สาเหตุเบื้องต้น เพื่อลดโอกาสการเกิดของปัญหา. เทียบได้กับการที่องค์กรเน้นให้เกิดความปลอดภัยโดยเปลี่ยนมาใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ป้องกันไฟและติดไฟยาก เปลี่ยนมาใช้ของเหลวที่มีน้ำเป็นส่วนประกอบหลักแทนของเหลวไวไฟ และให้ความสำคัญกับระบบตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำ ในฐานะวิธีการป้องกันเชิงเตือนภัยเมื่อปัญหาได้เกิดขึ้นแล้ว นอกจากนี้ แนวทางนี้ได้รับการแบ่งปันกับทุกส่วนงาน และมีการฝึกปฏิบัติในทุกสถานที่ทำการ.

ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการ
(Steps toward Mature Processes)

ตัวช่วยในการตรวจประเมินและให้คะแนนในหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6)

1. ตั้งรับปัญหา (Reacting to Problems) (0–25%)

การปฏิบัติการมีในลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ และส่วนใหญ่จะตอบสนองความต้องการหรือปัญหาเฉพาะหน้า. ขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี.

2. แนวทางเริ่มเป็นระบบ (Early Systematic Approaches) (30 – 45%)

องค์กรอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการปฏิบัติการโดยกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้. มีการประเมินผลและการปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร. มีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ.

3. แนวทางสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Aligned Approaches) (50–65%)

การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง โดยมีการแบ่งปันความรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร. กระบวนการตอบสนองกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร.

4. แนวทางที่มีบูรณาการ (Integrated Approaches) (70–100%)

การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ. การวิเคราะห์ นวัตกรรม และการแบ่งปันสารสนเทศและความรู้ ส่งผลให้การทำงานข้ามหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ. ใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติการที่สำคัญ.

Process Scoring Guidelines

(For Use with Categories 1–6)

Score	Process
0% or 5%	• No SYSTEMATIC APPROACH to item requirements is evident; information is ANECDOTAL. (A) • Little or no DEPLOYMENT of any SYSTEMATIC APPROACH is evident. (D) • An improvement orientation is not evident; improvement is achieved by reacting to problems. (L) • No organizational ALIGNMENT is evident; individual areas or work units operate independently. (I)
10%, 15, 20%,or 25%	• The beginning of a SYSTEMATIC APPROACH to the BASIC QUESTION in the item is evident. (A) • The APPROACH is in the early stages of DEPLOYMENT in most areas or work units, inhibiting progress in achieving the BASIC QUESTION of the item. (D) • Early stages of a transition from reacting to problems to a general improvement orientation are evident. (L) • The APPROACH is ALIGNED with other areas or work units largely through joint problem solving. (I)
30%, 35%, 40%, or 45%	• An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, responsive to the BASIC REQUIREMENTS of 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 the 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 REQUIREMENTS of 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 and some examples of use of best practices, instances of INNOVATION, or sharing of refinements, are in place for improving the efficiency and EFFECTIVENESS of KEY PROCESSES. (L) • The APPROACH is ALIGNED with your overall organizational needs as identified in response to the Organizational Profile and other process items. (I)
70%, 75%, 80% or 85%	• An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, responsive to 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, 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 your current and future organizational needs as identified in response to the Organizational Profile and other process items. (I)
90%, 95% or 100%	• An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, fully responsive to the MULTIPLE REQUIREMENTS in the item, is evident. (A) • The APPROACH is fully DEPLOYED without significant weaknesses or gaps in any areas or work units. (D) • Fact-based, SYSTEMATIC evaluation and improvement and organizational LEARNING through INNOVATION are KEY organization-wide tools; refinement and INNOVATION, backed by ANALYSIS and sharing, are evident throughout the organization. (L) • The APPROACH is well INTEGRATED with your current and future organizational needs as identified in response to the Organizational Profile and other process items. (I)

แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ

(Process Scoring Guidelines) (หมวด 1-6)

คะแนน	กระบวนการ
0% หรือ 5%	• ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบคำถามของหัวข้ออย่างชัดเจน. มีสารสนเทศน้อย /ไม่ชัดเจน /ไม่ตรงประเด็น. (A) • แทบไม่ปรากฏหลักฐานการนำแนวทางที่เป็นระบบไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ. (D) • ไม่ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง (Improvement Orientation). มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา. (L) • ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับองค์กร. แต่ละพื้นที่หรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ. (I)
10%, 15, 20%, หรือ 25%	• ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบคำถามพื้นฐานของหัวข้อ. (A) • การนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกพื้นที่หรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุคำถามพื้นฐานของหัวข้อ. (D) • ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มเปลี่ยนแปลงจากการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหามาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงทั่ว ไป. (L) • มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา. (I)
30%, 35%, 40%, หรือ 45%	• ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามพื้นฐานของหัวข้อ. (A) • มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางพื้นที่หรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ. (D) • ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ. (L) • เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการพื้นฐานขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ. (I)
50%, 55%, 60%, หรือ 65%	• ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามโดยรวมของหัวข้อ. (A) • มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าอาจแตกต่างกันในบางพื้นที่หรือบางหน่วยงาน. (D) • มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และแสดงตัวอย่างของการใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ตัวอย่างนวัตกรรม หรือการแบ่งปันการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ. (L) • มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการโดยรวมขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ. (I)
70%, 75%, 80% หรือ 85%	• ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามย่อยของหัวข้อ. (A) • มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ. (D) • มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง การประยุกต์ใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ การจัดการนวัตกรรม และการแบ่งปันการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เป็นเครื่องมือที่สำคัญเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร. (L) • มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ. (I)
90%, 95% หรือ 100%	• ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามย่อยของหัวข้ออย่างครบถ้วน. (A) • มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงโดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใด ๆ. (D) • มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และการพัฒนาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ นวัตกรรมที่สัมฤทธิ์ผล และการแบ่งปันการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เป็นเครื่องมือที่สำคัญในระดับองค์กรเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล. (L) • มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตเป็นอย่างดี ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ. (I)

Results Scoring Guidelines

(For Use with Category 7)

Score	Results
0% or 5%	• There are no organizational PERFORMANCE RESULTS, or the RESULTS reported are poor. (Le) • TREND data either are not reported or show mainly adverse TRENDS. (T) • Comparative information is not reported. (C) • RESULTS are not reported for any areas of importance to the accomplishment of your organization's MISSION. (I)
10%, 15%, 20%, or 25%	• A few organizational PERFORMANCE RESULTS are reported, responsive to the BASIC REQUIREMENTS of the item, and early good PERFORMANCE LEVELS are evident. (Le) • Some TREND data are reported, with some adverse TRENDS evident. (T) • Little or no comparative information is reported. (C) • RESULTS are reported for a few areas of importance to the accomplishment of your organization's MISSION. (I)
30%, 35%, 40%, or 45%	• Good organizational PERFORMANCE LEVELS are reported, responsive to the BASIC REQUIREMENTS of the item. (Le) • Some TREND data are reported, and most of the TRENDS presented are beneficial. (T) • Early stages of obtaining comparative information are evident. (C) • RESULTS are reported for many areas of importance to the accomplishment of your organization's MISSION. (I)
50%, 55%, 60%, or 65%	• Good organizational PERFORMANCE LEVELS are reported, responsive to the OVERALL QUESTIONS in the item. (Le) • Beneficial TRENDS are evident in areas of importance to the accomplishment of your organization's MISSION. (T) • Some current PERFORMANCE LEVELS have been evaluated against relevant comparisons and/or BENCHMARKS and show areas of good relative PERFORMANCE. (C) • Organizational PERFORMANCE RESULTS are reported for most KEY CUSTOMER, market, and PROCESS requirements. (I)
70%, 75%, 80% or 85%	• Good-to-excellent organizational PERFORMANCE LEVELS are reported, responsive to MULTIPLE QUESTIONS in the item. (Le) • Beneficial TRENDS have been sustained over time in most areas of importance to the accomplishment of your organization's MISSION. (T) • Many to most TRENDS and current PERFORMANCELEVELS have been evaluated against relevant comparisons and/or BENCHMARKS and show areas of leadership and very good relative PERFORMANCE. (C) • Organizational PERFORMANCE RESULTS are reported for most KEY CUSTOMER, market, PROCESS, and ACTION PLAN requirements. (I)
90%, 95% or 100%	• Excellent organizational PERFORMANCE LEVELS are reported that are fully responsive to the MULTIPLE REQUIREMENTS of the item. (Le) • Beneficial TRENDS have been sustained over time in all areas of importance to the accomplishment of your organization's MISSION. (T) • Industry and BENCHMARK leadership is demonstrated in many areas. (C) • Organizational PERFORMANCE RESULTS and PROJECTIONS are reported for most KEY CUSTOMER, market, PROCESS, and ACTION PLAN requirements. (I)

แนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์

(Results Scoring Guidelines) (หมวด 7)

คะแนน	ผลลัพธ์
0% หรือ 5%	• ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กร หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในหัวข้อที่รายงาน. (Le) • ไม่แสดงแนวโน้มของข้อมูล หรือแสดงแนวโน้มเชิงลบเป็นส่วนใหญ่. (T) • ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ. (C) • ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร. (I)
10%, 15%, 20%, หรือ 25%	• มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเพียงบางเรื่องที่ตอบคำถามพื้นฐานของหัวข้อ และมีระดับผลการดำเนินการที่เริ่มดี. (Le) • มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลในบางเรื่อง โดยบางเรื่องแสดงแนวโน้มเชิงลบ. (T) • แทบไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ. (C) • มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร. (I)
30%, 35%, 40%, หรือ 45%	• มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดี ตอบคำถามพื้นฐานของหัวข้อ. (Le) • มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี. (T) • เริ่มมีการแสดงสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ. (C) • มีการรายงานผลลัพธ์หลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร. (I)
50%, 55%, 60%, หรือ 65%	• มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดี ตอบคำถามโดยรวมของหัวข้อ. (Le) • แสดงถึงแนวโน้มที่ดีในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร. (T) • ผลการดำเนินการในปัจจุบันบางเรื่องดีกว่าคู่เทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม. (C) • มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าที่สำคัญส่วนใหญ่ ความต้องการของตลาดที่สำคัญส่วนใหญ่ และคำถามของกระบวนการที่สำคัญส่วนใหญ่. (I)
70%, 75%, 80% หรือ 85%	• มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดีถึงดีเลิศ ตอบคำถามย่อยของหัวข้อ. (Le) • มีแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่สำคัญส่วนใหญ่ซึ่งจะทำให้บรรลุพันธกิจขององค์กร. (T) • มีแนวโน้มและระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันหลายเรื่องถึงส่วนใหญ่ ดีกว่าคู่เทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง และมีผลการดำเนินการที่แสดงถึงความเป็นผู้นำในระดับดีมาก. (C) • มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าที่สำคัญส่วนใหญ่ ความต้องการของตลาดที่สำคัญส่วนใหญ่ และคำถามของกระบวนการและแผนปฏิบัติการส่วนใหญ่. (I)
90%, 95% หรือ 100%	• มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดีเลิศ ตอบคำถามของหัวข้ออย่างครบถ้วน. (Le) • มีแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่สำคัญทุกเรื่องซึ่งจะทำให้บรรลุพันธกิจขององค์กร. (T) • แสดงถึงความเป็นผู้นำทั้งในธุรกิจและเป็นผู้นำสำหรับการเทียบเคียงในหลายด้าน. (C) • มีการรายงานผลการดำเนินการและการคาดการณ์ผลการดำเนินการขององค์กรที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าที่สำคัญส่วนใหญ่ ความต้องการของตลาดที่สำคัญส่วนใหญ่ และคำถามของกระบวนการและแผนปฏิบัติการส่วนใหญ่. (I)

กระบวนการตรวจประเมินและอนุมัติรางวัล

ความสำเร็จของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ความสำเร็จของรางวัลคุณภาพแห่งชาติเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของหน่วยงาน และกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งให้ความสำคัญกับการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้ไปใช้เป็นกลไกขับเคลื่อนขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย. การสนับสนุนเหล่านี้มีในหลากหลายรูปแบบ ตั้งแต่การให้งบประมาณสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง การถ่ายทอดและแบ่งปันประสบการณ์ความสำเร็จ การอาสาสมัคร และการให้ความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้รางวัลคุณภาพแห่งชาติคงความเป็นรางวัลเกียรติยศสูงสุดของประเทศไทย. บทบาทและความร่วมมือของหน่วยงาน และกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

กระทรวงอุตสาหกรรม

กระทรวงอุตสาหกรรมให้ความสำคัญกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติในฐานะที่เป็นเครื่องมือที่ช่วยยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรของไทยให้มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการที่น่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับในระดับโลก. ดังนั้น ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา กระทรวงอุตสาหกรรมได้จัดสรรงบประมาณผ่านสถาบันเพิ่มผลิตแห่งชาติเพื่อสนับสนุนและติดตามความสำเร็จของโครงการนี้อย่างต่อเนื่อง และมีบทบาทสำคัญในการช่วยให้รางวัลนี้เป็นที่ยอมรับของภาครัฐและเอกชนจวบจนทุกวันนี้.

คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA National Committee)

คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภาครัฐและเอกชน เป็นที่ยอมรับในระดับประเทศและได้รับการแต่งตั้งโดย ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี โดยมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- กำหนดนโยบายและกำกับดูแลการดำเนินโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.
- พิจารณาอนุมัติเกณฑ์การสมัคร เกณฑ์การตัดสินรางวัล เกณฑ์คะแนนกระบวนการตรวจประเมิน และเกณฑ์การมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.
- พิจารณาอนุมัติรายชื่อองค์กรที่ผ่านเกณฑ์การมองรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.
- แต่งตั้งและกำกับดูแลการปฏิบัติงานของคณะอนุกรรมการ ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือคณะทำงาน.

โดยมีคณะอนุกรรมการ 2 คณะ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภาครัฐและเอกชน มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษทำหน้าที่พัฒนางานด้านต่าง ๆ ได้แก่

1) คณะอนุกรรมการด้านเทคนิครางวัลคุณภาพแห่งชาติ

โดยมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- กลั่นกรอง และเสนอข้อคิดเห็นในด้านเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตรวจประเมิน.
- เสนอแนวทางการพัฒนาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ.
- เสนอรายชื่อผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.
- พิจารณารายชื่อองค์กรที่ผ่านเกณฑ์การรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.

2) คณะอนุกรรมการด้านการส่งเสริมและสนับสนุนรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

โดยมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- กลั่นกรอง และเสนอข้อคิดเห็นในด้านการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ สร้างการรับรู้ต่อสาธารณะ.
- กระตุ้นให้องค์กรนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้.

ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA Assessors)

ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภาครัฐและเอกชนซึ่งอาสาสมัครทำหน้าที่ผู้ตรวจประเมินโดยไม่ได้รับค่าตอบแทน. ผู้ตรวจประเมินมีบทบาทสำคัญในการตรวจประเมินและจัดทำรายงานป้อนกลับ (Feedback Report) ให้แก่องค์กรผู้สมัครขอรับรางวัล รวมถึงการนำเสนอรายชื่อองค์กรที่ผ่านเกณฑ์การรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติต่อสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมคณะอนุกรรมการด้านเทคนิค และเสนอขออนุมัติจากคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. ในแต่ละปีสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติดำเนินการสรรหาและคัดเลือกผู้มีคุณสมบัติที่เหมาะสม ผ่านกระบวนการคัดเลือกและฝึกอบรมที่เข้มข้น เพื่อให้ได้ผู้ตรวจประเมินที่พร้อมในด้านคุณสมบัติ คุณธรรม และจริยธรรม. นอกจากนี้ ผู้ตรวจประเมินทุกคนยังต้องเข้ารับการฝึกอบรมประจำปี เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายใต้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมจะขึ้นทะเบียนเป็นผู้ตรวจประเมินประจำปีเพื่อทำหน้าที่ในปีนั้น ๆ. นอกจากทำหน้าที่ในการตรวจประเมินแล้ว ผู้ตรวจประเมินยังมีบทบาทสำคัญในการเผยแพร่และสร้างความรู้ความเข้าใจในรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้แก่หน่วยงาน สมาคม และชุมชนทางวิชาชีพต่าง ๆ.

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Office of Thailand Quality Award: OTQA)

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยมีผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นผู้รับมอบอำนาจ นำนโยบายไปบริหารจัดการ ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ ในทุกภาคส่วนนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการเพื่อเป็นองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลก ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวาง ย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้.

องค์กรที่สนใจสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

โปรดศึกษารายละเอียดจาก
คู่มือการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปีนั้น ๆ
vzและส่งใบสมัครขอรับรองคุณสมบัติองค์กร เพื่อขอรับรางวัลประจำปี
ผ่านเว็บไซต์ ได้ที่ http://www.tqa.or.th/th/applicant/

สำหรับผู้ที่สนใจสมัคร ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

โปรดศึกษารายละเอียดจาก
คู่มือการสมัครผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปีนั้น ๆ
และสมัครเข้าร่วม การอบรมและคัดเลือก
ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ รายใหม่
ผ่านเว็บไซต์ ได้ที่ http://www.tqa.or.th/th/assessor/

โครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

www.tqa.or.th

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ชั้น 14 อาคารยาคูลท์ เลขที่ 1025 ถนนพหลโยธิน
แขวงพญาไท เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
โทรศัพท์: 0 2619 5500 ต่อ 630 – 634
E-mail: tqa@ftpi.or.th I www.tqa.or.th
Facebook: TQAlive