

| ฉบับเปิดตัว

TQA
— Academy —

บริหาร **เยี่ยม**
ผลลัพธ์ **ยอดเยี่ยม**
ด้วยเกณฑ์ **TQA**

เรียบเรียงโดย

นพ.สิทธิศักดิ์ พฤษชัยปิติกุล

ขอมอบแด่

- คุณพ่อ-คุณแม่ ผู้ให้กำเนิดชีวิต
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และคณะผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งเป็นเพื่อนร่วมอุดมการณ์
- กัลยาณมิตร ผู้มุ่งมั่นสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กรทุกท่าน
- ลูก “พิณ” พญ. พรปวีณ์ กับ ลูก “แพน” พญ. พรกนก และ
- ภญ. จุรีรัตน์ พฤกษ์ปีติกุล ศรีภรรยา ผู้เติมเต็มความหมายของคำว่า “ชีวิต”

บทนำ

ความไฝ่ฝันสูงสุดของผู้บริหารระดับสูงทุกท่าน คือการนำองค์กรที่รับผิดชอบสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารระดับสูงทุกท่านล้วนทำงานหนักและทุ่มเท โดยหวังว่าจะบรรลุทางให้องค์กรสู่ความสำเร็จ แต่จะทราบได้อย่างไรว่า ขณะนี้ท่านได้นำพาองค์กรไปได้ดีเพียงใด ท่านได้นำพาองค์กรอย่างมีคุณภาพหรือไม่ องค์กรของท่านมีประสิทธิผลเพียงใด มีขีดความสามารถในการแข่งขันมากน้อยเพียงใด มีนวัตกรรมมากน้อยเพียงใด เป็นองค์กรที่มีศักยภาพที่จะเติบโตและดำรงอยู่อย่างยั่งยืน และมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศแล้วหรือยัง พุดง่าย ๆ “บริหารเยี่ยม ผลลัพธ์ยอดเยี่ยม” แล้วหรือยัง

ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ ต่างมุ่งค้นหาเครื่องมือในการบริหารจัดการเข้ามาแก้ไขปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ ในขณะที่บางท่าน มุ่งสะสมเครื่องมือในการบริหารจนเต็มองค์กร เพียงเพราะเกรงว่าองค์กรของตนจะไม่ทันสมัยนิยม องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงตามวาระ มีแนวโน้มที่จะมีการเปลี่ยนแปลงเครื่องมือบริหารจัดการตามจริตของผู้บริหารระดับสูง ทำให้คนในองค์กรที่เครื่องมือที่เคยใช้อยู่ไปในพื้นที่ที่ทราบว่าเจ้านายใหม่ต้องการใช้เครื่องมือบริหารชิ้นใหม่

Jerry Rose ประธานบริษัท Sunny Fresh Food ผู้ชนะรางวัล Malcolm Baldrige ซึ่งเป็นต้นแบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของไทย กล่าวไว้อย่างน่าฟังว่า *“ผมรู้สึกประหลาดใจมากที่วงการธุรกิจอเมริกาจ่ายเงินจำนวนมหาศาลกับหนังสือประเภท How To และหลักสูตรอบรมผู้บริหาร เพื่อพยายามสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร ข้อแนะนำของผมก็คือ นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพมาใช้ปรับปรุงองค์กรเถิด เพราะไม่มีหนังสือเล่มอื่นใดเพียงเล่มเดียวนอกเหนือจากหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติอีกแล้ว ที่สามารถสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กร”* ขอให้ท่านผู้บริหารทุกท่าน เปิดใจให้กว้าง และให้โอกาสแก่ตนเองทำความเข้าใจ TQA และลองพิสูจน์ดูว่า คำกล่าวข้างต้น เป็นจริงมากน้อยเพียงใด

หนังสือเล่มนี้ ได้ถูกเขียนครั้งแรกเมื่อ 10 ปีที่แล้ว มีเสียงเรียกร้องมากมายขอให้ปรับปรุงให้ทันสมัย แต่ด้วยภารกิจที่ถักโถมไม่หยุดหย่อนทำให้ไม่มีโอกาส จนกระทั่งท่านผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ดร. อธิศานต์ วายุภาพ และผู้ใหญ่ที่ผมนับถือคือ อาจารย์วรวิทย์ แจ่มสุภนิมิต และอาจารย์พันศักดิ์ กุมมาลือ ได้ชะงัดชะงอยให้ปรับปรุง เพื่อเผยแพร่ในโอกาสเปิดตัว TQA Academy ซึ่งเป็นสถาบันที่กำเนิดมาเพื่อมุ่งส่งเสริมองค์กรในประเทศไทยทุกภาคส่วนในการพัฒนาองค์กรเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศโดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นแนวทาง จึงได้ปรับปรุงเนื้อหาเสียใหม่ ให้ตรงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติปีปัจจุบัน หวังว่าจะมีส่วนช่วยให้ทุกท่าน ทุกองค์กร ได้สำเร็จประโยชน์ตามที่มุ่งหวังได้ตามสมควร

นท. สิทธิศักดิ์ พฤษชัยปิติกุล โทร 089-1451515



TQA Academy is a synergistic platform in making available and enabling effective usage of all the collective wisdoms of the TQA performance excellence model to all organizations in the Kingdom for betterment of our society.

VISION

The **Excellence Enhancer**
For **Excellence Explorers**

MISSION

5 Critical Capabilities to be Enhanced

ยกระดับขีดความสามารถสำคัญ 5 ด้าน



- 

1 ยกระดับมาตรฐาน
ความเป็นเลิศ
ด้านการบริหารจัดการ
- 

2 ยกระดับ
ขีดความสามารถ
ในการแข่งขัน
- 

3 ยกระดับขีดความสามารถ
ในการตอบสนองและสร้างคุณค่า
แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 

4 ยกระดับ
ผลการดำเนินการ
ภาพรวมสู่ความเป็นเลิศ
- 

5 ยกระดับ
ขีดความสามารถในการ
ปรับตัวและสร้างนวัตกรรม
ให้ทันการเปลี่ยนแปลง

สารบัญ

คำนำ	
บทที่ 1	TQA คืออะไรกันแน่
บทที่ 2	หัวใจ TQA
บทที่ 3	บริหารเยี่ยม ผลลัพธ์ยอดเยี่ยมด้วย TQA
บทที่ 4	วิธีสู่ความเป็นเลิศ
บทที่ 5	รู้จักตนเองอย่างลึกซึ้ง
บทที่ 6	การนำองค์กร
บทที่ 7	การวางแผนเชิงกลยุทธ์
บทที่ 8	การมุ่งเน้นลูกค้า
บทที่ 9	การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้
บทที่ 10	การมุ่งเน้นบุคลากร
บทที่ 11	การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ
บทที่ 12	ผลลัพธ์ขององค์กร

บทที่ 1 TQA คืออะไรกันแน่

TQA ย่อมาจาก Thailand Quality Award ภาษาไทยเรียกว่ารางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นรางวัลที่มอบให้กับองค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ยอดเยี่ยม และมีผลลัพธ์ที่สุดยอด เทียบเท่ากับองค์กรระดับโลก หรือ World Class หรือถ้าจะพูดให้ง่ายๆ รางวัลนี้ คือเครื่องหมายที่แสดงว่า **“บริหารเยี่ยม ผลลัพธ์ยอด”** นั่นเอง คำว่ายอดเยี่ยม หมายถึงต้องเป็นระดับ World Class นะ ธรรมดาๆไม่ได้



รางวัล TQA ถือเป็นรางวัลระดับโลก มีรากฐานมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา ที่เรียกว่า The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) รางวัลนี้ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ปัจจุบัน ไม่น้อยกว่า 80 ประเทศทั่วโลก มีรางวัลนี้เป็นของตนเอง เพียงแต่อาจมีการดัดแปลงบ้างเพื่อให้เหมาะกับบริบทของประเทศตนเอง นอกจากนี้ กลุ่มประเทศชั้นนำที่มีการใช้แนวทางนี้ในการพัฒนาองค์กร ยังได้มีการรวมตัวกันเรียกว่า Global Excellence Model Council (GEM) เพื่อหาทางพัฒนา Model ที่ใช้ กระบวนการตรวจประเมิน ผู้ตรวจประเมิน ตลอดจนแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

สำหรับประเทศไทยของเรา รางวัลนี้ถือเป็นรางวัลเกียรติยศที่สูงที่สุดของประเทศ ดำเนินการโดยสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งแต่งตั้งโดยนายกรัฐมนตรี การประเมินใช้มาตรฐานเดียวกันกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา โดยผู้ตรวจประเมินที่เป็นอิสระ ซึ่งผู้ตรวจประเมินเหล่านี้ เป็นอาสาสมัคร ไม่มีค่าตอบแทนใดๆ แต่ผ่านการคัดเลือกอย่างเข้มงวด และต้องพัฒนาความรู้ความสามารถในการตรวจประเมินทุกปี

อ่านถึงตรงนี้ ท่านคงคิดในใจว่า แต่องค์กรของเราไม่อย่างได้รางวัล ผมอยาก **“บริหารเยี่ยม ผลลัพธ์ยอด”** ทำไมพุดถึงรางวัล ทำไมต้องทำเพื่อรางวัล อีกอย่าง ผมได้รางวัลมาเยอะแยะมากพอแล้ว

ถ้าท่านคิดอย่างนี้ ท่านมาถูกทางแล้ว เส้นทางสู่ความเป็นเลิศ ไม่จำเป็นต้องขอรางวัล ยุคหนึ่งเคยมีการศึกษาพบว่า หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (MBNQA) ได้รับการเผยแพร่และดาวน์โหลดมากที่สุดเป็นอันดับสองรองจากพระคัมภีร์ไบเบิล ในขณะที่มีองค์กรที่สมัครเข้าขอรับรางวัล MBNQA ปีละไม่เกิน 50 องค์กร ข้อเท็จจริงก็คือ มีองค์กรทั่วอเมริกา เรือขนส่งที่ใช้เกณฑ์ MBNQA ในการพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ แต่มีราว 50 องค์กรต่อปีเท่านั้นที่มาขอรับรางวัล ถ้าจะเปรียบ TQA เหมือนกีฬาอล์ฟ จากการสำรวจปี 2563 มีคนเล่นกอล์ฟทั้งโลกราว 60.75 ล้านคน แต่มีนักกอล์ฟอาชีพหลักแสนเท่านั้น อย่างไรก็ตาม สิ่งที่คุณคนได้เหมือนกันหมดทุกคน คือ **“ร่างกายที่แข็งแรงขึ้น และจิตใจที่เบิกบาน”** หลังเล่นกอล์ฟ องค์กรของท่านก็เช่นกัน การนำแนวทาง TQA ไปใช้พัฒนาองค์กร ไม่จำเป็นต้องขอรางวัล ขอเพียงมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรตามแนวทางนี้อย่างต่อเนื่อง สิ่งที่คุณคนได้แน่นอน คือ **“องค์กรที่แข็งแรงขึ้น และจิตใจของลูกค้า พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เบิกบานขึ้น”** และนี่คือสิ่งที่ Dr. Harry Hertz อดีตผู้อำนวยการสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติของอเมริกาเรียกว่า **“รางวัลและผู้ชนะที่แท้จริง”**



รางวัลจึงเป็นเพียงสัญลักษณ์ หรือแรงบันดาลใจสำหรับองค์กรเท่านั้น แต่สิ่งที่ทำให้องค์กรได้ประโยชน์ที่แท้จริงคือ เนื้อหาที่ใช้ในการประเมินเพื่อมอบรางวัล ซึ่งมีชื่อเรียกอย่างเป็นทางการว่า **“เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ”** (Criteria for Performance Excellence) ในบางประเทศ เช่น สิงคโปร์ ออสเตรเลีย เรียกเกณฑ์นี้ว่า **“เกณฑ์เพื่อธุรกิจที่เป็นเลิศ”** (Criteria for Business Excellence) ประเทศไทยเราใช้กรอบแนวทาง หรือเกณฑ์เดียวกันกับประเทศสหรัฐอเมริกาทุกประการ โดยสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติของไทย จะเป็นผู้เผยแพร่เกณฑ์นี้ ซึ่งท่านสามารถ Download ได้ที่ website : www.tqa.or.th

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ ซึ่งต่อไปนี้อ่อนุญาตเรียกสั้นๆว่าเกณฑ์ TQA จะถูกปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยทุก 2 ปี เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจ และวิทยาการด้านการบริหารจัดการและเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา ดังรูปในหน้าถัดไปที่แสดงให้เห็นวิวัฒนาการของเกณฑ์ MBNQA ตลอด 30 ปีที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่า เนื้อหาในเกณฑ์ได้ถูกปรับให้ทันสมัยตลอด อาทิ หากผู้บริหารระดับสูงหันมาใช้เกณฑ์นี้ในการปรับปรุงองค์กร ก็เป็นหลักประกันอันหนึ่งได้ว่า ท่านเป็นนักบริหารที่ทันยุคตลอดเวลา

ปัจจุบัน เกณฑ์ TQA ได้รับความนิยมน้อย่างแพร่หลายมากขึ้นในประเทศไทย โดยได้มีการนำไปประยุกต์ใช้ในหลายภาคส่วน อาทิ มาตรฐานโรงพยาบาลและการบริการสุขภาพ (Hospital Accreditation : HA) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SE-AM) ตลอดจนภาคการศึกษาทั้งในระดับโรงเรียนและอุดมศึกษา (EdPEX / OBACQA) รวมทั้งรางวัลในภาคส่วนต่างๆ เช่น Prime Minister Award, SME Award รวมทั้งบริษัท

เอกชนกลุ่มใหญ่ของประเทศหลายแห่ง ยังได้นำเกณฑ์ไปพัฒนาเป็นมาตรฐานการบริหารสู่ความเป็นเลิศเป็นของตนเอง ดังนั้นการที่ท่านจะพัฒนาองค์กรด้วยกรอบ TQA จึงเป็นการเดินทางที่มีเพื่อนร่วมเดินทางมากมาย ทั้งในและต่างประเทศ นอกจากนี้ ยังมีแหล่งความรู้มากมายที่ท่านสามารถเข้าร่วมได้ บนวิถีทาง TQA อาทิ การสัมมนาแบ่งปันการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ที่จัดขึ้นโดยสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ รวมถึงการสัมมนาระดับนานาชาติ เช่น Quest for Excellence ของประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นต้น ปัจจุบัน ทางสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ยังได้จัดตั้ง *TQA Academy* เพื่อเป็นแหล่งความรู้ และช่วยส่งเสริมการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ อีกด้วย ท่านสามารถหารายละเอียดเพิ่มเติมได้จาก Web Site ของ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและ *TQA Academy*

BALDRIGE CRITERIA Thirty Years of Evolution = Revolutionary Change

BALDRIGE CRITERIA OVERVIEW

Core Values and Concepts

- 1992
 - Customer-driven quality
 - Leadership
 - Continuous improvement
 - Full participation
 - Fast response
 - Design quality and prevention
 - Long-range outlook
 - Management by fact
 - Partnership development
 - Public responsibility
- 2019
 - Systems perspective
 - Visionary leadership
 - Customer-focused excellence
 - Valuing people
 - Organizational learning and agility
 - Focus on success
 - Managing for innovation
 - Management by fact
 - Societal contributions
 - Ethics and transparency
 - Delivering value and results

Criteria Item Listings

Year	Item	Point Value
1988	1.1 Customer Satisfaction	10
	1.2 Employee Satisfaction	10
	1.3 Supplier Satisfaction	10
	1.4 Community Satisfaction	10
	1.5 Environmental Protection	10
	1.6 Safety	10
	1.7 Quality of Design	10
	1.8 Quality of Production	10
	1.9 Quality of Service	10
	1.10 Quality of Support	10
	1.11 Quality of Information	10
	1.12 Quality of Innovation	10
	1.13 Quality of Leadership	10
	1.14 Quality of Improvement	10
	1.15 Quality of Partnership	10
2002	1.1 Customer Satisfaction	10
	1.2 Employee Satisfaction	10
	1.3 Supplier Satisfaction	10
	1.4 Community Satisfaction	10
	1.5 Environmental Protection	10
	1.6 Safety	10
	1.7 Quality of Design	10
	1.8 Quality of Production	10
	1.9 Quality of Service	10
	1.10 Quality of Support	10
	1.11 Quality of Information	10
	1.12 Quality of Innovation	10
	1.13 Quality of Leadership	10
	1.14 Quality of Improvement	10
	1.15 Quality of Partnership	10
2019	1.1 Customer Satisfaction	10
	1.2 Employee Satisfaction	10
	1.3 Supplier Satisfaction	10
	1.4 Community Satisfaction	10
	1.5 Environmental Protection	10
	1.6 Safety	10
	1.7 Quality of Design	10
	1.8 Quality of Production	10
	1.9 Quality of Service	10
	1.10 Quality of Support	10
	1.11 Quality of Information	10
	1.12 Quality of Innovation	10
	1.13 Quality of Leadership	10
	1.14 Quality of Improvement	10
	1.15 Quality of Partnership	10

The evolution of the criteria has always been driven by the mantra that the criteria reflect the leading edge of validated leadership and performance practice.

1995 Strategic quality planning → strategic planning	2003 Dual purpose: "training the business" & "changing the business"; linkages among categories enhanced	2005 Strategic challenges added; leadership effectiveness results added	2008 Levels, Trends, Comparisons, Integration (LeTCI) introduced	2011 Innovation incorporated as cross-cutting; intelligent risks & social media questions introduced	2017 Cybersecurity & enterprise risk management focus enhanced
2001 Organizational Profile added	2004 Approach, Deployment, Learning, Integration (ADLI) introduced	2007 Questions on strategic advantages, strategic opportunities, workforce capability/capacity, work systems, work processes, core competencies added	2009 Customer engagement introduced; questions on management of information technology/systems added; societal responsibility incorporated as cross-cutting	2015 Big data/data analytics introduced; organizational change management embedded	2019 Ecosystems introduced

Criteria Evolution Key Dates

- 1987 Malcolm Baldrige Quality Award founded
- 1998 Education and Healthcare Criteria
- 2002 Thailand Quality Award
- 2005 Sustainable organization
- 2005 Non profit organization
- 2015 Change from sustainable org. to successful organization
- 2017 Enhance Enterprise risk and cybersecurity
- 2019 Ecosystem
- 2021 Resilient Org.

พัฒนาการของเกณฑ์ Baldrige / TQA

สำหรับองค์กรขนาดเล็กมากๆ สามารถใช้เกณฑ์ TQA ในการพัฒนาองค์กรได้หรือไม่ มีตัวอย่างดีๆ มากมายที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรเล็กๆ ก็สามารถเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการระดับโลกได้ อาทิ บริษัท Branch-Smith Printing มีบุคลากรเพียง 68 คน บริษัท Texas Nameplate มีบุคลากรเพียง 66 คน ได้รับรางวัล MBNQA ของอเมริกา ในขณะที่บริษัท Qian Hu ซึ่งเป็นบริษัทเลี้ยงปลาสวยงามส่งออกทั่วโลก และบริษัท Tru Marine ซึ่งเป็นบริษัทรับซ่อมใบพัดเรือของสิงคโปร์ ก็เป็นบริษัทขนาดเล็ก มีบุคลากรแค่หลักสิบล้านคน บริษัทเหล่านี้สามารถพัฒนาระบบบริหารจัดการ และสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจได้ยอดเยี่ยม จนได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสิงคโปร์ (SQA) บางแห่งได้ถึงสองครั้งติดต่อกัน เช่น บริษัท Qian Hu เป็นต้น การที่บริษัทของท่านมีขนาดเล็ก จึงไม่ใช่อุปสรรคในการใช้เกณฑ์ TQA ในการพัฒนาองค์กรแต่อย่างใด บริษัทเล็ก แต่มีระบบบริหารที่ยอดเยี่ยม และมีผลการดำเนินการที่ยิ่งใหญ่ คือผู้มีสิทธิ์รับรางวัลทัดเทียมกับองค์กรขนาดใหญ่เช่นกัน

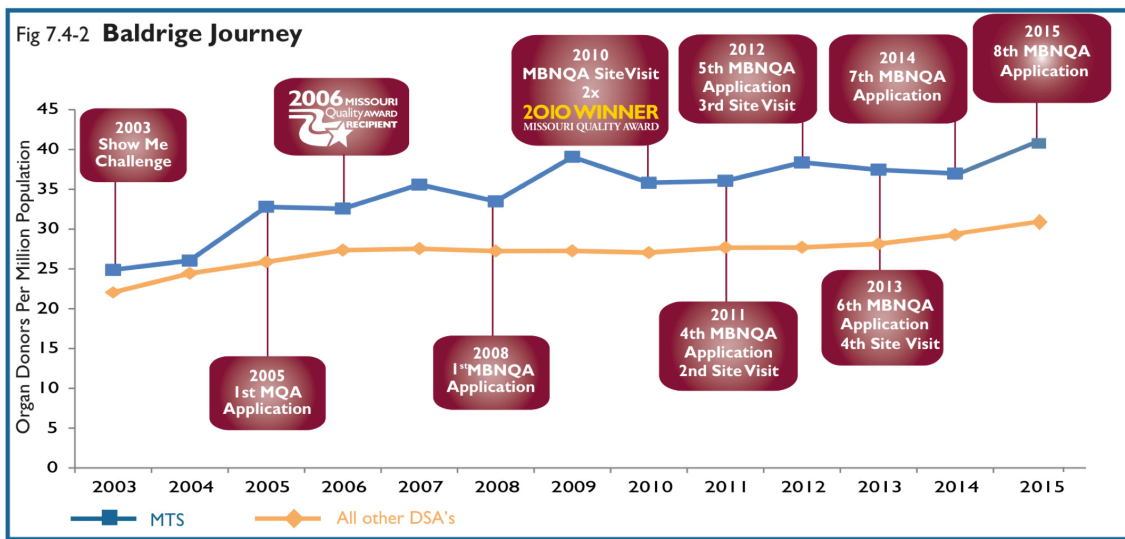


ปัจจุบัน ประเทศไทยมีการให้รางวัลสุดยอด SME แห่งชาติหรือ SME National Award สำหรับบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็ก โดยสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งใช้แนวทางของเกณฑ์ TQA มาประยุกต์ใช้เช่นกัน ดังนั้น แม้ท่านจะเป็นธุรกิจขนาดเล็ก ก็สามารถเดินทางสู่ความเป็นเลิศได้อย่างสง่างาม เหมือนกับบริษัทขนาดใหญ่ทุกประการ

สิ่งหนึ่งที่ต้องทำความเข้าใจก็คือ การใช้เกณฑ์ TQA มาพัฒนาองค์กร ต่างจากการขอการรับรองคุณภาพระบบต่างๆ ที่มีอยู่อย่างแพร่หลาย อาทิ มาตรฐาน ISO มาตรฐาน HACCP มาตรฐาน GMP หรือการประเมินเพื่อประกันคุณภาพในรูปแบบต่างๆ อาทิ ประกันคุณภาพการศึกษา มาตรฐาน JCI เป็นต้น ตรงที่ TQA เป็นการเดินทางสู่ความเป็นเลิศที่ไม่มีวันสิ้นสุด ในขณะที่มาตรฐานต่างๆ เหล่า นั้น มีเส้นขั้นต่ำให้ผ่าน หากท่านสามารถผ่านเกณฑ์การตรวจประเมินได้ ท่านก็จะได้รับประกาศนียบัตร หรือใบรับรองมาตรฐาน โดยมีอายุการรับรอง นอกจากนี้ ในระหว่างการรับรอง ทุกปีจะมีคนมาช่วยตรวจสอบว่าท่านยังคงรักษามาตรฐานนั้นอยู่หรือไม่ ในขณะที่ TQA เป็นเรื่องราวของความเป็นเลิศ ระดับโลก หรืออย่างน้อยท่านต้องพิสูจน์ให้เห็นว่าท่านเป็นแถวหน้าของอุตสาหกรรมที่ท่านอยู่ ซึ่งใช้เวลาเดินทางยาวนาน ท่านจะไม่มีโอกาสเห็นองค์กรใดได้รับรางวัล TQA โดยใช้เวลา 6-9 เดือน ในขณะที่ท่านอาจสามารถผ่านการรับรองมาตรฐานบางระบบได้ภายใน 6-9 เดือน สถิติโดยเฉลี่ยของสหรัฐอเมริกา องค์กรหรือบริษัทต่างๆ ใช้เวลาเดินทางจากจุดเริ่มต้นพัฒนา ผู้การได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประมาณ 8-12 ปี ยกเว้นท่านมีระบบดีมากอยู่แล้ว และมีผลการดำเนินการที่ดีมากอยู่แล้ว แม้กระนั้น ยังต้องการเวลาอีกราว 3-5 ปีในการเดินทาง



รูปต่อไปนี้จะแสดงเส้นทางเดินสู่ความเป็นเลิศของ MTS และ PWC ผู้การเป็น Baldrige Winner



PricewaterhouseCoopers

pwc

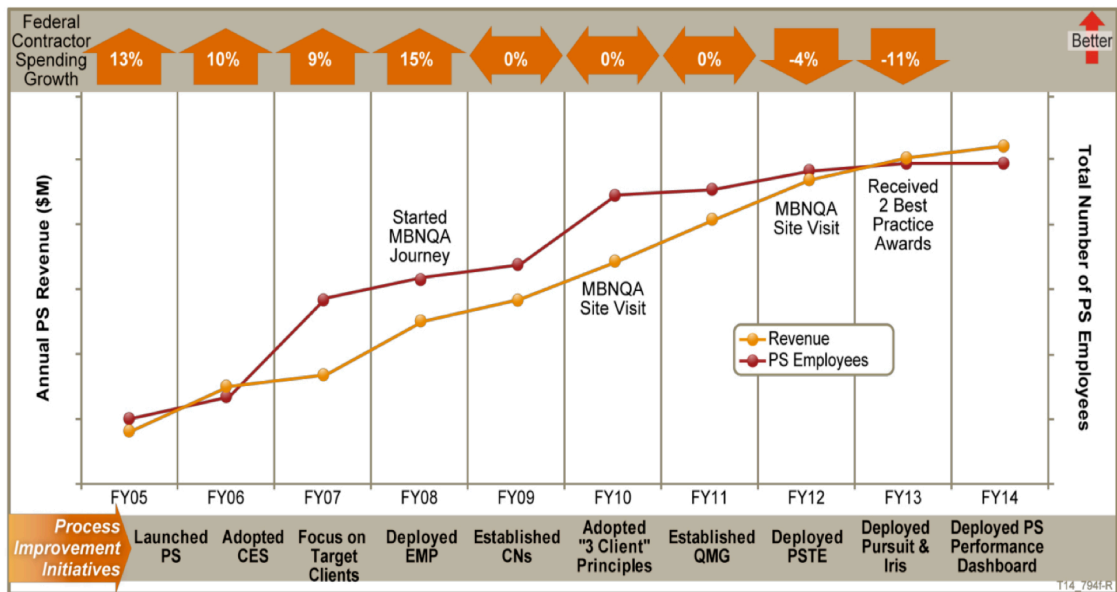
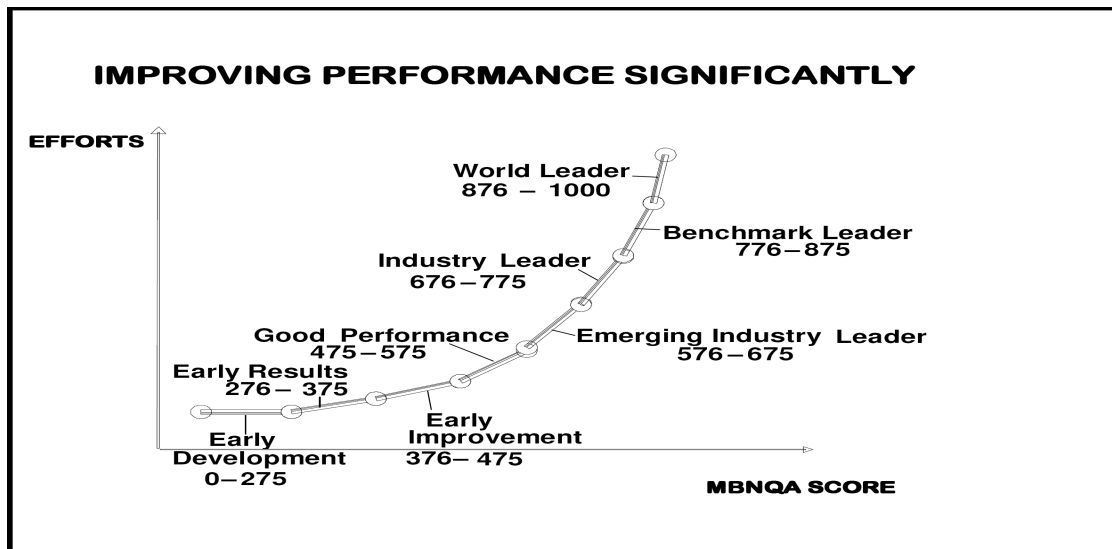


Figure 7.4-17: PS has successfully used the Baldrige criteria to improve strategy implementation and drive high performance and process improvement since FY08, resulting in impressive growth despite flat or significantly declining contractor spending over the past five years.

ถึงตรงนี้ ท่านผู้บริหารบางท่านอาจจะชะงัก และยกเลิกความคิดที่จะนำเกณฑ์นี้ไปปรับใช้ในองค์กร เพราะรู้สึกว่าจะใช้เวลานานเหลือเกินกว่าจะถึงจุดนั้น จริงๆแล้ว บนวิถีทางสู่ความเป็นเลิศ มีข้อดอกไม้ที่หอมหวานให้ชื่นชมตลอดทาง เหมือนกับการเล่นกอล์ฟ รางวัลเบื้องต้นที่สุดก็คือการที่ handicap ของท่านลดลง ต่อมาท่านเริ่มชนะในการแข่งขันระดับท้องถิ่น ต่อมาชนะการแข่งขันระดับชาติ จนกระทั่งเป็นมืออันดับสูงๆของโลก เส้นทางสู่ความเป็นเลิศก็ทำนองเดียวกันมีระดับให้ท่านไต่ ซึ่งเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติกำหนดคะแนนไว้ 1000 คะแนนเพื่อสะท้อนพัฒนาการขององค์กรโดยอ้างอิงเกณฑ์ Malcom Baldrige ของอเมริกา ซึ่งแบ่งย่อยเป็นระดับความสำเร็จ 8 ระดับ ดังรูป



ดอกไม้ข้อแรกสุด คือการที่ท่านเริ่มต้นเส้นทางการพัฒนาองค์กร เปลี่ยนจากการทำงานที่ไร้ทิศทาง ขึ้นกับผู้นำตายเดียว บุคลากรในองค์กรไม่เข้าใจภาพรวมและขาดการมีส่วนร่วม เปลี่ยนเป็นการทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน เข้าใจภาพรวมและทิศทางร่วมกันมากขึ้น ซึ่งตรงนี้ TQA Academy ได้จัดให้มีรางวัลที่เรียกว่า **Commitment Excellence Award**

ดอกไม้ข้อที่สอง คือการที่องค์กรเริ่มค้นหาโอกาสปรับปรุงของตนเอง และจัดทำเส้นทางพัฒนาสู่ความเป็นเลิศของตนเองแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรมีเป้าหมายร่วมกัน ในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งตรงนี้ TQA Academy ได้จัดให้มีรางวัลที่เรียกว่า **Search for Excellence Award**

ดอกไม้ข้อที่สาม คือการที่องค์กรดำเนินการพัฒนาและติดตั้งเครื่องมือยกระดับผลการดำเนินการที่จำเป็น เพื่อยกระดับผลการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายระยะสั้นที่กำหนดไว้ ซึ่งจะส่งผลให้ องค์กรเริ่มได้ผลลัพธ์ของธุรกิจที่จับต้องได้ บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งตรงนี้ TQA Academy ได้จัดให้มีรางวัลที่เรียกว่า **Achievement Excellence Award**

ดอกไม้ข้อที่สี่ คือผลลัพธ์ขององค์กรหรือของธุรกิจที่ดีวันดีคืน เนื่องจากการดำเนินการขององค์กรเป็นระบบมากขึ้น มุ่งสู่ทิศทางกลยุทธ์เดียวกันมากขึ้น ผลลัพธ์อยู่ในระดับที่ดีเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรม ซึ่งตรงจุดนี้ คะแนนพัฒนาองค์กรจะอยู่ประมาณ 350-450 คะแนน หากท่านส่งเข้าขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ท่านมีโอกาสได้รับรางวัลจากสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่เรียกว่า **Thailand Quality Class Award (TQC)**

ต่อมาองค์กรเริ่มเก่งขึ้น ผลลัพธ์ของธุรกิจทำได้ดีกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม ถือว่าท่านมีระดับผลการดำเนินการอยู่ในเกณฑ์ที่ดีมาก และเริ่มทะยานติดกลุ่มนำในอุตสาหกรรม ท่านจะมีโอกาสที่ได้รับ

รางวัลที่เรียกว่า **Thailand Quality Class Plus (TQC+)** นับเป็น**ดอกไม้ช่อที่ห้า** รางวัลนี้มีประเภทย่อยหลายด้าน ได้แก่ TQC+ Innovation Excellence / TQC+ Operation Excellence / TQC+ Customer Excellence / TQC+ Operation Excellence ขึ้นกับว่าองค์กรท่านโดดเด่นในด้านใด

แต่ถ้าท่านเก่งขึ้นไปอีก พัฒนาจนกระทั่งผลลัพธ์ส่วนใหญ่เหนือคู่แข่ง และเมื่อเทียบเคียงแล้ว ติดกลุ่มผู้นำในอุตสาหกรรมที่ท่านอยู่ ท่านจะได้ช่อดอกไม้ช่อใหญ่**ช่อที่หก** ก็คือรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือ **Thailand Quality Award (TQA)** ซึ่งจะมอบให้องค์กรที่มีคะแนนมากกว่า 650 คะแนนขึ้นไป หากท่านถึงจุดนี้แสดงว่าองค์กรของท่านคือหนึ่งในผู้นำของอุตสาหกรรมที่ท่านอยู่

หากท่านได้รางวัลคุณภาพแห่งชาติแล้ว ท่านคือสุดยอดของโลกแล้วหรือยัง คำตอบคือ ยัง ยังมีดอกไม้ช่อใหญ่กว่าให้ชื่นชมอีก คือ **ดอกไม้ช่อที่ 7** ซึ่งท่านต้องพัฒนาจนกระทั่งผลลัพธ์ของท่านส่วนใหญ่เป็นผู้นำในการเทียบเคียง (Benchmark Leader) หรือเป็นผู้นำในระดับโลก นั่นหมายความว่าผลลัพธ์ส่วนใหญ่ของท่าน คนทั้งโลกต้องหันมาดู และไล่ตามท่าน แทนที่ท่านจะเป็นผู้ไล่ตาม เพราะท่านคือ World Leader ตรงนี้ท่านจะได้รางวัลที่เหนือกว่า TQA คือ **Thailand Quality Award Plus (TQA Plus)**

ที่น่ายินดีคือ TQA Academy มีโปรแกรมและเครื่องมือต่างๆช่วยเหลือท่านในการเดินทางตลอดเส้นทาง ตั้งแต่จุดเริ่มต้นของการเดินทาง จนกระทั่งถึงการเป็นองค์กรในระดับโลก ท่านสามารถหาข้อมูลเพิ่มเติมได้จาก Website ของ **TQA Academy**

สำหรับท่านผู้บริหารที่ชอบความท้าทายมากๆ ยังมีดอกไม้ช่ออีกช่อให้ท่านชื่นชม เป็นรางวัลที่สงวนไว้สำหรับผู้ที่ได้รับรางวัล National Quality Award ของชาติ ไต่ก็ได้มาแล้วไม่เกิน 3 ปี จัดโดยองค์กรที่มีชื่อว่า Asia Pacific Quality Organization (APQO) เรียกว่ารางวัล Global Performance Excellence Award (GPEA) ซึ่งเป็นอีกหนึ่งทางเลือกสำหรับผู้บริหารที่ชอบท้าทาย และอยากรักษาพลวัตรของการพัฒนาองค์กรไม่ให้หายไป



หากท่านจะถามว่า องค์กรผมได้ผ่านการรับรองมาตรฐานต่างๆมาแล้วมากมาย ผมเป็น World Class แล้วหรือยัง โดยทั่วไป สำหรับองค์กรที่ผ่านการรับรองมาตรฐานระบบคุณภาพแล้ว หรือผ่านการรับรองระบบประกันคุณภาพขององค์กรแล้ว ท่านมีแต้มต่อประมาณ 250-300 คะแนน นั่นหมายความว่าท่านมีดอกไม้ช่อที่ 1 และช่อที่ 2 อยู่ในมือแล้ว ทำไมจึงกล่าวเช่นนั้น เพราะการรับรองมาตรฐานต่างๆ ส่วนใหญ่เน้นการมีกระบวนการที่เป็นระบบ มีการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม และมีผลลัพธ์เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ก็ได้ใบรับรองมาตรฐาน (Certification) แล้ว ในขณะที่ดอกไม้ช่อที่ 3 เป็นต้นไปบนเส้นทาง TQA ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ขององค์กรและของธุรกิจที่ต้องดีวันดีคืน และดีจนกระทั่งชนะคู่แข่ง ชนะค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม เป็นผู้นำในอุตสาหกรรม ตลอดจนจนเป็นผู้นำระดับโลกในที่สุด จากประสบการณ์ของผู้เขียน องค์กรส่วนใหญ่ใช้

เวลาอีกราว 1-3 ปี ในการก้าวจากจุดที่ผ่านการรับรองมาตรฐานเหล่านั้น สู่จุดที่ได้รางวัล TQC ส่วนจาก TQC สู่ระดับ TQA ใช้เวลาอีกราว 3-5 ปี ขึ้นกับแต่ละองค์กร ซึ่งโดยทั่วไป องค์กรที่มุ่งมั่นมากๆ จะพัฒนาตนเองเฉลี่ยได้ปีละประมาณ 50 คะแนน

ที่เล่ามาทั้งหมด ไม่ได้ต้องการให้ท่านยึดติดกับการขอรับรางวัล แต่อยากให้เห็นภาพทั้งหมดว่า บนเส้นทางสู่ความเป็นเลิศ หากท่านต้องการเทียบเคียงตนเองกับความเป็น World Class มีรายละเอียดอะไรบ้าง หลายองค์กรใช้ช่อดอกไม้ หรือถ้วยรางวัลเหล่านี้เป็นแรงบันดาลใจในการขับเคลื่อนบุคลากรทุกองคาพยพภายในองค์กร แต่หลายองค์กรเลือกที่จะไม่ขอรับรางวัล แต่ใช้แนวทางนี้ในการพัฒนาเพียงอย่างเดียว และมีหลายองค์กรที่ส่งเข้าขอรับการประเมิน โดยไม่มุ่งหวังรางวัล แต่หวังที่จะได้รับรายงานป้อนกลับ เพื่อนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กรเป็นประจำทุกปี แต่ท่านเชื่อหรือไม่ว่า บนเส้นทางสู่ความเป็นเลิศ เหมือนกับการเล่นกอล์ฟ ท่านยิ่งอยากตีให้ไกล ท่านจะยิ่งเกร็งและจับไม้แน่นขึ้น ท่านกลับตีได้ระยะทางสั้นลง แต่ถ้าท่านจับไม้เบามือขึ้น ท่านกลับยิ่งตีได้ไกลยิ่งขึ้น ท่านเองเดียวกัน ถ้าท่านมุ่งหวังแต่เพียงรางวัล ท่านจะไปได้ช้ากว่าที่ควรจะเป็น

ท่านจึงอย่ามุ่งหวังจะได้รางวัล แต่มุ่งวางยุทธศาสตร์ให้ดีที่สุด วางระบบบริหารให้ดีที่สุด สร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างคุณค่าใหม่ๆ ให้ดีที่สุด ทำให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับสิ่งที่ดีที่สุด สร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจและผลลัพธ์ขององค์กรให้ดีที่สุด โดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นแผนที่ และใช้รางวัลเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรทุกระดับ ท่านจะพบว่ารางวัล TQC / TQC+ / TQA / TQA+ และความเป็น World Class Organization ช่างง่ายดายเสียนี้กระไร

ก่อนที่ท่านจะเปิดอ่านบทถัดไป หากท่านเป็น**ผู้บริหารระดับสูง** ท่านทราบหรือไม่ว่าจากการศึกษาของสำนักงานรางวัล ของประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรที่เป็นเลิศ ร้อยละ 79.6 มาจากความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าของผู้นำระดับสูงทุกคน ร้อยละ 76.3 มาจากการที่ CEO และผู้นำระดับสูงต้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง ในขณะที่เพียงร้อยละ 49.5 เป็นเรื่องของ การสื่อสารทำความเข้าใจเนื้อหาของเกณฑ์ให้กับบุคลากร และร้อยละ 48.9 ขึ้นกับความเห็นชอบร่วมกันของพนักงานทุกคน ผู้นำสูงสุดและผู้นำระดับสูง จึงเป็นกุญแจที่สำคัญที่สุดบนเส้นทางสู่ความเป็นเลิศ เพราะเกณฑ์ TQA เป็นเกณฑ์สำหรับการบริหารองค์กรหรือบริหารธุรกิจ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้นำสูงสุด และผู้นำระดับสูงทุกคน หากผู้นำสูงสุดและผู้นำระดับสูงมีความมุ่งมั่น และสวมวิญญาณนักบริหารเข้ามามีส่วนร่วมลงมือทำอย่างจริงจัง โอกาสประสบความสำเร็จสูงถึงร้อยละ 80 ในขณะที่หากท่านมอบหมายให้ระดับปฏิบัติ ดำเนินการแทน โอกาสสำเร็จไม่ถึงครึ่ง หรือเรียกได้ว่า แทบไม่มีเลย



ในเมื่อความเป็นเลิศขององค์กร เริ่มจากผู้นำสูงสุดและผู้นำระดับสูง ผู้นำสูงสุดและผู้นำระดับสูง จึงต้องตัดสินใจอย่างเด็ดเดี่ยว และจริงจังว่าจะนำเกณฑ์ TQA มาใช้พัฒนาองค์กรหรือไม่

เพื่อประกอบการตัดสินใจ ขอให้ท่านลองอ่านจดหมายของ Dr. Harry Hertz อดีตผู้อำนวยการสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติอเมริกา ซึ่งเขียนถึงผู้บริหารองค์กรทุกคนดังนี้

ทำไมเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศจึงสำคัญกับท่าน..
เพราะเกณฑ์นี้เป็นเรื่องราวของท่าน (ในฐานะนักบริหาร)
เพราะเป็นเรื่องราวของความอยู่รอดและความยั่งยืนในตลาด ด้วยผลการดำเนินการที่ยอดเยี่ยม เปี่ยมไปด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมา และ..
เพราะเกณฑ์ถามเฉพาะเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารองค์กรเท่านั้น..

การปฏิบัติตามเกณฑ์ง่ายใหม่ ขอดตอบตามตรง *ไม่*ง่าย..
แต่การให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ขององค์กรและธุรกิจที่ดีเยี่ยมอย่างยั่งยืนในโลกปัจจุบันที่เต็มไปด้วยความท้าทายนับประการก็ *ไม่*ง่าย *ไม่ใช่*หรือ..

เกณฑ์ช่วยให้คิดและลงมือทำอย่างเป็นกลยุทธ์เพิ่มขึ้นใหม่ *อ้อ.. แน่*นอน..
เกณฑ์ช่วยให้สามารถบูรณาการทรัพยากรและกระบวนการทั้งหมดที่มีได้ใหม่ *ได้*..
เกณฑ์ช่วยทำให้ลูกค้าและพนักงานผูกพันกับองค์กรและบริษัทเพิ่มขึ้นได้ใหม่ *ใช่*เลย..

เป้าหมายที่กล่าวมาทั้งหมดนี้คุ้มค่าเพียงพอรึหรือไม่ (ในฐานะนักบริหาร) ที่จะนำเกณฑ์ไปใช้

ท่านต้องตัดสินใจ...

บทที่ 2 หัวใจ TQA

ก่อนที่จะกล่าวถึงหัวใจของ TQA หวังว่าท่านคงตัดสินใจอย่างแน่วแน่แล้วว่าจะใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในการสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืน และความเป็นเลิศให้แก่องค์กรและธุรกิจของท่าน

อย่างที่กล่าวถึงในบทที่ 1 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติได้มีวิวัฒนาการตามยุคตามสมัยมาตลอด 20 ปีที่ผ่านมา โดยมีเป้าหมายที่สำคัญคือ การช่วยให้องค์กรมีแนวทางการบริหารจัดการที่บูรณาการทุกองค์ประกอบเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างผลลัพธ์ของการดำเนินการที่เป็นเลิศอย่างยั่งยืน

สิ่งที่จะเป็นจุดตรวจสอบว่าท่านได้ใช้เกณฑ์ TQA อย่างถูกต้องหรือไม่ ประกอบด้วย 4 จุด ได้แก่

1. แนวทางการบริหารจัดการที่ท่านได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้เกิดการบูรณาการกับเป้าหมายขององค์กร และกระบวนการอื่นๆที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้นหรือไม่ ทำให้ท่านทำงานสอดคล้องประสานกันได้ง่ายขึ้นหรือไม่ ส่งเสริมให้เกิดการรวมพลังกัน เพื่อส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายรวมขององค์กรหรือไม่ หากต่างคนต่างอยู่ ต่างคนต่างทำ ต่างคนต่างมีพื้นที่ของตนเอง ห้ามล้ำแดนกัน เป้าใครเป้าหมาย ไม่เชื่อมโยงกัน ท่านมาผิดทาง
2. ลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาทิ ผู้ถือหุ้น ผู้สนับสนุนเงินทุน Regulator ของท่าน พันธมิตรหรือคู่ความร่วมมือของท่าน ชุมชนที่ท่านอยู่ด้วย ตลอดจนบุคลากรและอาสาสมัครที่มาช่วยงานของท่าน ได้รับคุณค่าที่พวกเขาคาดหวัง มีความสุข มีความพอใจกับสินค้าและบริการ การบริหารงาน ตลอดจนการดำเนินการของท่านเพิ่มขึ้นหรือไม่ หากท่านยังพัฒนา บุคคลเหล่านี้ยิ่งเกิดความไม่พอใจ ขีดความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของพวกเขาแย่งลง สินค้าและบริการของท่านไม่สามารถตอบสนองลูกค้าและตลาดได้ พนักงานมีความสุขและมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยลง ท่านมาผิดทาง
3. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ผลการดำเนินการต่างๆขององค์กร ขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร รวมถึง คุณภาพสินค้าและบริการ ประสิทธิภาพ ความรวดเร็วในการทำงาน ข้อบกพร่องในการผลิตและบริการ ความพร้อมรับมือกับความเสี่ยงต่างๆ ตลอดจนต้นทุนโดยรวมขององค์กรดีขึ้นหรือไม่ หากท่านยังพัฒนา แต่ผลลัพธ์เหล่านี้กลับยิ่งแย่งลง ท่านมาผิดทาง และ



4. ขีดความสามารถในการวัดผล วิเคราะห์ เรียนรู้ ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรม ตลอดจนการจัดการความรู้ขององค์กรดีขึ้นหรือไม่ องค์กรยิ่งเข้าใจกลไกความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้นหรือไม่ หากยังพัฒนา ยิ่งห่างไกลความเป็นองค์กรที่ใช้ข้อมูลจริงในการบริหารงาน (Fact-based Management) ยิ่งห่างไกลความเป็นองค์กรที่มุ่งปรับปรุงอย่างไม่หยุดยั้ง ยิ่งห่างไกลความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรที่มุ่งสร้างนวัตกรรม ท่านเดินมาผิดทาง

จุดตรวจสอบเหล่านี้ จะช่วยป้องกันให้ท่านไม่หลงทิศออกจากเป้าหมายที่แท้จริงของเกณฑ์ TQA

เกณฑ์ TQA ฉบับปี 2565-2566 มีหัวใจสำคัญอยู่ 7 เรื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ได้แก่

1. ความสำเร็จขององค์กรและธุรกิจ ที่ขับเคลื่อนโดยกลยุทธ์ขององค์กร
2. การบริหารจัดการองค์กรแบบองค์รวมอย่างมีบูรณาการ
3. การมุ่งสร้างความผูกพันของลูกค้าต่อสินค้า บริการ ตราสินค้า และการดำเนินการขององค์กร ตลอดทุกช่วงชีวิตของความเป็นลูกค้า
4. การสร้างนวัตกรรม และให้โอกาสเชิงกลยุทธ์อย่างชาญฉลาด
5. การมุ่งสร้างความผูกพันของบุคลากรทุกระดับรวมทั้งพันธมิตรในระบบนิเวศธุรกิจ
6. การให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลองค์กรที่ดี การดำเนินการอย่างโปร่งใสมีจริยธรรม การพัฒนาความยั่งยืน และการตอบแทนสังคม
7. การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การปฏิบัติอุตสาหกรรมครั้งที่สี่ ความเสี่ยงและความไม่แน่นอนต่างๆ ตลอดจนการสร้างให้เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวและมีขีดความสามารถในการฟื้นตัวสูง



คุณลักษณะสำคัญของวิถี TQA ที่แตกต่างจากการพัฒนาองค์กรวิถีอื่นๆ ประกอบด้วย

1. เกณฑ์ TQA ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ขององค์กร

หากกระบวนการบริหารเยี่ยม แต่ผลลัพธ์แย่มาก ย่อมไม่มีประโยชน์อะไร เกณฑ์ TQA จึงให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลลัพธ์ขององค์กร โดยกำหนดเกณฑ์ในการให้คะแนน ร้อยละ 60 (หรือ 600 คะแนน) เป็นเรื่องของบริหารเยี่ยม และร้อยละ 40 (หรือ 400 คะแนน) เป็นเรื่องของผลลัพธ์ยอด ในประเทศสหรัฐอเมริกา ให้น้ำหนักผลลัพธ์ยอดถึงร้อยละ 45 ในขณะที่สหภาพยุโรป ให้น้ำหนักผลลัพธ์ยอดถึงร้อยละ 50 นอกจากนี้ เกณฑ์ TQA ยังให้น้ำหนักกับการที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ด้านต่างๆอย่างสมดุล



ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการปฏิบัติการขององค์กร ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และสุดท้ายคือ ผลลัพธ์ด้านการเงินการตลาดขององค์กร เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ขององค์กร สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล

การสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ขององค์กร โดยการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน และหมั่นติดตามผลลัพธ์อย่างสม่ำเสมอครอบคลุมผลลัพธ์ทั้ง 5 ด้านที่สำคัญให้ครบถ้วน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารมีกระจกส่องที่ครอบคลุม สามารถเห็นสุขภาพขององค์กรครบทุกด้าน อันจะเป็นรากฐานสำคัญของความเป็นเลิศและความยั่งยืนขององค์กร

2. เกณฑ์ TQA เปิดอิสระให้องค์กรคัดเลือกเส้นทางเดินด้วยตนเอง

เนื่องจากเส้นทางสู่ความเป็นเลิศ มีได้หลายเส้นทาง บริบทขององค์กรก็แตกต่างกัน ธรรมชาติของแต่ละธุรกิจก็แตกต่างกัน เกณฑ์ TQA จึงไม่ได้บังคับรูปแบบการวัดโครงสร้าง เทคนิค หรือเครื่องมือบริหารจัดการใดใด เพียงแต่ชี้แนะว่า สิ่งที่องค์กรควรดำเนินการประกอบด้วยเรื่องใดบ้าง ท่านสามารถเลือกทางเดินได้เองอย่างอิสระ ให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนธรรมชาติของธุรกิจ ซึ่งจะแตกต่างจากบางระบบ ที่กำหนดให้มี Management Representative บ้าง กำหนดให้แบ่งโครงสร้างเป็น Pillar ต่างๆบ้าง หรือต้องจับกลุ่มเป็น Small Group บ้าง แต่สำหรับ TQA แล้ว เพื่อสร้างสรรค์ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ องค์กรสามารถคัดเลือกและกำหนดได้ด้วยตนเองว่าจะจัดรูปแบบโครงสร้างการบริหารแบบใด เทคนิคหรือเครื่องมือใด ในการบริหารจัดการองค์กร



ท่านอาจเลือกใช้ Balanced Scorecard ในการกระจายกลยุทธ์ขององค์กร เลือก ISO 9001 เพื่อประกันคุณภาพการผลิต เลือก ISO 14001 เพื่อจัดการสิ่งแวดล้อม เลือก Six Sigma เพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ เลือก Lean เพื่อลดความสูญเสียด้านเลือก Design Thinking ในการสร้างนวัตกรรม เลือก COSO Model ในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร เลือก ISO 22301 ในการจัดการความต่อเนื่องของธุรกิจ หรือท่านจะไม่เลือกเครื่องมือเหล่านี้เลยก็ได้ แต่ใช้ความรู้ความสามารถสร้างสรรค์ระบบของท่านขึ้นมาเอง ขอเพียงสามารถตอบสนองข้อกำหนดสำคัญของ TQA และมีประสิทธิผลเพียงพอที่จะขับเคลื่อนความเป็นเลิศในด้านต่างๆขององค์กรเป็นใช้ได้

สิ่งที่ท่านผู้บริหารควรทำคือการศึกษารายละเอียดของเรื่องสำคัญที่เกณฑ์ TQA แนะนำ เพื่อบรรลุการเป็นองค์กรที่เป็นเลิศประกอบด้วยเรื่องใดบ้างและตัดสินใจว่าแต่ละเรื่องจะดำเนินการด้วยแนวทางใด ท่านจะคิดค้นออกแบบระบบขึ้นมาเอง หรือจะเลือกใช้เครื่องมือบริหารจัดการที่มีอย่างแพร่หลายอยู่ในท้องตลาดก็ได้ ท่านเป็นคนตัดสินใจ

การคัดเลือก ควรทำอย่างชาญฉลาด ไม่ควรโลภมาก เลือกใช้เครื่องมือมากเกินไป จะทำให้บุคลากรเกิดความสับสน สำหรับองค์กรที่มีการใช้เครื่องมือเหล่านี้จำนวนมากอยู่แล้ว ข้อแนะนำก็คือ ให้วิเคราะห์ความเหมาะสมของเครื่องมือเหล่านั้น และตัดทอนเครื่องมือที่ซ้ำซ้อนหรือไม่จำเป็นออก เหลือเฉพาะเครื่องมือที่สำคัญ จากนั้น วางตำแหน่งเครื่องมือเหล่านั้นให้ดี ว่าเครื่องมือใด ตอบสนองความต้องการขององค์กรและข้อกำหนดของ TQA ข้อใด และทำเพื่อผลลัพธ์และความเป็นเลิศขององค์กรด้านใด ท่านอาจจะพบความจริงว่า ท่านมีเครื่องมือที่ได้ประโยชน์น้อย ซ้ำซ้อน ไม่จำเป็น สะสมอยู่ในองค์กร ในขณะที่บางเรื่องที่สำคัญ กลับไม่มีการดำเนินการก็เป็นได้ การใช้ข้อกำหนดของเกณฑ์ TQA มาพิจารณา จะทำให้ท่านเลือกใช้เครื่องมือบริหารเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ไม่สะเปะสะปะ



นอกจากนี้ เครื่องมือที่เลือกสรรแล้ว ไม่ควรใส่หลายๆชิ้นพร้อมๆกันในเวลาเดียวกัน อาจทำให้เกิดความเครียดและความสับสนในองค์กรมากเกินไป แต่ควรกำหนดเป็นเส้นทางการเดินทางหรือ Roadmap ขององค์กรให้ชัดเจนจะดีกว่า โดยคำนึงถึงความพร้อมและขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นหลัก

3. เกณฑ์ TQA ให้ความสำคัญกับมุมมองเชิงระบบและการบูรณาการสู่เป้าประสงค์องค์กร

จุดเด่นมากของเกณฑ์ TQA คือการทำให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรต้องมีมุมมองเชิงระบบ และเชื่อมโยงการดำเนินการทุกอย่างภายในองค์กรมุ่งสู่เป้าประสงค์ขององค์กร หากเปรียบเทียบกับการเล่นหมากล้อม มุมมองเชิงระบบก็คือการเห็นหมากทั้งกระดานนั่นเอง

การมีมุมมองเชิงระบบจะทำให้ทุกคนในองค์กรทราบว่า สิ่งที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ ส่งผลอย่างไรต่อเป้าหมายรวมขององค์กร หากตนเองทำผิดพลาดไป หรือทำงานไม่เชื่อมโยงกับกระบวนการอื่นๆ จะส่งผลเสียต่อเป้าหมายรวมขององค์กรอย่างไร ถ้าจะพูดแบบง่ายๆก็คือ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคน ควรจะต้องตระหนักว่าอยู่ในเรือลำเดียวกัน หากใครทำหน้าที่ได้ไม่สมบูรณ์ ย่อมต้องส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเรือลำนี้ไม่มากก็น้อย และหากเรือต้องเผชิญกับพายุ การที่จะฝ่าฟันผ่านพ้นพายุนี้ไปได้ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันบนเป้าหมายเดียวกัน เปรียบเสมือนกับ

หมากล้อมที่หากเม็ดหมากกระจายกัน ต่างคนต่างอยู่ ไม่เชื่อมโยงกัน ก็จะอ่อนแอ ถูกโจมตีจาก คู่ต่อสู้ได้อย่างง่ายดาย

เนื้อหาของเกณฑ์จึงร้อยเรียง เชื่อมโยงกัน ตั้งแต่คำถามในส่วโครงสร้างองค์กร ไปสู่เนื้อหาใน หมวดต่างๆ ไปจนถึงผลลัพธ์ขององค์กร ไม่แยกส่วนออกจากกัน ดังรูปข้างล่างนี้ ซึ่งจะกล่าวรายละเอียดในบทถัดๆ ไป



สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการในเรื่องนี้ก็คือการวางระบบบริหารจัดการให้สอดคล้องบูรณาการกันทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้เกิด Strategic Line of Sight ดังรูป โดย



- 3.1 กำหนด**วิสัยทัศน์ และพันธกิจ** พร้อม**เป้าประสงค์**ขององค์กรที่ชัดเจน
- 3.2 ร่วมกันวิเคราะห์ **Vision Gap** เพื่อค้นหาช่องว่างระหว่างจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน กับวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ที่ต้องการ จากนั้นร่วมกันวิเคราะห์เพื่อค้นหา**ความท้าทายเชิงกลยุทธ์**ที่องค์กรต้องก้าวให้ข้ามเพื่อบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนด
- 3.3 ร่วมกันวิเคราะห์เพื่อค้นหา**ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และสมรรถนะหลักขององค์กร** (Core Competency) ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรมีความแข็งแกร่ง และสามารถสร้างความแตกต่างเหนือคู่แข่ง
- 3.4 ร่วมกันกำหนด**กลยุทธ์**ขององค์กร เพื่อเอาชนะความท้าทาย และใช้ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งสมรรถนะหลักขององค์กรให้เป็นประโยชน์ เพื่อบรรลุเป้าหมายเปรียบเสมือนการเดินทางหมากล้อมเพื่อปิดจุดอ่อนของตนเอง และขยายตัวจากฐานกลุ่มหมากล้อมที่มีความแข็งแกร่งนั่นเอง และ เมื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ดีได้แล้ว ก็จะต้องดำเนินการ**ถ่ายทอดกลยุทธ์**สู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึง ไปยังระบบงานและทุกกระบวนการทำงาน รวมทั้งบุคลากรทุกคนอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.5 ร่วมกันการวางระบบงานขององค์กรให้ส่งเสริมความสำเร็จตามกลยุทธ์และเป้าหมายที่กำหนด คำว่า **"ระบบงาน"** หมายถึง การออกแบบองค์กรและการปฏิบัติการขององค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด การออกแบบระบบงานเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งถ้าจะกล่าวให้เชื่อมโยงกับการวางแผนกลยุทธ์ ก็คือ เมื่อองค์กรท่านกำหนดกลยุทธ์ใหม่ขึ้นมาแล้ว ท่านต้องถามตัวเองว่า รูปแบบการทำธุรกิจ หรือ Business Model ของท่านยังคงรองรับกลยุทธ์หรือไม่ ยังคงทำให้ท่านชนะและได้เปรียบในการแข่งขันอยู่หรือไม่ หากไม่ รูปแบบการทำธุรกิจใหม่ของท่านคืออะไร เช่น ท่านอาจคิดปรับรูปแบบธุรกิจเป็นแฟรนไชส์ หรือ ปรับรูปแบบเป็นขายตรง เป็นต้น เมื่อท่านตัดสินใจปรับรูปแบบการทำธุรกิจใหม่ตามกลยุทธ์แล้ว สิ่งที่ท่านต้องคิดถึงต่อมาก็คือ รูปแบบขององค์กรที่ดี รูปแบบในการผลิต ให้บริการ ตลอดจนการทำงานตาม Business Model ใหม่ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ นั่นก็คือสิ่งที่เกนท์ TQA เรียกว่า**ระบบงาน** (Work System) ในยุคปัจจุบัน องค์กรจำนวนมากยังได้พัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจโดยใช้แนวคิดระบบนิเวศธุรกิจ และใช้ความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรในการดำเนินการ เพื่อส่งเสริมนวัตกรรม และการขยายธุรกิจแบบก้าวกระโดดรองรับการทำธุรกิจในยุคดิจิทัลและอุตสาหกรรม 4.0

การออกแบบระบบงาน ประกอบด้วยทั้งการกำหนดกระบวนการทำงานสำคัญที่องค์กรต้องมี ทั้งกระบวนการสร้างคุณค่า กระบวนการสนับสนุน รวมถึงการตัดสินใจว่าเรื่องใดองค์กรของท่านจะดำเนินการเอง เรื่องใดจะไปจับมือกับคู่ความร่วมมือหรือพันธมิตร เรื่องใดจะใช้ระบบงานขององค์กรแม่ตลอดจนการตัดสินใจจะวางเครือข่ายอย่างไรให้ครอบคลุมทุกพื้นที่หรือกลุ่มลูกค้า เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

อย่างรวดเร็ว ต้นทุนต่ำ และได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นต้น การวางระบบงานจึงจำเป็นต้องมองให้รอบทั้ง Supply Network เพื่อให้บรรลุกลยุทธ์ที่วางไว้นั่นเอง และโดยธรรมชาติ เมื่อมีการปรับเปลี่ยนระบบงาน หรือ Operating Model กระบวนการทำงานและโครงสร้างองค์กรก็จะถูกปรับเปลี่ยนตามไปด้วย

การวางระบบงานควรคำนึงถึงขีดความสามารถในการบรรลุผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ ขีดความสามารถในการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าและผู้รับบริการ และองค์กรมีความยั่งยืน ดังนั้นการจัดระบบงาน จึงควรคำนึงถึงการเตรียมการเพื่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินต่างๆ รวมทั้งความต่อเนื่องของการทำธุรกิจและขีดความสามารถในการฟื้นตัวด้วย

3.6 หลังจากออกแบบระบบงาน เพื่อให้ตอบสนองกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรเรียบร้อยแล้ว ท่านต้องหันกลับมาทบทวนกระบวนการทำงานต่างๆที่อยู่ภายในระบบงานว่ายังคงมีขีดความสามารถในการตอบสนองกลยุทธ์และความต้องการขององค์กรหรือไม่ จากนั้นทำการปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ โดยอาศัยคำถามต่างๆในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นกรอบในการพัฒนา รวมถึงทำการวัดผล เทียบเคียงผลลัพธ์ที่ได้กับองค์กรชั้นนำ นำมาสู่การปรับปรุงระบบและกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งบรรลุเป้าหมายความเป็นเลิศ ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

แนวคิดที่เชื่อมโยงตั้งแต่วิสัยทัศน์ ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์องค์กร ระบบงาน กระบวนการทำงาน จนกระทั่งถึงผลลัพธ์ขององค์กร ทำให้ทุกกระบวนการทำงานเกิดการประสานร้อยเรียงกันอย่างไร้รอยต่อเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรร่วมกันดังรูป



นอกจากการวางระบบบริหารองค์กรให้เชื่อมโยงตามแนวคิดข้างต้น การบูรณาการทั่วทั้งองค์กร ยังเกิดจากการวางระบบตัววัดผลการดำเนินการของกลยุทธ์และกระบวนการทำงานให้เชื่อมโยงและเสริมซึ่งกันและกัน ร้อยเรียงตั้งแต่ระดับผู้บริหาร ลงสู่ผู้ปฏิบัติทุกคน การใช้ตัววัดและเป้าหมายเป็นกรอบ จะทำให้กิจกรรมและกระบวนการต่างๆขององค์กร มุ่งสู่ทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน สิ่งที่ผู้บริหารต้องดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับวิถีทางนี้ก็คือ การวางระบบตัววัดผลการดำเนินการ ให้เชื่อมโยงตั้งแต่ระดับกลยุทธ์ขององค์กร ถ่ายทอดร้อยเรียงไปจนถึงระดับระบบงาน และกระบวนการทำงานในชีวิตประจำวัน ให้การปฏิบัติงานประจำของบุคลากรทุกคน ส่งเสริมความสำเร็จของกลยุทธ์ และตัววัดผลการดำเนินการภาพรวมระดับองค์กร รวมถึงปรับระบบประเมินผลการทำงานของบุคลากรทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงระดับปฏิบัติ และระบบการให้รางวัล ยกย่องชมเชย ตลอดจนการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ให้เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของตัววัดดังกล่าว หากท่านสามารถจัดระบบบริหารองค์กรให้เกิดการบูรณาการอย่างที่กล่าวข้างต้นขึ้นมาได้ ก็จะเป็นการหลอมรวมพลังของบุคลากรทุกคน ให้มุ่งสู่ความสำเร็จและความเป็นเลิศขององค์กรร่วมกัน



4. ความเป็นเลิศตามวิถี TQA เกิดจากวงจรการเรียนรู้ ที่จะต้องหมุนวนไปไม่มีที่สิ้นสุด

วงจรการเรียนรู้ตามวิถี TQA ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

- 4.1. การวางแผน วางแนวทาง ระบบ หรือวางกระบวนการในการดำเนินการในเรื่องสำคัญขององค์กร รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ชัดเจน เรียกว่า **Approach**
- 4.2. การนำแผนงาน แนวทาง หรือกระบวนการที่กำหนดลงสู่การปฏิบัติ เรียกว่า **Deployment**
- 4.3. การตรวจประเมินความก้าวหน้า ตามแผนงาน/แนวทาง/กระบวนการที่ได้ดำเนินการไป และการเรียนรู้ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการ เพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม รวมถึงการเก็บเกี่ยวบทเรียนและองค์ความรู้ เรียกว่า **Learning**
- 4.4. การปรับแผน ปรับปรุงแนวทาง หรือกระบวนการ โดยอาศัยผลของการประเมิน ตลอดจนการพยายามหาทางปรับปรุงเพื่อให้แผนงาน แนวทาง หรือกระบวนการ ผสมกลมกลืนเป็นเนื้อเดียวกัน และเสริมสร้างความสำเร็จซึ่งกันและกัน ในระหว่างกระบวนการและหน่วยงานต่างๆ (Harmony & Synergy) รวมถึงหาทางปรับเปลี่ยนตัววัด เพื่อให้เกิดบูรณาการกับความสำเร็จขององค์กรให้มากขึ้น เรียกว่า **Integration**

สิ่งที่ท่านผู้บริหารจะต้องดำเนินการเบื้องต้นก็คือ การปรับมุมมองในการบริหารจัดการ ให้มองทุกเรื่องที่ต้องทำเป็นกระบวนการ (All work is process) หรือถ้าพูดอีกนัยหนึ่ง ให้มองคำถามในเกณฑ์ TQA เป็นกระบวนการให้หมด แม้บางเรื่องดูเหมือนจะเป็นนามธรรม ก็ต้องมองให้เป็นกระบวนการ เช่น กระบวนการนำองค์กร กระบวนการสื่อสาร กระบวนการส่งเสริมจริยธรรมองค์กร กระบวนการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร กระบวนการจัดการความเสี่ยง กระบวนการสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร กระบวนการวัดผลการดำเนินการ กระบวนการเทียบเคียงผลการดำเนินการ กระบวนการส่งเสริมนวัตกรรม หรือ ลดต้นทุนและความสูญเสีย เป็นต้น

หลังจากนั้นให้กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนเพื่อให้ผู้รับผิดชอบเหล่านั้น กำหนดแผนงานแนวทางหรือขั้นตอนการดำเนินการ รวมทั้งตัวชี้วัดและเป้าหมายให้ชัดเจน ซึ่งบางกระบวนการ ผู้บริหารระดับสูงอาจจำเป็นต้องดำเนินการด้วยตนเอง เช่น กระบวนการนำองค์กร กระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมองค์กร กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ กระบวนการติดตามผลการดำเนินการในภาพรวมขององค์กร เป็นต้น

เมื่อกำหนดแนวทาง กระบวนการ หรือระบบที่จะใช้ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว ผู้รับผิดชอบต้องหาทางถ่ายทอดแนวทางดังกล่าวสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึง ในทุกหน่วยงาน และพนักงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับ ที่จำเป็นต้องถือปฏิบัติ ในหลายกรณี อาจต้องถ่ายทอดไปถึงพันธมิตร คู่ความร่วมมือ ผู้ส่งมอบ พนักงานแรงงานจ้างเหมา ตลอดจนอาสาสมัครที่มาช่วยงานด้วย

จากนั้นให้วางระบบการติดตามความก้าวหน้า และประเมินผลการนำไปปฏิบัติ รวมทั้งผลลัพธ์ตามตัววัดที่กำหนดไว้โดยผู้บริหารที่รับผิดชอบ เพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงให้ดีกว่าเดิม ตลอดจนหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม พร้อมเก็บเกี่ยวบทเรียนและองค์ความรู้ไปด้วย การติดตามควรต้องทำอย่างสม่ำเสมอและมีวงรอบในการติดตามที่ชัดเจนในทุกกระบวนการสำคัญ

สุดท้าย ให้หาทางปรับปรุง พัฒนา หรือสร้างนวัตกรรมของแนวทางระบบ หรือกระบวนการที่วางไว้ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น บูรณาการระหว่างกระบวนการให้มากขึ้น รวมทั้งปรับปรุงตัวชี้วัดให้มีความสอดคล้องและบูรณาการกับความสำเร็จร่วมกันขององค์กรให้มากขึ้น



การดำเนินการตามวงจรแห่งการเรียนรู้นี้ จะต้องดำเนินการจนเป็นวัฒนธรรมปกติขององค์กร สิ่งหนึ่งที่ต้องตระหนักก็คือ การที่จะเป็นองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศอย่างยั่งยืนนั้นไม่ได้เกิดขึ้นในช่วงข้ามคืน แต่เกิดจากความเพียรพยายามครั้งแล้วครั้งเล่าในการหมุนวงจรแห่งการเรียนรู้ รอบแล้วรอบเล่า ปีแล้วปีเล่า จนเกิดเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน หากท่านสามารถสร้างวัฒนธรรมการทำงานอย่างนี้ได้

เท่ากับว่าท่านได้เข้าสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พร้อมปรับตัวกับทุกสถานการณ์ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญของการเป็นองค์กรที่ยั่งยืน

5. เกณฑ์ TQA เป็นเกณฑ์ที่ส่งเสริมให้องค์กรเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและมุ่งสู่ความเป็นเลิศจึงให้ความสำคัญอย่างมากกับการเทียบเคียงผลการดำเนินการ



สิ่งที่ท่านต้องทำในเบื้องต้นแรก หากจะเดินทางบนวิถีทางนี้ก็คือ เลิกคิดว่าขอเทียบกับตัวเองก็พอ หรือ เปรียบเทียบไม่ได้หรอก เพราะคนอื่นเขาทำไม่เหมือนเรา หรือเราไม่มีคู่แข่ง เพราะเราเป็น Monopoly ไม่เหมือนใคร

TQA มุ่งหวังให้มีการเทียบเคียงผลการดำเนินการกับคู่แข่งชั้น ที่อยู่ในตลาดเดียวกัน และกับคู่แข่งเปรียบเทียบ ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันกับเรา รวมทั้งนอกอุตสาหกรรม การเทียบเคียงผลลัพธ์ดังกล่าว ก็เพื่อให้ทราบว่าขณะนี้ท่านอยู่ตำแหน่งใดของความเป็น World Class เช่น ต่ำกว่าคู่แข่ง ชนะคู่แข่ง ต่ำกว่าหรือสูงกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม เป็นผู้นำหรือเป็นผู้ตามในอุตสาหกรรมหรือในระดับโลก ทำให้องค์กรได้เห็นโอกาสในการปรับปรุง และโอกาสสร้างนวัตกรรม เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน และระดับผลลัพธ์ของการดำเนินการ

สิ่งที่ท่านผู้บริหารพึงกระทำก็คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ หรือ เป้าหมายที่ชัดเจน ถ้าเป็นไปได้ ให้ชัดเจน เพียงพอที่จะทำให้ทราบระดับความเป็นเลิศที่ต้องการ เช่น ขอเป็น Top 10 ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ ขอเป็น 1 ใน 100 ของ Fortune ขอเป็น Top Quartile ของอุตสาหกรรม ขอเป็น Top decile ของประเทศ เป็นต้น การกำหนดเป้าหมายอย่างนี้ จะทำให้เห็นชัดว่าตั้งใจจะพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศที่ระดับใด จากนั้นให้ค้นหาว่าองค์กรใด คือคู่แข่งที่สำคัญ องค์กรใดคือคู่แข่งที่เหมาะสม พูดย่างๆ ใครคือ Top 10 ของตลาดหลักทรัพย์ในตอนนี้ ใครคืออันดับที่ 100 ของ Fortune ใครคือ Top Quartile ของอุตสาหกรรม ใครคือ Top Decile ของประเทศ แล้วช่วยกันหาข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ท่านก็จะทราบความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เราเป็นกับสิ่งที่เราอยากเป็น ก็นำมาวางแผนกลยุทธ์ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน ตลอดจนช่วยกันสร้างนวัตกรรม จนกระทั่งผลการดำเนินการของเราดีกว่าค่าเทียบเคียงดังกล่าว ท่านก็ปรับเป้าหมายให้สูงขึ้น หากคู่แข่งใหม่ที่เก่งกว่าเดิม แล้ววางแผนกลยุทธ์ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน สร้างนวัตกรรม ทำอย่างนี้ปีแล้วปีเล่า ท่านก็กลายเป็นองค์กร World Class ในที่สุด



ท่านพร้อมหรือยังที่จะเดินบนเส้นทางนี้...

บทที่ 3 บริหารเยี่ยม ผลลัพธ์ยอดเยี่ยมด้วย TQA

หลังจากที่ท่านเข้าใจหัวใจของเกณฑ์ TQA และพร้อมนำพาองค์กรบนเส้นทางสู่ความเป็นเลิศ ด้วยวิธี TQA แล้ว สิ่งถัดไปที่อยากให้คุณปรับ ก็คือ การเป็นนักบริหารที่ยึดมั่นในหลักการ หรือที่ Dr. Steven Covey เรียกว่า Principle-Centered Leadership

เกณฑ์ TQA มีหลักการบริหารที่ท่านและบุคลากรในองค์กรควรยึดมั่น 11 ประการ ได้แก่

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

หมายความว่า ในฐานะผู้นำระดับสูง ท่านจะต้องมีการกำหนดทิศทางองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจต่างๆที่ชัดเจน กำหนดค่านิยมและความคาดหวังขององค์กรให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ไม่ใช่บริหารไปวันๆ ท่านจะต้องสร้างบรรยากาศภายในองค์กรให้เกิดการมุ่งเน้นลูกค้า ท่านจะต้องกำกับให้มีการสร้างกลยุทธ์ ระบบงาน กระบวนการ และวิธีการต่างๆที่องค์กรจำเป็นต้องมี เพื่อการบรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ท่านจะต้องสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร ผ่านการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร การ

สร้างองค์ความรู้ขององค์กร การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรและบุคลากร ท่านจะต้องเป็นผู้คอยสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นและส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทุกคน รวมพลังกันสร้างสรรค์องค์กรเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกัน ท่านจะต้องคอยผลักดันให้องค์กรเกิดการพัฒนา เกิดการเรียนรู้ เกิดนวัตกรรม และยอมรับการเปลี่ยนแปลง ท่านจะต้องวางระบบให้เกิดการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ทำให้ผู้บริหารทุกระดับต้องรับผิดชอบต่อการปฏิบัติการและผลการดำเนินการ ท่านจะต้องคอยสร้างบรรยากาศและชี้้นำให้เกิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคมรวมทั้งส่งเสริมให้เกิดความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วมทั้งของลูกค้าและบุคลากร

สิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ คือท่านในฐานะผู้นำ หรือผู้บริหาร จะต้องทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีในองค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์กรเกิดจากผู้นำ ท่านจะต้องแสดงให้เห็นว่าท่านเอาจริงเอาจัง และ



ยึดมั่นในค่านิยมองค์กร และมีจริยธรรม ท่านจะต้องคอยหมั่นกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ขึ้นทั่วทั้งองค์กร ท่านจะต้องเข้าร่วมด้วยตนเองอย่างแข็งขัน เอาจริงเอาจัง ในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสร้างความผูกพันของบุคลากร ตลอดจนการยกย่อง ชมเชยหรือให้รางวัลบุคลากร

โปรดระลึกอยู่เสมอว่า การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูง คือ ปฐมบทของความ เป็นเลิศขององค์กร

2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า

ในฐานะผู้นำระดับสูง และผู้บริหาร ท่านจะต้องสร้างวัฒนธรรมให้เกิด การมุ่งเน้นความเป็นเลิศที่ตกแก่ลูกค้า ท่านต้องคอยหมั่นเสาะแสวงหา และเรียนรู้ความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนาของลูกค้า และตลาด ทั้งปัจจุบัน และอนาคต เพื่อนำมาประดิษฐ์คิดค้น ปรับปรุง ผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง ท่านจะต้องให้ความสำคัญกับการ สร้างความผูกพันกับลูกค้า การรักษาลูกค้า และการสร้างความสัมพันธ์ ในระยะยาวกับลูกค้า ท่านจะต้องไวต่อความต้องการลูกค้าตลาดที่ เปลี่ยนแปลงหรือเกิดขึ้นใหม่ ท่านจะต้องคาดการณ์ล่วงหน้าถึงการเปลี่ยนแปลงของตลาดและ ให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณลักษณะที่แตกต่างจากคู่แข่ง มีช่องทางสนับสนุนลูกค้าที่หลากหลาย ทำให้ลูกค้าได้รับความสะดวกและได้รับประสบการณ์ที่ ดีอย่างสม่ำเสมอ เป็นธรรมชาติ เต็มใจและมีส่วนร่วม รวมทั้งมีวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นเลิศ กับลูกค้าเพื่อให้เกิดความภักดีและให้การสนับสนุนสินค้าและบริการของท่านอย่างยั่งยืน



ท่านจะต้องให้ความสำคัญกับการรักษาคุณภาพของสินค้า บริการ และการส่งมอบ เพื่อลดข้อ ร้องเรียนจากลูกค้า และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้า และสุดท้าย ท่านต้องให้ความสำคัญกับ การแก้ปัญหาที่เกิดจากข้อเสีย หรือความผิดพลาดบกพร่อง ให้ลูกค้าเกิดความประทับใจใน การจัดการข้อร้องเรียน เกิดความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนท่านต่อไป

หากท่านทำตามหลักการข้อนี้อย่างครบถ้วน เชื่อเถิดว่า คู่แข่งท่านออกอาการหนาวแน่นอน

3. การเรียนรู้ระดับองค์กร

การเรียนรู้ระดับองค์กร หมายถึงการหมั่นทบทวน ติดตามวิเคราะห์แผนงาน กระบวนการ ระบบ หรือแนวทางที่องค์กรได้ดำเนินการ เพื่อค้นหาโอกาสในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่เป้าหมายใหม่ เป้าหมายใหม่ และแนวทางใหม่ๆ ที่ดีขึ้นกว่าเดิม รวมทั้งคอยเก็บเกี่ยวบทเรียน และการปฏิบัติที่เป็นเลิศทั้งภายในและนอกองค์กร มาแบ่งปันและหาทางขยายผลให้เกิดการเรียนรู้รอบใหม่ จนเป็นวิถีทางหลักของการบริหารองค์กร

องค์กรที่ไม่มีการเรียนรู้ เปรียบเสมือนองค์กรที่ไม่มีชีวิต ไม่สามารถเจริญเติบโต ได้แต่แค่กระแสรินและตายไปในที่สุด ท่านจะต้องทำให้การเรียนรู้ขององค์กรเกิดขึ้นจนเป็นกิจวัตร จนเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันของทุกคน



ท่านต้องทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร ตั้งแต่ระดับบริหาร ระดับหน่วยงาน คณะกรรมการต่างๆ ทีม ตลอดจนระดับบุคคลในการเรียนรู้ ท่านต้องส่งเสริมให้เกิดการแก้ไขปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง (Root Cause) การเก็บเกี่ยวและสร้างองค์ความรู้ การแบ่งปันขยายผล รวมไปถึงการหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมตลอดเวลาจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร

แหล่งเรียนรู้ขององค์กร ประกอบด้วย ความคิดของพนักงาน ตลอดจนอาสาสมัครที่มาช่วยงาน ผลการวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากลูกค้า พันธมิตร ผู้ส่งมอบ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ บทเรียนที่รวบรวมจากการทบทวนผลการดำเนินการ การพัฒนาและสร้างนวัตกรรม ตลอดจนการเทียบเคียงผลการดำเนินการ และการปฏิบัติที่เป็นเลิศจากภายนอก

ท่านควรหาทางประเมินความสำเร็จของการเรียนรู้ขององค์กร โดยประเมินจากผลที่ได้รับจากการเรียนรู้และปรับปรุง เช่น มูลค่าเพิ่มที่ได้จากผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ปรับปรุงใหม่ ความสำเร็จที่ได้จากการสร้างโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจ ผลการปรับปรุงหรือสร้างนวัตกรรมของกระบวนการ หรือรูปแบบการทำธุรกิจใหม่ มูลค่าความผิดพลาด ของเสีย ข้อบกพร่อง ความสูญเสียและต้นทุนที่ลดลง รอบเวลาและความสามารถในการตอบสนองลูกค้าที่ดีขึ้น ผลผลิตภาพและความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรที่สูงขึ้น ตลอดจนผลการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม และการตอบสนองต่อสังคม เพื่อหาทางปรับปรุงระบบการเรียนรู้ขององค์กรให้มีประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น

หลักการบริหารข้อนี้ จะทำให้องค์กรของท่านเป็นองค์กรที่มีชีวิต เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเมื่อถึงจุดหนึ่ง องค์กรสามารถขับเคลื่อนด้วยตัวเอง โดยที่ท่านเป็นเพียงผู้ที่คอยชี้แนะแนวทางให้การสนับสนุนและคอยติดตามผลเท่านั้น

4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและพันธมิตร

ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากบุคลากร บุคลากรยังมีความผูกพัน ทุ่มเทให้กับองค์กรมากขึ้นเท่าใด ความสำเร็จขององค์กรก็จะเพิ่มขึ้นเป็นเงาตามตัว ความผูกพันของบุคลากรเกิดจากการที่ท่านมอบหมายงานที่มีความหมายให้พวกเขา การมีทิศทางองค์กรที่ชัดเจน ทำให้พวกเขาเกิดความรับผิดชอบในผลการดำเนินการ รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กรที่ไว้วางใจให้มีความร่วมมือซึ่งกันและกัน

สิ่งที่ท่านต้องยึดมั่นก็คือ ท่านต้องแสดงความมุ่งมั่นให้เห็นว่า ท่านยึดมั่นในหลักการที่ว่า บุคลากรคือทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร ท่านจะต้องแสดงให้เห็นว่าท่านใส่ใจในความผูกพัน ความพึงพอใจ ความผาสุก ความเป็นอยู่ สภาพแวดล้อมที่พวกเขาทำงานอยู่ ตลอดจนความสมดุลของชีวิตและการทำงาน รวมทั้งให้ความสำคัญกับความสำเร็จของพวกเขาและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อผลการดำเนินการที่ดี ทำให้พวกเขามีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการและความสำเร็จขององค์กร ส่งเสริมความผูกพัน ความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม ตลอดจนการดูแลสนับสนุนพวกเขาแม้ในยามเผชิญวิกฤตหรือความผลึกผันต่างๆรวมทั้งในช่วงการเปลี่ยนผ่านขององค์กร

ท่านจะต้องสร้างระบบยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่นอกเหนือจากระบบการให้ผลตอบแทนตามปกติ ท่านจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากร กล้าคิด กล้าทำ และมีนวัตกรรม

ท่านต้องเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมสำหรับสมรรถนะหลักที่จำเป็นขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

นอกจากนี้ ท่านจะต้องสร้างให้เกิดการร่วมมือร่วมมือกันภายในองค์กร เช่น การฝึกอบรมข้ามสายงาน การจัดโครงสร้างการทำงานแบบเป็นคณะกรรมการข้ามสายงาน การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม หรือการสร้างเครือข่ายเพื่อแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร เป็นต้น

ปัจจุบัน การอยู่อย่างโดดเดี่ยวเดี๋ยวเดียวตาย อาจทำให้ท่านเสียเปรียบในการแข่งขัน พันธมิตร คู่ความร่วมมือ ตลอดจนเครือข่ายความร่วมมือในระบบนิเวศธุรกิจจึงเป็นสิ่งที่ท่านต้องให้ความสำคัญ ท่านอาจต้องแสวงหาความร่วมมือจากภายนอกเพื่อส่งเสริมความสำเร็จและความสำเร็จได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ซึ่งความร่วมมือดังกล่าวอาจมาจาก ลูกค้า ผู้ส่งมอบ สถาบันการศึกษา ส่วนราชการ ชุมชน ศิษย์เก่า สมาคมผู้ประกอบการ สถาบันวิจัย ฯลฯ



สิ่งที่ท่านต้องทำก็คือหาโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรและคู่ความร่วมมือที่เหมาะสม ระบุเงื่อนไขความสำเร็จและความต้องการที่ชัดเจนโดยยึดหลัก Win-Win กำหนดกลไกในการสื่อสารที่ชัดเจน กำหนดแนวทางในการประเมินความสำเร็จ ตลอดจนวิธีการในการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปที่ชัดเจนหากท่านสามารถสร้างความเชื่อถือให้กับพันธมิตรและคู่ความร่วมมือดังกล่าว จะก่อให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ไปสู่การมีวัตถุประสงค์ร่วมกันในระยะยาว การลงทุนร่วมกัน รวมถึงการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีระหว่างกัน ซึ่งจะเพิ่มความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ให้กับองค์กร

บุคลากรที่มีสมรรถนะสูงมีความผูกพันสูงผนวกกับพันธมิตรในระบบนิเวศธุรกิจที่เข้มแข็ง ทำให้ท่านได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถบรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

5. ความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัว

หัวใจของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันคือ ความคล่องตัวรวดเร็วในทุกด้านทั้งการดำเนินการและการปรับตัว ตลอดจนขีดความสามารถในการปรับตัว ในอดีต เคยมีภาษิตว่า ปลาใหญ่กินปลาเล็ก ปัจจุบันกลายเป็น ปลาเร็ว กินปลาช้า เก่งไม่กลัว กลัวช้า หรือ เก่งไม่กลัว กลัวปรับไม่เป็น

ในภาวะปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วตลอดเวลา การแข่งขันจึงต้องอาศัยความคล่องตัว สิ่งที่ท่านต้องดำเนินการก็คือ สร้างห้องค์กรของท่าน เป็นองค์กรที่พร้อมปรับตัว พร้อมปรับเปลี่ยนในเวลาอันรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงแผน เปลี่ยนระบบงานและกระบวนการทำงาน เปลี่ยนสายการผลิต เปลี่ยนเทคโนโลยี ปรับกำลังผลิต มีความรวดเร็วในสร้างบริการและนวัตกรรมใหม่และให้ความสำคัญต่อการลดรอบเวลาของการทำงานและกระบวนการทำงาน

ในการปรับปรุงเพื่อลดเวลาในการตอบสนองต่อความท้าทายใหม่ๆ กลยุทธ์ใหม่ๆ ความต้องการใหม่ๆ หรือการแข่งขันที่ดุเดือดรุนแรง ต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนระบบงาน โครงสร้างหน่วยงาน และกระบวนการทำงาน ท่านต้องหันกลับมาทบทวนระบบงาน (Work System) ทบทวนโครงสร้างของหน่วยงาน (Organization Structure) และกระบวนการทำงาน (Work Process) เป็นระยะๆ เพื่อให้เกิดความเรียบง่ายและยืดหยุ่นยิ่งขึ้น มีสายบังคับบัญชาหรือขั้นตอนอนุมัติที่ลดลง กระจายอำนาจมากขึ้น และมีขีดความสามารถที่จะปรับเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่ง ไปสู่กระบวนการหนึ่งได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น รวมถึงการที่ท่านออกแบบระบบงานให้ยืดหยุ่น สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น เช่น สามารถเปลี่ยนวัตถุดิบ เปลี่ยนเชื้อเพลิง หรือเปลี่ยนสายการผลิตได้อย่างรวดเร็ว เป็นต้น รวมทั้งสามารถปรับกระบวนการและบริการให้ตอบสนองความต้องการ



ที่หลากหลายของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในภาคบริการ เช่น การรักษาพยาบาล การจัดการศึกษา การให้บริการลูกค้า องค์กรที่มีความคล่องตัวสูง จะสามารถจัดบริการ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะรายได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งเสริมให้เกิดความผูกพันและความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าได้อีกด้วย

ความคล่องตัว จะทำให้องค์กรของท่านสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างฉับไว และเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

นอกจากนี้ท่านต้องสร้างองค์กรของท่านให้มีขีดความสามารถในการฟื้นตัว ไม่ว่าจะองค์กรจะประสบความไม่แน่นอน ภัยพิบัติที่ไม่คาดฝัน โรคระบาด เทคโนโลยีที่พลิกผัน หรือความผันผวนที่ไม่ได้คาดการณ์มาก่อน องค์กรสามารถดูซับการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวฟื้นฟูสภาพด้วยความรวดเร็ว พร้อมเติบโตต่อไปในอนาคต บนสภาพแวดล้อมที่อาจเปลี่ยนแปลงไป

ขีดความสามารถในการฟื้นตัว ประกอบด้วย ขีดความสามารถในการทำนายหรือคาดการณ์ ความไม่แน่นอนต่างๆ การเตรียมความพร้อม การเตรียมองค์กร บุคลากร เครือข่ายอุปทานและระบบนิเวศให้พร้อมรับมือ ตลอดจนความสามารถในการปรับเปลี่ยนและฟื้นฟูสภาพกลับมาเหมือนเดิม หรือดีกว่าเดิม

การปลูกฝังความคล่องตัวในการคาดการณ์โอกาสและภัยคุกคามต่างๆ ปรับกลยุทธ์ให้ทันสถานการณ์ด้วยความรวดเร็ว รวมทั้งการสร้างองค์กรให้ปรับตัวได้เร็ว คล่องตัวสูง มีการบริหารความเสี่ยงขององค์กร รวมทั้งการดำเนินการที่คำนึงถึงความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ เป็นวิถีการดำเนินธุรกิจ จึงเป็นสิ่งที่ท่านต้องให้ความสำคัญ เพื่อความไม่ประมาทและความยั่งยืนขององค์กรท่านนั่นเอง

6. การมุ่งเน้นความสำเร็จและนวัตกรรม

บทบาทของผู้นำระดับสูง คือสร้างองค์กรของท่าน ให้เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต นั่นหมายถึงว่า องค์กรพยายามศึกษา ทำความเข้าใจ และคาดการณ์ปัจจัยต่างๆที่มีผลกระทบต่อองค์กรและตลาด ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และเตรียมการสำหรับอนาคต อย่าคิดเพียงแก้ไขปัญหาไปวันๆ หรือหวังผลระยะสั้นเฉพาะหน้าเท่านั้น



สิ่งที่ท่านต้องดำเนินการคือ การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ความคาดหวังของลูกค้า การขยายตัวของตลาดโลก การพัฒนาด้านเทคโนโลยี โอกาสในการสร้างธุรกิจใหม่ โอกาสในการสร้างความร่วมมือทางธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและตลาด การเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการทำธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ การพัฒนาบุคลากรและความต้องการด้านการจ้างงาน การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน ความต้องการและความคาดหวังของชุมชนและสังคม ความกังวลของสาธารณะต่อผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการของท่าน รวมทั้งการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของคุณแข่ง

ท่านจะต้องนำปัจจัยเหล่านี้มาประกอบในการวางแผนกลยุทธ์และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์รวมทั้งจัดสรรทรัพยากรให้รองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ท่านจะต้องเตรียมการเพื่อพัฒนาบุคลากรและผู้นำ ตลอดจนผู้ส่งมอบเพื่อรองรับอนาคต ท่านจะต้องเริ่มเตรียมผู้นำหรือผู้สืบทอดตำแหน่งรุ่นถัดไป ท่านจะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรม และการสร้างพันธมิตรระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า บุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตรและคู่ความร่วมมือ ผู้ถือหุ้น ชุมชนและสาธารณชน รวมทั้งท่านจะต้องหมั่นวิเคราะห์และคำนวณเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการ ทั้งขององค์กรของเรา และของคุณแข่งขัน เพื่อประเมินสถานการณ์ ว่าจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ แผนงานหรือแนวทางในการดำเนินการหรือไม่ หากค่าคาดการณ์ผลการดำเนินการ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ ท่านต้องหันกลับมาทบทวนกลยุทธ์ แผนงาน และปรับปรุงแนวทางในการดำเนินการเป็นระยะ เพื่อสร้างหลักประกันว่าท่านยังคงมีขีดความสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายระยะยาวที่มุ่งหวัง

การบริหารองค์กรแบบไม่มองอนาคต คือความเสี่ยงที่สำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กร

นอกจากนี้ ความยั่งยืนไปถึงอนาคต ยังขึ้นอยู่กับขีดความสามารถในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร

นวัตกรรมหมายถึง การเปลี่ยนแปลงสำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ แผนงาน กระบวนการ การปฏิบัติการ (Operation) และรูปแบบการทำธุรกิจขององค์กร (Business Model) เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งจะนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ



นวัตกรรมไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะขอบเขตของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่ท่านต้องดำเนินการให้เกิดการสร้างนวัตกรรม ทั้งในเรื่องผลิตภัณฑ์ บริการ การปฏิบัติการ ระบบงาน ตลอดจนกระบวนการทำงานขององค์กรและระบบนิเวศธุรกิจ รวมถึงการใช้โอกาสเชิงกลยุทธ์ด้วยความกล้าเสี่ยงที่ชาญฉลาด (Intelligent Risk Taking)

นวัตกรรมมีหลายระดับ ตั้งแต่ระดับที่เกิดการปรับปรุงอย่างค่อยเป็นค่อยไป อย่างก้าวกระโดด หรืออย่างฉีกแนวหากกล่าวอีกนัยยะหนึ่ง ท่านควรส่งเสริมการปรับปรุงให้ดีขึ้นภายในองค์กรของท่าน ควบคู่กับการสร้างนวัตกรรมแบบก้าวกระโดด หรือฉีกแนวในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ท่านต้องคอยชี้แนะและบริหารจัดการให้การค้นหาโอกาสเชิงกลยุทธ์และความกล้าเสี่ยงอย่างชาญฉลาดเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร ท่านจะต้องหาทางบูรณาการเรื่องการสร้างนวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวัน ท่านจะต้องปลูกฝังให้กระบวนการสร้างนวัตกรรม การใช้ประโยชน์จากระบบวัดผลการดำเนินการ และการเทียบเคียงผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้ เพื่อค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เกิดการปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร รวมทั้งท่านจะต้องจัดให้มีระบบยกย่องชมเชย หรือให้รางวัล เพื่อส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมอย่างแพร่หลายในองค์กร นอกจากนี้ ท่านควรประเมินระดับความสำเร็จของการสร้างนวัตกรรม และขีดความสามารถในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร เพื่อหาทางยกระดับให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้นไป

การสร้างนวัตกรรม ต้องการความไว้วางใจ การรับฟังความคิดเห็น และส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท่านอาจต้องเปลี่ยนบุคลิก เปลี่ยนสไตล์การบริหารองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร จากองค์กรที่ต้องคอยรอรับคำสั่ง เป็นองค์กรที่เปี่ยมไปด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท่านจะต้องไม่ปิดกั้นแนวคิดใหม่ๆ ของบุคลากร แต่เปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถในการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ท่านจะต้องยอมรับความล้มเหลวครั้งแล้วครั้งเล่าที่อาจเกิดขึ้นจากสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ การจัดการเพื่อนวัตกรรมจึงจำเป็นต้องบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากนวัตกรรม เกิดจากองค์ความรู้ที่ผ่านการสั่งสมมาอย่างยาวนานขององค์กรและของบุคลากร ดังนั้น ท่านจึงจำเป็นต้องมีระบบการจัดการความรู้ขององค์กรที่มีขีดความสามารถสูง และนำไปสู่การใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการสร้างนวัตกรรมขององค์กรได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิผล

7. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง หมายถึง การที่องค์กรมีการวัดผล วิเคราะห์ข้อมูล และใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจและบริหารจัดการองค์กร

สิ่งที่ท่านต้องทำก็คือ การวางระบบวัดผลขององค์กรที่สะท้อนความต้องการและกลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมถึงกระบวนการ ผลิตผล ตลอดจนผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กร



ระบบวัดผลที่ท่านวาง ควรครอบคลุมผลลัพธ์ที่สำคัญทุกด้านขององค์กร ได้แก่

- ผลการดำเนินการ ด้านลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ
- ผลการดำเนินการ ด้านการเงิน การตลาด ต้นทุน และการปฏิบัติการ (Operation)
- ผลการดำเนินการ ด้านผู้ส่งมอบ บุคลากร พันธมิตรและคู่ความร่วมมือ
- ผลสัมฤทธิ์ด้านการกำกับดูแลองค์กร และการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ รวมถึงผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร จริยธรรมขององค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคมชุมชน

นอกจากนี้ ระบบวัดผลของท่านควรมีการจำแนกข้อมูลเพื่อสะดวกในการวิเคราะห์ เช่น จำแนกตามตลาด ตามผลิตภัณฑ์ ตามกลุ่มลูกค้า และตามกลุ่มบุคลากร รวมทั้ง ระบบวัดผลของท่านจะต้องมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินการ ทั้งด้านการปฏิบัติการ ด้านการเงิน การตลาด และการแข่งขันเพื่อเป็นกระจกคอยส่องให้ท่านทราบว่าขณะนี้ ท่านอยู่ตำแหน่งใดในการแข่งขัน ในอุตสาหกรรม หรือในความเป็น World Class

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ท่านจะต้องคัดเลือกตัววัดให้ดีที่สุด ที่สะท้อนปัจจัยที่นำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นในด้านลูกค้า การปฏิบัติการ การเงิน และสังคมชุมชน โดยที่ตัววัดเหล่านี้จะต้องสอดคล้อง เชื่อมโยง บูรณาการกับความต้องการของลูกค้า และผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร

ท่านจะต้องกำหนดและติดตามตัววัดที่มีความไวสูง สามารถดักจับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดฝัน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้ท่านรู้ตัวแต่เนิ่นๆ หรือที่เรียกว่า early warning sign เพื่อช่วยในการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างฉับไว ทันทีทันใด

ท่านจะต้องวางระบบให้มีการวิเคราะห์ เพื่อกลั่นกรองสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศ (Data Analysis รวมถึง Data Mining หรือการใช้ Artificial Intelligence) เพื่อใช้สนับสนุนการประเมินผล การตัดสินใจ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการสร้างนวัตกรรม โดยการวิเคราะห์ควรประกอบด้วยการวิเคราะห์หาแนวโน้ม หาค่าคาดการณ์ และหาความสัมพันธ์ เชื่อมโยงเชิงเหตุเชิงผล เพื่อให้ท่านทราบสาเหตุ และปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินการ

ท่านจะต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานให้เกิดการวิเคราะห์อย่างกว้างขวางในองค์กร ทั้งด้านการวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนงาน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การจัดการการเปลี่ยนแปลง จนกระทั่ง การวัดผล การวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูลขององค์กร ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และการปฏิบัติที่เป็นเลิศเป็นวิธีการทำงานปกติของผู้บริหาร และหน่วยงานทุกระดับ ในทุกระดับ

การบริหารจัดการโดยปราศจากข้อมูลและการวิเคราะห์ แต่ใช้การคาดเดา และความรู้สึก จะทำให้ท่านตัดสินใจผิดพลาด ได้ง่าย และต้องออกจากการแข่งขันในที่สุด

8. การตอบสนองสังคม

องค์กรไม่สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน หากการดำเนินการขององค์กร ส่งผลกระทบต่อสังคม และไม่มีส่วนเกื้อหนุนให้สังคมในภาพรวมดีขึ้น

เพื่อสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคม ผู้นำระดับสูงและผู้บริหารทุกท่านจะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้อย่างจริงจัง ท่านจะต้องทำการผลิต ให้บริการ ตลอดจนดำเนินการธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม ไม่ก่อให้เกิดปัญหาหรือละเมิดกฎหมายระเบียบข้อบังคับและค่านึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคมในภาพรวม

ท่านจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการให้ความสำคัญกับการดูแลด้านสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมของสาธารณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เกิดจากผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการขององค์กรท่าน

ท่านต้องให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์ทรัพยากรและลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง ท่านจะต้องหาทางคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการผลิต ติดตั้ง การกระจายผลิตภัณฑ์ การขนส่ง การใช้ผลิตภัณฑ์ การกำจัดผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการให้บริการ เพื่อวางแผนหาทางป้องกันในเชิงรุกเพื่อมิให้เกิดปัญหา แต่หากมีปัญหากเกิดขึ้น ท่านจะต้องแก้ไขปัญหามาตรังตรงไปตรงมา นอกจากนี้ ท่านควรจัดให้มีข้อมูลข่าวสารในเรื่องเหล่านี้เผยแพร่ให้สาธารณะทราบ เพื่อสร้างความตระหนักและความปลอดภัยแก่สาธารณะ ซึ่งจะเพิ่มความเชื่อมั่นของสาธารณะที่มีต่อองค์กรของท่าน



ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ ท่านต้องคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการผลิต ตลอดจนของเสียที่เป็นทั้งขยะทั่วไป ขยะอุตสาหกรรมและมลพิษที่อาจเกิดขึ้น

องค์กรที่เป็นเลิศ จะไม่พอใจแค่เพียงการปฏิบัติตามที่กฎหมายกำหนด ดังนั้นนอกจากการปฏิบัติตามข้อกำหนดกฎหมายอย่างเคร่งครัดแล้ว ท่านควรถือข้อบังคับเหล่านั้น เป็นโอกาสในการปรับปรุง เพื่อให้เหนือกว่าระดับที่กฎหมายหรือกฎระเบียบกำหนด

ท่านจะต้องแสดงออกซึ่งการคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคมในภาพรวมโดยการแสดงภาวะผู้นำและให้การสนับสนุนความต้องการที่สำคัญของสังคมตามกำลังที่มีเท่าที่สามารถทำได้ ท่านอาจให้การสนับสนุนด้านการศึกษา สุขอนามัยของชุมชน การทำให้มีสิ่งแวดล้อมที่ดี การให้บริการชุมชน การร่วมบริจาคเพื่อสาธารณะ การช่วยพัฒนาวงการหรืออุตสาหกรรมที่ท่านอยู่ การเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคมในประเด็นที่มีความสำคัญ รวมทั้งการแบ่งปันข้อมูล ความรู้ และการปฏิบัติที่ดี ที่สามารถแบ่งปันได้ เพื่อเป็นต้นแบบให้กับสถาบันหรือองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นต้น

นอกจากนี้ เพื่อส่งเสริมการลดภาวะโลกร้อนและก๊าซเรือนกระจก ท่านอาจสร้างความเป็นเลิศหรือแสดงถึงความมุ่งมั่นในการมีส่วนร่วมลดการใช้พลังงาน การใช้ทรัพยากรหมุนเวียน การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ หรือการดำเนินการด้านเศรษฐกิจหมุนเวียน

การมีจิตอาสาและจิตสาธารณะ คำนึงถึงสังคมชุมชนและสิ่งแวดล้อมร่วมกับการยึดมั่นในหลักจริยธรรม คุณธรรม จะเป็นรากฐานที่มั่นคงต่อความยั่งยืนและภาพลักษณ์ขององค์กรและเป็นหลักประกันต่อการเติบโตที่มั่นคงในอนาคต โดยไม่เผชิญอุปสรรคอันเกิดจากแรงต้านของสังคม

9. จริยธรรมและความโปร่งใส

องค์กรแม้เป็นเลิศด้านผลการดำเนินการ แต่ขาดจริยธรรม ย่อมดำรงอยู่ได้ไม่นาน และเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ในการสร้างให้องค์กรท่าน เป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม โปร่งใส ตรงไปตรงมา ตรวจสอบได้

ผู้นำระดับสูง และคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรจึงต้องมีจริยธรรมสูง เป็นต้นแบบที่ดี แสดงความมุ่งมั่นอย่างชัดเจนต่อบุคลากร ลูกจ้าง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มในเรื่องนี้ รวมทั้งกำกับดูแล ติดตามการดำเนินการทั้งหมด เพื่อให้มั่นใจว่าเกิดความโปร่งใส เป็นธรรม และมีจริยธรรมในทุกปฏิสัมพันธ์



ท่านจึงควรวางระบบการกำกับดูแลองค์กรที่มีประสิทธิผล และมีการดำเนินการส่งเสริมการปฏิบัติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมที่ทั่วถึงครอบคลุมทุกด้าน และทุกกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งไม่ล่วงละเมิดสิทธิผู้ป่วย สิทธิผู้เรียน หรือทำวิจัยที่ขาดจริยธรรม

การดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล จะช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจะช่วยคุ้มครองให้องค์กรสามารถเติบโตอย่างยั่งยืน

10. การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์

องค์กรที่เป็นเลิศ และมีผลการดำเนินการที่ดี (High Performing Organization) จะให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ขององค์กร การวัดผลการดำเนินการขององค์กร จึงจำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ เชื่อมโยงกับการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า บุคลากร ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ พันธมิตรและคู่ความร่วมมือ ตลอดจน สังคมสาธารณะ และชุมชน



สิ่งที่ท่านต้องดำเนินการคือ การค้นหาความต้องการ ความคาดหวัง และคุณค่าที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้นต้องการ จากนั้น นำมากำหนดตัววัด และเป้าหมาย ให้ชัดเจน นำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ วางแผนปฏิบัติการ วางระบบงาน และกระบวนการทำงาน เพื่อตอบสนองและสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล โดยหลีกเลี่ยงการเกิดผลกระทบด้านลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

การวัดผลขององค์กร ท่านจำเป็นต้องครอบคลุมผลลัพธ์สำคัญที่สะท้อนคุณค่าที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญคาดหวัง รวมทั้งรักษาสมดุลของคุณค่า ทั้งของลูกค้า บุคลากร ผู้ถือหุ้น องค์กรแม่ ชุมชนสังคม พันธมิตร ผู้ส่งมอบ เป็นต้น ตัววัดจึงต้องประกอบด้วยด้านต่างๆที่สมดุล ไม่ใช่วัดเพียงตัววัดทางการเงินเท่านั้น แต่ควรครอบคลุมกลยุทธ์ ผลิตภัณฑ์ บริการ การปฏิบัติการ ลูกค้า บุคลากร ตลอดจนสังคมให้ครบถ้วน

ท่านจะต้องจัดให้มีตัววัดผลการดำเนินการ ทั้งที่เป็นตัววัดผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ และตัววัดที่นำมาซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายดังกล่าว หรือที่เรียกว่า Lagging-Leading Indicator เพื่อสื่อสารให้ทุกคนทราบถึงปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญ ที่นำไปสู่การได้มาซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายที่เป็นคุณค่าที่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการ

ท่านจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ และความสำเร็จในการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยคอยหมั่นชี้แนะ กระตุ้น ผลักดัน บุคลากรทุกระดับ รวมทั้งการบูรณาการระบบค่าตอบแทน และการยกย่องชมเชย เพื่อส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุง และสร้างนวัตกรรม เพื่อมุ่งยกระดับผลลัพธ์และเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ปัญหาใหญ่ขององค์กรไทยๆประการหนึ่ง ก็คือ การไม่วัดผลลัพธ์ที่มีความสำคัญต่อการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่กลับไปกำหนดตัววัดและเป้าหมายในส่วนปัจจุบันนำเข้า มากกว่าการวัดผลลัพธ์ที่ตกแก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พุดอีกนัยหนึ่งก็คือ มักวัดและตั้งเป้าหมาย input มากกว่า output และ outcome ซึ่งจะเป็นอุปสรรคอย่างสำคัญต่อการสร้างผลลัพธ์ที่เป็นเลิศให้แก่องค์กร

การมุ่งสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ จะช่วยให้เกิดความภักดีต่อองค์กร นำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน รวมทั้งยังเป็นการช่วยเหลือสังคมอีกโสดหนึ่งด้วย

11. มุมมองเชิงระบบ

มุมมองเชิงระบบหมายถึง การจัดการองค์กรทั้งองค์กร รวมถึงองค์ประกอบต่างๆขององค์กร ให้เกิดการบูรณาการ มุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรซึ่งเป็นหลักการที่สำคัญอย่างยิ่งในการหลอมรวมพลังและทรัพยากรทั่วทั้งองค์กรเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน



รายละเอียดที่ท่านต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดการบริหารแบบมุมมองเชิงระบบได้กล่าวไว้อย่างละเอียดแล้วในบทที่ผ่านมา

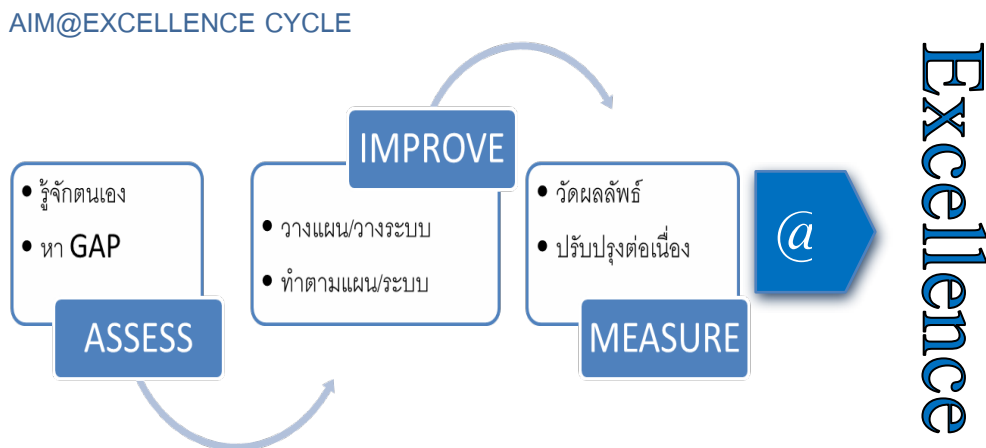
เพื่อให้ท่านคือผู้บริหารที่บริหารได้อย่างยอดเยี่ยมและสร้างผลลัพธ์ขององค์กรได้อย่างสุดยอด ท่านพร้อมที่จะยึดหลักการ 11 ประการนี้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กรของท่านแล้วหรือยัง ท่านไม่จำเป็นต้องทำทุกเรื่องในเวลาเดียวกัน แต่ค่อยๆสอดแทรกแนวคิดและหลักการเหล่านี้ลงไปในการบริหารจัดการของท่าน เปรียบเสมือนการปลูกกล้วยไม้ที่ต้องดูแลอย่างสม่ำเสมอและเฝ้ารออย่างอดทน ท่านก็จะสามารถนำพาองค์กรของท่านเข้าใกล้กับความเป็นองค์กรที่เป็นเลิศมากขึ้นทุกทีๆ

ขอถามอีกครั้ง ท่านพร้อมที่จะเป็นผู้บริหารที่ยึดมั่นในหลักการเหล่านี้ แล้วหรือยัง...

บทที่ 4 วิธีสู่ความเป็นเลิศ

หลังจากที่ท่านทำความเข้าใจว่า TQA คืออะไร หัวใจสำคัญคืออะไร และหลักการบริหารที่ท่านควรมียึดถือคืออะไร ตอนนี้ก็ได้เวลาสำหรับการเริ่มต้นพัฒนาองค์กรเสียที

ในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศตามวิธี TQA ผู้เขียนขอเสนอแนวทางง่ายๆ เป็น 4 ขั้นตอน เรียกว่า AIM@Excellence Cycle ดังรูป



ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเป้าหมายความเป็นเลิศที่มุ่งหวังให้ชัดเจน (Define your Excellence and Goals of Excellence)

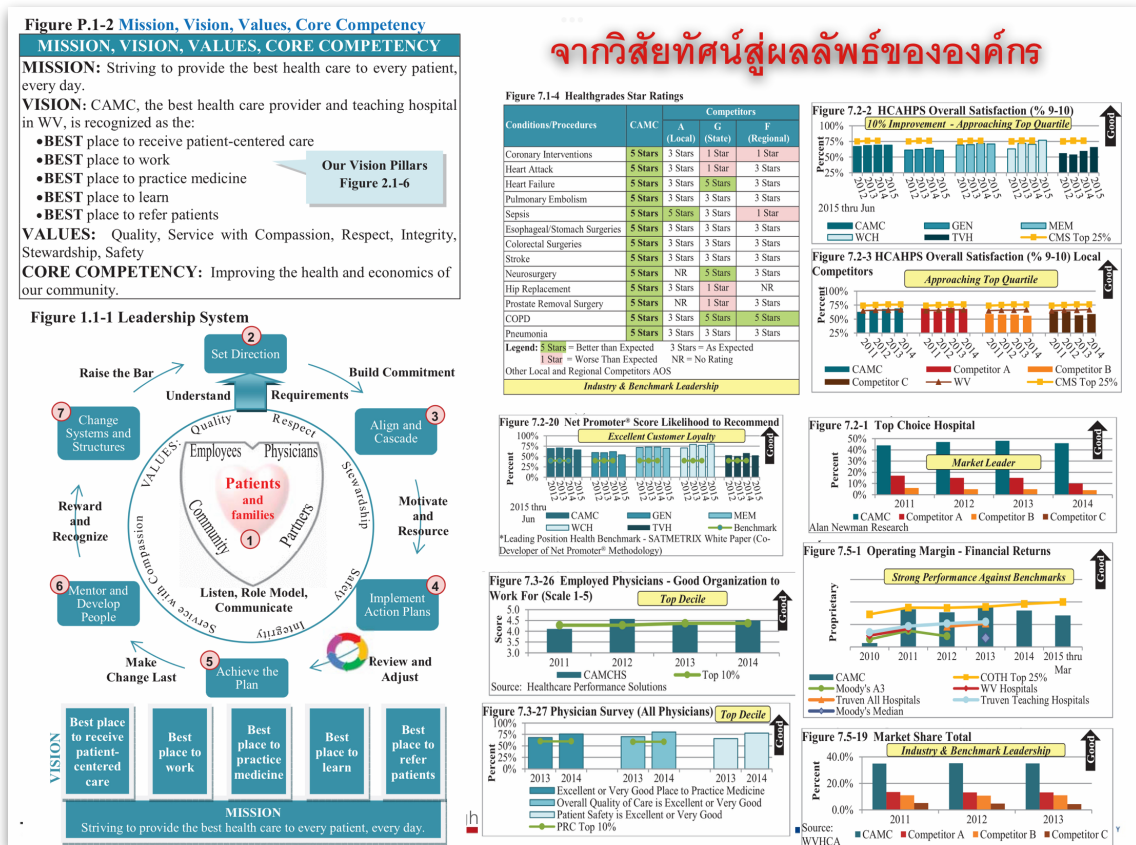
สิ่งแรกสุดที่ท่านควรทำก่อนเริ่มเปลี่ยนแปลงองค์กรก็คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายความเป็นเลิศที่ชัดเจนเสียก่อน เป้าหมายหรือทิศทางองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ภาซิตโบราณกล่าวว่าการแล่นเรืออย่างไร้จุดหมาย ย่อมไม่ไปไหน (Sailing without destination leads to nowhere) หลายองค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ อยู่แล้ว แต่ท่านต้องทำให้ชัดเจนว่า วิสัยทัศน์



และเป้าหมายความเป็นเลิศดังกล่าวท่านตั้งใจไปไกลเพียงใดและเมื่อใดบางองค์กรเรียกเป้าหมายความเป็นเลิศนี้ว่า Aspiration เช่น ขอเป็น 1 ใน 100 ของ Fortune ขอเป็น Top Decile ของประเทศ ขอติด Top 10 ของภูมิภาค ขอเป็นบริษัทที่มีผลตอบแทนเทียบเท่า Top 10 ของบริษัทที่ดีที่สุดในตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น

ในการกำหนดเป้าหมายความเป็นเลิศ ควรกำหนดให้ครอบคลุมเรื่องที่สำคัญที่วิกฤตต่อการบรรลุพันธกิจ (Critical Success Factors)

รูปต่อไปนี้แสดงตัวอย่างของการกำหนดเป้าหมายความเป็นเลิศที่ชัดเจน โดยมุ่งเป็นเลิศในห้าด้านในระดับ Top Decile ของประเทศ ซึ่งถ้าสังเกตดีๆ จะพบว่าสิ่งที่ตั้งใจจะเป็นเลิศ ก็คือปัจจัยแห่งความสำเร็จ ที่องค์กรเชื่อว่า หากปัจจัยเหล่านี้แข็งแกร่ง องค์กรย่อมเป็นเลิศได้อย่างยั่งยืนนั่นเอง



ขั้นตอนนี้ TQA Academy มีโปรแกรมช่วยเหลือท่าน เพื่อให้ดำเนินการได้อย่างถูกต้อง เป็นส่วนหนึ่งของรางวัล Commitment Excellence Award

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินสถานะตั้งต้น (ASSESS)

เมื่อท่านกำหนดแล้วเสร็จ ท่านควรวิเคราะห์เพื่อหา Vision Gap หรือ Aspiration Gap เพื่อให้ทราบ ว่าสถานะปัจจุบันขององค์กร ห่างจากเป้าหมายที่ตั้งใจเดินทางมากน้อยเพียงใด โดยการนำผลลัพธ์ ที่องค์กรทำได้ในปัจจุบัน เทียบกับระดับผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมาย หลังจากนั้น ท่านควรยึดหลักการ บริหารการเปลี่ยนแปลง นั่นคือ สื่อสารทำความเข้าใจให้กับบุคลากรรับทราบเป้าหมายที่ท่านตั้งใจ จะไป เหตุผลหรือความจำเป็นที่ต้องขับเคลื่อนไปสู่จุดนั้น และระยะห่างระหว่างเป้าหมายกับจุดที่ องค์กรเป็นอยู่ในปัจจุบันเป็นเท่าใด ท่านควรสื่อสารตอกย้ำในเรื่องนี้บ่อยๆจนทุกคนมีความมุ่งมั่น ร่วมกัน พร้อมทั้งจะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่จุดหมายกับท่าน ท่านอาจใช้วิธีให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ กำหนดเป้าหมายความเป็นเลิศร่วมกับท่านก็ได้ ซึ่งวิธีนี้จะทำให้พวกเขายอมรับ (Buy in) ได้ง่ายขึ้น

หลังจากนั้น ท่านก็เริ่มขั้นตอนที่ 2 ของวงจร AIM@Excellence นั่นคือการประเมินองค์กร (Assess) ซึ่งขอแบ่งเป็นสองขั้นตอนย่อย ได้แก่

2.1 การรู้จักตนเอง

หมายถึงการค้นหาบริบทสำคัญที่ท่านจะต้องคำนึงถึงและตอบสนองในการ บริหารองค์กร และจัดทำออกมาเป็นเอกสารที่เรียกว่า โครงร่างองค์กร (Organization Profile) การมาร่วมกันตกลึกเอกสารชิ้นนี้ขึ้นมา จะทำให้ ท่านเข้าใจองค์กรของท่านมากขึ้น กำจัดสิ่งที่คลุมเครือหรือเข้าใจไม่ตรงกันใน องค์กร และทำให้ผู้บริหารทุกคนมีจุดโฟกัสเดียวกัน ในการจัดทำโครงร่าง องค์กรผู้บริหารระดับสูงควรเข้ามามีส่วนร่วมอย่างยิ่ง เพราะต้องการมุมมอง เชิงระบบที่เห็นภาพรวมขององค์กร และวิธีคิดที่เป็นเชิงกลยุทธ์ ซึ่งรายละเอียดจะได้กล่าวในบทถัดไป



ขั้นตอนนี้ TQA Academy มีโปรแกรมช่วยเหลือท่าน เพื่อให้ดำเนินการได้อย่างถูกต้อง เป็นส่วนหนึ่ง ของการได้รางวัล Commitment Excellence Award

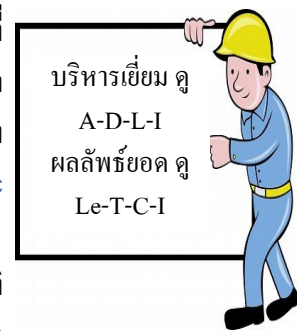
2.2 การประเมินเพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงองค์กร

การประเมินตนเองเพื่อหาโอกาสปรับปรุงควรทำโดยผู้บริหารระดับสูง และผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่ควรปล่อยให้ระดับปฏิบัติหน้างานเป็นผู้ประเมิน ด้วยเหตุผลสองประการคือ หนึ่ง เป็นการแสดงภาวะผู้นำและ ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรให้บุคลากรระดับต่างๆเห็น สอง บุคลากรระดับปฏิบัติมีข้อมูลไม่พอที่

จะเห็นภาพใหญ่ขององค์กร ที่สำคัญ หลายเรื่องต้องการวิธีคิดเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับสูงจึงควร เข้ามาร่วมในกระบวนการนี้ด้วยตนเอง

ในการประเมินตนเอง สิ่งที่ท่านต้องระวัง คือ ท่านต้องไม่เป็นคนที่ซาลันด้วยคือ เห็นว่าสิ่งที่เกณฑ์ TQA แนะนำไว้ ท่านมีหมดแล้ว ท่านได้ดำเนินการหมดแล้ว ทักษะติดงล่าวจะทำให้ท่านเสียโอกาส ในการปรับปรุงองค์กร หลายครั้งสิ่งที่ท่านดำเนินการลงไป เป็นเพียงกิจกรรมที่ทำเป็นชิ้นๆ กระจัดกระจาย ไม่ได้ถูกวางไว้อย่างเป็นระบบ ไม่มีเป้าหมาย และไม่มีการวัดผลลัพธ์ที่ได้เป็นอย่างดี ฐรธรรม ท่านจะต้องนำแนวคิดวงจรของการเรียนรู้ของ TQA มาใช้ประเมินตนเอง นั่นคือ กระบวนการบริหารงานสำคัญขององค์กรตามคำถามของเกณฑ์ในหมวดที่หนึ่งถึงหกนั้น

- ท่านได้มีแนวทางดำเนินการที่เป็นระบบ คือมีผู้รับผิดชอบที่แน่นอน มีขั้นตอน เป้าหมาย และตัววัดผลที่ชัดเจน สามารถทำซ้ำได้ หากทางปรับปรุงให้ดีขึ้นได้และมีประสิทธิผลดีเพียงพอที่จะบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรแล้วหรือยัง (Systematic & Effective Approach : A)
- ท่านมั่นใจไหมว่า แนวทางที่ท่านวางไว้ ได้ถูกนำสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร ในทุกระดับ ทุกส่วนงาน หรือทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องแล้วหรือไม่ (Effective Deployment : D)
- ท่านมีระบบติดตามผลลัพธ์ที่มีวงรอบชัดเจน ตลอดจนมีการใช้ข้อมูลผลการติดตามความก้าวหน้าที่ได้ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น และผลการวิเคราะห์นำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง การสร้างนวัตกรรม ตลอดจนการเก็บเกี่ยวบทเรียนที่ได้รับ การปฏิบัติที่เป็นเลิศ และแบ่งปันความรู้จนเป็นวัฒนธรรมปกติทั่วทั้งองค์กรแล้วหรือยัง (Fact-based Systematic Evaluation & Improvement, Leads to Innovation, Best Practices & Knowledge Sharing : L)
- ระบบหรือแนวทางที่วางไว้ รวมถึงตัววัดที่กำหนดไว้ สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันสู่กลยุทธ์และเป้าหมายรวมขององค์กร และบูรณาการ ส่งเสริมความสำเร็จซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยงาน และกระบวนการที่เกี่ยวข้องดีพอแล้วหรือยัง (Alignment & Integration : I)



สำหรับการประเมินผลลัพธ์ ท่านควรนำผลลัพธ์สำคัญขององค์กรย้อนหลังสักสามปี จนถึงปัจจุบันมาทำการวิเคราะห์ โดยพิจารณาตามปัจจัยเหล่านี้

- ระดับผลลัพธ์ที่ได้ขององค์กร ปัจจุบันอยู่ในระดับใด แย่ เริ่มดี ดี หรือดีเลิศเมื่อเทียบกับเป้าหมาย หรือมาตรฐานที่ควรเป็น (Level: Le)

- แนวโน้มผลลัพธ์ที่ได้ ดีวันดีคืนหรือไม่ เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้หรือไม่ หรือกำลังแยกลง (Trend : T)
- ท่านมีการใช้ค่าเปรียบเทียบ และข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบบ้างหรือไม่ รวมทั้งผลการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม ผู้นำของอุตสาหกรรม และผู้นำระดับโลกเป็นอย่างไร ท่านกำลังเป็นผู้นำหรือผู้ตาม (Comparison : C)
- ผลลัพธ์ที่สำคัญและจำเป็นขององค์กรท่านมีการวัดผลครบถ้วนทุกด้านหรือไม่ ตัววัดที่ท่านวัด เชื่อมโยงกับเป้าหมายรวมขององค์กร แผนงานสำคัญขององค์กร และคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่ ตัววัดของท่านมีการแจกแจงจำแนกตามกลุ่มสำคัญ เช่น กลุ่มลูกค้า กลุ่มตลาด กลุ่มผลิตภัณฑ์ กลุ่มบุคลากร ตามที่กำหนดไว้ในโครงสร้างองค์กรครบถ้วนหรือไม่ และได้มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการไปในอนาคตบ้างหรือไม่ (Integration : I)

ผลการประเมินทั้งหมด ควรนำมาจัดลำดับความสำคัญ และตัดสินใจเลือกเรื่องที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์สำคัญของธุรกิจและประสิทธิภาพขององค์กร มาปรับปรุงก่อน ไม่จำเป็นต้องทำทุกเรื่องพร้อมกัน



คำแนะนำคือ ให้พิจารณาจากผลลัพธ์สำคัญที่มีระดับหรือแนวโน้มที่ย่ำแย่ วิเคราะห์ที่เชื่อมโยงย้อนกลับไปที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการใดขององค์กร ให้นำกระบวนการนั้นมาแก้ไขปรับปรุงก่อน จะช่วยให้องค์กรได้ประโยชน์สูงสุด

ขั้นตอนนี้ TQA Academy มีโปรแกรมช่วยเหลือท่าน เพื่อให้ดำเนินการได้อย่างถูกต้อง เป็นส่วนหนึ่งของการได้รางวัล [Search for Excellence Award](#)

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนาองค์กร (IMPROVE & INNOVATE)

การปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมของแนวทางหรือระบบการดำเนินการเพื่อพัฒนาองค์กร (Improve & Innovate) แบ่งเป็น 2 ขั้นตอนย่อยได้แก่

การวางแผนและออกแบบระบบ

หมายถึงการที่ท่านได้นำผลการประเมินที่มีความสำคัญสูงไปสู่การวางแผนกลยุทธ์และการวางแผนปรับปรุงระบบการดำเนินการขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายบางองค์กรจะนำผลการประเมินที่ได้ไปประกอบในการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดเป็นแผนปรับปรุงองค์กร กำหนดตัววัดผลเพื่อติดตามความก้าวหน้า และผูกตัววัดเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของผลการประเมินผลงานความดีความชอบของ

บุคลากร บางองค์กรใช้วิธีการมอบหมายให้มีทีมรับผิดชอบเฉพาะขึ้นมา จัดทำเป็นโครงการปรับปรุง บางองค์กรมอบหมายให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบเรื่องนั้นโดยตรง จัดเป็นทำแผนปรับปรุงกระบวนการ แต่ไม่ว่าท่านจะเลือกเส้นทางใด ประเด็นสำคัญก็คือ จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและตัววัดผลในการปรับปรุง ผู้นำสูงสุดและผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการติดตามความก้าวหน้าและผลการปรับปรุงที่ได้อย่างต่อเนื่อง หากสามารถผูกโยงเป็นส่วนหนึ่งของระบบประเมินความดีความชอบและความก้าวหน้าในงานได้ จะดีที่สุด

ในการออกแบบเพื่อปรับปรุงหรือวางระบบใหม่ ทางลัดที่สุดที่อยากแนะนำคือ การเทียบเคียงกระบวนการกับองค์กรที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศทั้งหลาย เช่น องค์กรที่ได้รางวัล MBNQA, EFQM หรือ TQA มาแล้ว หรือองค์กรที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในวงการว่าโดดเด่นในเรื่องนั้น ร่วมกับการค้นคว้าหาความรู้จากตำราบริหารจัดการต่างๆที่มีอยู่อย่างแพร่หลาย จะทำให้ท่านเห็นภาพและเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว จากนั้น ช่วยกันวางแผนปรับปรุงหรือสร้างนวัตกรรมแนวทางการดำเนินการขององค์กร วิธีนี้จะทำให้ท่านสามารถเดินไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็วและก้าวกระโดด การใช้ที่ปรึกษาอาจเป็นอีกหนึ่งทางเลือก ที่บางองค์กรเลือกใช้



เมื่อท่านวางแผนงาน และออกแบบระบบใหม่ รวมทั้งกำหนดเครื่องมือบริหารจัดการที่จำเป็นองติดตั้งเพิ่มเติมในองค์กรเรียบร้อยแล้ว ขอให้ท่านยึดหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง นั่นคือ สื่อสารทำความเข้าใจ ดึงหน่วยงานต่างๆมามีส่วนร่วม ค่อยๆหาทางนำลู่การปฏิบัติ โดยอาจเริ่มต้นในบางระดับ บางหน่วยงาน จากนั้นค่อยๆขยายผลจนทั่วทั้งองค์กร ในช่วงการนำสู่การปฏิบัติ ท่านควรจัดให้มีการรายงานความก้าวหน้าให้กับผู้บริหารระดับสูงเป็นระยะ เป็นการสร้างหลักประกันว่าแผนงานของท่านไม่ล่าช้ากว่าที่กำหนดไว้ และหากติดปัญหาอุปสรรคใดใด จะได้ถือโอกาสขอความช่วยเหลือสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

ขั้นตอนนี้ TQA Academy มีโปรแกรมช่วยเหลือท่าน เพื่อให้ดำเนินการได้อย่างถูกต้อง เป็นส่วนหนึ่งของรางวัล [Search for Excellence Award](#)

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามประเมินผลลัพธ์ที่ได้ และหาโอกาสปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (MEASURE)

ท่านควรวางระบบให้มีการติดตามผลลัพธ์ที่ได้อย่างสม่ำเสมอ มีผู้รับผิดชอบ และวงรอบทบทวนที่ชัดเจน รวมถึงมีการพยายามวิเคราะห์เพื่อค้นหาโอกาสในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง

สิ่งที่เป็นความจริงที่สุดก็คือ ไม่มีระบบใดที่สมบูรณ์แบบตั้งแต่ต้น การ



ปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ โดยอาศัยผลลัพธ์ที่ได้เป็นตัวสะท้อน ประสิทธิภาพและความจำเป็นในการปรับปรุง

หากท่านดำเนินการได้ดี จนบรรลุเป้าหมายเบื้องต้นที่กำหนดไว้ ท่านสามารถขอรับรางวัล **Achievement Excellence Award**

หากท่านดำเนินการได้ดี จนผลการดำเนินการมีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างชัดเจน และเทียบเคียงได้กับค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม ท่านสามารถขอรับรางวัล **Thailand Quality Class Award**

หากท่านดำเนินการได้ดี จนผลการดำเนินการมีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างชัดเจน และดีกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม เริ่มติดกลุ่มเป็นผู้นำในบางด้าน ท่านสามารถขอรับรางวัล **Thailand Quality Class Plus Award**

หากท่านดำเนินการได้ดีขึ้นไปอีก จนผลการดำเนินการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม ท่านสามารถขอรับรางวัล **Thailand Quality Award**

หากท่านดำเนินการได้ดียิ่งขึ้นไปอีก จนผลการดำเนินการเป็นผู้นำในระดับโลก ท่านสามารถขอรับรางวัล **Thailand Quality Award Plus**

ซึ่งตลอดเส้นทางการปรับปรุงนี้ **TQA Academy** มีโปรแกรมและเครื่องมือช่วยเหลือท่านทุกขั้นตอน

หากท่านเชื่อมั่นในวิถี TQA วงจร **AIM@Excellence** จะต้องถูกดำเนินการซ้ำแล้วซ้ำอีก ปีแล้วปีเล่า จนเป็นจิตวิญญาณและวิถีปกติขององค์กร องค์กรแห่งความเป็นเลิศย่อมไม่พ่นมือของท่านแน่นอน

ท่านพร้อมที่จะนำพาองค์กรบนวิถีทางนี้แล้วหรือยัง...

บทที่ 5 รู้จักตนเองอย่างลึกซึ้ง

ในการทำศึกสงคราม การรู้เรา รู้เขาอย่างถ่องแท้ ทำให้รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้งฉันใด การรู้เรา รู้เขา บนวิถีบริหารองค์กรตามแนวทาง TQA ก็คือการทำที่ผู้บริหารระดับสูง มาระดมสมองร่วมกัน เพื่อ ตกผลึกความคิด โดยใช้คำถามในส่วนโครงสร้างองค์กรของเกณฑ์ TQA เป็นแนวทาง ทำให้ท่านทราบ ถึงบริบทสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการองค์กร ตลอดจนความท้าทายสำคัญที่องค์กรเผชิญ เสมือนหนึ่งการรู้เรา คือ ทำความรู้จักตัวเอง และรู้เขา คือ เข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอกตลอดจน การแข่งขันอย่างถ่องแท้ นั่นเอง

โครงสร้างองค์กร เปรียบเสมือนการถ่ายภาพ snap shot ที่ทำให้เห็นภาพรวม ขององค์กร ประโยชน์สำคัญที่ท่านจะได้คือ ผู้บริหารและบุคลากรทั้งหมด จะมีภาพเดียวกันและจุดโฟกัสเดียวกัน หลายองค์กรที่เดียวที่เรียนรู้จากการ พยายามสรุปโครงสร้างองค์กร ว่าผู้บริหารเข้าใจบริบทองค์กรที่แตกต่างกัน ทำให้การบริหารจัดการสะเปะสะปะ ไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เช่น ฝ่าย บริหารแบ่งลูกค้าแบบหนึ่ง ฝ่ายการตลาดมองอีกแบบหนึ่ง ฝ่ายศึกษาวิจัย ทำการสำรวจความพึงพอใจด้วยการจำแนกลูกค้าอีกแบบหนึ่ง เป็นต้น การ ลงมานั่งคุยกัน เอาข้อมูลทั้งหมดที่มีมาถกกัน วางตำแหน่ง (Position) ขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วน เสียให้ตรงกัน ว่าใครเป็นผู้ส่งมอบ ใครเป็นพันธมิตร ใครเป็นคู่ความร่วมมือ ใครคือคู่แข่งที่สำคัญ จึงนับเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศที่ทุกองค์กรควรดำเนินการ



คำถามในส่วนโครงสร้างองค์กร นอกจากถามหาวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กรแล้ว ยังถามหาความต้องการและความคาดหวังสำคัญของลูกค้า บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ซึ่งในการที่องค์กรจะต้องพยายามวางกลยุทธ์ วางระบบงาน กระบวนการทำงาน เป็นจุดเริ่มต้นสำคัญ รวมถึงตัววัดผลลัพธ์ขององค์กรให้สามารถตอบสนองและสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม จากการทำโครงสร้างองค์กร ทำให้หลายองค์กรเกิดการเรียนรู้ว่า กระบวนการบริหารจัดการที่มีอยู่ และระบบวัดผล ไม่ได้ตอบสนองความต้องการหรือคุณค่าที่ลูกค้า บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการเอาเสียเลยก็มี

คำถามในโครงร่างองค์กร จะกำหนดให้ท่านต้องระบุให้ชัดเจนว่าท่านแบ่งกลุ่มผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า กลุ่มตลาด กลุ่มบุคลากร อย่างไร รวมทั้งท่านจัดวางโครงสร้างองค์กรอย่างไร คำถามเหล่านี้จะช่วยให้ท่านสามารถตรวจสอบได้ว่า ท่านได้มีการนำแนวทางหรือระบบบริหารที่วางไว้ ลงสู่การปฏิบัติอย่างครอบคลุมถ้วนทั่วแล้วหรือยัง ระบบวัดผลของท่านได้มีการจำแนกให้สอดคล้องกับกลุ่มต่างๆ เหล่านี้แล้วหรือยัง หลายองค์กรทีเดียว ค้นพบว่า แนวทางที่วางไว้ไม่ครอบคลุมบางกลุ่ม เช่น ไม่ครบกลุ่มลูกค้า ไม่ครบกลุ่มบุคลากร หรือหนักไปที่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมากเกินไป จนละทิ้งบางกลุ่มที่มีความสำคัญไปก็มีตัววัดผลที่ใช้ก็ไม่ได้จำแนกให้ชัดเจนตามกลุ่มเหล่านี้ ซึ่งทำให้เกิดปัญหาในการวิเคราะห์และไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

คำถามในส่วนที่สองของโครงร่างองค์กร จะถามหาสถานการณ์ในการแข่งขันที่ท่านกำลังเผชิญ คู่แข่งขันที่สำคัญของท่าน การเปลี่ยนแปลงสำคัญที่กำลังเกิดขึ้นที่อาจส่งผลกระทบต่อสถานะการแข่งขัน ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่ท่านกำลังเผชิญ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่ท่านมี รวมไปถึงระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน และวิธีการสร้างนวัตกรรมที่ท่านใช้

คำถามเหล่านี้ถือเป็นโจทย์สำคัญ ที่ท่านจะต้องคำนึงถึงในการวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตลอดจนการปรับปรุงพัฒนาองค์กร

ถึงตอนนี้ ท่านคงเข้าใจประโยชน์ที่จะได้และความสำคัญของการจัดทำโครงร่างองค์กรแล้ว เราเริ่มจัดทำโครงร่างองค์กรกันเถอะ

รูปแบบง่าย ๆ ในการจัดทำโครงร่างองค์กร ผู้เขียนขอเสนอให้ท่านทำในลักษณะที่เรียกว่า one page profile ก่อน เพื่อช่วยให้ท่านเห็นภาพรวมองค์กรในหน้าเดียว ท่านอาจทำเป็นตารางง่าย ๆ หรือลิสต์เป็นหัวข้อย่อยๆ ง่ายๆ ก่อนก็ได้ ต่อเมื่อท่านคิดจะจัดทำรายงานเพื่อส่งเข้าขอประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ท่านจึงค่อยเขียนขยายความในภายหลังตามรูปแบบที่สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติกำหนด



หน้าถัดไปเป็นรูปแบบ one page profile เพื่อช่วยให้ท่านเห็นภาพรวมของโครงร่างองค์กรได้อย่างง่าย ๆ ในหนึ่งหน้า ซึ่งผู้เขียนจะใช้กรอบนี้ในการอธิบายในรายละเอียด โดยใช้คำถามตามเกณฑ์ TQA และหัวข้ออ้างอิงในเกณฑ์ TQA ประกอบ

ถึงจุดนี้ ขอให้ท่านกรุณาดาวน์โหลดหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จาก website www.tqa.or.th มาอ่านประกอบ เพื่อที่จะได้เข้าใจหมายเลขอ้างอิงหัวข้อคำถามในเกณฑ์ให้ตรงกัน จะทำให้การเรียนรู้เกิดประสิทธิผลดียิ่งขึ้น

<p>1 ข 2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก</p>	<p>1 ก 2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร</p> <p>1 ก 2 สมรรถนะหลักขององค์กร</p> <p>1 ก 3 ภาพรวมบุคลากรและความต้องการของบุคลากร</p> <p>1 ก 4 สิ้นทรัพย์สำคัญ</p> <p>1 ก 5 กฎระเบียบที่สำคัญ</p> <p>1 ข 1 โครงสร้างองค์กรและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร</p> <p>2 กระบวนการปรับปรุงผลการดำเนินงาน</p>	<p>1 ข 2 ความต้องการหลักของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>
<p>1 ข 3 ผู้ส่งมอบและพันธมิตรหลัก</p>		<p>1 ก 1 ผลลัพธ์หลัก</p>
<p>1 ข 3 บทบาทและความคาดหวังต่อผู้ส่งมอบและพันธมิตรหลัก</p>		<p>1 ข 2 ภูมิภาคหลัก</p>
<p>2 ก 1 ลำดับในการแข่งขันและคู่แข่งหลัก</p>	<p>2 ก 2 การเปลี่ยนแปลงสำคัญที่กระทบสถานการณ์การแข่งขัน</p>	<p>2 ก 3 ค่าเทียบเคียงและคู่แข่งหลัก</p>
<p>2 ข ความท้าทายเชิงกลยุทธ์</p>		<p>2 ข ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์</p>

คำถามในโครงร่างองค์กร แบ่งเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 “รู้เรา” เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรของเรา ทำให้เราเข้าใจตัวตนและเหตุผลของการมีองค์กรของเรา รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายที่สำคัญต่อการดำเนินการของเรา ตลอดจนความคาดหวังของพวกเขา

ตอนที่ 2 “รู้เขา” เป็นเรื่องสภาวะการณ์เชิงกลยุทธ์ที่องค์กรของเรากำลังเผชิญ

รู้เรา ขอเริ่มที่

1ก 1 ผลลัพธ์หลักขององค์กรคืออะไร สำคัญอย่างไรต่อความสำเร็จของท่าน และกลไกที่ท่านใช้ส่งมอบคืออะไร

องค์กรส่วนใหญ่มีผลิตภัณฑ์ บริการ หรือสินค้าจำนวนมาก แต่ท่านจะต้องจัดกลุ่มผลิตภัณฑ์ บริการ และสินค้าหลักๆที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรจริงๆซึ่งสัดส่วนรายได้ หรือยอดขาย มักจะเป็นตัวบอกว่าผลลัพธ์หลักของท่านคืออะไร และสำคัญอย่างไรต่อความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ ท่านต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าช่องทางหรือกลไกหลักในการส่งมอบมีกี่ช่องทาง เช่น ส่งมอบผ่าน outlet ที่หน้าร้านของท่าน ผ่านตัวแทนจำหน่าย หรือผ่านการซื้อขายทาง internet หรือให้บริการแบบทางไกล หรือผ่านบริการแบบ Online เป็นต้น แต่ละช่องทางส่งมอบหรือจำหน่ายเป็นสัดส่วนเท่าไร คำถามข้อนี้จะทำให้ท่านชัดเจนขึ้นว่า ผลลัพธ์ที่ท่านต้องให้ความสำคัญ และต้องเป็นเลิศคืออะไร กลไกการส่งมอบ และช่องทางการจำหน่ายที่ท่านต้องให้ความสำคัญคืออะไรที่สำคัญ ท่านต้องวัดผลความสำเร็จด้านคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นความต้องการของลูกค้าในกลุ่มผลิตภัณฑ์หลักเหล่านี้ และหาทางพัฒนาให้ผลลัพธ์เหล่านี้เป็นเลิศ

สำหรับภาคการศึกษา ผลลัพธ์ของท่านอาจหมายถึงหลักสูตรหรือโปรแกรมการศึกษาที่ท่านเปิดให้บริการ ในภาคบริการสุขภาพ อาจหมายถึงโปรแกรมการรักษาพยาบาลที่ท่านเปิดให้บริการ

รูปนี้แสดงตัวอย่างผลลัพธ์หลักของบริษัท Stellar Solutions

Service Offering	Relative Importance to Success	Mechanism to Deliver Service
Systems Engineering, Integration and Technical Expertise	95% of Total Revenue	Contracted Service at Customer Sites
Defense Support and Cybersecurity (DSC)	5% of Total Revenue	Contracted on-site Defense Exercises
Due Diligence	<1% of Total Revenue	Contracted Expert Assessment

1 ก 2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร เป้าประสงค์ และสมรรถนะหลักขององค์กรของท่านคืออะไร เกี่ยวข้องต่อพันธกิจอย่างไร

อย่างที่กล่าวมาแล้วในบทที่ผ่านมา ทิศทางองค์กรที่ชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ท่านจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์องค์กรให้ชัดเจน ทำให้ทราบว่าท่านตั้งใจจะไปไกลเพียงใดบนเส้นทางแห่งความเป็นเลิศ นอกจากนี้ ท่านจะต้องระบุให้ชัดเจนว่าวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมองค์กรที่ยึดมั่นคืออะไร คำถามเหล่านี้จะช่วยให้คุณชัดเจนว่าวัฒนธรรมและค่านิยมที่ท่านต้องการหลายองค์กรมีการกำหนดทั้งค่านิยม สโลแกน และประเมินผลความสำเร็จ คืออะไร ตั้งใจสร้างคำขวัญ ปรัชญา จนก่อความสับสนในหมู่พนักงาน ถึงเวลาแล้วที่ท่านจะต้องตัดสินใจว่า อะไรกันแน่คือวัฒนธรรมและค่านิยมที่องค์กรตั้งใจสร้างจริงๆ

สมรรถนะหลักขององค์กร คือ เรื่องที่องค์กรมีความชำนาญมากที่สุด เป็นขีดความสามารถที่แข็งแกร่ง โดดเด่นเหนือคู่แข่ง เลียนแบบได้ยาก และเป็นแกนหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ ท่านระหว่างกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และใช้ ควรกำหนดและทบทวนสมรรถนะหลักขององค์กร สมรรถนะหลักเหล่านี้ประกอบด้วยการวางแผนกลยุทธ์ การตัดสินใจวางระบบงานขององค์กร การพัฒนาบุคลากร ตลอดจนประกอบการตัดสินใจจัดวางโครงสร้างองค์กร นอกจากนี้ ท่านต้องหาทางวัดผล การเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักขององค์กรด้วย เพื่อเป็นหลักประกันว่าท่านยังคงความแข็งแกร่งเหนือคู่แข่งอยู่ตลอด

รูปนี้แสดงตัวอย่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และสมรรถนะหลักของ Howard Community College

Figure P.1-1 HCC Culture

Mission Statement: Providing pathways to success

Vision Statement: HCC is a place to discover greatness in yourself and others

Values: INSPIRES-Innovation, Nurturing, Sustainability, Partnership, Integrity, Respect, Excellence, and Service

Core Competencies:

CC1. Provide an exceptional educational experience

CC2. Facilitate student success

CC3. Partner with external stakeholders to achieve excellence

Strategic Goals:

SG1-Student Success, Completion and Lifelong Learning

SG2-Organizational Excellence

SG3-Building and Sustaining Partnerships

1 ก 3 ลักษณะโดยรวมของบุคลากรของท่านเป็นอย่างไร บุคลากรแบ่งเป็นกี่กลุ่ม ปัจจัยความต้องการที่ทำให้พวกเขาทุ่มเทต่อการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรคืออะไร ความหลากหลายของบุคลากร ข้อกำหนดด้านการศึกษา ตลอดจนข้อกำหนดพิเศษต่างๆ ด้านบุคลากร และสิทธิประโยชน์ที่สำคัญของบุคลากรมีอะไรบ้าง มีการเปลี่ยนแปลงสำคัญด้านบุคลากรอะไรบ้าง

อย่างที่กล่าวในบทที่ผ่านมา ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากบุคลากร การเข้าใจภาพรวมบุคลากร ความต้องการและปัจจัยที่พวกเขาต้องการ ที่ทำให้พวกเขาทุ่มเทให้กับความสำเร็จขององค์กร จึงเป็นเรื่องสำคัญ นอกจากนี้ การเข้าใจความหลากหลายของบุคลากร ทำให้เราสามารถตอบสนองได้อย่างเหมาะสมตลอดจนสามารถดึงความหลากหลายเหล่านั้นให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ท่านควรสรุปภาพรวมให้เห็นว่า บุคลากรทั้งหมดมีจำนวนเท่าใด สัดส่วนอายุ เพศ รวมทั้งข้อกำหนดด้านการศึกษาที่องค์กรต้องการเป็นอย่างไร ความหลากหลายด้านเชื้อชาติ ศาสนา และลักษณะงานเป็นอย่างไร นอกจากนี้ ท่านจะต้องแบ่งกลุ่มพนักงานให้ชัดเจน โดยอาจแบ่งตามระดับ ตามลักษณะงาน ประเภทการจ้าง หรือตามประเภทของบุคลากรก็ได้ เช่น พนักงานประจำ แฟรนไชส์ อาสาสมัคร เป็นต้น การจัดกลุ่ม จะช่วยให้ท่านสามารถบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม วัดผลความสำเร็จได้อย่างชัดเจน และหาทางปรับปรุงผลลัพธ์ได้ตรงเป้าหมายยิ่งขึ้น

ท่านจะต้องสรุปจากการสำรวจความต้องการของบุคลากร ว่าอะไรคือปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรในแต่ละกลุ่ม ปัจจัยเหล่านี้คือคุณค่าที่พวกเขาต้องการ เป็นปัจจัยที่ทำให้พวกเขาทุ่มเทกับการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และความสำเร็จขององค์กร และเป็นปัจจัยที่ท่านต้องหาทางตอบสนองและวัดผลความสำเร็จ

บางองค์กร มีข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร เช่น โรงงานอาจสู่มเสี่ยงเรื่องโลหะหนักหรือการสูดดมสารพิษ โรงพยาบาลอาจสู่มเสี่ยงต่อการติดเชื้อและได้รับรังสีเกินปริมาณ เป็นต้น ทำให้ต้องมีข้อกำหนดพิเศษด้านการตรวจสุขภาพ และการดูแลที่เฉพาะขึ้น ข้อกำหนดเหล่านี้เป็นสิ่งที่ท่านต้องให้ความสำคัญ ผ่านการวางระบบป้องกันที่ดี และมีการติดตามผลลัพธ์ในเรื่องเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง เพื่อปกป้องสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน

รูปนี้แสดงตัวอย่างภาพรวมบุคลากร

Total Workforce – 8,005			
	Segment	% of WF	Educational Requirements
Workforce Segments	EMPLOYEES	6,917*	
	Nursing	29%	LPN, RN (AD, BSN, MSN)
	Non-Nursing	71%	Up to Post-Graduate
	PHYSICIANS	761	
	Non-Employed	57%	Post-Graduate
	Employed **	21%	
	Residents **	22%	
VOLUNTEERS	327		
	Volunteers	<1%	

* Additional segmentation AOS

** Included in employee totals and percentages

1 ก 4 องค์กรมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี อุปกรณ์และทรัพย์สินทางปัญญาที่สำคัญอะไรบ้าง

สิ่งที่ท่านควรระบุ ควรเป็นสินทรัพย์ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีหลักๆที่สำคัญต่อการทำธุรกิจ ที่เป็นรากฐานของสมรรถนะหลักขององค์กร เช่น ท่านมีกี่โรงงาน มีเครื่องจักรสำคัญอะไรบ้าง มีเทคโนโลยีสำคัญในการผลิตใดบ้าง มีเทคโนโลยีด้านการสื่อสารและสารสนเทศสำคัญอะไรบ้าง ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกสำคัญ เช่น โรงบำบัดน้ำเสีย คอมพิวเตอร์เซิร์ฟเวอร์ หรือ โรงผลิตไฟฟ้า เป็นต้น หากท่านมีทรัพย์สินทางปัญญาที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของท่าน ก็ขอให้ระบุด้วย

คำถามข้อนี้ จะช่วยให้ท่านตระหนักถึงสินทรัพย์และเทคโนโลยีสำคัญ ที่ท่านต้องใส่ใจ ทั้งในแง่การบำรุงรักษา การเตรียมการสำหรับภาวะฉุกเฉิน การดูแลเรื่องความปลอดภัยและ Cyber Security เป็นต้น ในกรณีที่ท่านเป็นองค์กรที่ประกอบด้วยหลายพื้นที่ (multi-site) หลายแคมปัส หลายโรงงาน ท่านจะต้องมั่นใจว่ากระบวนการกระจายกลยุทธ์ นโยบาย แนวทางในการดำเนินการ เป้าหมาย ตัววัด และการเตรียมการสำหรับภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน ครอบคลุมทุกพื้นที่ อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งท่านจะต้องจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ ให้สามารถประมวลเห็นทั้งภาพรวมทั้งองค์กร และจำแนกตามพื้นที่ เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ เทียบเคียง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

รูปนี้แสดงตัวอย่างของ Fort Collin

Figure P.1-5: Facilities & Assets

MAJOR FACILITIES

- Community infrastructure (roads, utilities, parks, trails, sidewalks, natural areas, urban forest, bridges)
- Community facilities (recreation facilities, performing arts center, pools, libraries, gardens, Museum of Discovery)
- General government facilities (administrative offices, customer service offices, support facilities)

TECHNOLOGIES

- Community engagement technology (e.g., *fcgov.com*, FCTV, Access Fort Collins)
- IT infrastructure with enterprise-wide financial & office technologies
- Technological control systems (Utilities Supervisory Control and Data Acquisition [SCADA], Traffic Control)
- Public safety technologies (e.g., state-of-the-art dispatch system, mobile data terminals in police vehicles and mobile command unit)
- Applications & infrastructure for specific operational needs

EQUIPMENT

- Fleet (heavy/light duty equipment, vehicles & buses) with automatic vehicle locators
- Alternative fuel vehicles (hybrid, electric, bio-diesel)

1 ก 5 องค์กรของท่านดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับอะไรบ้าง ทั้งในแง่ด้านอาชีวอนามัย ความปลอดภัย การรับรองระบบงาน ข้อกำหนดด้านการจดทะเบียน มาตรฐานอุตสาหกรรม สิ่งแวดล้อม การเงิน รวมถึงข้อบังคับด้านผลิตภัณฑ์

การรวบรวมกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับสำคัญๆเหล่านี้ ทำให้ท่านเห็นภาพรวมว่า ในการดำเนินการ องค์กรต้องระมัดระวังในเรื่องอะไรบ้าง ท่านจะต้องมีแนวทางที่ชัดเจน รวมทั้งตัววัดความสำเร็จ ในการบรรลุกฎระเบียบข้อบังคับที่สำคัญเหล่านี้ ท่านจะต้องสร้างบรรยากาศในองค์กร ให้เกิดการ

ประพจน์ปฏิบัติตามกฎหมายที่สำคัญเหล่านี้ และหากท่านมุ่งมั่นสู่องค์กรที่เป็นเลิศ ท่านควรทำให้ดีกว่าที่กฎหมายกำหนด

รูปนี้แสดงตัวอย่างของ Memorial Hospital

1 ข 1 โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลองค์กรท่านมีลักษณะอย่างไร ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการ การกำกับดูแลองค์กร ผู้นำระดับสูง และองค์กรแม่มีลักษณะเช่นใด ระบบการนำองค์กรกำหนดไว้อย่างไร

Agency/Organization	Purpose	Results
CMS	Regulation	7.4-9
Conditions of Participation	Regulation	7.4-8
Indiana State Licensure - ISDH	Licensing	7.4-9
Skilled Caring Center	Licensing	7.4-9
Home Health	Licensing	7.4-9
Durable Medical Equipment	Regulation	7.4-9
Department of Labor	Regulation	7.4-9
Americans with Disabilities Act	Regulation	7.4-9
EEOC	Regulation	7.4-9
Internal Revenue Service	Regulation	7.4-7
Affirmative Action	Regulation	7.4-9
HIPAA	Regulation	7.4-8
Nuclear Regulatory Commission	Regulation	7.4-9
OSHA	Regulation	7.4-9
Environmental Protection Agency	Regulation	7.4-9
The Joint Commission	Accreditation	7.4-9
LEED	Guideline	7.4-9

Figure P.1-5 Regulatory Requirements

คำถามข้อนี้ แม้อาจดูเหมือนจะเป็นคำถามง่ายๆ แต่จะทำให้ท่านเห็นว่า ท่านจัดโครงสร้างไว้ที่ระดับระดับใดคือระดับผู้บริหารระดับสูง ระดับใดคือผู้บริหารระดับกลาง และระดับใดถือว่าเป็นระดับปฏิบัติ ระดับที่เป็นผู้บริหารระดับสูง จะต้องรับผิดชอบในการนำองค์กร และการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น เนื้อหาที่จะกล่าวใน 2 บทถัดไป จึงเป็นเรื่องราวที่ท่านต้องให้ความใส่ใจอย่างยิ่ง

หากท่านมีการบริหารจัดการโดยใช้คณะกรรมการต่างๆเข้ามาช่วย ท่านควรตักตวงให้ชัดเจนว่า แต่ละคณะกรรมการ มีบทบาทอย่างไร ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างไรเชื่อมต่อกับโครงสร้างองค์กรอย่างไร

ท่านควรใช้โครงสร้างองค์กร ในการตรวจสอบว่าท่านกระจายกลยุทธ์ เป้าหมาย ตัววัดได้ครอบคลุมทุกหน่วยงาน ทุกกรรมการ และทุกระดับแล้วหรือยัง แนวทางสำคัญที่องค์กรกำหนด เช่น กระบวนการพัฒนาคุณภาพ กระบวนการสร้างนวัตกรรม กระบวนการจัดการความเสี่ยง ได้ครอบคลุมทุกหน่วยงานและทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพแล้วหรือยัง การที่จะบอกว่าองค์กรของท่านมี Effective Deployment ก็ประเมินจากความถนัดทั่วสม่ำเสมอในการนำลงสู่การปฏิบัติ ในทุกหน่วยงานและทุกระดับทั่วทั้งองค์กรนั่นเอง

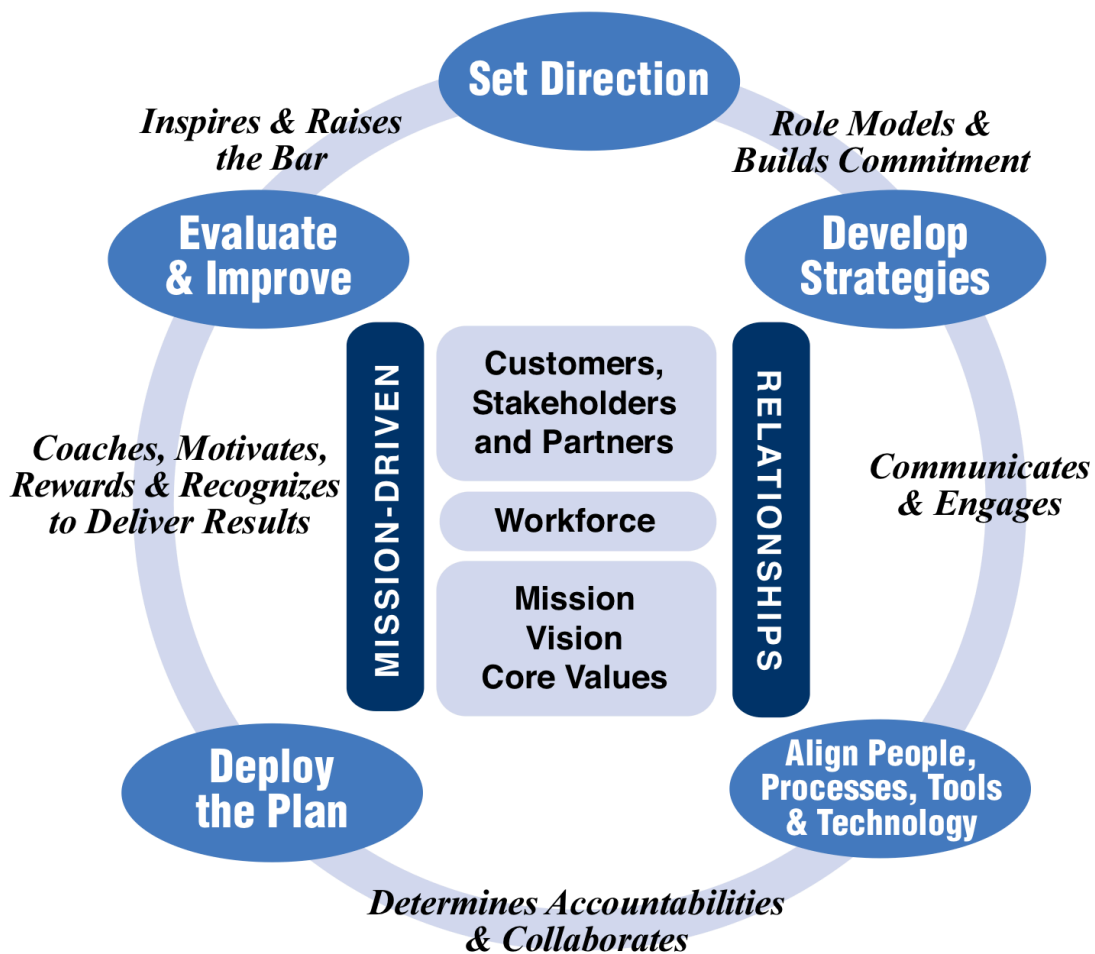
ท่านควรระบุให้ชัดเจนว่าคณะกรรมการที่ทำหน้าที่กำกับดูแลองค์กรท่าน มีคณะใดบ้าง เช่น บอร์ดบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบ Board of Trustee เป็นต้น หากท่านมีบริษัทแม่ หรือในกรณีส่วนราชการ มีหน่วยเหนือที่ท่านสังกัดอยู่ ก็ต้องระบุให้ชัดถึงความสัมพันธ์ในเชิงการรายงานระหว่างผู้นำ

ระดับสูง คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และบริษัทแม่ หรือหน่วยเหนือของท่าน ซึ่งนโยบายบริษัทแม่และหน่วยเหนือ มักเป็นปัจจัยนำเข้าสำคัญประการหนึ่งในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กรที่ท่านต้องคำนึงถึง

คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ผู้บริหารสูงสุด และผู้นำระดับสูง จะต้องถูกประเมินผลงาน และนำกลับมาพัฒนาภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพในการดำเนินการ และระบบการนำองค์กรอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้ง ท่านจะต้องมีตัววัดผลความสำเร็จของการกำกับดูแลองค์กร และความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรด้วย

นอกจากนี้คำถามในโครงสร้างองค์กร ขอให้ท่านแสดงด้วยว่าระบบการนำองค์กรขององค์กรท่านนั้นได้กำหนดไว้อย่างไร มีองค์ประกอบและกลไกที่ท่านได้วางไว้อย่างไร ถ้าจะให้กล่าวให้ง่ายๆ ในฐานะที่ท่านเป็นผู้นำระดับสูง ท่านจะนำองค์กร หรือขับเคลื่อนองค์กรสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดอย่างเป็นระบบอย่างไรนั่นเอง รูปนี้แสดงตัวอย่างระบบการนำองค์กรของ Donor Alliance

Figure 1.1-2: Leadership System



1 ข 2 ส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรท่านมีอะไรบ้าง เขาเหล่านั้นมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลิตภัณฑ์ บริการสนับสนุนเพื่อลูกค้า และการปฏิบัติการของท่านอย่างไร

ส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าหลัก ถือเป็นบริบทสำคัญที่ท่านจะต้องกำหนดให้ชัดเจน หลายองค์กรมีการแบ่งตลาดและลูกค้าออกเป็นกลุ่มย่อยๆมากมาย สิ่งที่คุณควรทำคือ ช่วยกันตกผลึกให้ชัดเจนว่า ส่วนตลาดหลัก และกลุ่มลูกค้าหลักของเราคือใคร ท่านอาจต้องจัดกลุ่ม segment ย่อยๆ เข้าด้วยกัน เป็นกลุ่มๆ แล้วแบ่งระดับชั้นให้ชัดเจนว่านี่คือส่วนตลาดหลัก ซึ่งอาจประกอบด้วยตลาดย่อยๆหลาย ตลาดอยู่ข้างใน นี่คือนักค้าปลีกหลัก ซึ่งอาจประกอบด้วยกลุ่มลูกค้าย่อยๆหลายกลุ่มอยู่ข้างใน การจำแนกส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าหลัก อาจจำแนกตามผลิตภัณฑ์/บริการหลัก พื้นที่ (เช่นในประเทศ ต่างประเทศ) กลุ่มอายุ หรือ ลักษณะอื่นๆ ขึ้นอยู่กับแต่ละธุรกิจ ส่วนตลาดหลัก และกลุ่มลูกค้าหลัก ไม่ควรกำหนดยิบย่อย หรือมีจำนวนมากเกินไป

ส่วนตลาดหลักและกลุ่มลูกค้าหลักเหล่านี้ จะช่วยให้คุณสามารถตรวจสอบได้ว่า ผลิตภัณฑ์/บริการของท่าน บริการสนับสนุนลูกค้าของท่าน แผนการตลาดของท่าน วิธีการความสัมพันธ์กับลูกค้าของท่าน ตลอดจนกลไกในการรับฟังเสียงลูกค้า และประเมินความพึงพอใจลูกค้าที่ท่านมี ครอบคลุม ส่วนตลาดหลักและกลุ่มลูกค้าหลักเหล่านี้อย่างครบถ้วนแล้วหรือยัง รวมทั้งตัววัดผลความสำเร็จด้านลูกค้าและตลาด ได้จำแนกให้สอดคล้องและครอบคลุมกลุ่มเหล่านี้แล้วหรือไม่

หลังจากที่ท่านสามารถตกผลึกส่วนตลาดหลักและกลุ่มลูกค้าหลักได้แล้ว ท่านควรรวบรวมผลวิจัยตลาด วิจัยลูกค้า ผลสำรวจข้อคิดเห็นของลูกค้า และข้อมูลด้านลูกค้าและตลาด นำมาวิเคราะห์ แล้วระบุให้ชัดเจนถึงความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มลูกค้า ที่มีต่อผลิตภัณฑ์/บริการ ต่อการให้บริการสนับสนุนลูกค้า และต่อการปฏิบัติการของท่าน

ความต้องการและความคาดหวังเหล่านี้ ถือเป็นคุณค่าสำคัญที่ลูกค้ามุ่งหวัง ท่านมีหน้าที่ที่จะสร้างคุณค่าเหล่านี้ให้เกิดขึ้นแก่ลูกค้าแต่ละกลุ่ม ผ่านการวางแผนกลยุทธ์ การวางระบบงาน และกระบวนการทำงาน รวมทั้งการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และการตลาด ท่านต้องปลูกฝังให้บุคลากรทั้งองค์กร มีวัฒนธรรมที่มุ่งมั่นสร้างความเป็นเลิศแก่ลูกค้าบนคุณค่าเหล่านี้ และอย่าลืมนัดความสำเร็จของท่าน เทียบกับคู่แข่งและค่าเทียบเคียงที่เหมาะสม

คำว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความหมายที่กว้าง ครอบคลุมทั้ง ลูกค้า บุคลากร พันธมิตร คู่ความร่วมมือ ผู้ส่งมอบ ผู้สนับสนุน ผู้ถือหุ้น ตลอดจนชุมชนสังคม เนื่องจากคำถามในส่วนโครงสร้างองค์กรของ TQA ข้อ 1 ก 3, 1 ข 2, 1 ข 3 ได้กล่าวถึง บุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือหรือคู่ความร่วมมือไปแล้ว ท่านไม่จำเป็นต้องระบุซ้ำอีกครั้ง แต่ให้ท่านพิจารณาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นๆที่เหลือ เช่น ผู้ถือหุ้น ชุมชนสังคม เป็นต้น และช่วยกันรวบรวมข้อมูลผลการรับฟัง ผลการสำรวจ

ความคิดเห็น และผลวิจัยต่างๆที่ได้ทำไว้ เพื่อกำหนดเป็นความต้องการและความคาดหวังที่ชัดเจนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้

ในการทำงานเดียวกันกับความต้องการของลูกค้า ความคาดหวังที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้ มีต่อองค์กร ก็คือคุณค่าที่ท่านมีหน้าที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้น เช่น ผู้ถือหุ้นต้องการผลกำไร สังคมชุมชน อาจต้องการ

ความปลอดภัย การไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม อันเกิดจากผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติการของท่าน หรืออาจต้องการการสนับสนุนจากท่าน เป็นต้น การสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำได้โดยการวางกลยุทธ์ที่สมดุล ครอบคลุมความคาดหวังเหล่านี้ การออกแบบระบบงาน กระบวนการทำงาน และผลิตภัณฑ์ ที่เกื้อหนุนให้เกิดคุณค่าดังกล่าว สุดท้าย ท่านจะต้องกำหนดตัววัดผลสำเร็จในการสร้างคุณค่าเหล่านี้ และหาทางพัฒนาให้ดีขึ้นเป็นลำดับ

รูปนี้แสดงตัวอย่างของ Lockheed Martin

Key Market Segments	Key Requirements/ Expectations	Differences in Requirements and Expectations
<ul style="list-style-type: none"> Core International Adjacent 	<ul style="list-style-type: none"> Cost (Figs. 7.5-4, 7.2-1) Schedule (Figs. 7.1-1, 7.2-1) Technical Characteristics (Figs. 7.1-3, 7.1-4) 	Some adjacent markets and customers may not have as much insight into our internal performance and processes

Figure P.1-7 Key Market Segments

Customer Groups	Key Requirements and Expectations	Differences in Requirements and Expectations
Warfighter	<ul style="list-style-type: none"> Performance /Reliability (Fig. 7.2-4) Field Support (Fig. 7.2-5) 	Expect to have the right, most reliable equipment to safely conduct the mission
<ul style="list-style-type: none"> Program Offices Procurement Contracting Agencies 	<ul style="list-style-type: none"> Cost (Figs. 7.5-4, 7.2-1) Schedule (Figs. 7.1-1, 7.2-1) Performance/Reliability (Figs. 7.1-2, 3, 4) Innovative and Affordable Products (Fig. 7.2-8) 	Expect value, affordability and solutions so that warfighters can effectively and safely perform

Figure P.1-8 Key Customer Groups

Key Stakeholder Groups	Key Requirements and Expectations	Differences in Requirements and Expectations
Board of Directors/ Stockholders	<ul style="list-style-type: none"> Profitability (Fig. 7.5-1) Growth (Fig. 7.5-1, 7.1-17) Sustainability (Fig. 7.5-1) 	Unique requirements and expectations for each stakeholder
Suppliers/Partners/ Collaborators	<ul style="list-style-type: none"> Building Partnerships (Fig. 7.1-11, 12, 14) 	

Figure P.1-9 Key Stakeholder Groups

1 ข 3 ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือที่สำคัญของท่านมีประเภทใดบ้าง พวกเขา มีบทบาทอะไรในการผลิต การส่งมอบผลิตภัณฑ์ การบริการสนับสนุนลูกค้า รวมทั้งช่วยท่านเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างไร กลุ่มเหล่านี้มีบทบาทอะไรหรือไม่ในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรท่าน ท่านสื่อสารกับพวกเขาเหล่านี้อย่างไร ข้อกำหนดสำคัญที่ท่านคาดหวังจากพวกเขาคืออะไร

ในการผลิต ส่งมอบผลิตภัณฑ์ และการบริการสนับสนุนลูกค้า องค์กรรมใหม่ มักไม่ทำทุกเรื่อง เหล่านี้ด้วยตนเอง เช่น ท่านซื้อวัตถุดิบจากผู้ส่งมอบ ท่านว่าจ้างผู้ส่งมอบให้ผลิตชิ้นส่วนบางรายการ ให้ ท่านให้พันธมิตรช่วยกระจายสินค้าให้ท่าน ท่านจับมือกับคู่ความร่วมมือในการวิจัยและพัฒนา ท่านว่าจ้างบริษัทมืออาชีพด้านบริการ call center เพื่อให้บริการหลังการขาย เป็นต้น

สิ่งที่คุณจะต้องดำเนินการ คือ วิเคราะห์ Value Chain และ Supply Network ของท่านให้ชัดเจน และร่วมกันตกลงว่า ใครคือผู้ส่งมอบหลักของท่าน ใครบ้างที่ท่านจะยกระดับเป็นพันธมิตรหลัก หรือ partner ของท่าน ใครบ้างที่เป็นคู่ความร่วมมือหลัก พร้อมระบุให้ชัดเจนว่าเขาเหล่านั้นมีบทบาท สำคัญอะไรบ้างในการผลิต การส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการ การให้บริการสนับสนุนลูกค้า หรือแม้แต่ การจับมือกันสร้างนวัตกรรม หลังจากนั้น ท่านต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าท่านมีกลไกในการสื่อสารกับ พวกเขาอย่างไร เช่น ประชุมวางแผนผลิตด้วยกัน มีคณะกรรมการทำงานร่วมกัน ประชุมติดตาม แผนงานและผลงานร่วมกัน หรือมีการตรวจประเมินผู้ส่งมอบในพื้นที่ เป็นต้น ที่สำคัญก็คือ ท่านจะ ต้องกำหนดความคาดหวังของท่านที่มีต่อพวกเขาแต่ละกลุ่มให้ชัดเจน เช่น คุณภาพวัตถุดิบ การส่ง มอบตรงเวลา บริการที่ดี เป็นต้น เนื่องจากท่านจะต้องติดตามผลงานของพวกเขา และหาทางพัฒนา ให้ดีขึ้นบนความคาดหวังเหล่านี้ ในกรณีที่พวกเขามีผลงานที่ไม่ดี ไม่สามารถตอบสนองคุณค่าใน เครือข่ายอุปทานที่ท่านคาดหวังได้ ท่านต้องหาทางพัฒนาพวกเขาขึ้นมา ตลอดจนอาจต้องทบทวนผู้ ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือเหล่านี้ใหม่ นอกจากนี้ ท่านต้องจัดให้มีตัววัดความสำเร็จของ การจัดการห่วงโซ่อุปทานของท่าน ตลอดจนผลงานของพวกเขาเหล่านี้ และติดตามอย่างสม่ำเสมอ ุบนี้แสดงตัวอย่างของ Donor Alliance

Figure P.1-6 Key Partners, Suppliers and Collaborators

Suppliers, Partners, and Collaborators		Role in Work Systems and Delivery of Services	Key Requirements	Communication Mechanisms*	Role in Enhancing Competitiveness and Contributing to Innovation
PARTNERS	Donor Hospitals	Donor referrals	Timely referrals, Regulatory Compliance, Cooperation	E, P, M, SL, BR	Processes to support donation
	Coroners	Release for donation	Cooperation	E, P, M, SL	Processes to support donation
	RMLEB	Donor authorization, evaluation	Accuracy, Cooperation, Communication	E, P, M, SL	Processes to support donation
	DMV	Registering donors, collecting donated funds	Accessibility, Timely Information and Data Transfer	E, P, M, SL, ED	Availability of information and data
SUPPLIERS	AMR, AMT, Mountain Aviation	Transportation of donors, donation teams	Availability of Services, Safety, Regulatory Compliance	E, P, M	New services
	McKesson	Medical supplies & equipment	Availability of Supplies, Safety	E, P, M	New products & supplies
	LABS	Donor testing	Availability of Services, Regulatory Compliance	E, P, M	Processes to support donation, New services
	Statline	Triage referral calls	Availability of Services, Accurate & Timely Information, Regulatory Compliance	E, P, M, ED	New services & technology
	LifeLogics	Maintain DMS	System Availability, Accurate & Timely Information	E, P, M	New services & technology
COLLABORATORS	LINC Other OPOs	Provide benchmark data Improvements & enhancement of services Facilitate sharing of best practices	Ongoing communication	E, P, M	Best practice sharing Availability of data & information Workforce learning and development

*E = E-mail, P = Phone, M = Meetings, SL = Staff Liaison, BR = BOD/AB Representation, ED = Electronic Data Exchange

จากคำถามข้างต้น คงทำให้ท่าน “รู้เรา” มากขึ้น และทราบความสำคัญต่อการบริหารองค์กร ตลอดจนสิ่งที่ท่านควรดำเนินการต่อบริบทสำคัญๆ เหล่านี้ในฐานะผู้บริหาร

ต่อไปจะเป็นเรื่องสมภาวะการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ที่จะทำให้ “รู้เขา” ชัดเจนขึ้น

2 ก 1 องค์กรของท่านอยู่ที่ลำดับใดในการแข่งขัน ขนาดและการเติบโตขององค์กรท่านเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรในธุรกิจหรือตลาดเดียวกัน คู่แข่งมีกี่ประเภทและมีจำนวนเท่าใด คู่แข่งหลักเป็นใครบ้าง

คำถามข้อนี้ต้องการให้ท่านเห็นสมรรถภูมิหรือ landscape ทั้งหมดในการแข่งขัน ท่านต้องหาข้อมูลภาพรวมของตลาด อัตราการเติบโตของตลาด ลำดับในการแข่งขัน ส่วนแบ่งตลาดที่ท่านมี รวมทั้งประเภทและจำนวนคู่แข่งทั้งหมดที่มีอยู่ในตลาด ซึ่งอาจเป็นคู่แข่งที่ผลิตสินค้าประเภทเดียวกัน หรือคู่แข่งที่ผลิตสินค้าที่อาจทดแทนสินค้าของท่านในตลาด

ท่านควรกำหนดให้ชัดว่าคู่แข่งหลักที่สำคัญที่สุดของท่าน มีใครบ้าง ข้อมูลด้านการตลาดเชิงแข่งขัน และข้อมูลคู่แข่งหลักเหล่านี้ จะต้องเป็นปัจจัยประกอบการวางแผนกลยุทธ์ การออกผลิตภัณฑ์ และวางแผนการตลาด รวมทั้งท่านควรหมั่นติดตามข้อมูลด้านตลาดและคู่แข่งหลัก เพื่อค้นหาความพึงพอใจของลูกค้า ความผูกพันของลูกค้า ข้อคิดเห็นของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ และบริการสนับสนุนลูกค้า ตลอดจนผลลัพธ์ด้านการทำตลาดในเชิงเปรียบเทียบ แล้วนำมาปรับกลยุทธ์ ผลิตภัณฑ์ บริการ แผนการตลาด และวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

2 ก 2 การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ซึ่งมีผลกระทบต่อสถานะการแข่งขัน โอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรม และการสร้างความร่วมมือมีอะไรบ้าง

เกณฑ์ TQA ให้ความสำคัญต่อการสร้างองค์กรให้ยั่งยืน การทราบถึงการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่กำลังเกิดขึ้น จะทำให้องค์กรสามารถรับมือได้อย่างเหมาะสม การเปลี่ยนแปลงบางอย่างอาจเป็นโอกาสให้แก่องค์กร ในขณะที่บางอย่างอาจเป็นภาวะคุกคามที่ต้องการหาทางป้องกัน หรือความท้าทายที่ต้องก้าวให้ข้าม

ท่านคงต้องร่วมกันวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งหมดในด้านต่างๆ แล้วสรุปว่าอะไรบ้างคือการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่กำลังจะเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อสถานะการแข่งขัน โอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรม และความร่วมมือ เช่น การเปิดเขตการค้าเสรี กฎหมายการค้าฉบับใหม่ นโยบายภาครัฐ กฎหมายสิ่งแวดล้อมฉบับใหม่ มาตรฐานสินค้าใหม่ๆ ที่เข้มงวดขึ้น เทคโนโลยีที่กำลังจะออกมาในเร็ววันนี้ คู่แข่งข้ามชาติที่กำลังจะเข้ามา นโยบายส่งเสริมการลงทุนของประเทศเพื่อนบ้าน เป็นต้น

ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ควรเป็นปัจจัยนำเข้าประกอบการค้นหาความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ จากนั้นกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ทั้งในแง่การเอาชนะความท้าทายที่เกิดขึ้น และใช้โอกาสเชิงกลยุทธ์ให้เป็นประโยชน์ รวมถึงการสร้างนวัตกรรมและการแสวงหาความร่วมมือทางธุรกิจใหม่ๆ

2 ก 3 ท่านใช้แหล่งข้อมูลสำคัญเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขัน ทั้งในธุรกิจเดียวกัน และธุรกิจอื่นจากที่ใดบ้าง และมีข้อจำกัดอะไรบ้างในการได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านี้

ข้อมูลเชิงแข่งขัน ต่างจากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ข้อมูลเชิงแข่งขันหมายถึง ข้อมูลที่เปรียบเทียบกับคู่แข่ง ซึ่งมักจะเกี่ยวกับด้านลูกค้าและตลาด ในขณะที่ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ไม่จำเป็นต้องเป็นคู่แข่งเสมอไป ท่านสามารถเลือกคู่แข่งเปรียบเทียบได้หลายระดับ ตั้งแต่ในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค ระดับอุตสาหกรรม หรือระดับโลก คู่เปรียบเทียบ ไม่จำเป็นต้องอยู่ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกับท่านก็ได้ เช่น ท่านอาจเปรียบเทียบระดับความผูกพันของบุคลากร กับฐานข้อมูลต่างประเทศระดับโลกที่น่าเชื่อถือ เป็นต้น บางครั้ง ท่านอาจใช้ค่ามาตรฐานอุตสาหกรรมระดับโลก ประกอบในการเปรียบเทียบก็ได้ เช่น ค่า Six Sigma ในการผลิต หรือค่า Five Nine (99.999) ในการให้บริการสารสนเทศ เป็นต้น

สิ่งที่ท่านต้องดำเนินการก็คือ ขอให้ท่านกำหนดตัววัดผลให้ชัดเจนว่ามีกี่ด้าน รวมทั้งเป้าหมายความเป็นเลิศ ว่าท่านตั้งใจจะไปไกลเพียงใดก่อน จากนั้น ร่วมกันกำหนดว่าใครควรเป็นคู่แข่งที่เหมาะสมสำหรับท่านในแต่ละด้าน ซึ่งคู่แข่งเปรียบเทียบในแต่ละด้านอาจไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน และพยายามค้นหาแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือที่ทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านั้น เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร

บางครั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบบางด้าน อาจมีข้อจำกัด เช่น การแบ่งกลุ่มย่อย อาจไม่เหมือนกัน ทำให้ได้ข้อมูลเฉพาะภาพรวม หรือ การปฏิบัติการบางอย่างมีความจำเพาะมาก จนไม่สามารถหาค่าเทียบเคียงได้ ทำให้ท่านต้องใช้ค่ามาตรฐานระดับโลกบางอย่างช่วย เช่น Six Sigma หรือ Zero Defect เป็นต้น ข้อจำกัดเหล่านี้ขอให้ท่านระบุให้ชัดเจน

Data Sources	Covenant	Type of Data
Quantros	Quality	Core Measures and Quality Indicators
Indiana Hospital Association (IHA)	Quality, Innovation	Quality, Market Share
National Database of Nursing Quality Indicators (NDNQI)	Quality	Nursing, Hours per Patient Day, Patient Safety, RN Turnover, RN Education/Certification
National Healthcare Safety Network (NHSN)	Quality	Healthcare Acquired Infection
Press Ganey (PG)	Quality, Community, WF	Patient Satisfaction, WF Satisfaction/Engagement
Standard & Poor's (S&P)	Stewardship	Financial
Truven Analytics Crimson	Community	Market Share, Outmigration
Truven Health Systems (Action O-I)	Workforce Stewardship	Productivity

Figure P.2-2 Sources of Comparative Data

2 ข ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญด้านธุรกิจ/บริการ ด้านการปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรท่านคืออะไร

อย่างที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 ว่าหัวใจของ TQA คือ มุ่งผลการดำเนินการที่เป็นเลิศซึ่งขับเคลื่อนด้วยกลยุทธ์ (Strategy Driven Performance) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นโจทย์สำคัญที่องค์กรต้องกำหนดให้ชัดเจน และวางกลยุทธ์เพื่อตอบสนองความท้าทาย และใช้ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ให้เป็นประโยชน์

ท่านจะต้องใช้ข้อมูลทั้งจากภายในองค์กร ภายนอกองค์กร ผลวิเคราะห์ความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ การเปลี่ยนแปลงสำคัญที่กำลังเกิดขึ้น ผลการดำเนินการขององค์กรเอง ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขัน และข้อมูลสำคัญอื่นๆ มาวิเคราะห์กำหนดเป็นความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ซึ่งโดยทั่วไปประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านธุรกิจ/พันธกิจ ด้านการปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านทรัพยากรบุคคล

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ถือเป็นโจทย์ใหญ่ขององค์กร ที่ควรกำหนดด้วยความรอบคอบ และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลประกอบ ไม่ใช่ใช้ความรู้สึกหรือการเดาสุ่ม โดยเฉพาะ

Figure P.2-3: Strategic Context	
Strategic Advantages	
<ul style="list-style-type: none"> • People who energize a culture of engagement aligned to our Foundational Elements • Brand strength driven by community engagement enables growth in adjacent markets and business banking • Performance excellence through continued investment in the BHAG with an engaged workforce 	
Strategic Challenges	
<ul style="list-style-type: none"> • Political and economic uncertainty affects ability to invest for the future • Cybersecurity presents expanded opportunities for fraud and reputation risk • Technology giants are rapidly evolving consumer expectations and the competitive landscape • Scale earned from success must be managed to retain organizational strengths, yet adapt to ensure future success 	

อย่างยิ่งการค้นหาความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ควรใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันให้มาก ท่านไม่ควรกล่าวอ้างว่าท่านได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ตราบใดที่ยังพิสูจน์ไม่ได้ว่าสิ่งที่ท่านมี คู่แข่งไม่มี หรือท่านมีเหนือคู่แข่งอย่างมาก ซึ่งจะได้กล่าวรายละเอียดในบทที่ 7 ต่อไป

รูปนี้แสดงตัวอย่างบริบทเชิงกลยุทธ์ของ Elevation Credit Union

2 ค ท่านมีระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ กระบวนการประเมินผล กระบวนการเรียนรู้ระดับองค์กร และกระบวนการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญอะไรบ้าง

คำถามข้อนี้ ทำให้ท่านต้องตกผลึกให้ได้ว่า ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการที่ท่านใช้คืออะไร กระบวนการประเมินผลของท่านคืออะไร กระบวนการเรียนรู้ระดับองค์กรของท่านคืออะไร และกระบวนการสร้างนวัตกรรมของท่านคืออะไร เช่น ท่านอาจใช้ ISO series และ PDCA ในการปรับปรุงผลการดำเนินการ ใช้ระบบ KPI และ Balanced Scorecard ในการประเมินผล ใช้ Performance Review System ในการเรียนรู้ระดับองค์กร ใช้ Community of Practice (CoP) และ Nonaka Model ในการจัดการความรู้ และใช้ DMADV Model ของ Six Sigma ในการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น ขอให้ท่านใช้โอกาสนี้ในการคัดเลือกเครื่องมือต่างๆให้เหมาะสม และมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนให้กับองค์กร และอาจตัดทอนเครื่องมือ หรือวิธีการที่ซ้ำซ้อน หรือมีประโยชน์น้อยทิ้งไป เพื่อลดภาระขององค์กร และทำให้ทุกคนในองค์กรมีจุดโฟกัสที่ชัดเจนขึ้น

สิ่งที่ท่านต้องดำเนินการในฐานะผู้บริหารระดับสูงคือ ท่านต้องคอยสร้างบรรยากาศให้เกิดการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร และสร้างนวัตกรรมโดยใช้เครื่องมือหรือวิธีการเหล่านี้ ท่านต้องเล่นบทบาทผู้นำและผู้ให้การสนับสนุนที่เข้มแข็ง หมั่นติดตามประเมินความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนหาทางบูรณาการ ให้การดำเนินการปรับปรุงองค์กรด้วยเครื่องมือและวิธีการเหล่านี้ กลายเป็นวิธีการทำงานปกติและเป็นวัฒนธรรมการทำงานที่ฝังลึกอยู่ในองค์กร

รูปนี้แสดงตัวอย่างระบบปรับปรุงผลการดำเนินการของ City of Fort Collin

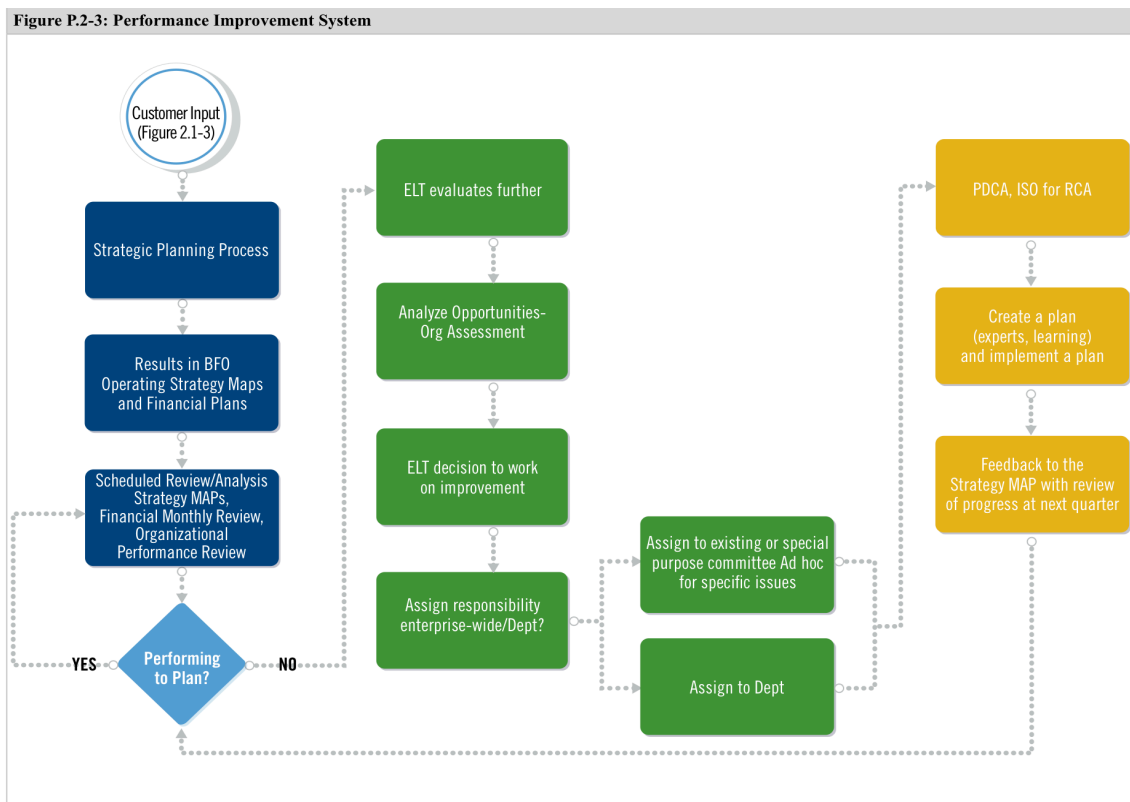


Figure P.2-4: SG Performance Improvement System	
Performance Improvement, Innovation and Learning	
6 Month EBL assessments	Bi-annual fact-based review of <i>EBL</i> system
Operational Reviews	Understand <i>EBL</i> variation
Senior Leader Group	SG Performance Dashboard
Interdepartment surveys (IDS) and <i>Employee Attitude Surveys (EAS)</i>	Identify opportunities to learn, improve and innovate
Division and Department process reviews	Cross-departmental meetings review of 5x5 and process results
Baldrige criteria Feedback reports, Baldrige recipients	Organizational improvement and learning from high performing organizations
Performance reviews	Systematic review of key processes (F.4.1-1)
CDI/admin /PRC training	Quarterly training
Strategic Planning Group	3 Questions Exercise Identify product and service improvements and innovations SG Innovation Model
PI Model	Process improvement and innovation
SG Portal	Find Knowledge feature
SG TEAMS	Diversity of thought and innovative approaches
Bright Ideas	Employee submission through Idea Express™

รูปนี้เป็นตัวอย่างระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของ Studer Group

คำตอบที่ท่านค้นหามาได้ในแต่ละคำถาม ให้ท่านลองใส่ใน one page profile ที่จัดเตรียมไว้ จะทำให้ท่านเห็นภาพรวมของบริบทสำคัญที่ท่านต้องคำนึงถึงในการบริหารองค์กรในหน้าเดียว หรือจะทำเป็นหัวข้อไว้ก็ได้ (Bullet) สกัดให้เหลือแต่แก่นสำคัญเพื่อใช้เป็นกรอบให้ผู้บริหาร ตลอดจนคณะทำงานปรับปรุงต่างๆ ยึดมั่นเป็นภาพเดียวกัน

เนื่องจากองค์กรเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง โครงร่างองค์กรเองก็ต้องถูกปรับให้ทันสมัยตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น หลายองค์กรจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรปีละครั้งระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ และสื่อสารให้ผู้บริหารทุกคนทราบ เพื่อจะได้ยึดถือบริบทและโจทย์เดียวกันในการบริหาร

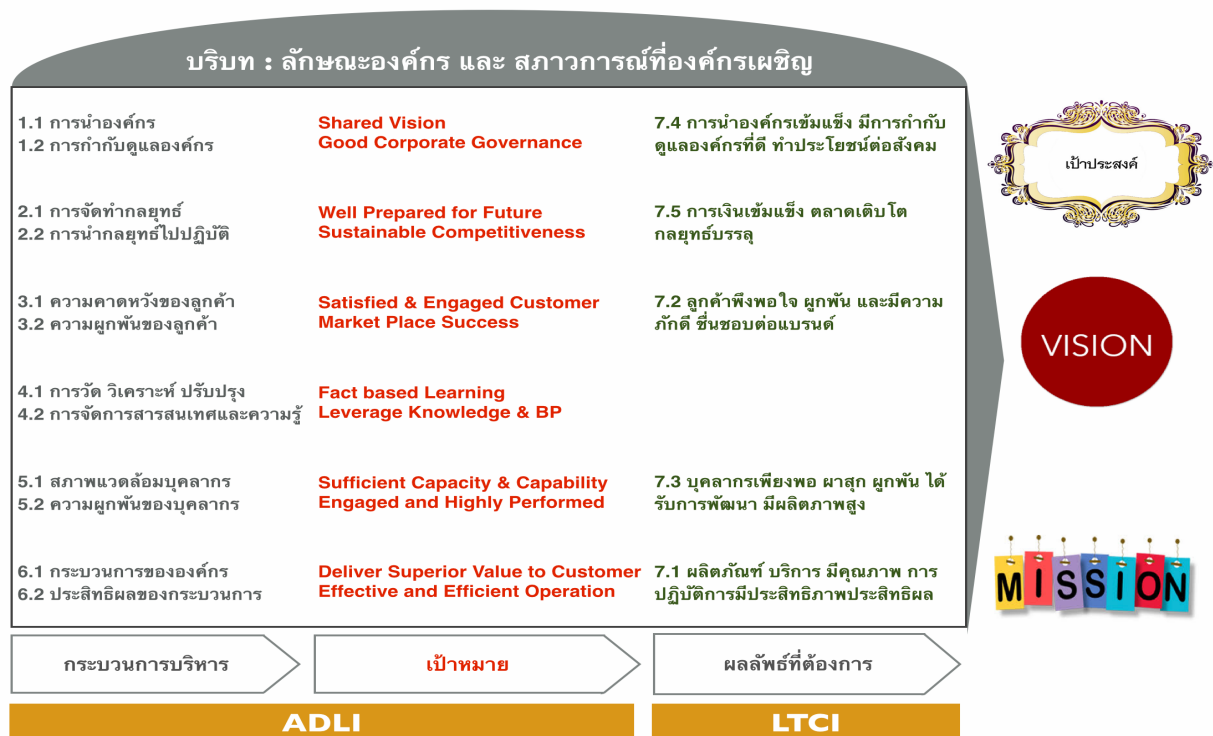
ถึงตอนนี้ ท่านเข้าใจตัวตนของตนเองมากขึ้นหรือไม่ และ มองเห็นโอกาสในการปรับปรุงการบริหารของท่านบ้างหรือไม่ ท่านสามารถนำจุดอ่อนเหล่านี้ไปปรับปรุงได้เลย แล้วค่อยอ่านบทที่เหลือก็ได้..

อย่าลืมว่า ชัดเจนในตัวเรา ชัดเจนในตัวเขา ปร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง...

บทที่ 6 การนำองค์กร

เพื่อให้ท่านสามารถเห็นการบริหารจัดการทุกอย่างในองค์กรในภาพเดียว เกณฑ์ TQA ได้จัดหมวดหมู่และแบ่งการบริหารจัดการทั้งหมดในองค์กรออกเป็น 7 หมวด ประกอบด้วยกระบวนการนำองค์กร กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กระบวนการมุ่งเน้นลูกค้า กระบวนการวัด วิเคราะห์และจัดการความรู้ กระบวนการมุ่งเน้นบุคลากร การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ขององค์กร ดังรูป 6-1 ซึ่งจะกล่าวรายละเอียดที่ละหมวดในบทที่ 6 ถึง 12 ต่อไป

รูปที่ 6-1 แสดงภาพรวมมุมมองเชิงระบบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กับผลลัพธ์องค์กร



หลังจากที่ท่านศึกษาเนื้อหาในแต่ละบทแล้ว อย่าลืมใช้หลักการ **AIM@Excellence** มาประยุกต์ใช้นั้นคือ หลังจากกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนแล้ว (**Excellence**) ขอให้ท่านลองทบทวนตนเอง (**Assess**) ว่าระบบการบริหารจัดการที่ท่านดำเนินการอยู่ สอดคล้องไปกับสิ่งที่ได้เรียนรู้จากเกณฑ์ TQA แล้วหรือยัง โดยใช้แนวคิด Approach-Deployment-Learning-Integration (หรือที่

เรียกสั้นๆว่า ADLI ซึ่งได้กล่าวรายละเอียดไว้แล้วในบทที่ 2) จากนั้นให้จัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง ว่าเรื่องใดเป็นเรื่องที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรและผลลัพธ์สูง ท่านควรดำเนินการเรื่องเหล่านั้นก่อน หรือ ท่านอาจนำโอกาสในการปรับปรุงที่ได้ทั้งหมด มาเขียนเป็น Roadmap ในการพัฒนาก็ได้ แล้วค่อยๆพัฒนาปรับปรุงองค์กรไปตามกรอบเวลาที่กำหนด จากนั้น ท่านก็วางแผนงาน มอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบในการออกแบบและปรับปรุงระบบ และนำสู่การปฏิบัติ อย่างเอาจริงเอาจัง (Improve & Innovate) สุดท้ายท่านจะต้องวัดผลและติดตามความสำเร็จเพื่อหาทางปรับปรุงอย่างต่อเนื่องต่อไป (Measure)

หลักการ AIM@Excellence จะช่วยให้ท่านประยุกต์ใช้เกณฑ์ TQA ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างง่ายๆ ที่สำคัญ อย่าลืมใช้หลักการของการบริหารการเปลี่ยนแปลง มาประยุกต์ใช้ด้วย ไม่ว่าจะเป็นการทำให้ทุกคนตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง การสื่อสารทำความเข้าใจ การให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม การติดตามความก้าวหน้าและผลลัพธ์ที่ได้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการผูกโยงการปรับปรุงเข้ากับระบบประเมินผลงาน และการให้รางวัลยกย่องชมเชย ที่ต้องทำอย่างนี้ เนื่องจากแท้จริงแล้ว การปรับปรุงองค์กรสู่ความเป็นเลิศ คือการแปลงร่างขององค์กร (Transform) จากองค์กรที่มีผลการดำเนินการแบบธรรมดาๆ สู่องค์กรที่มีผลการดำเนินการเป็นเลิศ ต้องการความมุ่งมั่นทุ่มเทของผู้บริหารระดับสูง และการดำเนินการที่เอาจริงเอาจังทั่วทั้งองค์กร

เรามาเริ่มต้นหมวดที่ 1 **การนำองค์กร** กันดีกว่า

ความเป็นเลิศขององค์กร เริ่มต้นจากการนำองค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง เปรียบเสมือนหัวขบวนรถจักรขององค์กร แบ่งเป็น 2 หัวข้อใหญ่ ได้แก่ 1 การนำองค์กร และ 2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งจะขอเรียกว่าหัวข้อ 1.1 และ 1.2 เพื่อให้สอดคล้องกับหัวข้อในเกณฑ์ TQA รูป 6-1 ต่อไปนี้ แสดงคำถามของเกณฑ์ในหมวดที่ 1.1

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership): ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร.

ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม (VISION and VALUES)

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

(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (PROMOTING LEGAL and ETHICAL BEHAVIOR) การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมอย่างไร. ผู้นำระดับสูงสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อสิ่งเหล่านี้ได้อย่างไร.

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 และวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความผูกพันของลูกจ้างและบุคลากร ความเท่าเทียม และการมีส่วนร่วม.
- ปลุกฝังความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัว (RESILIENCE) ขององค์กร ภาวะความรับผิดชอบ การเรียนรู้ระดับองค์กรและของบุคลากรแต่ละคน **นวัตกรรม และยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking).**
- มีส่วนร่วมในการวางแผนเตรียมผู้รับหน้าที่ต่อเนื่องสำหรับผู้บริหารระดับสูง (succession planning) และการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร.

(2) การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง (Creating a Focus on Action) **ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS)** ดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร. ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ทำให้เกิดการปฏิบัติที่ส่งผลต่อผลการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรอย่างจริงจัง.
- ระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง.
- พิจารณาถึงการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่า (VALUE) ระหว่างลูกจ้าง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ.
- แสดงให้เห็นถึงภาวะความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการขององค์กร.

1. ก 1 กระบวนการชั้นนำองค์กรด้วยวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กร

ความเป็นเลิศขององค์กร เริ่มต้นจากการนำองค์กรด้วยวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ชัดเจน ท่านจึงต้องมีกระบวนการที่ชัดเจนว่ากำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมมาได้อย่างไร รวมทั้งท่านจะทบทวนและปรับปรุงวิสัยทัศน์และค่านิยมดังกล่าวเมื่อไร ท่านอาจใช้การมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือ ใช้การประชุมของผู้บริหารระดับสูงในระหว่างการวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมก็ได้ สิ่งสำคัญ วิสัยทัศน์ที่ได้ ควรชัดเจนเพียงพอที่จะทำให้ทราบว่าจะตั้งใจจะบรรลุความเป็นเลิศด้านใด และเมื่อไร วิสัยทัศน์ที่ดีควรสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรทุกระดับ เพื่อเป็นเสมือนไฟส่องทางในการทำงานในชีวิตประจำวัน นอกจากนี้ ค่านิยมที่ดีควรเกื้อหนุนการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

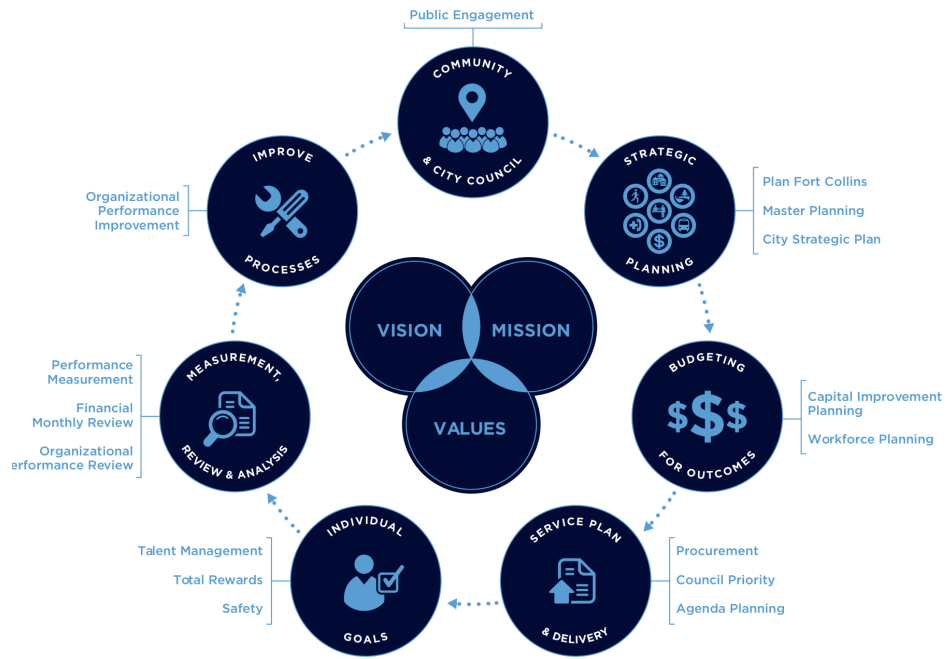
เมื่อท่านได้วิสัยทัศน์และค่านิยมที่ชัดเจนแล้ว ผู้บริหารระดับสูงควรช่วยกันออกแบบระบบหรือกระบวนการที่เรียกว่า **“ระบบการนำองค์กร” (Leadership System)** ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีกลไกที่ชัดเจนเพื่อสร้างให้เกิดการปฏิบัติของบุคลากร ลูกจ้างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

ระบบการนำองค์กรที่ชัดเจน จะช่วยให้ผู้บริหารทุกคนเห็นภาพรวมของระบบบริหาร ว่าในการขับเคลื่อนองค์กร ไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการนั้น ประกอบด้วยกระบวนการที่จำเป็นอะไรบ้าง สิ่งที่คุณต้องช่วยกันทำก็คือ การพยายามบูรณาการทุกกระบวนการในระบบการนำองค์กร ให้มุ่งส่งเสริมความสำเร็จของการบรรลุวิสัยทัศน์ และหมั่นประเมินความสำเร็จของระบบการนำองค์กร



เป็นระยะ เพื่อหา
ทางปรับปรุงให้ดีขึ้น
อย่างต่อเนื่อง

รูปที่ 6-2 แสดง
ตัวอย่างระบบ
การนำองค์กรของ
City of Fort Collin



ผู้นำระดับสูง จะต้องมึวิธีการในการสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กร ไปยังบุคลากร ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ ทั้งด้วยการสื่อสารผ่านโอกาสต่างๆ เช่น การพบปะพนักงาน การพบปะเยี่ยมเยียนลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร คู่ความร่วมมือ การพูดคุยกับสาธารณะหรือชุมชน รวมทั้งจัดให้มีการเผยแพร่ผ่านสื่อหรือช่องทางต่างๆ เช่น website หรือสื่อสิ่งพิมพ์ เป็นต้น ตลอดจนการทำให้เกิดการปฏิบัติผ่านการถ่ายทอดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ เป้าหมาย ตัวชี้วัด หรือข้อตกลงการปฏิบัติงานต่างๆ รวมทั้งมีการประชุมติดตาม ตามที่กำหนดในระบบการนำองค์กร การสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กรไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม จะช่วยให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี บุคลากรมีความผูกพันร่วมแรงร่วมใจขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด

สิ่งหนึ่งที่ท่านควรทำในระหว่างการออกแบบระบบการนำองค์กร ก็คือ การทบทวนรูปแบบโครงสร้างในการนำองค์กรที่ท่านจะใช้ ว่าท่านจะใช้รูปแบบใด บางองค์กรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการจำนวนหลายชุด บางองค์กรมีการจัดรูปแบบเฉพาะตามเครื่องมือพัฒนาคุณภาพที่ใช้อยู่ เช่น ระบบ TPM ที่กำหนดเป็น Pillar บางองค์กรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตามข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์หรือองค์กรแม่ เช่น คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการความเสี่ยง เป็นต้น ท่านควรจัดลำดับความสัมพันธ์ของคณะกรรมการที่มีอยู่ทั้งหมดให้ชัดเจน กรรมการชุดใดที่ไม่มีความจำเป็น หรือมีมากจนเื้ออ ก็ควรยุบทิ้งไปบ้าง ให้เหลือคณะกรรมการที่เป็น Function หลักขององค์กรจริงๆ และลอง Map เข้ากับระบบการนำองค์กรของท่านว่ากระบวนการใด คณะกรรมการหรือหน่วยงานใดเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อให้พวกเขาตระหนักในบทบาทที่ต้องรับผิดชอบ และหาทางปรับปรุงกระบวนการให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน มุ่งสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน

นอกจากนี้ ท่านควรประชุมผู้บริหารระดับสูง เพื่อช่วยกันกำหนดให้ชัดเจนว่า ในแต่ละกระบวนการที่เป็นองค์ประกอบของการนำองค์กร ท่านจะเลือกใช้แนวทางหรือเครื่องมือบริหารใด เช่น เลือกใช้ระบบ Balanced scorecard ในการถ่ายทอดกลยุทธ์ เลือกระบบ Lean Six Sigma ในการปรับปรุงกระบวนการ เป็นต้น หากท่านสามารถ Map ทั้งเครื่องมือ และผู้รับผิดชอบทั้งหมดลงไปในรูปแบบการนำองค์กร จะทำให้ทรัพยากรขององค์กร แนวทางการบริหารจัดการ และกระบวนการทั้งหมดบูรณาการกับการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

เนื่องจาก “ค่านิยม” เป็นนามธรรมที่จับต้องได้ยาก ดังนั้นท่านจึงควรทำให้การสร้างค่านิยมเป็นกระบวนการที่ชัดเจน ได้แก่ 1. กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน 2. กำหนดความหมายของค่านิยมแต่ละเรื่องให้ชัดเจน 3. กำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรในค่านิยมแต่ละด้านที่ชัดเจน 4. กำหนดนโยบายเพื่อกำกับค่านิยมแต่ละเรื่องให้ชัดเจน 5. กำหนดกิจกรรม หรือวิธีการที่ส่งเสริมให้บุคลากร มีพฤติกรรมที่ต้องการ เช่น เพื่อสร้างค่านิยมมุ่งคุณภาพ จึงกำหนดให้มีกิจกรรมพัฒนาคุณภาพในรูปแบบต่างๆ และมีรางวัลยกย่องชมเชย เป็นต้น 6. กำหนดเป้าหมายและตัววัดที่ชัดเจนในแต่ละด้าน 7. ประเมินผลความสำเร็จของการสร้างค่านิยมด้วยวงรอบที่ชัดเจน เพื่อนำผลมาปรับปรุงวิธีการสร้างค่านิยมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



บทบาทสำคัญที่ท่านในฐานะผู้บริหารระดับสูงต้องกระทำ ก็คือ การแสดงออกถึงความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าต่อค่านิยมองค์กร และเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง ในกิจกรรมที่ส่งเสริมค่านิยมองค์กรที่ได้กำหนดขึ้น รวมทั้ง แสดงตนให้เป็นตัวอย่างในเรื่องการยึดมั่นตามนโยบายและค่านิยมองค์กร

1.1ก 2 กระบวนการส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรมโดยผู้นำระดับสูง

การดำเนินการเรื่องนี้ ในฐานะผู้นำองค์กร ประกอบด้วยสองส่วน **ส่วนแรก** คือ ผู้นำระดับสูงจะต้องมีบทบาทในการชี้นำ เป็นแบบอย่าง ส่งเสริม และกำกับดูแลอย่างจริงจังด้วยตนเอง เพื่อแสดงให้เห็นความมุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจของ ท่าน รวมทั้งสร้างความให้มั่นใจกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ว่าท่านยึดมั่นต่อการปฏิบัติตามกฎหมาย มีจริยธรรมในการทำงาน และการทำธุรกิจ

Leaders Promote Legal Behavior
Compli on-line compliance training Employee Handbook expectation New employee hiring & orientation (NEO) Random monthly drug screening The CFO is the Compliance Officer (CO) Paper shred boxes throughout dealership Privacy act training & random audits AFIP certification for Finance Directors
Leaders Promote Ethical Behavior
Same as Legal, Plus: Integrity & Ethics pocket card Employee Hotline available for all employees Servant Leadership Training, Community Leadership Roles F&I process records transaction w/customer

ส่วนที่สอง คือการส่งเสริมให้เกิด**บรรยากาศและสภาพแวดล้อม** เพื่อบุคลากรทุกระดับทั่วทั้งองค์กร ยึดมั่นต่อการปฏิบัติตามกฎหมาย และทำธุรกิจอย่างมีจริยธรรม สำหรับในภาคบริการสุขภาพ ควรคำนึงถึงจริยธรรมในการรักษาผู้ป่วย และสิทธิผู้ป่วย สำหรับภาคการศึกษา ควรคำนึงถึงจริยธรรมต่อผู้เรียน และจริยธรรมในการทำวิจัย เป็นต้น

การดำเนินการสร้างสภาพแวดล้อม ควรดำเนินการอย่างเป็นระบบ หรือเป็นกระบวนการ อาทิ 1 กำหนดจริยธรรมที่พึงยึดถือและนโยบายด้านนี้ที่ชัดเจน เช่น Code of Conduct, นโยบาย Zero Tolerance, Code of Ethics 2 สื่อสารเรื่องเหล่านี้ด้วยตนเองในโอกาสต่างๆ อาทิ การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ การประชุมพบปะบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น 3 จัดกิจกรรมหรือวางระบบที่สนับสนุนเรื่องเหล่านี้ เช่น คณะกรรมการจริยธรรม คณะกรรมการสิทธิผู้ป่วย การควบคุมภายใน Whistle Blower เป็นต้น 4 มีส่วนร่วมในกิจกรรมเหล่านี้ด้วยตนเอง และ 5 กำหนดและติดตามตัววัดผลความสำเร็จด้านนี้อย่างสม่ำเสมอ ผลลัพธ์ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมด้านนี้ รวมทั้งความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแล ควรนำไปแสดงในผลลัพธ์หัวข้อ 7.4

1.1 ข กระบวนการสื่อสารและสร้างความผูกพันของบุคลากรโดยผู้นำระดับสูง

การสื่อสารภายในองค์กรโดยผู้นำระดับสูงถึงบุคลากรทุกระดับ ถือเป็นสิ่งที่จำเป็นภายในองค์กร ทำให้ลดข่าวลือในองค์กรและเพิ่มความผูกพันของบุคลากร ผู้บริหารระดับสูงหลายท่านรู้สึกว่าคุณเองก็พยายามสื่อสาร แต่ความจริงแล้ว ท่านมักสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นถัดไปเท่านั้น ซึ่งไม่เพียงพอ ท่านควรมีการสื่อสารโดยตรงกับบุคลากรทุกระดับแบบสองทาง ซึ่งนอกจากลดระยะห่างระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับบุคลากรแล้ว เป้าประสงค์ที่แท้จริงคือเพิ่มความผูกพันของบุคลากร

ผู้นำระดับสูง ควรมีการประชุมสื่อสารกับพนักงานโดยตรงเป็นระยะๆ เพื่อบอกเล่าทิศทางองค์กร สถานการณ์ที่เกิดขึ้น เรื่องราวสำคัญ ตลอดจนการตัดสินใจสำคัญให้ทราบอย่างสม่ำเสมอ ทำให้บุคลากรทั้งหมด ตระหนักในทิศทางขององค์กร และสิ่งที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร รวมทั้งสิ่งที่องค์กรต้องการมุ่งเน้น ทำให้บุคลากรทุ่มเทกับความสำเร็จขององค์กรมากขึ้น

ท่านควรทำให้การสื่อสารเป็นกระบวนการ นั่นคือ ท่านจะต้องกำหนดเรื่องราวสำคัญที่ต้องสื่อสาร เช่น ทิศทางองค์กร สถานการณ์องค์กร การตัดสินใจสำคัญ การเปลี่ยนแปลงสำคัญ จากนั้น กำหนดผู้รับสารที่เป็นเป้าหมาย และวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม เมื่อท่านสื่อสารแล้วเสร็จ ท่านควรจัดให้มีการประเมินผลการสื่อสาร และแจ้งให้ท่านทราบ เพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป ท่านควรทบทวนช่องทางการสื่อสารเป็นระยะเพื่อให้มั่นใจว่า บุคลากรเข้าใจทิศทางองค์กร พร้อมทุ่มเทอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ ท่านจะต้องกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง ตรงไปตรงมาทั่วทั้งองค์กร เพื่อขจัดกำแพงกันภายในองค์กร และเกื้อหนุนให้บุคลากรทุกระดับ สามารถแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร รวมทั้งอย่าลืมหาทางประเมินผลความสำเร็จ เพื่อให้แน่ใจว่าบรรยากาศการสื่อสารที่เปิดกว้าง ตรงไปตรงมาเกิดขึ้นแล้วในองค์กรอย่างแท้จริง

วิธีการสื่อสารที่ท่านอาจเลือกใช้เช่น Town Hall Meeting การพบปะพนักงานถึงที่ทำงาน สายตรงผู้บริหาร การประชุมในระดับต่างๆ Teleconference รวมถึงการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ช่องทางสื่อสาร Online หรือเครื่องมือสื่อสารที่ทันสมัย เป็นต้น

Figure 1.1-2 Leadership Communication Processes

When	How	Audience	Purpose
Annual	Employee Handbook ↓	All Employees	Comprehensive book detailing Stellar's rules/policies/culture
	Annual Meeting ↓	Employees	Present results & Strategic Plan; team-building
	Summer Meetings ↓	Employees	Half-day SP update in each geography (VA, CO, and CA)
	Our Investment in You (OIY) ↓	All Employees	Communicating Stellar's investment in each employee
	Strategic Plan All-Hands Meeting ↓↑	Employees	Engage employees in formulating Sectors' strategic plans
	Employee Survey ↓↑	All Employees	Employees communicate likes and areas for improvement
Semi-Annual	Customer Survey ↓↑	All Employees, Customers	Customers communicate likes and areas for improvement
	New Employee Orientation ↓	All Employees	New employees find out everything about Stellar, including VMV
Quarterly	Papers / Boundaries, etc. ↓↑	All Employees	Communication to all employees on who has achieved a high level of technical training
	President Town Halls ↓↑	All Employees	In-person business update from President to employees at their Stellar office
	Newsletter ↓	All Employees	Communicating breaking project news
	Process Meeting ↓↑	SLT	Review process improvements, evaluate & improve critical processes
Monthly	Board Meeting ↑	Board Members	Communicating financial, customer, and project data to the BOD
	Convergence Meeting ↓↑	SLT	Performance, plan, and customer updates
	Business Ops Meeting ↓↑	Executives & Bus Ops team	Review financial statements and projections and other key Bus Ops functions (contract management, security, HR, facilities)
	Employee Visits ↓↑	All Employees	SLT and Directors meet 30 minutes with their employees
Weekly	Customer Visits ↓↑	SLT, Customers	SLT and Directors meet 30+ minutes with their customers
	President's Staff Meeting ↓↑	SLT	VPs reporting status on projects and other business issues
Regular	Website ↓↑	All Employees, Customers	Good overview of who and what Stellar is
	Training Emails ↓↑	All Employees	All employees send a company-wide email explaining what they were trained in and why
	Shout Outs ↓↑	All Employees	Cash awards given by employees to other employees for outstanding customer service
	Hiring Needs ↓↑	All Employees	An email informing all Stellar employees that Stellar is searching for new Stellar Employees
	CEO/President Messages ↓	All Employees	Occasional industry/strategic messages from CEO and President
	One Pagers ↓↑	Customers	One-page summary detailing Stellar's capabilities
	Legislative Papers ↑	Customers	Legislative papers written to promote and influence the interest of the aerospace industry

นอกจากการสื่อสารที่ใกล้ชิด ตรงไปตรงมา สองทาง และสม่ำเสมอเป็นระยะแล้ว ท่านอาจต้องมีวิธีการอื่นๆ เสริมในการทำให้บุคลากรมีความผูกพันและทุ่มเทให้กับองค์กร บางองค์กรใช้การสร้างบรรยากาศการทำงานแบบครอบครัว บางองค์กรสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม โดยมีการทำกิจกรรมนอกสถานที่เป็นระยะ ขึ้นกับสไตล์ของผู้บริหารระดับสูงแต่ละองค์กร



แต่สิ่งหนึ่งซึ่งเป็นเรื่องจำเป็นที่ท่านผู้บริหารระดับสูงจะต้องดำเนินการ คือ การจัดให้มีรางวัลและการยกย่องชมเชย ที่นอกเหนือจากการให้ค่าตอบแทนปกติ สิ่งนี้จะเป็นอาวุธที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะช่วยยกระดับความผูกพันของบุคลากร รางวัลและการยกย่องชมเชยที่ให้ ควรครอบคลุมทั้งด้านผลการดำเนินการ ลูกค้า และความสำเร็จของธุรกิจ รวมถึงกิจกรรมอื่นๆที่ท่านตั้งใจให้เกิดขึ้นในองค์กร เช่น นวัตกรรม หรือกิจกรรมปรับปรุงผลงาน เป็นต้น

REWARDS & RECOGNITIONS	STAFF	PHYSICIANS	VOLUNTEERS	GIVEN BY	FREQUENCY
Hospital Week & Nurses Week Celebrations	•	•	•	SMG	Yearly
Summer Picnic & Holiday Parties/Gifts	•	•	•	SMG	Yearly
Founders Day	•	•	•	SMG	Yearly
Employees of the Year	•			Workforce	Yearly
Volunteer Week Celebration			•	Management	Yearly
Physician Thank You Dinner		•		SMG	Yearly
Spotlight Volunteers & Traveling Thank You Cart			•	Directors	Ongoing
Special Meals in Physician Lounge		•		Management	Ongoing
Service Awards	•		•	Management	Ongoing
Theme Days	•	•	•	SMG	Ongoing
Birthday Certificates	•		•	Management	Ongoing
Peer-to-Peer Coupons	•	•	•	Workforce	Ongoing
R&R Certificates (\$5-\$500)	•			Workforce	Ongoing
Thank You Notes	•	•	•	All	Ongoing
Retail & Entertainment Discounts	•	•	•	All	Ongoing

การจัดระบบรางวัลและยกย่องชมเชย ก็ควรทำให้เป็นกระบวนการ นั่นคือ มีผู้รับผิดชอบ มีการกำหนดเป้าหมายว่าจะให้รางวัลและชื่นชมเรื่องใดบ้าง (ซึ่งควรเป็นเรื่องที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร) จากนั้นกำหนดรูปแบบและหลักเกณฑ์การให้รางวัล และติดตามประเมินผลพฤติกรรมและความสำเร็จที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางปรับปรุง

รางวัลที่จัดให้ อาจเป็นเงิน หรือไม่ใช่เงิน เป็นคะแนนสะสม หรือผลประโยชน์เพิ่มเติมก็ได้ ขึ้นกับแต่ละองค์กร แต่ที่สำคัญ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีบทบาทเชิงรุกในเรื่องเหล่านี้ นอกจากมอบด้วยตนเองแล้ว อาจมีการส่งการ์ดขอบคุณที่เป็นลายมือของท่าน กล่าวชื่นชมในที่สาธารณะ หรือจัดงานเลี้ยงขอบคุณ เป็นต้น

ท่านควรวัดผล ประเมิน และหาทางปรับปรุงประสิทธิผลของการสื่อสาร การสร้างบรรยากาศแบบเปิดที่สามารถสื่อสารพูดคุยได้แบบสองทาง ตลอดจนความผูกพันของบุคลากรอันเกิดจากผู้นำระดับสูงอย่างสม่ำเสมอ และแสดงผลลัพธ์ไว้ในหัวข้อ 7.4

1.1 ค1 กระบวนการสร้างองค์กรให้ยั่งยืน เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยผู้นำระดับสูง

การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารระดับสูง องค์กรประกอบที่ทำให้องค์กรของท่านยั่งยืนประกอบด้วย 1. การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่ทำให้บุคลากรทุกคนมุ่งปรับปรุงผลการดำเนินการ มุ่งบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performing Organization) 2. การเป็นองค์กรที่มุ่งสร้างนวัตกรรม กล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ 3. การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวสูง มีความสามารถในการฟื้นตัวสูง (Resilience) 4. การมุ่งสร้างองค์กรให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง และเป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการ 5. การสร้างวัฒนธรรม ให้มุ่งเน้นการส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า (Excellent Customer Experience) และส่งเสริมความผูกพัน ความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วมของลูกค้าและบุคลากร 6. การสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 7. การพัฒนาและเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำอย่างต่อเนื่อง และ 8. การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคต เพื่อความต่อเนื่องขององค์กร



ท่านควรมีกระบวนการ ในการสร้างปัจจัยแห่งความยั่งยืนเหล่านี้ที่ชัดเจน โดยการทบทวนว่าในแต่ละปัจจัย ท่านได้มีการดำเนินการอย่างไรอยู่แล้วบ้าง จากนั้นให้ท่านพิจารณาว่าในแต่ละปัจจัย ท่านจะใช้วิธีการ แนวทาง หรือ เครื่องมือบริหารจัดการใด กำหนดเป็นแนวทางในการสร้างความยั่งยืนขององค์กรให้ชัดเจน

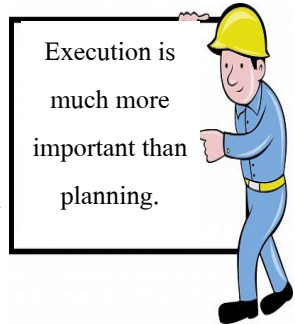
เมื่อท่านกำหนดแนวทางในเรื่องต่างๆเหล่านี้ชัดเจนแล้ว ท่านก็มอบหมายผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องให้รับผิดชอบ เพื่อออกแบบวิธีการหรือแนวทาง และนำสู่การปฏิบัติ จากนั้น ท่านต้องติดตามประเมินผลความสำเร็จในเรื่องเหล่านี้เป็นระยะ เพื่อพิจารณาว่าจำเป็นต้องมีวิธีการใหม่ๆ หรือต้องปรับปรุงวิธีการเดิมให้ดีขึ้นอีกหรือไม่ ท่านอาจดำเนินการเรื่องนี้ในฐานะผู้นำ เป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาขีดความสามารถขององค์กรในระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อหาทางปรับปรุงเพื่อให้องค์กรของท่านแข็งแรง รองรับทิศทางกลยุทธ์ และความสำเร็จในอนาคต

ตารางต่อไปนี้จะแสดงตัวอย่างกิจกรรม หรือวิธีการในการสร้างองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนทั้งปัจจุบันและอนาคต และบทบาทของผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ท่านเห็นภาพชัดเจนขึ้น

องค์ประกอบของความยั่งยืน	วิธีการที่ใช้/แนวทาง	บทบาทของผู้บริหารระดับสูง
มุ่งปรับปรุงผลการดำเนินงาน	ISO 9001 & QA Program PDCA & CQI Quality & Operation Excellence Award	ร่วมเป็นคณะกรรมการความเป็นเลิศขององค์กร มอบรางวัล ยกย่องชมเชย
มุ่งบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	การวางแผนกลยุทธ์ KPI และ Balanced Scorecard	ร่วมวางแผนกลยุทธ์ เป็นประธานคณะทำงานกลยุทธ์ ประชุมติดตาม KPI ทุกเดือน
มุ่งสร้างนวัตกรรมและกล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ	Agile Team, Fail Fast Learn Fast Innovation Award Stage Gate Process	ร่วมเป็นคณะกรรมการนวัตกรรม สนับสนุนงบประมาณ ติดตามความก้าวหน้าและมอบรางวัล
มุ่งสร้างองค์กรที่มีความคล่องตัวและมีขีดความสามารถในการฟื้นตัว	กระจายอำนาจ Lean Management Process Automation & Digitalization ระบบบริหารความเสี่ยงองค์กรและความต่อเนื่องทางธุรกิจ	สร้างวัฒนธรรม พร้อมปรับเปลี่ยน ผลักดันการสร้าง Lean Organization ผลักดัน Digital Transformation เป็นกรรมการความเสี่ยง ติดตาม วัดผล มอบรางวัล ยกย่องชมเชย
วัฒนธรรมรับผิดชอบและมุ่งเป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการ	ระบบ KPI & OKR รายบุคคล Benchmarking และตั้งเป้าหมายมุ่ง Top Quartile ของโลก การพัฒนาตามแนวทาง TQA	ร่วมถ่ายทอดเป้าหมายด้วยตนเอง สนับสนุนงบประมาณ benchmark สนับสนุนการประกวดต่างๆ เช่น QC, Lean, Best Practices
วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าและบุคลากร ตลอดจนความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม	Excellence Service Program รางวัลพนักงานดีเด่นด้านลูกค้า กลยุทธ์สร้างความผูกพันบุคลากร Fair Treatment Program Workforce Experience Management	กำหนดนโยบาย ติดตามตัววัดด้านลูกค้าและบุคลากร มอบรางวัล ยกย่องชมเชย เป็นต้นแบบที่ดี
มุ่งการเรียนรู้	ระบบติดตามผลการดำเนินการ After Action Review Project Review Day Knowledge Management Program Best Practice Sharing	ติดตามผลการดำเนินการด้วยตนเอง ติดตามบทวนโครงการด้วยตนเอง มอบรางวัล แสวงหาพันธมิตรเพื่อถ่ายโอนแลกเปลี่ยน เปลี่ยนความรู้และเทคโนโลยี
มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ	Leadership Development Program Leader for Excellence Development	สนับสนุนทรัพยากร เข้าร่วมการเรียนรู้ด้วยตนเอง
มุ่งพัฒนาผู้นำในอนาคต	Talent Management Program Job Rotation & Job Enrichment Coaching Program	เข้ามีส่วนร่วมในการคัดเลือก สอนงาน และประเมินผลด้วยตนเอง

1.1 ค 2 กระบวนการสร้างให้บุคลากรเกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจังเพื่อผลการดำเนินการที่ดีขององค์กรโดยผู้นำระดับสูง

บทบาทสำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหารระดับสูงคือ การกระตุ้นให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการปฏิบัติการอย่างจริงจัง (Focus on Action หรือ Execution) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ปรับปรุงผลการดำเนินการ และวิสัยทัศน์องค์กร วิธีการที่ท่านอาจเลือกใช้ได้ เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การวางระบบ KPI ให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์องค์กร การใช้แนวทาง OKR การติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนการใช้ระบบ Pay for Performance หรือ Variable Bonus เป็นต้น



นอกจากท่านกระตุ้นให้พวกเขาเอาจริงเอาจัง กับการบรรลุเป้าหมายแล้ว ท่านจะต้องทำให้พวกเขาเอาจริงเอาจังกับการปรับปรุงผลการดำเนินการเช่นกัน เช่น หากท่านเลือกใช้ Six Sigma, Lean, ISO Series, TQM, TPM ท่านควรมีการกำหนดเป้าหมาย และติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารระดับสูง ท่านควรมีการกำหนดตัววัดผลภาพรวมขององค์กร และติดตามวิเคราะห์แนวโน้มและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอเทียบกับเป้าหมาย ค่าคาดการณ์ และค่าเทียบเคียง แล้วนำมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อค้นหาสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการ การดำเนินการในเรื่องนี้ ควรบูรณาการกับกระบวนการทบทวนผลการดำเนินการในหัวข้อ 4.1 ก. ข. และ ค.

การจัดลำดับความสำคัญเพื่อค้นหาและกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการ อาจทำหลังจากวางกลยุทธ์ประจำปี และสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อให้ทราบจุดเน้นของปี หลายองค์กรมีการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องดำเนินการเป็นรายไตรมาส เพื่อสื่อสารให้บุคลากรทราบจุดเน้นสำคัญประจำไตรมาส

ตัววัดและเป้าหมายที่ท่านกำหนด ควรเชื่อมโยงกับคุณค่าหรือความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างครบถ้วน (ตามที่ท่านระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร บทที่ 5) จะทำให้ท่านบริหารองค์กรได้อย่างสมดุล

สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งที่ช่วยสร้างวัฒนธรรมมุ่งลงมือปฏิบัติ คือการทำให้ผู้บริหารและบุคลากรต้องมีการรับผิดชอบส่วนบุคคล เพื่อส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น กำหนด Personal KPI, Personal OKR, Team OKR, Co-KPI โดยอาจเชื่อมโยงกับผลการประเมินความดีความชอบ และการพัฒนารายบุคคล (IDP)

Requirement	Senior Leaders Create A Focus On Action To Achieve the Mission <i>Growth Through Customer Loyalty</i>
Achieve DCF's Mission & Set Expectations for Performance	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monthly 20 Group BPR meetings repetition of the KSDs & needed action plan review (SPP, Step 11) 2. DFR distribution to every employee 3. Communicate via Socialcast, e-mail & walk-rounds 4. Participate in community events & board membership
Identify Needed Actions & Improve DCF's Performance	<ol style="list-style-type: none"> 1. FORD Process integration using back page of DFR 2. Employee survey comments & action plans 3. Design new/update existing process 4. Train or retrain existing processes
Attain DCF's Vision	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participate in, communicate & complete strategic planning action plans (SPP, Step 9) 2. Participate in communicate & complete annual plan & corresponding objectives in the BPR's (SPP, Step 10)
Enable Innovation & Intelligent Risk Taking	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generate ideas from DCF's vision, an unmet customer demand or a strategic objective (SPP, Step 6) 2. Keep current on information from trade shows, market analysis, NADA, 20 Group books & meetings



Figure 1.1-5 Processes for SLT to Create a Focus on Action

รูปนี้แสดงตัวอย่างการสร้างการมุ่งเน้นการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุพันธกิจของ Don Chalmers Ford

หัวข้อ 1.1 เป็นเรื่องราวภาวะผู้นำของผู้ในระดับสูง ที่ท่านไม่สามารถมอบหมายให้คนอื่นทำแทนท่านได้ ท่านจำเป็นต้องดำเนินการด้วยตัวท่านเอง ทั้งในแง่ สื่อสารด้วยตัวท่านเอง ชี้นำ มีส่วนร่วม และเป็นแบบอย่างที่ดี ด้วยตัวท่านเอง จนเป็นที่ประจักษ์แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร

นอกจากนี้ เกณฑ์ TQA หมวดผลลัพธ์หัวข้อ 7.4 ยังได้กำหนดให้ท่านต้องวัดความสำเร็จด้านภาวะผู้นำ ทั้งในแง่การสื่อสารกับบุคลากร การสร้างความผูกพันแก่บุคลากรเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยม ผู้ปฏิบัติ การกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารสองทาง และการทำให้บุคลากรเกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง ดังนั้น ในการดำเนินการทั้ง 5 กระบวนการข้างต้น ท่านจึงควรรหาทางวัดผลความสำเร็จอย่างทีกล่าวมาข้างต้น และนำมาพัฒนาปรับปรุงผลลัพธ์ของแต่ละกระบวนการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการใช้ค่าเปรียบเทียบอย่างเหมาะสมเพื่อตรวจสอบตัวเองเป็นระยะ และหาโอกาสปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

คราวนี้เราจะมาคุยเรื่อง **การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม** ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญอีกด้านหนึ่งที่ผู้นำระดับสูงควรมีความสำคัญ นั่นคือการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีการกำกับดูแลที่ดี ยึดมั่นในธรรมาภิบาลที่ดี ปฏิบัติตามกฎหมาย มีจริยธรรม และร่วมสร้างประโยชน์แก่สังคม

รูปต่อไปนี้จะแสดงคำถามเกณฑ์ TQA หัวข้อ 1.2

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการตอบสนองสังคม (Governance and Societal Contributions):

องค์กรดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและตอบสนองสังคม.

ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)

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

- ภาวะความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.
- ภาวะความรับผิดชอบต่อลูกค้า.
- ภาวะความรับผิดชอบต่อพนักงาน.
- ความโปร่งใสในการดำเนินการ.
- การคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (*).
- ความเป็นอิสระและมีประสิทธิภาพของการตรวจสอบภายในและภายนอก.
- การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น (*).
- การวางแผนเตรียมผู้รับหน้าที่ต่อเนื่องสำหรับผู้บริหารระดับสูง (succession planning)

(2) การประเมินผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Evaluation) องค์กรประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูง (SENIOR LEADERS) และคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรอย่างไร. องค์กรใช้การประเมินผลการดำเนินการเหล่านี้เพื่อกำหนดคำตอบแทนของผู้บริหารอย่างไร. ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรใช้ผลการประเมินผลการดำเนินการข้างต้นเพื่อการพัฒนาตนเองและปรับปรุงประสิทธิภาพของผู้นำ คณะกรรมการ และระบบการนำองค์กรอย่างไร (*).

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

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

- ดำเนินการในกรณีที่เกิดผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการมีผลกระทบต่อสังคม.
- คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะ (public concerns) ที่มีต่อผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการในอนาคต.
- เตรียมการเชิงรุกต่อความกังวลและผลกระทบเหล่านี้ได้อย่างไร .

องค์กรมีกระบวนการ วัตถุประสงค์ที่สำคัญอะไรเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดหรือดีกว่าที่กำหนด (*). องค์กรมีกระบวนการ วัตถุประสงค์ที่สำคัญอะไรในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติการขององค์กร.

(2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (ETHICAL BEHAVIOR) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านขององค์กรเป็นไปอย่างมีจริยธรรม. องค์กรมีกระบวนการและตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรในการส่งเสริมและทำให้มั่นใจว่ามีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ทั้งทั้งองค์กรภายใต้โครงสร้างระบบการกำกับดูแลองค์กร รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร ลูกค้า พันธมิตร ผู้ส่งมอบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการติดตาม และดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม.

ค. การตอบสนองสังคม (Societal Contributions)

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

(2) การสนับสนุนชุมชน (Community Support) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ (KEY communities) ขององค์กร. ชุมชนที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง. องค์กรมีวิธีการในการกำหนดชุมชนดังกล่าวอย่างไร รวมทั้งวิธีการกำหนดเรื่องที่จะองค์กรจะเข้าไปมีส่วนร่วม. ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรร่วมมือกันพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร.

1.2 ก 1 กระบวนการกำกับดูแลองค์กร เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อ โปร่งใส และปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การกำกับดูแลองค์กรที่ดี เป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งในการสร้างให้องค์กรยั่งยืน หลักการสำคัญของการกำกับดูแลองค์กรที่ดีคือ จะต้องบริหารองค์กรอย่างรับผิดชอบต่อ มีประสิทธิผล มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และมีความต่อเนื่อง ยั่งยืน สิ่งที่ท่านจะต้องดำเนินการคือ การวางระบบการกำกับดูแลให้เกิดสิ่งต่อไปนี้

- ผู้บริหารทุกคนจะต้องเกิดความรับผิดชอบต่อในการบริหารและการวางแผนกลยุทธ์ เช่น มีการกำหนดให้ผู้บริหารต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ มีการกำหนดเป้าหมายที่ต้องบรรลุให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ในระดับสูง มีการกำหนดให้ผู้บริหารต้องรายงานผลการดำเนินการเป็นประจำทุกเดือน ค่าตอบแทนของผู้บริหารขึ้นกับผลการดำเนินการ เป็นต้น
- ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อด้านการเงิน เช่น กำหนดให้ผู้บริหารต้องทำแผนงบประมาณ แผนจัดการความเสี่ยงด้านการเงิน แผนการจัดการด้านภาษี รวมทั้งกำหนดให้รายงานสถานะทางการเงินเป็นประจำทุกเดือน เป็นต้น
- การดำเนินการจะต้องเป็นไปอย่างโปร่งใส ไม่เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรจะต้องถูกคัดเลือกอย่างโปร่งใส มีหลักเกณฑ์ที่มาที่แน่นอน และมีนโยบายในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจน
- มีการตรวจสอบทั้งภายนอกและภายใน ด้วยผู้ตรวจสอบที่เป็นอิสระ
- มีวิธีการที่มีประสิทธิผล ในการปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนผู้ถือหุ้น เช่น การกำหนดวิธีปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม การรับฟังความคิดเห็น การสำรวจความพึงพอใจ การประชุมผู้ถือหุ้น มีช่องทางการรับฟังข้อร้องเรียน มีการดำเนินการด้านนักลงทุนสัมพันธ์ เป็นต้น
- มีการเตรียมผู้นำในอนาคตเพื่อความต่อเนื่อง

ท่านจะต้องบริหารระบบกำกับดูแลองค์กรให้เป็นกระบวนการ นั่นคือ มีโครงสร้างคณะกรรมการกำกับดูแลที่ชัดเจน มีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจนในแต่ละปีจกกล่าวข้างต้น มีการวัดผลและติดตามความสำเร็จด้านการกำกับดูแลองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงให้ดีขึ้น ตัวอย่างตัววัดด้านการกำกับดูแลองค์กร เช่น ผลการตรวจสอบภายใน ผลการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบจากภายนอก ข้อร้องเรียนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

รูปต่อไปนี้แสดงตัวอย่างการกำกับดูแลองค์กรของ Mary Green Medical Center

Figure 1.2-1 Senior Leader and Governance Accountability	
Indicator	Processes and Actions
Accountability for SL Actions	Annual performance review (1.2a(2)); 360-degree assessment; Annual Engagement Survey including Chief of Staff; Accreditation and internal review processes; BOT review of key metrics
Accountability for Strategy	Annual Action Plans tied to short/long term SP; Plans cascaded to leaders and to staff; Cycle of learning in 2016 with creation of SL SP review (1.1c), LEM and Dashboard of indicators deployed organizationally.
Fiscal Accountability	Strict adherence to generally accepted accounting principles; Sarbanse Oxley compliance; Regulatory review/accreditation; Corporate Compliance reporting to Finance and Governance & Comp Committees.
Accountability for Patient Safety and Healthcare Quality	Medical Staff Credentialing and Privileging process; Quality & Patient Safety Council reviews and ensures adequate resources to support reduction/prevention of serious patient and workforce harm; ongoing review of key core measures.
Transparency in Operations	Regulatory and accreditation oversight (Figure P.1-4); Link to public reporting of quality and cost information; Display key quality and cost via internet site; Regulatory requirements met (Figure P.1a(5)).
Selection of BOT Members and Disclosure Policies	Open meetings; Election of BOT; Governance & Compensation Committee provides oversight of policy, nomination process; new in 2016 - BOT needs tool used for replacement of longstanding member.
Independence & Effectiveness of Internal / External Audits	External audits conducted of IT infrastructure and security; Cycle of learning in FY16 audit to include HIPAA review; External financial audit; Internal safety & biomed audits; Audits for compliance of confidentiality and security of records.
Protection of Stakeholder Interests	WORKFORCE Code of Conduct; Corporate Compliance including HIPAA compliance and reporting; LEED Silver Certification.
SL Succession Planning	Creating environment for success (1.1c(1)); Leadership Institute; IHA Leadership; IHA Governance Forum; Career Progression and Development (5.2c(4)); SL 360 (1.2a(2)) to support SL succession planning process.

1.2 ก 2 กระบวนการประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร

องค์กรที่มีการกำกับดูแลตนเองที่ดี ผู้นำระดับสูง ผู้นำสูงสุด รวมถึง คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร เช่น บอร์ดบริษัท Board of Trustee หรือสภามหาวิทยาลัย ตลอดจนผู้ตรวจสอบภายใน จะต้องมีการประเมินผลการดำเนินการของตนเองที่ชัดเจน เช่น ประเมินผลการดำเนินการเทียบกับเป้าหมายที่ได้รับ ประเมินตนเอง Peer Review หรือประเมินแบบ 360 องศา เป็นต้น

ผลการประเมินผู้นำสูงสุดและผู้บริหารระดับสูงควรใช้ประกอบในการให้ค่าตอบแทนของผู้บริหาร นอกจากนี้ ผลการประเมินที่ได้ ควรนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำ ทั้งของผู้นำสูงสุด ผู้นำระดับสูง และคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรทุกท่าน รวมทั้งหาโอกาสในการปรับปรุงระบบการนำองค์กรที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อ 1.1ก1 เพื่อปรับปรุงให้เกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

รูปนี้แสดงตัวอย่างของ Elevation Credit Union

Figure 1.2-2 Performance Evaluation		
	Evaluation and Compensation	Development
Board	Annual peer-assessments and external coach feedback. Comp package reconciled to market by outside consultant.	Formal onboarding program; annual training and travel budget for all directors; speakers and consultants during SPP and monthly Board meetings.
CEO	Annual review by the Board; comp determined by performance to goal; comp package reconciled to market by outside consultant.	Annual training and travel budget tied to SuccessFactors Development Plan.
Senior Leaders	Annual SuccessFactors review; comp determined by market job role match and performance to goal.	Annual training and travel budget tied to SuccessFactors Development Plan.
Leadership System	Evaluation ongoing through review of aligned metrics within the Operational Rhythm, SPP, and BHAG Baldrige review process. Improvements made continually; substantive improvement made in 2018 with Leadership System v2.0 deployed to address increased requirements of leaders.	

1.2 ข 1 กระบวนการจัดการให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมายและลดผลกระทบเชิงลบต่อสังคม

ความรับผิดชอบต่อสังคมประการหนึ่งคือ การที่ท่านต้องระมัดระวังไม่ให้ ผลิตภัณฑ์/บริการ ตลอดจนการปฏิบัติการของท่านส่งผลกระทบเชิงลบต่อสังคม และการประพฤติปฏิบัติขององค์กรเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

สิ่งที่ท่านจะต้องดำเนินการคือ การพยายามค้นหาว่า ผลิตภัณฑ์/บริการ และการปฏิบัติการของท่าน อาจส่งผลกระทบในเชิงลบต่อสังคมในด้านใดบ้าง ซึ่งอาจเป็นด้านสุขภาพ สิ่งแวดล้อม มลภาวะ รังสี การแพร่เชื้อ ของเสีย ขยะ อุทสาหกรรม ตลอดจนความปลอดภัย ในกรณีที่เป็นศูนย์การค้า อาจทำให้รถติด เป็นแหล่งมั่วสุม เป็นต้น รวมทั้งท่านควรมีวิธีการค้นหา และคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะ ที่มีต่อผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการของท่าน เช่น การสำรวจความคิดเห็นและข้อกังวลของผู้บริโภค การศึกษาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สุขอนามัย ความปลอดภัย และสังคม เป็นต้น



เมื่อท่านทราบผลกระทบเชิงลบเหล่านั้น รวมทั้งสิ่งที่สาธารณะให้ความสำคัญ ท่านควรจัดลำดับความสำคัญ และกำหนดมาตรการในการดำเนินการเพื่อป้องกันหรือลดผลกระทบ (Mitigation Plan) ตลอดจนในกรณีที่สินค้ามีปัญหา จะต้องมีการที่มีประสิทธิผลเพื่อเรียกเก็บคืนได้อย่างรวดเร็ว

ท่านควรมีการดำเนินการเชิงรุก เพื่อป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอันเกิดจากผลิตภัณฑ์ บริการ การปฏิบัติการของท่านที่จะมีในอนาคต ดังนั้น ท่านจึงควรบูรณาการเรื่องนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการออกแบบผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการที่ท่านวางแผนที่จะมีในอนาคตด้วย เพื่อป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดผลเสียต่อสังคมตั้งแต่ต้น

ท่านควรกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ในการจัดการเรื่องความเสี่ยงเหล่านี้ รวมทั้งตัววัดและเป้าหมายที่ชัดเจน ในแต่ละเรื่อง และจัดให้มีการติดตามผลการดำเนินการด้านนี้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างหลักประกันว่า ผลิตภัณฑ์/บริการ และการปฏิบัติการของท่าน ไม่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม

หลายองค์กรเลือกใช้เครื่องมือบริหารที่เป็นที่นิยม เช่น ISO 14001, OHSAS 18001 หรือระบบจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อการดำเนินการในเรื่องเหล่านี้ ผลลัพธ์ของการดำเนินการในเรื่องความเสี่ยง และผลกระทบเชิงลบต่อสังคมเหล่านี้ ควรบูรณาการกับระบบวัดผลขององค์กรและระบบการจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อนำไปสู่โอกาสในการสร้างนวัตกรรมต่อไป และอย่าลืมเทียบเคียงผลการดำเนินการด้วยค่าเปรียบเทียบที่เหมาะสมด้วย

องค์กรที่เป็นเลิศ นอกจากดูแลผลกระทบเชิงลบเหล่านี้แล้ว ยังขยายผลไปถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ เช่น การใช้ไฟฟ้า หรือน้ำ ในการผลิต/ให้บริการ การใช้วัสดุ Recycle และหากท่านทำได้ดีขึ้น ควรขยายผลไปยังผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทาน เพื่อให้เกิดการคำนึงถึงเรื่องเหล่านี้ตลอดทั้ง Supply Chain เช่น ใช้หลักการ Green Procurement ในการซื้อวัตถุดิบและ Packaging หรือ สรรหาสินค้ามาจำหน่าย เป็นต้น

และเพื่อให้เกิดการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบต่างๆ ท่านควรมีการรวบรวมกฎหมายสำคัญที่เกี่ยวข้อง และกำหนดให้ชัดเจนว่ามีข้อกำหนดใดบ้างที่ท่านต้องปฏิบัติ (ซึ่งทำให้ท่านได้รายการกฎระเบียบและกฎหมายที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรของท่าน) จากนั้น ทบทวนผลลัพธ์และการดำเนินการขององค์กรว่า มีประเด็นใดบ้างที่ไม่สอดคล้องตามที่กฎหมายกำหนด และจัดทำ Mitigation Plan เพื่อกำหนดมาตรการหรือวิธีการที่ชัดเจนในการปฏิบัติให้สอดคล้อง หรือเหนือกว่าที่กฎหมายกำหนด ท่านจะต้องดำเนินการในเรื่องเหล่านี้อย่างเป็นทางการ โดยมอบหมายหน่วยงานหรือคณะกรรมการที่ชัดเจน กำหนดตัววัดผลความสำเร็จพร้อมทั้งเป้าหมายให้ชัดเจน และติดตามผลอย่าง

สม่ำเสมอ เพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น ท่านสามารถบูรณาการเรื่องนี้เป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการความเสี่ยง โดยเป็นส่วนที่เรียกว่า Compliance Risk และอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของคณะกรรมการจัดการความเสี่ยงก็ได้ และสุดท้าย ท่านควรมีวิธีการที่คอยตรวจสอบและคาดการณ์ว่า กฎหมายใหม่ๆ และกฎระเบียบใหม่ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้นมีอะไรบ้าง จะได้หาทางดำเนินการเชิงรุกเพื่อรับมือแต่เนิ่นๆ

รูปนี้แสดงตัวอย่างกระบวนการปฏิบัติตามกฎหมายของ Elevation Credit Union

Figure 1.2-3 Legal and Regulatory Compliance	
Concerns	Anticipate & Address
Legal & Regulatory	<ul style="list-style-type: none"> In-house legal counsel Compliance; risk assessments using a heat map DFS and NCUA annual audits Internal audit
Community	<ul style="list-style-type: none"> SL Involvement on community boards Community Affairs Team Northern Colorado Advisory Board Robust member, in-market, and social media
Societal	<ul style="list-style-type: none"> Scenario Planning [CAT2.1] Benchmarking key metrics [CAT4.1]
Future	<ul style="list-style-type: none"> Scenario Planning [CAT2.1] Development and learning activities, including industry monitoring
Key Compliance Processes, Measures, and Goals for Addressing Risks	
Audit / Risk Committee	Monthly performs in-depth review and oversight of audit and risk issues on behalf of the Board
ROC	Quarterly meeting chaired by the CRO
Key Controls	ERM designs processes to include key controls; Internal and external audits of key controls
Risk Index	An index measure combining measures of credit, market, strategic, reputational, operational, and technology risks
Education	Regular consumer education to address common literacy gaps. On-demand services are available to our membership, such as our 'Reality Check-up', which performs a review of a members' financial goals and plans to achieve them, plus a free credit counseling service that is paid for by Elevations.

สำหรับองค์กรในภาคบริการสุขภาพ ท่านควรคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้ป่วยและญาติ เป็นส่วนหนึ่งของผลกระทบเชิงลบที่ท่านควรรีให้ความสำคัญและดำเนินการอย่างเข้มข้นยิ่งด้วย

รูปต่อไปนี้แสดงตัวอย่างการจัดการผลกระทบเชิงลบที่เกิดจากผลิตภัณฑ์และบริการของ MESA

Type	Description	Probability	Impact	Risk Reduction
Driving	Traveling to projects	High	High	Pre-employment background check; CDL; SAFETY
Excavation	Backhoes & drill trucks	High	High	Training/OQ; Preventive maintenance; SAFETY
Technical Expertise	Defective design, defective installation, interference	Moderate	Moderate	Training; NACE Certification; Operator Qualification; In-Service Forms
Environment	Stormwater runoff, deep anode drilling, subcontractors	Moderate	Low	Training; Permitting; Installation process
Hazardous Materials	Epoxies, solvents	Low	Low	Training; Hazcom Program; Quantity Control; SDS

1.2-3 Societal Risks of Products/Services (with Mitigation Methods)

1.2 ข 2 กระบวนการจัดการให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

การดำเนินการอย่างมีจริยธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ถือเป็นสิ่งที่องค์กรที่เป็นเลิศจะต้องยึดมั่นอย่างเคร่งครัด เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กรอื่นๆ และเป็นเกราะกำบังให้แก่องค์กร ท่านควรดำเนินการเรื่องนี้อย่างเป็นกระบวนการ เริ่มต้นจากการมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน จากนั้น กำหนดให้ชัดเจนว่า แง่มุมจริยธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมีประเด็นใดบ้าง เช่น ด้านลูกค้า ท่านจะต้องมีจริยธรรมเรื่องการโฆษณาที่ไม่เกินจริง ไม่ฉ้อฉลปริมาณของสินค้า ไม่หลอกลวงในเรื่องคุณภาพสินค้า ด้านผู้ส่งมอบ จะต้องไม่มีการจ่ายใต้โต๊ะ หรือเรียกร้องของกำนัล ด้านพนักงาน จะต้องไม่หลอกลวง หรือทุจริตฉ้อฉลบริษัท ไม่ลำเอียง หรือล่วงละเมิดทางเพศ ด้านผู้ถือหุ้น จะต้องไม่จัดทำรายงานที่เป็นเท็จ หรือหลอกลวง ด้านองค์กร จะต้องไม่เปิดเผยความลับ ด้านชุมชนสังคม เช่น จะต้องไม่ใช้วัตถุดิบแรงงานหรือซอฟต์แวร์ ผิดกฎหมาย หรือให้ข้อมูลที่เป็นเท็จ เป็นต้น



หลังจากนั้น ท่านควรเรียบเรียงจัดทำเป็น คู่มือจริยธรรม หรือจรรยาบรรณขององค์กรให้ชัดเจน และสื่อสาร เผยแพร่ พร้อมทั้งกำหนดมาตรการในการส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เช่น การประกาศนโยบาย “ยอมไม่ได้สำหรับการละเมิดจริยธรรมในทุกกรณี” (Zero Tolerance) การพูดคุยด้วยผู้บริหารระดับสูง การอบรมพนักงานในเรื่องนี้ทุกปี การลงนามรับทราบเป็นประจำทุกปี การสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มรับทราบ เพื่อจะได้มีส่วนคอยสอดส่องดูแล เป็นต้น ท่านสามารถศึกษาคู่มือจริยธรรมองค์กรตามแนวทางที่ตลาดหลักทรัพย์กำหนด และปรับปรุงให้เหมาะสมกับองค์กรของท่าน

ท่านจะต้องมีมาตรการในการกำกับดูแล และป้องปรามให้เกิดการถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด โดยจะต้องกำหนดตัววัดและเป้าหมายที่ชัดเจน ตลอดจนมีการติดตามผลลัพธ์สำเร็จของการส่งเสริมด้านจริยธรรม และอัตราการละเมิดจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ หลายองค์กรจัดให้มีโทรศัพท์สายด่วนจริยธรรม ซึ่งเป็นโทรศัพท์สายตรงถึงผู้บริหารสูงสุด รวมทั้ง ท่านจะต้องกำหนดมาตรการที่ชัดเจนหากมีการละเมิดจริยธรรมเกิดขึ้น ทั้งในแง่ กระบวนการสอบสวน ตัดสิน และอุทธรณ์ ตลอดจนบทลงโทษที่ชัดเจน ทั้งนี้ เพื่อความเป็นธรรมของทุกฝ่ายรวมถึงผู้ที่ถูกกล่าวหา

ข้อสำคัญ การดำเนินการในเรื่องจริยธรรม จะต้องดำเนินการทั้งในระดับคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร เช่น บอร์ดบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบ รวมทั้งผู้นำสูงสุด ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานทุกคน ดังนั้น ข้อร้องเรียนต่อบอร์ดบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบ ผู้นำสูงสุด และผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนดัชนีที่บ่งบอกระดับความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และผู้บริหารระดับสูงจึงเป็นอีกตัววัดที่ควรใส่ใจติดตามอย่างสม่ำเสมอ

รูปนี้แสดงตัวอย่างการดำเนินการด้านจริยธรรมของ MESA

Risk	Description	Risk Reduction	Listening	Measures
Team Members	Theft, harassment, kickbacks, illegal behavior, fraud	Employee Hiring Process; Onboarding; Communication methods; Training; Standards of Conduct; Insurance	Employee Engagement Survey; Town Hall Meetings; Bi-annual Performance Reviews; Open Door Policy; Exit interview process	Major incidents
Suppliers	Kickbacks, gifts, preferential treatment	References/referrals; Standards of Conduct; Communication methods	Supplier Satisfaction Survey; Personal contact	Major incidents
Customers	Kickbacks, preferential treatment, gifts	References/referrals; Standards of Conduct; Communication methods	VOC Mechanisms; Customer Relationship Development Process	Major incidents
Corporate	Fraud, non-compliance, software licensing	Standards of Conduct; Training; Regulatory Reporting	Open Door Policy; Bi-annual Performance Reviews; SLT 6D Review	Major incidents

1.2-4 Ethical Risk Reduction Processes

1.2 ค 1 กระบวนการสร้างความมาสุกของสังคม

การที่ท่านมีการกำกับดูแลองค์กรที่ดี มีการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย และมีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ ยังไม่เพียงพอที่จะเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ สิ่งที่ท่านจะต้องดำเนินการเพิ่มเติมขึ้นมาก็คือการคำนึงถึงความมาสุกของสังคมภาพรวม ซึ่งอาจเป็นในแง่ การช่วยเติมเต็มความสมบูรณ์ให้กับสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจโดยรวม โดยเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ของท่าน และกระจายลงสู่การปฏิบัติการประจำวัน ซึ่งเรื่องราวเหล่านี้ เป็นจิตสำนึกขององค์กรที่เหนือกว่าที่กฎหมายกำหนด ที่ท่านสามารถเลือกดำเนินการได้ตามกำลังที่ท่านมี

ท่านควรรู้ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ด้านสังคมชุมชนเป็นจุดเริ่มต้น จากนั้นกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงด้านสังคมชุมชนให้ชัดเจน กำหนดเป้าหมายและตัววัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านนี้ ถ่ายทอดเป็นแผนปฏิบัติการ และแปลงลงสู่การปฏิบัติการประจำวัน อาทิ การมุ่งลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก การมุ่งเพิ่มสัดส่วนของส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ที่สามารถ recycle ได้ การดำเนินการด้านเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) การใช้น้ำให้คุ้มค่าที่สุด (Zero Discharge) การลดการฝังกลบของเสีย (Zero Waste to Landfill) การลดการใช้น้ำ (Water Footprint & Reduction) การมุ่งส่งเสริมการจ้างงานในท้องถิ่น หรือชั้นนำสังคมให้ลดการใช้ถุงพลาสติก เป็นต้น



Figure 1.2-4 Green Initiative Strategies	
Reduce Energy Consumption <ul style="list-style-type: none"> Promote energy conservation practices Implement energy efficiency projects Purchase energy efficient products Utilize LEED principles for new facilities Use Energy Star as benchmark 	Reduce Waste Generation <ul style="list-style-type: none"> Redesign processes to reduce waste Reuse materials Recycle as a last resort Purchase environmentally friendly supplies (ex. mercury-free) Use Green Guide for Healthcare as benchmark

Figure 1.2-5 Obesity Prevention Services	
Age Appropriate Exercise Programs	Ages 6 months-18
Family Fitness Time	Families getting fit together
Sports Training Camps	Youth 11 & older
Personal Training Camps	Teens that need fitness & nutritional guidance
Nutrition Education Classes	Cooking demos, individual counseling, weight loss programs, etc.
Community Walking Programs	Provided in partnership with AARP & Medical Fitness Assoc.
School Health Center Program	School nurses teaching importance of good nutrition & exercise
Certified Health Educator Program	Health educators teaching importance of good nutrition & exercise
Athletic Trainer Program	Certified trainers working with athletes
NMHS Employee Live Well Incentive Program	Weight Watchers at Work (5.1b(1)), healthy options in hospital cafeteria, Wellness Center membership discounts
Senior Adult Exercise Options	10 LifeTrails stations at a local park, AARP Walking Challenge
Alternative Exercise Options	Funding provided for disc golf courses, skate park, walking tracks
HEALTHWORKS!*	Ages 5-12 nutrition & exercise education

*HealthWorks! is a collaboration between NMHS & the HCF.

รูปนี้แสดงตัวอย่างของ North Mississippi Health Services

ท่านอาจค้นหาสิ่งที่เป็นความไม่เท่าเทียมในสังคม (Inequity) ต่างๆ เช่น การเข้าถึงการรักษาพยาบาล การเข้าถึงกองทุนเงินกู้ของคณยากจน การด้อยโอกาสทางการศึกษา มาดำเนินการเป็นส่วนหนึ่งของวิถีดำเนินธุรกิจ โดยอาจมองว่าเป็นกลุ่มลูกค้าที่ถูกมองข้าม (Underserved หรือ Unserved) และพยายามใช้นวัตกรรมในการดำเนินการ หรือนวัตกรรมรูปแบบการทำธุรกิจ เพื่อเกื้อหนุนให้กลุ่มเหล่านี้มีความผาสุก สามารถเข้าถึงบริการของท่านได้อย่างทัดเทียมกับกลุ่มอื่นก็ได้

ผู้บริหารระดับสูงจะต้องติดตามความก้าวหน้าตามแผนงาน และตัววัดความสำเร็จในเรื่องนี้อย่างสม่ำเสมอ เป็นส่วนหนึ่งของระบบวัดผลโดยรวมขององค์กร เพื่อหาทางปรับปรุงให้ดียิ่งๆขึ้นไป

1.2 ค 2 กระบวนการให้การสนับสนุนชุมชน

ชุมชนคือรั้วที่คอยปกป้องท่าน หากท่านได้รับการสนับสนุนที่ดีจากชุมชน และมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อชุมชน จะเป็นอีกองค์ประกอบที่ทำให้องค์กรท่านสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ท่านเองเดียวกับหัวข้ออื่นๆที่ผ่านมา ท่านจะต้องดำเนินการในเรื่องนี้อย่างเป็นกระบวนการ นั่นคือ กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการกำหนดว่าชุมชนใดคือชุมชนสำคัญที่ท่านตั้งใจให้การสนับสนุน จากนั้น ทำการสำรวจชุมชนที่ท่านคัดเลือก เพื่อค้นหาว่าจะอะไรคือปัจจัยที่เป็นความต้องการของชุมชน นำมาพิจารณาร่วมกับทรัพยากรที่ท่านมี และสมรรถนะหลักขององค์กร กำหนดเป็นแผนงานหรือกิจกรรมที่ท่านจะให้การสนับสนุน เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับชุมชนเหล่านั้น และนำลงสู่การปฏิบัติ



ท่านสามารถใช้สมรรถนะหลักขององค์กร เข้าช่วยเหลือสังคม ก็เพื่อแบ่งปันความรู้ความชำนาญที่องค์กรมีให้กับชุมชน เช่น บริษัทที่เชี่ยวชาญด้านสะดวกซื้ออาจจัดอบรมเรื่องการค้าปลีกให้กับร้านโชห่วยและ SME เพื่อแบ่งปันความเชี่ยวชาญด้านค้าปลีกให้ชุมชน เป็นต้น

การให้การสนับสนุนชุมชน เป็นการแสดงจิตอาสาขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงทุกท่านและบุคลากรควรมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆด้วยตนเอง เพื่อเป็นการปลูกฝังจิตสำนึกนี้ให้ยังลึกในจิตใจของทุกคน อันจะส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร บางองค์กรถึงขนาดมีการกำหนดเป็นเป้าหมายของการมีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชน เช่น ไม่น้อยกว่า 4 ชั่วโมงต่อคนต่อปีก็มี

ท่านจะต้องกำหนดเป้าหมาย และตัววัดความสำเร็จด้านการสนับสนุนชุมชนที่ชัดเจน เพื่อวัดว่าชุมชนที่ท่านให้การสนับสนุน มีความเข้มแข็งขึ้นในด้านที่ตั้งใจไว้หรือไม่ เช่น ท่านตั้งใจส่งเสริมโอกาสการเรียนรู้แก่เด็กที่ด้อยโอกาส ท่านก็ต้องวัดความสำเร็จของเรื่องนี้ อาทิ จำนวนเด็กที่ได้รับโอกาสเพิ่มขึ้น เป็นต้น และหมั่นติดตามความก้าวหน้าและความสำเร็จในการให้การสนับสนุนชุมชน

เป็นส่วนหนึ่งของระบบวัดผลขององค์กร

รูปนี้แสดงตัวอย่างการสนับสนุนชุมชนของกองทุนเกษียณอายุเทศบาล Illinois

Figure 1.2-7 Community Support Process

The process to manage Community Support is described below:

1. Identify key communities of interest based on alignment with Mission, Vision, Strategic Objectives
2. For each key community identify the groups to support and the IMRF leader responsible for each group
3. Determine support that leverages IMRF's Core Competencies
4. Provide support
5. Evaluate and improve community support methods

Figure 1.2-8 Support of Key Communities

Key Communities	Selected due to Alignment with:	Means of Support	Results Figures
Reciprocal Pension Funds in IL	CC2, CC4 and Vision to provide the highest quality services	Reciprocal conferences Secure reciprocal data exchange	7.2-13
MWBE (Minority and women-owned business enterprises)	CC1, CC2, Values and GA's aspirational goals for 20% MWBE	Emerging Managers and Brokers Program Procurement Process	7.4-7 7.4-8 7.4-9

อ่านถึงตรงนี้ ท่านพบโอกาสในการปรับปรุงองค์กรบ้างหรือไม่ อย่าลืมนำประเด็นที่พบไปจัดลำดับความสำคัญ มอบหมายผู้รับผิดชอบเพื่อวางแผนงาน และหาทางออกแบบปรับปรุงกระบวนการ ตลอดจนพัฒนาระบบวัดผลให้ครอบคลุม ที่สำคัญและลืมนำไม่ได้ก็คือ เส้นทางสู่ความเป็นเลิศ คือการเปลี่ยนแปลง เพราะเป็นไปไม่ได้ที่คาดหวังผลลัพธ์ที่แตกต่าง แต่การทำงานยังคงเหมือนเดิม

หลังจากดำเนินการแล้ว ขอให้ท่านวัดผลการนำองค์กรของท่าน และผลงานการกำกับดูแลองค์กร การสร้างองค์กรให้มีจริยธรรม ปฏิบัติตามกฎหมายกฎระเบียบ รับผิดชอบต่อสังคม และตอบแทนคืนสู่สังคม นำมาหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และนำผลที่ได้ รายงานในเกณฑ์ TQA หัวข้อ 7.4

อ้อ... อย่าลืมนะครับว่า บทนี้เป็นเรื่องราวของผู้นำ ที่ต้องแสดง **“ภาวะผู้นำ”** ที่เยี่ยมยอดออกมา ท่านจึงต้องดำเนินการด้วยตนเอง มีส่วนร่วมด้วยตนเอง เพราะ **ท่านคือ “ผู้นำ” ขององค์กร...**

บทที่ 7 การวางแผนกลยุทธ์

อย่างที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 ว่าวิถี TQA เป็นวิถีการสร้างผลการดำเนินการที่เป็นเลิศที่ขับเคลื่อนโดยกลยุทธ์ขององค์กร หรือ *Strategy Driven Excellence* ระบบการวางแผนกลยุทธ์ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างสำเร็จ และความยั่งยืนขององค์กร รวมทั้งการตอบสนองต่อคุณค่าที่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวัง ที่สำคัญก็คือ กลยุทธ์องค์กร จะต้องทำให้องค์กรขยับเข้าใกล้การบรรลุวิสัยทัศน์มากขึ้นไปเรื่อยๆ และการดำเนินการในทุกกระบวนการขององค์กร ทั้งด้านการนำองค์กร ลูกค้า ตลาด บุคลากร การปฏิบัติการ การวัดผล การจัดการความรู้ การสร้างนวัตกรรม รวมทั้งตัววัดผลขององค์กร จะต้องส่งเสริมและบูรณาการเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร

เพื่อให้การศึกษานี้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รบกวนท่านย้อนกลับไปทบทวนบทที่ 2 เรื่อง Strategic Line of Sight อีกครั้ง เพื่อให้ไม่สับสนภาพรวมของการบริหารกลยุทธ์และความเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นๆ

ระบบการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วยเรื่องราวสำคัญได้แก่ การจัดทำกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร การนำกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งในองค์กรเอง และกลุ่มพันธมิตร ผู้ส่งมอบทั้งหลาย ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้าของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ และการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

เกณฑ์ TQA แบ่งระบบการวางแผนกลยุทธ์เป็น 2 หัวข้อ คือ 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ และ 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

รูปต่อไปนี้จะแสดง เกณฑ์ TQA หัวข้อการจัดทำกลยุทธ์

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์.

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)

(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning PROCESS) องค์กรวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างไร. ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์มีอะไรบ้าง. ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง. กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร. กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ได้คำนึงถึงความจำเป็นที่อาจเกิดขึ้นขององค์กรในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร. 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.
- การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการขององค์กร.
- จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และสารสนเทศ.
- ความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.

(4) ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร (WORK SYSTEMS and CORE COMPETENCIES) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการที่สำคัญใดจะดำเนินการโดยบุคลากรขององค์กรและกระบวนการใดดำเนินการโดยผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ. การตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึง วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบพันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือที่มีศักยภาพอย่างไร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักและระบบงานในอนาคตที่จำเป็นขององค์กร.

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)

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

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

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

2.1 ก 1 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

Kaplan กับ Norton กล่าวว่า “กลยุทธ์” คือแผนการเล่นขององค์กร (Game Plan) ที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่จุดที่องค์กรยังไม่เคยไปถึง แผนกลยุทธ์ จึงเป็นแผนการที่องค์กรใช้บริหารจัดการช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ที่องค์กรมุ่งหวัง กับจุดที่องค์กรอยู่ในปัจจุบัน (Vision Gap) โปรดตระหนักว่า กลยุทธ์ที่ไม่สอดคล้องต่อการบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์องค์กร เป็นความเสี่ยงขององค์กรอย่างหนึ่ง ผู้ตรวจประเมินเวลาประเมินท่าน หากพบว่ากลยุทธ์ของท่าน ไม่น่าจะนำพาให้ท่านบรรลุวิสัยทัศน์ได้ จะมองว่ากระบวนการวางแผนที่ท่านใช้อยู่ ขาดประสิทธิผล

การวางแผนกลยุทธ์ จำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ดังนั้น สิ่งแรกที่ท่านควรทำคือ กำหนดให้ชัดเจนว่า ท่านจะมีกรอบเวลาในการกำหนดกลยุทธ์ระยะยาวและระยะสั้นอย่างไร โดยคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่เป็นบริบทที่สำคัญขององค์กร เช่น กรอบเวลาของการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท แม่ ธรรมชาติของธุรกิจ วงรอบของการผลิตเปลี่ยนผู้นำ แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ (ในกรณีหน่วยงานภาครัฐ) เป็นต้น บางธุรกิจ มีการแข่งขันสูง เทคโนโลยีเปลี่ยนเร็ว การวางแผนกลยุทธ์ระยะยาวอาจแค่ 3 ปี ในขณะที่บางธุรกิจ กลยุทธ์ระยะกลางคือ 5 ปี ระยะยาวคือ 10 ปี เป็นต้น โดยส่วนใหญ่ กรอบการวางแผนกลยุทธ์ระยะสั้นมักจะเป็นรายปี แต่ก็มีบางองค์กรที่อาจถี่กว่านี้



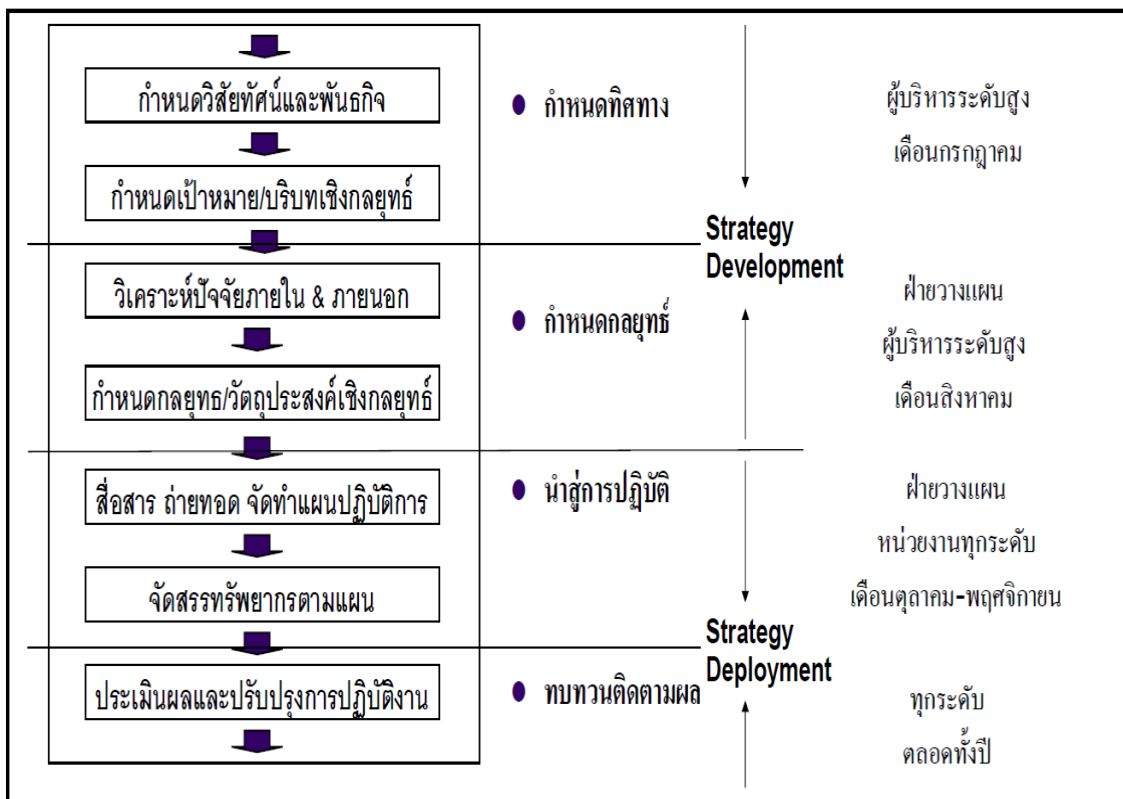
หลังจากนั้น ท่านจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่ากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มีขั้นตอนอะไรบ้าง จะดำเนินการในช่วงเวลาใดของปี แต่ละขั้นตอนใครรับผิดชอบ ใช้ข้อมูลอะไรประกอบ ใช้การวิเคราะห์อะไร ผลลัพธ์ที่ได้ของแต่ละขั้นตอนคืออะไร ใครบ้างที่ต้องเข้าร่วม ใครบ้างที่ต้องนำไปดำเนินการรวมทั้ง ท่านจะประเมินประสิทธิผลของกระบวนการวางแผนของท่านอย่างไร

ในการกำหนดผู้ที่เข้าร่วม ท่านควรคำนึงถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีผลต่อการบรรลุกลยุทธ์ของท่าน เช่น ท่านอาจมีขั้นตอนในการรับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ ท่านอาจมีการทำ workshop กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ท่านอาจเชิญตัวแทนสมาชิกของบอร์ดมาร่วมแสดงความคิดเห็น ท่านอาจเชิญพันธมิตรมาให้ input กับท่าน และในกรณีขององค์กรมหาชน ท่านอาจจำเป็นต้องมีการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น แต่ที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารระดับสูงทุกคนจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์อย่างแท้จริง เพราะกลยุทธ์ขององค์กร ถือเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด และสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร ห้ามปล่อยให้เป็นเรื่องของระดับปฏิบัติเพียงลำพังโดยเด็ดขาด



จากหลักการที่แสดงไว้ในบทที่ 2 เรื่อง Strategic Line of Sight องค์กรต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าในการพยายามปิด Vision Gap ขององค์กรนั้น อะไรคือความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่ต้องก้าวให้ข้าม อะไรคือความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และสมรรถนะหลักขององค์กรที่ต้องใช้ประโยชน์ (Leverage) เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน ท่านจะต้องบูรณาการขั้นตอนการวิเคราะห์เพื่อค้นหาบริบทสำคัญเหล่านี้ เข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ โดยกำหนดให้ชัดเจนว่าท่านใช้ Input ในการวิเคราะห์ใด โดยใคร ในขั้นตอนใดของการวางแผนกลยุทธ์ ในการค้นหาบริบทเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว

รูปที่ 7-2 แสดงตัวอย่างขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ กรอบเวลา และผู้ที่เกี่ยวข้องแบบง่าย ๆ



ท่านอย่าลืมกำหนดความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ให้ครอบคลุมทั้งด้านธุรกิจ (หรือพันธกิจ ในกรณีภาครัฐ) ด้านปฏิบัติการ ด้านบุคลากร และด้านสังคมชุมชน เพื่อประโยชน์ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สมดุล และรอบคอบ ซึ่งผลลัพธ์ของการกำหนดบริบทเหล่านี้ ก็จะปรากฏอยู่ในโครงสร้างองค์กรของท่านนั่นเอง

นอกจากนี้ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของท่าน ควรทำให้มั่นใจว่า สามารถทำได้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ที่สมดุล ตอบสนองความต้องการ และคุณค่าที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวังได้อย่างครบ

ถ้าวางกลุ่ม ตลอดจนสามารถสร้างความความสำเร็จและความยั่งยืนให้แก่องค์กร เช่น ใช้หลักการของ Balanced Scorecard กำหนดเป็นมุมมองต่างๆ ที่สะท้อนความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ละกลุ่ม แล้วกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้ครอบคลุมทุกมุมมอง บางองค์กรอาจมีการทำ workshop ภายหลังจากกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แล้วเสร็จ เพื่อตรวจสอบว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มีความครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่ สอดคล้องความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความท้าทายทั้งระยะสั้นและระยะยาวหรือไม่ ช่วยยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันได้หรือไม่ เป็นต้น

ความเสี่ยงที่สำคัญประการหนึ่งของการวางแผนกลยุทธ์ คือ การวางแผนกลยุทธ์ที่ผิดพลาดอันเกิดจากความไม่รู้ หรือบนข้อมูล/สมมุติฐานที่ล้าสมัย ซึ่ง Michael Porter ภูริเรื่องการวางแผนกลยุทธ์เรียกว่า Blind Spot ท่านจะต้องบูรณาการขั้นตอนการวิเคราะห์ เพื่อค้นหาจุดบอด (Blind Spot Analysis) เข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของท่าน เพื่อค้นหาแนวคิดสมมุติฐาน หรือข้อมูลที่ล้าสมัย (Obsolete Assumptions) เช่น ท่านอาจใช้แนวทางของ Ben Gilad ที่ประกอบด้วยสามขั้นตอน คือ 1. วิเคราะห์อุตสาหกรรมโดยใช้ 5-forces Model ของ Porter 2. ค้นหาข้อมูลเชิงแข่งขัน (Competitive Intelligence) จากแหล่งข้อมูลต่างๆ ในประเด็นเดียวกับตอนที่วิเคราะห์ 5-forces และ 3. เปรียบเทียบข้อมูลเชิงแข่งขันทั้งหมดที่ค้นหาได้ กับผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1 ความแตกต่างหรือความขัดแย้งกันระหว่างข้อมูลที่ได้นำผลวิเคราะห์ ก็คือ จุดบอดที่อาจเกิดขึ้น (Potential Blind Spot) ทำให้ท่านต้องปรับสมมุติฐานและวางแผนกลยุทธ์ใหม่ได้แม่นยำขึ้น เป็นต้น

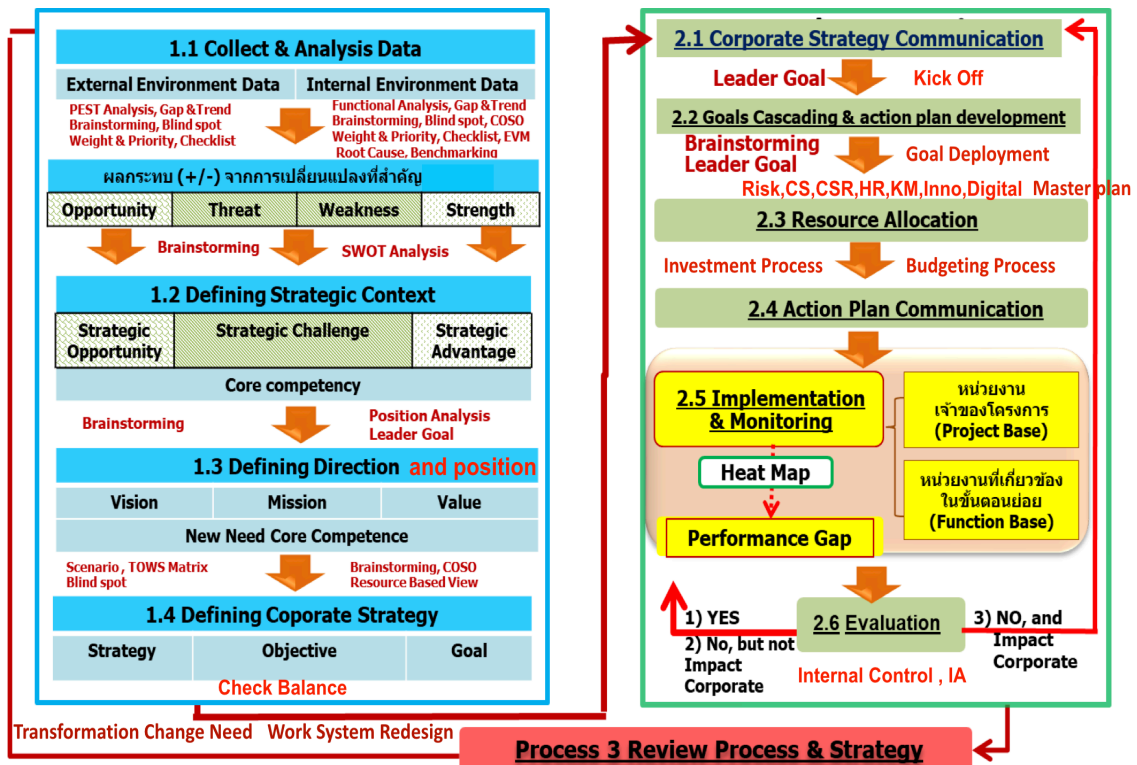


เนื่องจากสถานการณ์ที่องค์กรกำลังเผชิญมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทั้งในด้านเทคโนโลยี กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ การแข่งขัน นวัตกรรมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมในอุตสาหกรรม เช่น Cloud / Internet of Things / Internet of Everything / Artificial Intelligence / Robotics / Blockchain เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมลูกค้าและทิศทางของตลาด กระแสต่อต้านโลกร้อน แนวคิด Net Zero Carbon ตลอดจนภัยพิบัติ โรคระบาด สงครามทางการค้า สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องวางแผนกลยุทธ์ที่รับมือกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ซึ่งอาจจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนองค์กร (Transform) เช่น ต้องเปลี่ยนองค์กรเป็น Digital Organization ต้องเปลี่ยนองค์กรจากผู้ผลิตเป็นองค์กรที่มุ่งนวัตกรรมที่มุ่งสนองความต้องการที่เฉพาะของลูกค้า (Solutions) หรือเปลี่ยนองค์กรจากการดำเนินการแบบเดี่ยวเป็นระบบนิเวศธุรกิจ เป็นต้น การปรับเปลี่ยนองค์กรเหล่านี้ จำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์และแผนงานเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน ท่านจึงควรกำหนดให้ชัดเจนว่าในขั้นตอนใดท่านจะพิจารณาความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน ท่านใช้หลักเกณฑ์ใดในการพิจารณา และ ท่านจะระบุการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นเพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรในขั้นตอนใด ท่านจะใช้หลักเกณฑ์ใดในการระบุและจัดลำดับความสำคัญของแผนสร้างการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ สุดท้าย แผนสร้างการเปลี่ยนแปลงควรเป็นส่วนหนึ่งของแผนปฏิบัติการหลักขององค์กร

นอกจากนี้ องค์การยุคใหม่ จำเป็นต้องมีความรวดเร็วในการปรับตัวให้ทันสถานการณ์ การวางแผนกลยุทธ์จึงต้องมีความคล่องตัวสูง อาทิ มีการติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ นำมาสู่การทบทวนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทุกไตรมาส การพิจารณาความจำเป็นในการปรับแผนระหว่างปี การปรับงบประมาณระหว่างปี การค้นหาโอกาสเชิงกลยุทธ์ได้ตลอดปี รวมทั้งการทบทวนกลยุทธ์ระยะยาวอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุกปี แบบที่เรียกว่า Rolling Process เป็นต้น

อีกประการหนึ่งที่องค์กรควรคำนึงถึงในการจัดการกลยุทธ์ คือสร้างให้องค์กรมีขีดความสามารถในการฟื้นตัว ซึ่งขีดความสามารถในการฟื้นตัว ประกอบด้วย การคาดการณ์ความเสี่ยง การป้องกันความเสี่ยง การเตรียมความพร้อมในการรับมือและการฟื้นฟูสภาพด้วยความรวดเร็ว ซึ่งหลายองค์กรจะใช้ระบบบริหารความเสี่ยงขององค์กร ที่เรียกว่า Enterprise Risk Management มาช่วยยกระดับขีดความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กร อาทิ COSO ERM Model ในการวางแผนกลยุทธ์ ท่านจึงควรพิจารณาความเสี่ยง และขีดความสามารถในการจัดการความเสี่ยงของท่านเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์กลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของท่านควรคำนึงถึงความเสี่ยงหลักๆ ที่องค์กรเผชิญ รวมทั้งยกระดับขีดความสามารถในการฟื้นตัว หรือฟื้นฟูสภาพหากเผชิญสถานการณ์ที่รุนแรงหรือไม่คาดฝัน ท่านควรคำนึงถึงการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร

รูปนี้แสดงตัวอย่างกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ละเอียดขึ้นครอบคลุมทั้งการวางแผนกลยุทธ์ การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และการติดตามผลการดำเนินการขององค์กร



รูปนี้แสดงตัวอย่างการวางแผนกลยุทธ์ของ Mary Gleeley Medical Center

Time Frame	Approach/ Learning		Deployment/ Learning	Integration/ Learning
	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4
	FY Q2 (October - December)	FY Q3 + FY Q4 (January - June)	FY Q1 (July - September)	
			FY Q1 (July - September)	
FY Q1 (July - September)				
Participants	SPTF, PFAC, BOT, Key Stakeholders (community, non-profits, foundation, university student health), McFarland Clinic (key partner), Key Collaborators (nursing homes, education, referral sources), Emerging Leaders at MGMC	SPTF	All MGMC, SL, PFAC, Key Stakeholders (community, non-profits, foundation, university student health), McFarland Clinic (key partner), Key Collaborators (nursing homes, education, referral sources),	SL, BOT, Leadership, Staff
Strategic Elements addressed	<ul style="list-style-type: none"> ·OFIs to the SPP ·Environmental Assessment ·Community Needs Assessment ·Community Perception Survey ·Physician Resource Plan ·Emerging trends ·Long-term Financial Plan ·Workforce Strategic Plan ·Work Systems ·Stakeholder needs ·Key requirements (customer, workforce, stakeholder) ·VOC ·Regulatory Updates 	<ul style="list-style-type: none"> ·SA, SC, SO ·Innovation (emerging trends and needs) 	<ul style="list-style-type: none"> ·Feedback ·Core Competencies ·Review Work Systems 	<ul style="list-style-type: none"> ·Performance improvement ·Control/Sustain ·Figure P.2-3 ·Review Work Systems
Strategic Outputs	<ul style="list-style-type: none"> ·MVV affirmed ·SWOT ·SA, SC, SO, CC ·Key requirements ·Blind spots 	<ul style="list-style-type: none"> ·Innovation -Intelligent Risk ·Key requirements ·Strategic context ·Resource needs identified ·Workforce needs identified ·Workforce Plans ·OPSC document 	<ul style="list-style-type: none"> ·Key strategic objectives ·Big Dot Goals ·Action plans cascaded, goals defined ·Measures of success ·SL shadow goals ·Strategic Path Flyer ·Evaluation of SPP (OFIs) 	<ul style="list-style-type: none"> ·Dashboard; VOM ·SP Matrix (Fig 2.1-3) ·PI Model (Fig 6.1-1) ·LEM; Monthly Meeting ·SL SP Review ·Business Review ·Employee Updates ·Key Work Systems ·Review SP

ถึงตรงนี้ ท่านคงได้ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ได้กลยุทธ์ที่ดีและมีความเสี่ยงน้อยลง แต่อย่าลืมว่าการวางแผนกลยุทธ์ก็คือกระบวนการหนึ่งขององค์กร ท่านจึงควรหาทางทบทวนประสิทธิภาพของการวางแผนเป็นประจำทุกปี เพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นในวงรอบถัดไป

2.1 ก 2 กระบวนการด้านโอกาสเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม

เป็นที่พิสูจน์ทราบชัดเจนแล้วว่า องค์กรที่มีการใช้โอกาสเชิงกลยุทธ์ให้เป็นประโยชน์ และมุ่งใช้นวัตกรรมเป็นกลยุทธ์ สามารถสร้างมูลค่าได้ดีกว่าองค์กรที่ไม่ได้ดำเนินการในเรื่องนี้ นอกจากนี้ นวัตกรรมกลายเป็นหนึ่งในปัจจัยสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กรและธุรกิจ ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรท่าน ท่านจะต้องทำให้นวัตกรรม เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ของท่าน

ท่านควรทำให้ชัดเจนว่า ท่านจะใช้ขั้นตอนใดในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อค้นหาโอกาสเชิงกลยุทธ์ และโอกาสในการใช้นวัตกรรมให้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร เช่น ท่านอาจจัดให้มีการระดมสมอง จัดทำ

workshop ที่กระตุ้นให้เกิดการกล้าคิดนอกกรอบ การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและโอกาสในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร เป็นต้น เพื่อค้นหาโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่น่าสนใจ และมีศักยภาพที่จะเป็น New S-Curve ให้กับองค์กร

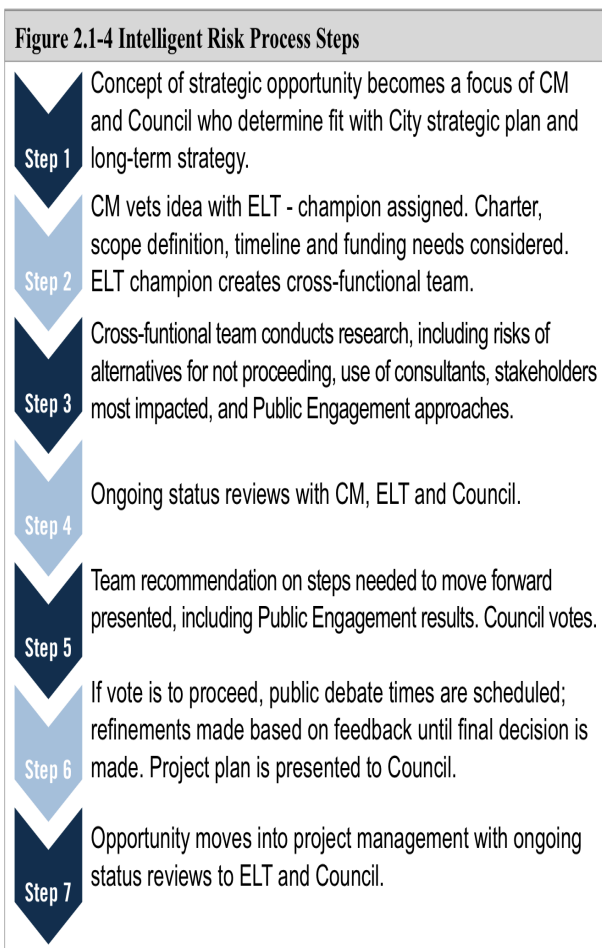
ท่านควรกำหนดวิธีการที่ชัดเจนในการวิเคราะห์และได้มาซึ่งโอกาสเชิงกลยุทธ์ ทั้งในแง่โอกาสเชิงผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ตลาดใหม่ การปรับปรุงการปฏิบัติการแบบก้าวกระโดด การสร้างนวัตกรรมธุรกิจใหม่ๆ หรือรูปแบบการทำธุรกิจใหม่ๆ จากนั้นนำมาสู่การวิเคราะห์เพื่อกำหนดว่าอะไรคือโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและองค์กรควรสนใจให้ความสำคัญ

เนื่องจากโอกาสเชิงกลยุทธ์ นวัตกรรมใหม่ๆ และ New S-Curve ใหม่ๆ มีความเสี่ยงที่จะล้มเหลว

องค์กรจึงควรมีวิธีการที่ดีในการตัดสินใจว่าอะไรคือโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่ท่านตัดสินใจเลือก ตัดสินใจลงทุนจะทำนวัตกรรม หรือตัดสินใจลงทุนเพื่อเป็น New S-Curve ของท่านในอนาคต กระบวนการตัดสินใจนี้เรียกว่า Intelligent Risk Analysis เมื่อท่านตัดสินใจได้แล้ว โอกาสที่ท่านเลือก การลงทุนในนวัตกรรมและ New S-Curve ที่ท่านตัดสินใจลงทุน จะกลายเป็น Intelligent Risk ขององค์กร ซึ่งก็คือโอกาสที่คุ้มค่าที่จะลองเสี่ยงดูนั่นเอง

เมื่อท่านตัดสินใจแล้ว ท่านควรมีการติดตามการตัดสินใจของท่าน การลงทุนของท่านอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มั่นใจว่าจะประสบความสำเร็จ กลายเป็น New S-Curve ให้ท่านอย่างแท้จริง

รูปนี้แสดงตัวอย่างการตัดสินใจเรื่อง Intelligent Risk ของ City of Fort Collin



2.1 ก 3 กระบวนการวิเคราะห์และพิจารณากำหนดกลยุทธ์

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี จะต้องเป็นการวางแผนที่ใช้ข้อมูลจริง (Fact Based) มุ่งเน้นการมองไปในอนาคต (Focus to the Future) เพื่อค้นหาการเปลี่ยนแปลง และคาดการณ์ไปล่วงหน้าถึงสิ่งที่อาจเกิดขึ้นที่ส่งผลกระทบต่อการแข่งขัน ตลอดจนค้นหาคุณค่า ความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต ซึ่งต้องการการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิภาพสูง จุดอ่อนของหลายองค์กร ใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์น้อย ใช้การคาดเดาและความรู้สึกเป็นส่วนใหญ่ ทั้งในระหว่างการทำ SWOT และกำหนดกลยุทธ์ ทำให้ได้กลยุทธ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ



สิ่งที่ท่านต้องดำเนินการ อาจแบ่งเป็นขั้นตอน ดังนี้

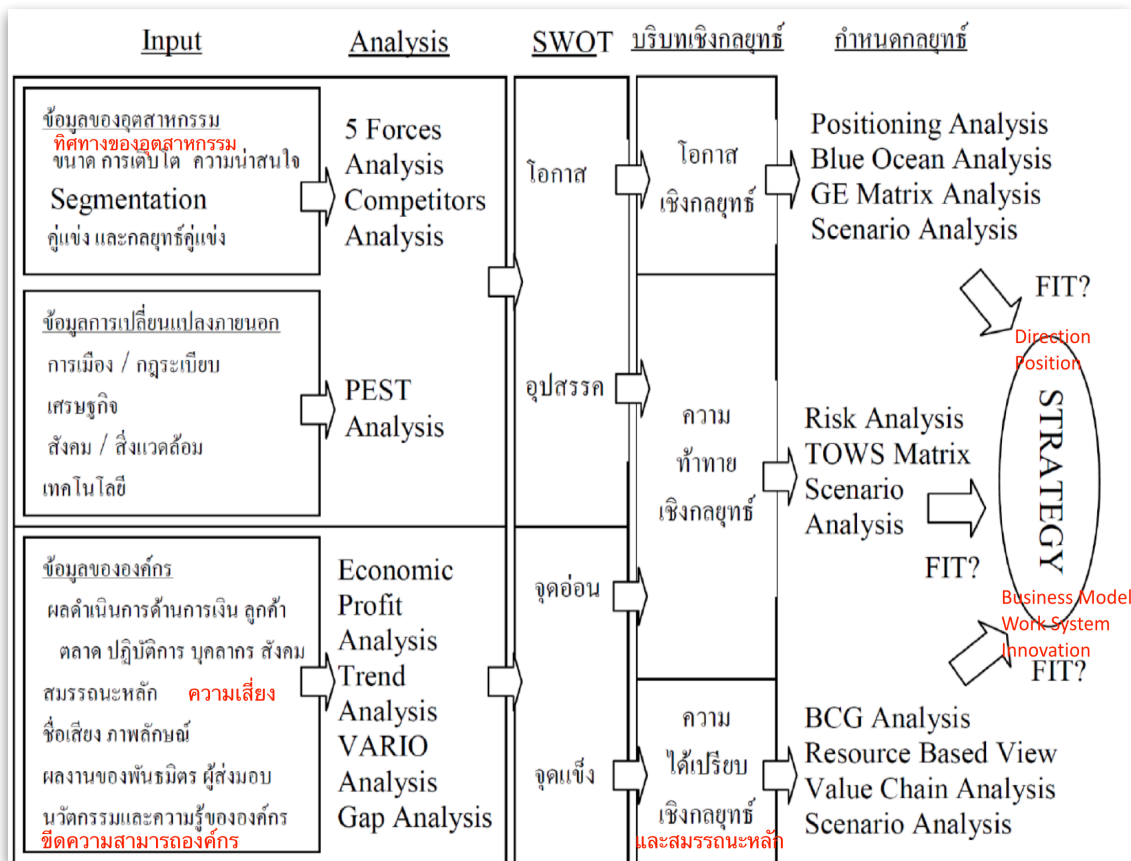
1. กำหนดข้อมูลสารสนเทศและปัจจัยนำเข้าที่ต้องการประกอบในการวิเคราะห์

หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้แนะนำข้อมูลปัจจัยนำเข้า ที่ควรพิจารณาเข้ามาประกอบการวางแผนกลยุทธ์ไว้อย่างน่าสนใจดังนี้

- 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 ที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร.

- กำหนดผู้รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลที่กำหนดให้ชัดเจน
- กำหนดวิธีการวิเคราะห์ที่จะใช้ เพื่อประกอบในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ รวมถึงผู้รับผิดชอบในการวิเคราะห์
- นำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ ทั้งในขั้นตอนของการได้มาซึ่งความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะหลักขององค์กร และโอกาสเชิงกลยุทธ์
- พิจารณากำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจากข้อมูลการวิเคราะห์เหล่านั้น

รูปนี้แสดงตัวอย่างการวิเคราะห์เพื่อค้นหาบริบทเชิงกลยุทธ์ และกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร



ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ท่านอาจจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า เป็นการวางแผนกลยุทธ์ในระดับใด เช่น ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ระดับธุรกิจ (Business Strategy) หรือเป็นระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy)

ในการคิดกลยุทธ์ระดับองค์กร ท่านอาจต้องมองให้กว้างๆ ครอบคลุมทั้งด้านโอกาสในการขยายธุรกิจใหม่ การควบรวมกิจการ การขยายตัวไปต่างประเทศ การปรับตำแหน่งทางการแข่งขัน การเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าและตลาด การเพิ่มธุรกิจใหม่ในห่วงโซ่คุณค่า (Upstream-Downstream) เพื่อเพิ่มมูลค่าหรือเพิ่มขนาดองค์กรให้เหมาะสม และทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน (Economy of Scale) เป็นต้น การคิดกลยุทธ์ลักษณะนี้ จะทำให้เกิดกลยุทธ์และแผนงานในลักษณะที่เรียกว่า Change the Business หรือ Future Business หรือ New S-Curve ซึ่งมักจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านสินค้า ลูกค้าและตลาด ตลอดจนการปฏิบัติการและระบบงานขององค์กร

ในขณะที่การคิดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ มักเป็นเรื่องการขยายธุรกิจเดิมที่มีอยู่ การเพิ่มยอดขาย การวางกลยุทธ์เพื่อแข่งขันกับคู่แข่งรายสำคัญ การวางตำแหน่งราคา การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุน การเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า การปรับปรุงคุณภาพและคุณลักษณะของสินค้า เป็นต้น ซึ่งทำให้ได้กลยุทธ์และแผนงานในลักษณะที่เรียกว่า Run the Business หรือ Business as Usual ส่วนการวางกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ มักจะเป็นเรื่องของการเพิ่มผลผลิต การเพิ่มประสิทธิภาพ การลดของเสีย การวางกลยุทธ์ตลาดและการขาย การเพิ่มความรวดเร็วในการตอบสนอง เป็นต้น เพื่อเสริมความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ผลที่ได้ก็จะนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติการขององค์กร

สิ่งหนึ่งที่ท่านต้องตระหนักคือ กลยุทธ์ของท่าน จะต้องคำนึงถึงการตอบสนองต่อปัจจัยเหล่านี้ คือ

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่ท่านกำลังเผชิญ
- ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่ท่านมี
- ความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น และการพลิกผันทางธุรกิจ (Disruption)
- การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์บริการและการปฏิบัติการ
- จุดบอด (Blind Spot)
- ขีดความสามารถขององค์กรในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

หากกลยุทธ์ของท่านไม่ได้คำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้ ประกอบการวางกลยุทธ์ องค์กรของท่านมีความเสี่ยงที่จะไม่ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพลิกผันทางธุรกิจ เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่พลิกโฉม อาจทำให้ท่านต้องออกจากธุรกิจก็อาจเป็นไปได้ ท่านจึงต้องทำให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ของท่านได้คำนึงถึงความเสี่ยงเหล่านี้อย่างครบถ้วน

สุดท้าย ท่านต้องหาทางปรับปรุงพัฒนากระบวนการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ และการกำหนดกลยุทธ์ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในวงรอบถัดๆ ไป

2.1 ก 4 การวางระบบงานและกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร

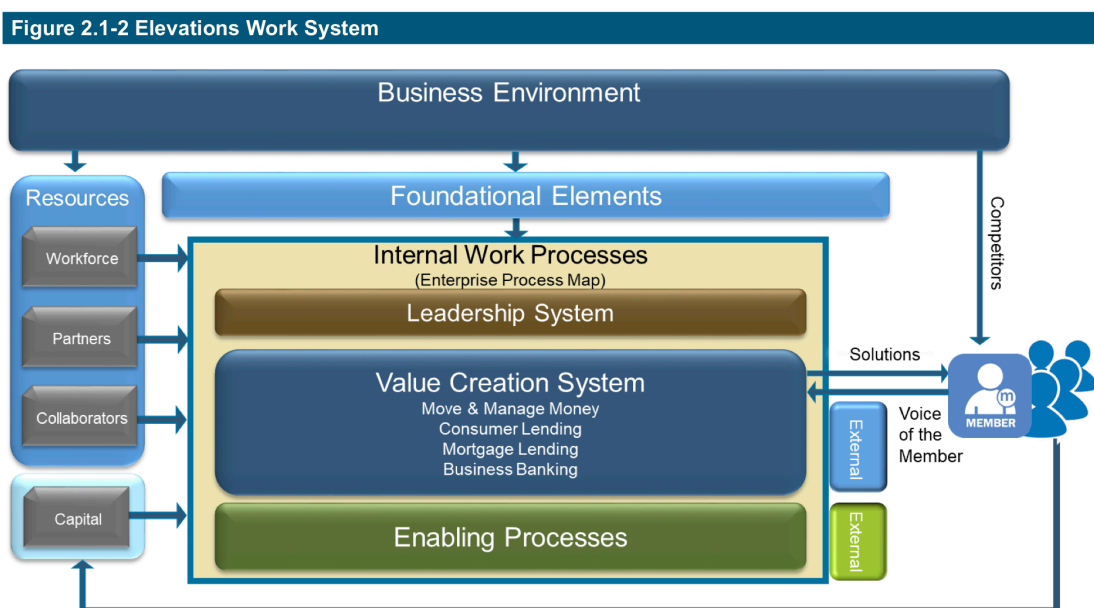
ระบบงาน เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ในการออกแบบองค์กรของท่านเพื่อให้องค์กรมีขีดความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งทำให้ท่านมีความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น มีต้นทุนที่ต่ำกว่า มีความรวดเร็วในการขยายตัวมากกว่า คล่องตัวกว่า เข้าถึงลูกค้าและตลาดได้ดีกว่า หรือได้เปรียบในเชิงข้อกีดกันทางการค้าต่างๆ เป็นต้น

เมื่อท่านกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แล้วเสร็จ ท่านจึงควรพิจารณาบทบาทของระบบงานที่ท่านใช้อยู่ว่ายังคงมีขีดความสามารถที่ทำให้ท่านบรรลุกลยุทธ์และมีความได้เปรียบอยู่หรือไม่

ในการพิจารณาระบบงาน จะพิจารณาว่า กระบวนการใดขององค์กรควรทำด้วยตนเอง กระบวนการใดควรใช้ทรัพยากรภายนอกช่วย เช่น พันธมิตร ผู้ส่งมอบ หรือให้องค์กรแม่ดำเนินการแทน ท่านควรมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการพิจารณา โดยปกติ สิ่งที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะขององค์กร และทำให้เราได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรมักจะเก็บไว้ดำเนินการเอง ในขณะที่สิ่งที่ไม่ใช่ความเชี่ยวชาญเฉพาะ อาจพิจารณาใช้ทรัพยากรภายนอกแทน เพื่อไม่ให้องค์กรอึดอัด เตอะทะ ต้นทุนสูง

ในกรณีที่ท่านวางกลยุทธ์ แล้วพบว่า ท่านไม่มีสมรรถนะหลักหรือความเชี่ยวชาญที่จำเป็นต่อการบรรลุกลยุทธ์นั้น ท่านต้องกำหนดให้เป็นสมรรถนะหลักในอนาคตที่ท่านต้องมี และวางแผนในการสร้างสมรรถนะหลักใหม่นั้น มิฉะนั้นจะทำให้ท่านมีความเสี่ยงต่อการไม่บรรลุกลยุทธ์ และพ่ายแพ้ในการแข่งขันในที่สุด (รายละเอียดเรื่องระบบงานโปรดศึกษาเพิ่มเติมในบทที่ 11)

รูปนี้แสดงตัวอย่างระบบงานของ Elevations Credit Union



2.1 ข 1 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

เมื่อท่านกำหนดกลยุทธ์องค์กรเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ขอให้ท่านถ่ายทอดกลยุทธ์ดังกล่าวเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ พร้อมกำหนดเป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และระยะเวลาในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ดังกล่าวที่ชัดเจน การกำหนดเป้าประสงค์ และระยะเวลาที่ต้องการจะบรรลุ มีความสำคัญมาก เพราะจะเป็นตัวที่องค์กรใช้วัดความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ ว่าเมื่อจบแผนกลยุทธ์แล้ว สามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ได้หรือไม่ แผนกลยุทธ์มีประสิทธิผลดีเพียงใด

รูปนี้แสดงตัวอย่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าประสงค์ และกรอบเวลาที่ต้องการบรรลุของ Steller

Figure 2.2-1 Stellar Strategic Goals and Objectives

Strategic Goals and Objectives, SC/SA	Action Plans: ST = Short-term, LT = Long-term, HR = Human Resources (workforce plans)	Action Plan Requirements / Measures	Established Goals/	Projections *Stellar vs Benchmark	Timeline	Results
SO 1 / Goal 1: Deliver High Impact for Current Customers (right size, right scope) SC 1,3 • SA 2,3,4,5,6 • CC 1,2,3	ST – Meet customer critical needs ST – Satisfy customers ST – SLT monthly visits LT – Maintain/Grow current business HR – Continue VP monthly visits HR – Provide employees with training they need to meet customer needs	Customer Survey – Critical Needs	4.0 (very satisfied)	=	Annual	7.1-1, 7.1-2, 7.1-5, 7.1-6
		Customer Survey – Satisfaction	100%	+	Annual	7.2-1
		Customer Survey – Satisfaction with Monthly Visits	4.0 (very satisfied)	NA	Annual Survey/ Monthly Visits	7.2-6, 7.3-10
		Goal 1 Accomplishment vs. Plan	redacted	+	Annual	7.4-13
		Training Hours	40 hours/year per employee	+	Annual	7.3-17, 7.3-18
SO 2 / Goal 2: Deliver High Impact for New Customers (Innovation) SC 1,2,3 • SA 2,3,4,5,6 • CC 1,2,3	ST – Meet customer critical needs LT – Grow revenue by winning new business LT – Win new business LT – Provide innovative solutions for customers	Customer Survey – Critical Needs	4.0 (very satisfied)	+	Annual	7.1-1
		Revenue Growth	redacted	+	Monthly	7.5-1, 7.5-2
		Goal 2 Accomplishment vs. Plan	redacted	+	Annual	7.4-14
		Customer Survey – Provides Innovative Solutions	4.0 (very satisfied)	+	Annual	7.1-4
SO 3 / Goal 3: Build Customer Intimacy / Situational Awareness (inform the way ahead) SC 2 • SA 1,4 • CC 1,3	ST – SLT monthly visits LT – Grow revenue by having situational awareness to maintain current work and win new business for the future LT – Build customer intimacy/engagement and loyalty to Stellar	Customer Survey – Satisfaction with Monthly Visits	4.0 (very satisfied)	+	Annual Survey/ Monthly Visits	7.2-6
		Revenue Growth	redacted	+	Monthly	7.5-1, 7.5-2
		Customer Survey – Recommend Stellar	100%	+	Annual	7.2-5
SO 4 / Goal 4: Increase Workforce Engagement (attract & retain key players) SC 1 • SA 1,2,3,5 • CC 2,3	HR – Listen to employees and help them find their dream jobs HR – Drive employee satisfaction HR – Drive employee engagement and loyalty to Stellar	Employee Survey – Dream Job	80% - 100%	+	Annual	7.3-15
		Employee Survey – Satisfaction / Great Place to Work	96% (GPTW benchmark)	+	Biannual	7.3-12
		Employee Survey – Recommend Stellar	100%	+	Annual	7.3-13
SO 5 / Goal 5: Pursue Organizational Excellence (scale smartly) SC 2 • SA 2,3,4 • CC 3	ST – Quarterly Process Reviews LT – Increase workforce utilization LT- Increase key performance measures and indicators – Revenue, Billable Employees, Profitability & Revenue from New Markets HR – Baldrige training for SLT	SLT meet qtrly to review processes and associated metrics	Positive review of all processes with green (best) score of ADLI	NA	Quarterly	NA - process template/ scorecard
		% Utilization of Workforce	redacted	+	Monthly	7.3-1
		Revenue, Billable Employees, Profitability	Set during SPP	+	Monthly	7.5-1, 7.5-2, 7.5-3, 7.5-4, 7.5-5
		Local Baldrige Training	Completed by all SLT	NA	One time	NA
SO 6 / Goal 6: Enhance Community Support (local, aerospace & global) SC • SA • CC 2	ST – Support employees giving back to their local communities LT – Contribute to the Aerospace Community LT – Contribute to the Global Community by developing an early warning system for earthquakes	% Participation in Foundation	100%	+	Annual	7.4-10, 7.4-11, 7.4-12
		Investment in Aerospace Community	redacted	+	Annual	7.4-11
		Investment in QuakeFinder	redacted	+	Annual	7.4-11

SC = Strategic Challenge SA = Strategic Advantage CC = Core Competency * + = Advantage - = Disadvantage = Parity

จากประสบการณ์พบว่า ปัญหาที่พบบ่อย นอกจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ไม่ใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์แล้ว การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ก็มักไม่สะท้อนกลยุทธ์ที่ต้องการดำเนินการ แต่สิ่งที่เป็นปัญหามากที่สุดคือ การไม่กำหนดเป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดและกรอบเวลาในการบรรลุให้ชัดเจน หรือแม้มีการกำหนดก็จริง แต่เป้าประสงค์ดังกล่าว กลับกำหนดเป็นเป้าหมายของกิจกรรมที่จะทำ แทนที่จะกำหนดผลลัพธ์ที่อยากได้ (โดยเฉพาะในหน่วยงานภาครัฐ) เช่น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์คือ ยกกระดับสุขภาพของประชาชนในพื้นที่ที่รับผิดชอบ เป้าประสงค์แทนที่จะกำหนดเป็น ดัชนีสุขภาพที่ปรับตัวดีขึ้นจนติด 1 ใน 10 ของประเทศ ภายใน 5 ปี กลับกำหนดเป้าประสงค์เป็น จัดโครงการเพื่อยกระดับสุขภาพให้ได้ปีละ 5 โครงการ หรือ จำนวนประชาชนที่เข้าร่วมโครงการตรวจสุขภาพเพิ่มขึ้นปีละ 5% ซึ่งไม่รู้ว่เมื่อไร ดัชนีสุขภาพจะบรรลุ 1 ใน 10 ของประเทศเสียที เป็นต้น อย่างไรก็ตามถ้าองค์กรที่จะเป็นเลิศ ต้องยึดมั่นในการสร้างคุณค่าและผลลัพธ์ (Focus on creating value and results) เป้าประสงค์หรือ Goal ของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ จึงจำเป็นต้องเป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ ไม่ใช่จำนวนกิจกรรม จำนวนโครงการ จำนวนคนที่เข้าร่วม หรือจำนวนทรัพยากรที่ใส่เข้าไป

สิ่งหนึ่งที่ท่านควรกำหนดให้ชัดเจนในการวางกลยุทธ์คือ ภายใต้กลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่วางไว้ นี้ อะไรคือการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่จะเกิดขึ้นภายใต้แผนกลยุทธ์ฉบับนี้ เช่น

- จะเกิดผลิตภัณฑ์กลุ่มใหม่ๆ
- จะบุกลูกค้าและตลาดกลุ่มใหม่ๆ
- จะมีการทำงานร่วมกับพันธมิตร ผู้ส่งมอบใหม่ๆ หรือมีความร่วมมือใหม่ๆ
- จะใช้เทคโนโลยีใหม่ๆหรือรูปแบบการปฏิบัติการใหม่ๆ เป็นต้น

ความชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ จะนำมาสู่การวางแผนเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงต่างๆ รวมทั้งแผนด้านผลิตภัณฑ์ ตลาด แผนทรัพยากรบุคคล แผนขยายพันธมิตรคู่ความร่วมมือ ตลอดจนแผนด้านเทคโนโลยีต่างๆ รวมทั้งทำให้เห็นความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนองค์กร (Transformation) การปรับระบบงาน การปรับโครงสร้างองค์กร หรือแม้แต่วัฒนธรรมองค์กร

2.1 ข 2 การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

หลังจากกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว สิ่งที่ท่านควรดำเนินการเป็นขั้นตอนสุดท้าย ก่อนนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านี้สู่การปฏิบัติ คือการวิเคราะห์ความครบถ้วน สมบูรณ์ ความเหมาะสมเชิงเหตุเชิงผล จุดอ่อนที่อาจพบ ความไม่สมดุลที่อาจมี ซึ่งบางองค์กรเรียกขั้นตอนนี้ว่า Strategy Effectiveness Analysis โดยอาจจัดเป็น workshop สำหรับผู้บริหารระดับสูงในช่วงท้ายของขั้นตอนการวางแผน หรือฝ่ายวางแผนอาจทำการวิเคราะห์ แล้วนำกลับมาทบทวนอีกครั้งโดยผู้บริหารระดับสูงก็ได้



สิ่งที่ท่านควรทบทวน ถามตนเอง และอธิบายตนเองให้ได้ ก็คือ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ของท่าน

- ตอบสนองต่อความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์อย่างไร
- ตอบสนองต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ การปฏิบัติการ และรูปแบบการดำเนินธุรกิจ/บริการใหม่ๆ (New Business Model) อย่างไร
- ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) ในปัจจุบัน และให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลักขององค์กรใหม่ที่อาจต้องการเพิ่มเติมอย่างไร
- คำนึงถึงความสมดุลระหว่างความท้าทายและโอกาสในระยะสั้นและระยะยาว แล้วหรือยัง
- คำนึงถึงและสามารถสร้างสมดุล ระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด แล้วหรือยัง
- ช่วยยกระดับความสามารถขององค์กร ในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในตลาด แล้วหรือยัง

คำถามเหล่านี้ คือหัวใจและเป้าหมายในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่า วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ท่านได้กำหนดขึ้น สามารถส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ เป็นผู้นำในการแข่งขัน และองค์กรเกิดความยั่งยืนอย่างแท้จริงนั่นเอง หากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของท่านตอบสนองปัจจัยเหล่านี้ไม่ครบถ้วน ถือได้ว่าเป็นอีกหนึ่งความเสี่ยงขององค์กร

เพื่อลดโอกาสของความเสี่ยง ความไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ หรือความไม่มีประสิทธิผลของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อบริบทที่กำลังเผชิญ และสามารถสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างสมดุล ขอให้ท่านผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายวางแผน คำนึงถึงปัจจัยดังกล่าวตั้งแต่ในระหว่างกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และออกแบบกระบวนการวางแผนให้สามารถตอบสนองต่อประเด็นคำถามดังกล่าวได้อย่างสมบูรณ์ จะช่วยพัฒนาให้กระบวนการวางแผนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ถึงตอนนี้ หวังว่าท่านคงได้กลยุทธ์ที่ดี วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล ครบถ้วน ตลอดจนเป้าประสงค์และกรอบเวลาที่ต้องการบรรลุเป็นที่เรียบร้อยแล้ว คราวนี้ ถึงเวลาที่จะนำลงสู่การปฏิบัติ

รูปนี้แสดงเกณฑ์ TQA เรื่องการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation): องค์กรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)

(1) แผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN) แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรมีอะไรบ้าง. แผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES) ขององค์กร อะไรบ้าง. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ.

(2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ (ACTION PLAN Implementation) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการ ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ. องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือที่สำคัญ (*) เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรบรรลุ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ. องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตาม แผนปฏิบัติการนี้จะมีความยั่งยืน.

(3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) องค์กรทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการ เงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพัน ในปัจจุบัน. องค์กรมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้อย่างไรเพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ. องค์กรจัดการ ความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแผนดังกล่าวอย่างไร เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจถึงความมั่นคงทางการเงิน (financial viability) ขององค์กร.

(4) แผนด้านบุคลากร (WORKFORCE Plans) แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกล ยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง. แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากร และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง บุคลากรอย่างไร.

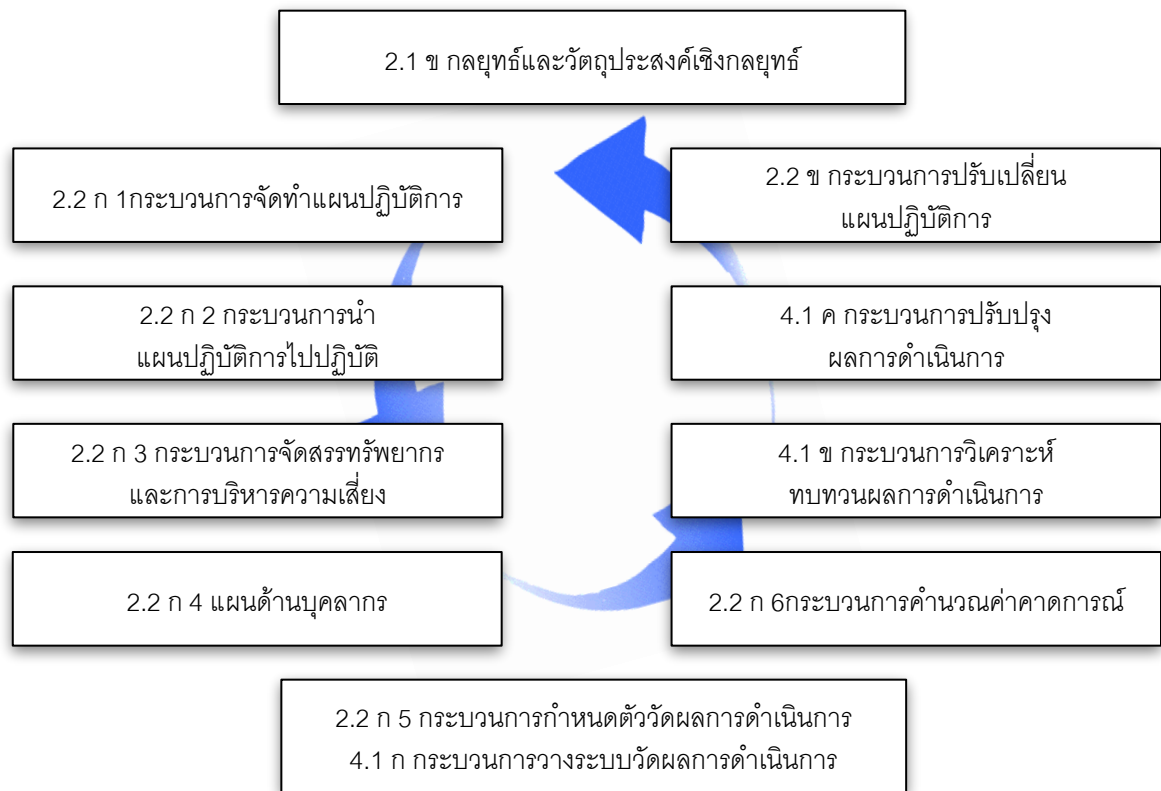
(5) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES) ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ (KEY PERFORMANCE MEASURES or INDICATORS) ที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผล (EFFECTIVENESS) ของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง. องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้ระบบการวัดผลโดย รวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้องค์กรดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (ALIGNMENT).

(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (PERFORMANCE PROJECTIONS) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ การตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรตามตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการ ดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้มีอะไรบ้าง. องค์กรจะทำอย่างไรกับแผนปฏิบัติการ หากพบว่าผลการดำเนินการ ที่คาดการณ์ไว้มีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือกับองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้.

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification)

องค์กรรู้และตอบสนองอย่างไร ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนปฏิบัติการและนำไปปฏิบัติ อย่างรวดเร็ว.

จากเนื้อหาของเกณฑ์ข้างต้น หากวาดเป็นภาพให้เห็นเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงกัน จะได้ดังรูป



จะเห็นว่า กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ จะเชื่อมโยงกับระบบวัดผล และระบบการวิเคราะห์ ติดตาม ทบทวน ปรับปรุงผลการดำเนินการ ซึ่งเป็นเกณฑ์ TQA หัวข้อ 4.1 อย่างลึกซึ้ง ไม่สามารถแยกจากกันได้ เริ่มจากการจัดทำแผนปฏิบัติการ (2.2 ก 1) การนำแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ (2.2 ก 2) การจัดสรรทรัพยากรและจัดการความเสี่ยง (2.2 ก 3) การวางแผนด้านบุคลากร (2.2 ก 4) การกำหนดตัววัดผลการดำเนินการด้านกลยุทธ์ (2.2 ก 5) ซึ่งจะกลายเป็นส่วนหนึ่งของระบบวัดผลขององค์กรในหัวข้อ 4.1 ก การคำนวณค่าคาดการณ์ (2.2 ก6) การติดตาม วิเคราะห์ ทบทวนผลการดำเนินการ และการหาทางปรับปรุงผลการดำเนินการ ซึ่งเป็นข้อกำหนดในหัวข้อ 4.1 ข,ค หากพบว่ามีปัญหาจำเป็น เนื่องจากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป หรือ ผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ ก็มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (2.2ข) เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หัวข้อ 2.1 ข นั่นเอง

ความสำเร็จของกระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ก็คือ ผลลัพธ์และความสำเร็จในการบรรลุกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร ซึ่งท่านต้องกำหนดให้ชัดเจน และหมั่นติดตามอย่างสม่ำเสมอ และรายงานผลลัพธ์ในหัวข้อ 7.5 ข

เรามาลงรายละเอียดในแต่ละกระบวนการกันดีกว่า

2.2 ก 1 กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการ เป็นแผนดำเนินการที่เฉพาะเจาะจง เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การจัดทำแผนปฏิบัติการ ถือเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง หลังจากที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว เพื่อให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรมีความเข้าใจ และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ



ท่านจะต้องมีกระบวนการวางแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ที่ทำให้ได้แผนปฏิบัติการที่สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร ท่านควรกำหนดรูปแบบและองค์ประกอบของแผนปฏิบัติการให้ชัดเจน ซึ่งส่วนใหญ่ องค์ประกอบของแผนปฏิบัติการมักประกอบด้วยรายละเอียดที่ต้องดำเนินการ ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ และกรอบเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ ท่านอาจบูรณาการเรื่องการจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดให้มีการคาดการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งให้จัดทำแผนสำรอง กรณีเกิดความเสี่ยงเหล่านั้น กลายเป็นส่วนหนึ่งของแผนปฏิบัติการไปเลยก็ได้

โดยทั่วไป แผนปฏิบัติการแบ่งออกเป็นสองประเภท คือ 1. แผนทำธุรกิจปกติ (Run the Business / Business as Usual) ซึ่งท่านอาจใช้วิธีการมอบหมายให้ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องไปจัดทำแผน และนำมาร่วมกันพิจารณา และ 2. แผนขยายหรือเปลี่ยนแปลงธุรกิจ (Change the Business/Future Business) ซึ่งแผนปฏิบัติการประเภทนี้ มักก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านสินค้า บริการ กลุ่มลูกค้า ส่วนตลาด พันธมิตร คู่ร่วมลงทุน หรือคู่ความร่วมมือ ตลอดจนรูปแบบการทำธุรกิจใหม่ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อถึงการปรับระบบงาน และกระบวนการทำงานของท่าน ท่านจึงต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า จะใช้รูปแบบใดในการจัดทำแผนและจัดการการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น กำหนดให้มีทีมรับผิดชอบโดยเฉพาะ ประกอบด้วยผู้บริหารหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มาร่วมกันทำงานในลักษณะที่เป็นโครงการ มีหน้าที่รับผิดชอบจัดทำแผนปฏิบัติการ ตลอดจนการดำเนินการตามแผน รายงานตรงต่อคณะผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น รูปแบบเหล่านี้ ท่านจะต้องจัดให้เหมาะสมกับลักษณะและธรรมชาติองค์กรของท่าน และอย่าลืมหาทางพัฒนารูปแบบและกระบวนการวางแผนปฏิบัติการเป็นประจำทุกปี เพื่อปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นในวงรอบถัดไป

ปัญหาใหญ่ที่พบบ่อยๆคือ แผนปฏิบัติการที่กำหนดขึ้น ไม่ครอบคลุมวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งหมดที่กำหนดไว้ และบางองค์กรมีการจัดทำแผนปฏิบัติการก็จริง แต่วิธีการและเนื้อหาที่คิดจะทำตามแผน ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เช่น กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกล

ยุทธวิธีไว้ว่า ยกกระดับความพึงพอใจของลูกค้า แต่แผนปฏิบัติการคือ จะวัดความพึงพอใจของลูกค้าปีละ 2 ครั้ง เป็นต้น ปัญหานี้พบบ่อยในองค์กรภาครัฐ เนื่องจากผลของการปฏิบัติตามแผนผูกพันกับค่าตอบแทนและความดีความชอบ จึงเกิดการต่อรอง ปรับแผนและเป้าหมาย จนขาดประสิทธิผลในการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไป

รูปนี้แสดงตัวอย่าง กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของ IPM

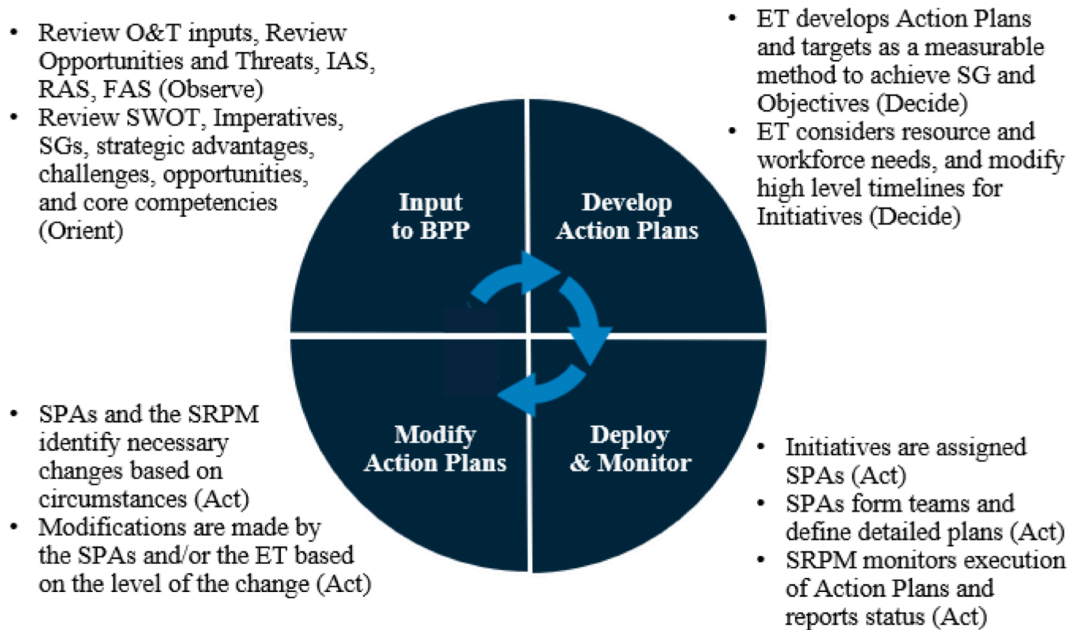


Figure 2.2-1 Action Plan Development Process



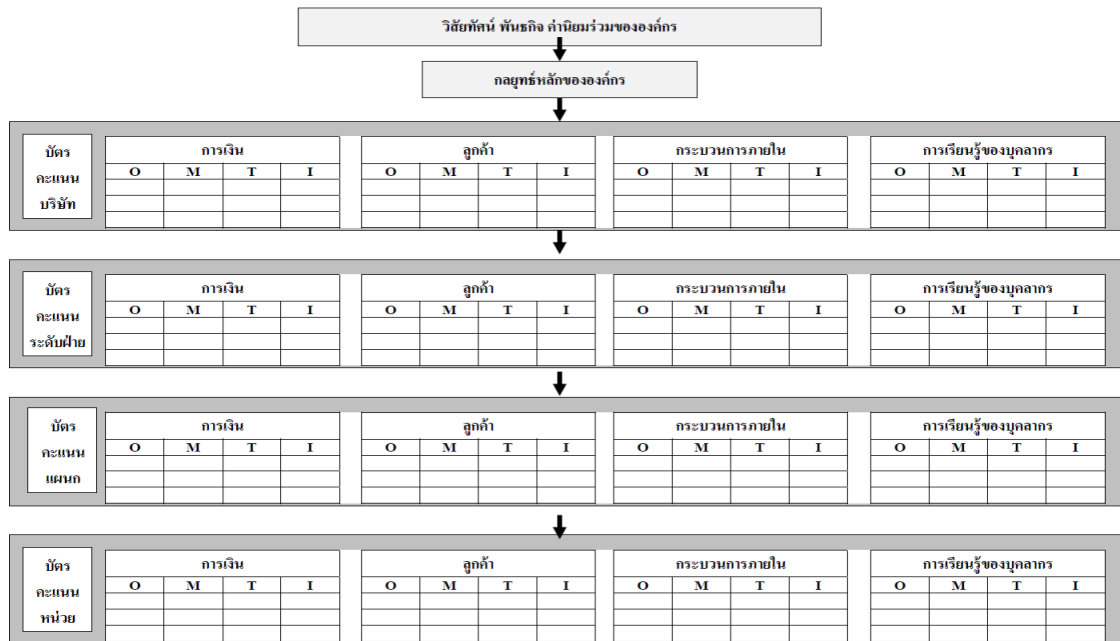
Figure 2.2-2 Stage Gate Process

2.2 ก 2 กระบวนการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ

การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติให้ทั่วถึงทั้งองค์กร มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่าการวางแผนปฏิบัติการ ท่านจะต้องกำหนดกระบวนการในการถ่ายทอดที่มีประสิทธิผล และครอบคลุมทุกหน่วยงาน ทุกระดับในองค์กร รวมทั้ง คณะกรรมการต่างๆที่ท่านมี ตลอดจน อาสาสมัคร ผู้ส่งมอบ และพันธมิตรที่สำคัญของท่าน



ท่านอาจใช้การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ และ Balanced Scorecard ระดับองค์กร แล้วถ่ายทอดลงไปเป็นชั้นๆเหมือนน้ำตกจนทั่วทั้งองค์กร ตามรูปแบบที่ Kaplan กับ Norton ได้ประดิษฐ์ขึ้นมา หรืออาจใช้แนวทาง Hoshin Kanri ถ่ายทอดลงไปเป็นชั้นๆผ่าน x-matrix หรืออาจเป็นรูปแบบอื่นๆที่เหมาะสมกับองค์กรท่านก็ได้ สิ่งสำคัญก็คือ ท่านต้องทำให้แน่ใจว่า ในระหว่างการถ่ายทอดลงไปแต่ละชั้น ยังคงเกิดการบูรณาการระหว่างวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนงานตลอดเวลา มิฉะนั้นจะส่งผลให้องค์กรไม่ได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่คาดหวัง



รูปข้างต้นนี้ แสดงตัวอย่างการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างง่าย ๆ โดยใช้รูปแบบ Balanced Scorecard (O= วัตถุประสงค์ M= ตัววัด T= เป้าหมาย I=แผนงานที่จะทำ)

เมื่อท่านถ่ายทอดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติแล้ว ท่านจะต้องมีวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่า ผลการดำเนินการที่สำคัญ (Key Outcome) ตามแผนปฏิบัติการนี้จะยั่งยืน ไม่เช่นนั้น เมื่อจบโครงการหรือสิ้นสุดแผนงานประจำปี ทุกสิ่งทุกอย่างก็มลายหายไปกับสายลม เช่น ท่านอาจกำหนดให้มีการติดตามผลอย่างต่อเนื่องเป็นตัววัดปกติของกระบวนการทำงานเพื่อให้แน่ใจว่าผลลัพธ์ยังคงอยู่อย่างยั่งยืน ในกรณีที่ท่านจัดทำในรูปแบบโครงการ เมื่อจบโครงการแล้ว จะต้องมีการส่งมอบให้กลายเป็นงานประจำ หรือในบางกรณี เช่น การเปิดตลาดใหม่ อาจมีการตั้งหน่วยงานเพิ่มเติมขึ้นมารับผิดชอบอย่างเป็นทางการ เป็นต้น

การถ่ายทอดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและความพยายามอย่างสูงเพื่อให้มั่นใจว่าแผนงานในทุกระดับสอดคล้องและบูรณาการกับเป้าหมายรวมขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายแผนจึงควรติดตามประเมินประสิทธิผลของการถ่ายทอด เพื่อหาทาง

องค์กรส่วนใหญ่ มีกระบวนการจัดสรรทรัพยากรและกระบวนการงบประมาณอยู่แล้ว เพียงแต่ท่านต้องแน่ใจว่าระบบการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณ สนับสนุนความสำเร็จของแผนปฏิบัติการอย่างแท้จริง ไม่ใช่มีแต่แผน ไม่มีเงินสนับสนุน

หลายองค์กรแบ่งงบประมาณออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ งบดำเนินการ (Operating Expenditure) งบลงทุน (Capital Expenditure) และงบประมาณเพื่อส่งเสริมโครงการใหม่ๆเชิงกลยุทธ์ (Strategic Expenditure) หรือนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งท่านควรกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการจัดสรรทรัพยากร โดยให้ความสำคัญกับโครงการที่มีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จขององค์กร ร่วมกับผลตอบแทนที่จะได้จากแผนปฏิบัติการ เป็นต้น และมีกระบวนการในการอนุมัติที่ชัดเจน

เพื่อให้มั่นใจว่าทรัพยากรด้านการเงินและอื่นๆ พร้อมใช้เพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จ และบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน ฝ่ายการเงินต้องมีการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิภาพ อาทิ วิเคราะห์กระแสเงินสด รายรับสุทธิ หนี้สินหมุนเวียนต่อสินทรัพย์หมุนเวียน เป็นต้น นอกจากนี้ จะต้องมีการวิเคราะห์การลงทุนที่จะทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล เช่น ผลตอบแทนการลงทุน (ROI) ผลตอบแทนต่อเงินลงทุน (ROIC) มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) Internal Return Rate (IRR) เป็นต้น

นอกจากนี้ ท่านจะต้องมีกระบวนการจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผน เพื่อให้มั่นใจถึงความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) ขององค์กร เช่น ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน ด้านสภาพคล่องทางการเงิน ด้านการจัดการลูกหนี้/เจ้าหนี้ ด้านการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ ด้านต้นทุนทางการเงิน เป็นต้น และกำหนดมาตรการที่เหมาะสม เพื่อจัดการกับความเสี่ยงเหล่านี้



ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ ผลตอบแทนการลงทุนต่างๆ ตลอดจนตัวชี้วัดด้านความมั่นคงทางการเงิน ควรเป็นส่วนหนึ่งของตัววัดผลภาพรวมขององค์กร ที่ผู้บริหารระดับสูงควรติดตามอย่างสม่ำเสมอ ผลลัพธ์ทางการเงิน จะต้องแสดงไว้ในหัวข้อ 7.5

สำหรับความเสี่ยงด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการ หลายองค์กรใช้กระบวนการจัดการความเสี่ยงภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการความเสี่ยงขององค์กร โดยมีการค้นหาความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด นำมาประเมินผลกระทบและโอกาสเกิด จัดทำเป็นรายการความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร กำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ จัดทำแผนป้องกัน ขจัด หรือ ลดความเสี่ยง (Mitigation Plan) โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จากนั้น ให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการตามแผนงานดังกล่าว และมีการรายงานความคืบหน้าของแผนงาน ตลอดจนระดับความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่ต่อคณะกรรมการความเสี่ยงอย่าง

สม่ำเสมอ เพื่อให้แน่ใจว่าความเสี่ยงได้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การดำเนินการเรื่องความเสี่ยงองค์กร เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรของท่านมีขีดความสามารถในการฟื้นตัว (Resilience)

2.2 ก 4 แผนด้านบุคลากร

บุคลากรคือผู้ที่สร้างความสำเร็จให้กับองค์กร สิ่งที่ท่านจะต้องดำเนินการก็คือ นำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ มาวิเคราะห์ เพื่อจัดทำแผนงานด้านบุคลากร เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ อาทิ ประเมินความจำเป็นในการจัดโครงสร้างใหม่ หรือปรับภาระงานใหม่ การประเมินอัตรากำลังที่ต้องการทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อตอบสนองแผนขยายธุรกิจ การประเมินระดับขีดความสามารถของบุคลากรที่ต้องการในอนาคต เพื่อสนับสนุนความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ การประเมินความจำเป็นในการปรับระบบบริหารค่าตอบแทน และการยกย่องชมเชย การประเมินผลกระทบของการตัดสินใจว่าจ้างองค์กรภายนอกดำเนินการแทน เพื่อลดผลกระทบด้านบุคลากร ตลอดจนการประเมินผลกระทบ และสิ่งที่ต้องดำเนินการหากมีการควบรวมกิจการตามแผน เป็นต้น แผนงานด้านทรัพยากรบุคคล จึงอาจประกอบด้วยทั้งแผนอัตรากำลัง แผนสรรหาบุคลากร แผนพัฒนาบุคลากรและผู้นำ แผนปรับโครงสร้างและค่าตอบแทน แผนสร้างวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงแผนงานที่รองรับการควบรวมกิจการ เป็นต้น



หัวใจสำคัญของหัวข้อนี้ก็คือ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะต้องเป็นพันธมิตรกับฝ่ายแผนอย่างแนบแน่น และวางแผนด้านบุคลากร เพื่อส่งเสริมความสำเร็จตามกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรให้ได้ อย่าให้เกิดปัญหา ทำตามแผนไม่ได้เพราะปัญหาเรื่องคนไม่พอ คนไม่เก่ง คนไม่ทุ่มเทนั่นเอง

รูปนี้แสดงตัวอย่างแผนด้านบุคคลเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ Don Chalmers Ford

Key Strategic Objective	Action Plans (Month/Year) to Accomplish Objective
14. Improve new employee on-boarding	1. Initial draft (Complete). 2. SLT approval (Complete). 3. Deploy (Complete). 4. Add new employees to Socialcast with 3 things about them (in process). 5. Review Recruiting & Hiring Process, including on-boarding (6/16).
15. 3rd party Sales & Service trainers	1. Next Level For Service Advisors (3 times per year). 2. Service Group for Sales (monthly coaching, started 2/15). 3. Sales managers do daily reminders from the Service group training (Daily). 4. First half of 2016 schedule set (Complete).
16. Re-engineer new employee orientation	1. Initial draft with Andy (Complete). Do we do it by core values? Add Servant Leadership & premier dealership (Complete). 2. Review with SLT (Complete). 3. Deploy (Complete).
17. ACA & benefits review, look at Mayo	1. Continue to meet with Access Financial personnel on ACA compliance. 2. Confirm with REYREY compliance with ACA Reporting requirements & implement process to gather & input data (Complete). 3. Review PTO, vacation & 401k plans for 2016 (Complete). 4. Get Mayo Healthcare in place (Complete). 5. Hold employee town hall (Complete). 6. Continue reviews in 2016 looking at 2017.
18. Coordinate projects w/highest impact	1. Track each team's BPR againsts community needs (on-going). 2. Meet monthly to review funding requests. 3. Launch annual United Way campaign (12/16).

Figure 2.2-2 Human Resource/Societal Short- & Longer-Term Action Plans

2.2 ก 5 กระบวนการวัดผลการดำเนินการ

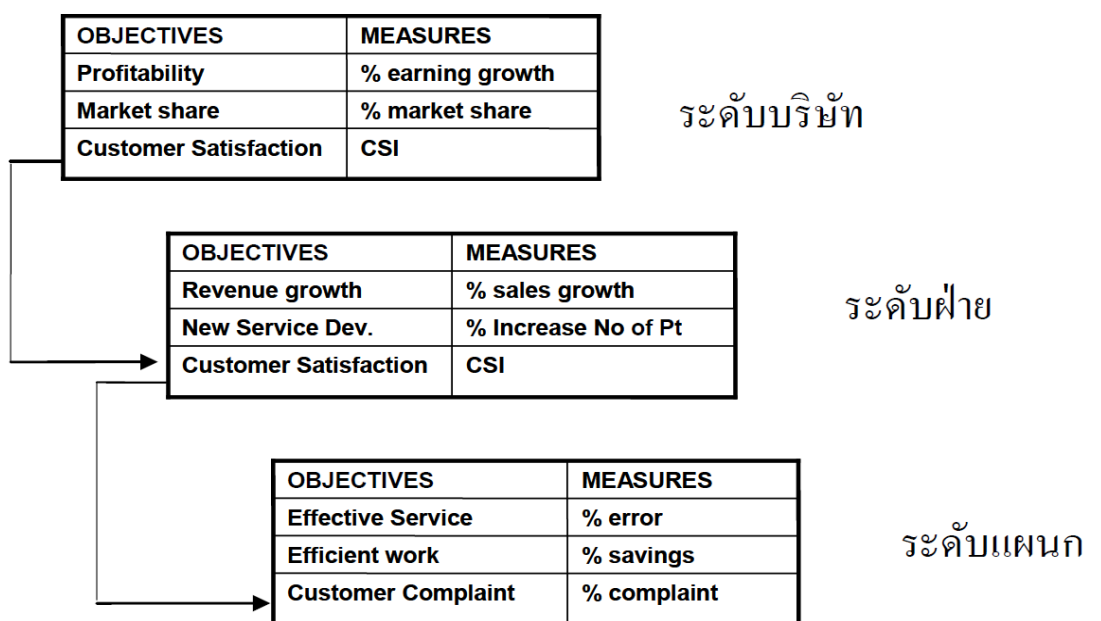
ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญ ที่ใช้ติดตามผลลัพธ์และประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยบูรณาการกระบวนการและทรัพยากรในองค์กร ให้ส่งเสริมความสำเร็จและบรรลุกลยุทธ์ขององค์กร

ท่านจะต้องมีการกำหนดตัววัดผลการดำเนินการสำคัญ ที่ครอบคลุมวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่สำคัญ อย่างครบถ้วนในระดับองค์กร จากนั้น ถ่ายทอดลงมาเป็นลำดับชั้น จนถึงรายบุคคล ในทำนองเดียวกันกับแผนปฏิบัติการ

ในการถ่ายทอดลงไปแต่ละชั้น ท่านต้องให้แน่ใจว่า ตัวชี้วัดในแต่ละระดับ เชื่อมโยงและบูรณาการ ส่งเสริมความสำเร็จซึ่งกันและกัน ทั้งในแนวนอน และแนวตั้ง ท่านอาจใช้หลักการ Leading-Lagging Indicator ตามแนวทาง Balanced Scorecard หลักการ Value Driver Analysis ตามแนวทาง Economic Value Management หลักการ Key Performance Indicator Key Result Indicator และ Key Activity Indicator (KPI-KRI-KAI) ตามสไตลญี่ปุ่น หรือแนวทางอื่นใดก็ได้ ตามความเหมาะสม เพื่อสร้างความเชื่อมโยงเหล่านี้

การถ่ายทอดตัววัดไปถึงพันธมิตร ผู้ส่งมอบที่สำคัญ อาจผ่านการทำเป็นข้อตกลง ข้อสัญญา หรือ Service Level Agreement ขึ้นกับรูปแบบที่องค์กรเลือกใช้

รูปนี้ แสดงตัวอย่างการถ่ายทอดตัววัดลงไปเป็นลำดับชั้น



ตัววัดเหล่านี้ จะต้องเป็นส่วนหนึ่งของระบบวัดผลขององค์กรในหัวข้อ 4.1 (รายละเอียดอยู่ในบทที่ 9) และได้รับการติดตามอย่างสม่ำเสมอโดยผู้บริหารระดับสูง

2.2 ก 6 กระบวนการคำนวณค่าคาดการณ์ผลการดำเนินการ

ค่าคาดการณ์ (Projection) ไม่เหมือนกับค่าเป้าประสงค์หรือเป้าหมาย (Goal/Target) ตรงที่ค่าเป้าประสงค์หรือเป้าหมาย คือระดับผลลัพธ์ที่ท่านอยากได้ ในขณะที่ค่าคาดการณ์ คือค่าที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งอาจเหนือกว่า ต่ำกว่า หรือได้ตามเป้าหมายก็ได้

เกณฑ์ TQA ให้ความสำคัญกับการใช้ประโยชน์จากค่าคาดการณ์ และถือเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหาร สิ่งที่ท่านจะต้องดำเนินการ ประกอบด้วย

การมีกระบวนการที่ชัดเจน ในการคำนวณค่าคาดการณ์ของผลการดำเนินการขององค์กร เช่น มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน กำหนดวงรอบในการคำนวณ และวิธีการคำนวณที่มีประสิทธิภาพ อาทิ ใช้การวิเคราะห์ทางสถิติ จากผลการดำเนินการในอดีตและปัจจุบัน ผสมกับการศึกษาผลกระทบจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเข้าสู่ตลาดใหม่ การร่วมทุนในธุรกิจใหม่ การออกนวัตกรรมใหม่ การเริ่มใช้เทคโนโลยีใหม่ ผลที่ได้จากตามแผนปฏิบัติการฉบับใหม่ การบังคับใช้กฎหมายฉบับใหม่ หรือกลยุทธ์ของคู่แข่ง เป็นต้น (กระบวนการที่ท่านใช้ในการคาดการณ์ ให้ท่านเขียนรายงานไว้ในหัวข้อ 4.1ค)

การใช้ประโยชน์จากค่าคาดการณ์ ได้แก่ การหมั่นประเมินช่องว่าง ระหว่างค่าคาดการณ์ที่คำนวณได้ กับค่าเป้าประสงค์หรือเป้าหมาย ค่าเทียบเคียง และค่าคาดการณ์ของคู่แข่งหรือองค์กรที่เป็นคู่แข่ง ในระหว่างการทบทวนผลการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูง

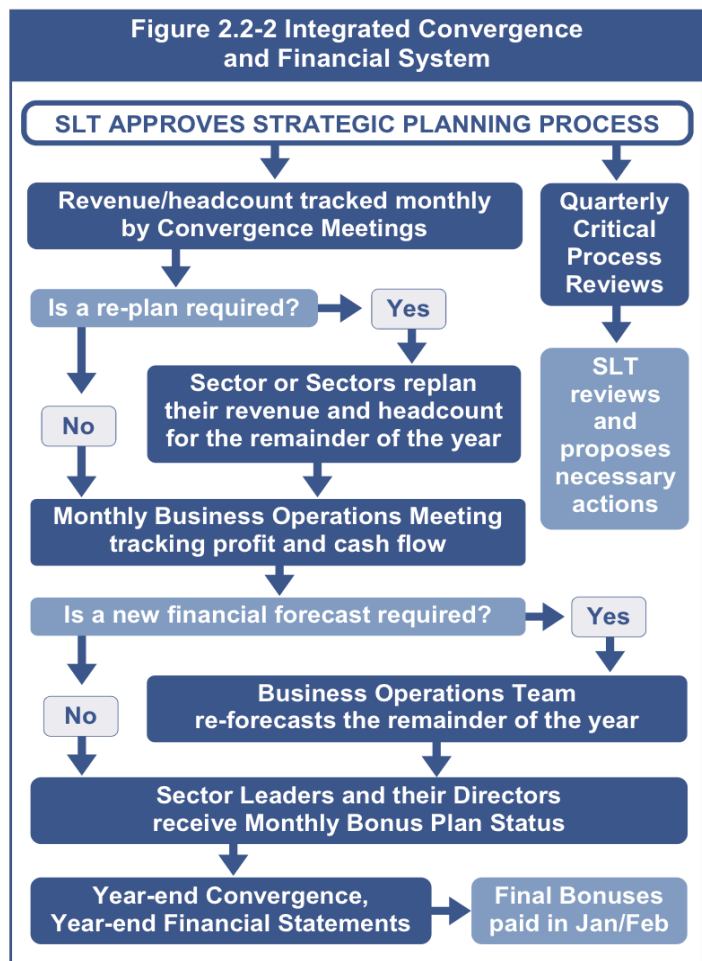
หากพบช่องว่างระหว่างค่าคาดการณ์ กับค่าเป้าหมาย ค่าเทียบเคียง หรือค่าคาดการณ์ของคู่แข่งชั้นดังกล่าว ท่านจะต้องมีวิธีการในการปรับปรุงผลการดำเนินการ เพื่อสร้างความมั่นใจว่า ทำได้ดีที่สุด ท่านยังคงบรรลุเป้าหมาย และเป็นผู้นำในการแข่งขัน ตามที่มุ่งหวัง ท่านอาจต้องมีการปรับแผนปฏิบัติการ ปรับกลยุทธ์ ออกนวัตกรรมเพิ่มเติม หรือ ดำเนินการปรับปรุงในประเด็นที่เป็นสาเหตุ เป็นต้น

เจตนารมณ์ของเกณฑ์ข้อนี้คือ ประสงค์ให้ท่านคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลการดำเนินการที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตามตัววัดผลการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ตามที่ท่านกำหนดไว้ในหัวข้อ 2.2 ก 5 หลังจากนั้นให้พิจารณาให้ถ้วนถี่ว่า มีค่าคาดการณ์ของตัววัดใดบ้างที่อาจไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือยังคงมีช่องว่างเมื่อเทียบกับคู่แข่งหรือคู่แข่ง ท่านก็ควรปรับปรุงแผนปฏิบัติการของท่านเสียใหม่ให้มั่นใจว่า ท่านจะได้ผลลัพธ์ตามที่ท่านอยากได้นั่นเอง

2.2 ข การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

องค์กรชั้นเลิศ จะต้องมีความยืดหยุ่นสูง และสามารถปรับตัวได้อย่างฉับไว ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สิ่งที่ท่านจะต้องดำเนินการคือ การกำหนดกระบวนการในการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน

หลังจากที่ท่านทบทวนผลการดำเนินการและทบทวนสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอแล้ว หากเกิดความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการเนื่องด้วยสถานการณ์บังคับ ท่านควรกำหนดให้มีวิธีการที่แน่นอนในการปรับเปลี่ยนแผน เช่น หลักเกณฑ์ในการพิจารณาความจำเป็นในการปรับแผน การมอบหมายผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องไปทบทวนแผนงาน แผนงบประมาณ แผนบุคลากร รวมทั้งประเมินผลกระทบทั้งด้านค่าขาดการณ์ และความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น และจัดทำแผนงานฉบับแก้ไข เพื่อขออนุมัติ ตลอดจนปรับค่าขาดการณ์ ภายในเวลาที่กำหนด จากนั้น ให้ทุกหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบ ปรับแผนย่อยตาม และลงมือปฏิบัติให้ได้ภายในเวลาที่กำหนด ผลของการดำเนินการภายหลังการปรับเปลี่ยนแผน จะต้องได้รับการติดตามจากผู้บริหารระดับสูงเป็นต้น



รูปนี้แสดงกระบวนการปรับแผนของ Steller

ทั้งหมดนี้คือรายละเอียดกระบวนการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าท่านจะบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่วางไว้

เนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์ เปรียบเสมือนเซ็นเตอร์ฮาร์ทของทีมฟุตบอล ที่เป็นตัวคอยแจกจ่ายลูกให้กับสมาชิกทุกคนในทีม ท่านจะต้องทำให้ระบบการวางแผนกลยุทธ์ของท่าน บูรณาการและเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารระบบอื่นอย่างแนบแน่น

เกณฑ์ TQA ได้แนะนำจุดเชื่อมต่อและบูรณาการไว้ดังนี้

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

สิ่งที่ท่านต้องดำเนินการภายหลังวางกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการแล้วเสร็จ คือ ทำให้มั่นใจว่าการดำเนินการของกระบวนการที่เกี่ยวข้องเหล่านี้ ส่งเสริมความสำเร็จของกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างแท้จริง

ถึงตรงนี้ หวังว่าท่านคงเข้าใจภาพรวมของระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้งหมด และตระหนักในสิ่งที่องค์กรที่เป็นเลิศพึงปฏิบัติ

ท่านพบโอกาสในการปรับปรุงแนวทางการบริหารของท่านบ้างหรือไม่.....

บทที่ 8 การมุ่งเน้นลูกค้า

มหาตมะ คานธี กล่าวว่า “ลูกค้าคือบุคคลที่สำคัญที่สุด ที่มาเยือนเราในสถานที่นี้ เรามีได้เพียงเรา เราต่างหากที่จำเป็นต้องพึ่งเขา เรามีได้มาขัดจังหวะการทำงานของเรา หากแต่การรับใช้เขา คือ "วัตถุประสงค์ของงานเรา" เรามีใช้บุคคลภายนอก แต่เขาเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจเราที่เดียว ในการรับใช้เขานั้น เรามิได้ช่วยอะไรเขาเลย เขาต่างหากเป็นฝ่ายช่วยเหลือเรา โดยให้โอกาสแก่เรา ที่จะได้รับใช้เขา”

การมุ่งสร้างความเป็นเลิศที่ลูกค้า จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสูงสุดในการสร้างความสำเร็จ และความยั่งยืนขององค์กร สิ่งที่ท่านต้องสร้างให้เกิดขึ้น คือ มีระบบการมุ่งเน้นลูกค้าที่มีประสิทธิภาพ และมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูง เพื่อสร้างความสำเร็จด้านการตลาดที่ยั่งยืน

ระบบการมุ่งเน้นลูกค้า หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า โดยมีจุดมุ่งเน้นในการรับฟังและสนับสนุนลูกค้า ประเมินความพึงพอใจของลูกค้า เสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม และสร้างความสัมพันธ์ ซึ่งส่งผลต่อความภักดีของลูกค้า ทำให้ลูกค้าลงทุนในตราสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เพิ่มมากขึ้น ทั้งในแง่ แรงหนุนของลูกค้าที่ทุ่มให้กับยี่ห้อและผลิตภัณฑ์ขององค์กร ความเต็มใจของลูกค้าในการทำธุรกิจและขยายธุรกิจกับองค์กร ตลอดจนความเต็มใจของลูกค้าในการสนับสนุนอย่างเต็มที่ และแนะนำยี่ห้อรวมทั้งผลิตภัณฑ์ให้คนอื่นได้รู้จัก



ท่านจะต้องทำให้ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า เป็นมุมมองความเป็นเลิศเชิงกลยุทธ์ประการหนึ่งขององค์กร โดยมุ่งเน้นที่ปัจจัยขับเคลื่อนที่มีผลต่อความผูกพันของลูกค้า ตลาดใหม่ และส่วนแบ่งตลาด ซึ่งทั้งสามสิ่งนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขัน การทำกำไร และความยั่งยืนขององค์กร

เกณฑ์ TQA แบ่งระบบการมุ่งเน้นลูกค้าเป็น 2 หัวข้อ คือ 3.1 ความคาดหวังของลูกค้า และ 3.2 การสร้างความผูกพันกับลูกค้า รูปนี้แสดงรายละเอียด หัวข้อ 3.1 ความคาดหวังของลูกค้า

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า (CUSTOMER Expectations):

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้าและกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า.

ก. การรับฟังลูกค้า (CUSTOMER Listening)

(1) ลูกค้าในปัจจุบัน (Current CUSTOMERS) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง มีปฏิสัมพันธ์ และสังเกตลูกค้าเพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้. วิธีการรับฟังดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาด. วิธีการรับฟังมีความแตกต่างกันอย่างไร ภายในวงจรชีวิตการเป็นลูกค้า. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าอย่างทันทั่วถึงและสามารถนำไปใช้ได้ ในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า และการทำธุรกรรม.

(2) ลูกค้าในอนาคต (Potential CUSTOMERS) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้าในอนาคต เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้าในอดีต ลูกค้าของคู่แข่ง และลูกค้าในอนาคต เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ 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.
- กำหนดและดัดแปลงผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้าและส่วนตลาด.
- ค้นหาและปรับผลิตภัณฑ์เพื่อเข้าสู่ตลาดใหม่ เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ และสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับลูกค้าในปัจจุบัน (*).

การจัดการด้านความคาดหวังของลูกค้า ประกอบด้วยกระบวนการใหญ่ๆ 3 กระบวนการ คือ กระบวนการรับฟังลูกค้าเพื่อเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของพวกเขา จากนั้นนำมา จำแนกและกำหนดกลุ่มลูกค้าและตลาดที่เราสนใจ นำมาสู่กระบวนการสุดท้ายคือ วางแผนด้าน ผลิตภัณฑ์ สินค้า และบริการเพื่อตอบสนองให้ตรงหรือเหนือกว่าความคาดหวังของพวกเขา

เรามาร่วมที่การรับฟังลูกค้าเพื่อเรียนรู้ความต้องการกันก่อน

3.1 ก 1 กระบวนการรับฟังลูกค้าในปัจจุบัน

ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า กลุ่มลูกค้า ส่วนตลาด ทั้งลูกค้าปัจจุบัน ในอดีต และ ลูกค้าในอนาคต จะช่วยให้ท่าน สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม วาง กลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสม พัฒนาวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ามากขึ้น พัฒนารูปร่างใหม่ๆ รวมทั้งนวัตกรรมเพื่อตอบสนอง และทำให้มั่นใจว่าองค์กร จะมีความยั่งยืน ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า จึงเริ่มต้นจากการเรียนรู้และรับ ฟังลูกค้า เพื่อค้นหา “เสียงของลูกค้า” (Voice of Customer หรือ Customer Insight)



ท่านจะต้องไม่เข้าใจตลาดเคลื่อนที่ว่า “เสียงของลูกค้า” หมายถึง การรับฟังเฉพาะคำบ่น ข้อร้องเรียน หรือข้อเสนอแนะของลูกค้าเท่านั้น แต่ “เสียงของลูกค้า” หมายถึง กระบวนการในการค้นหา สารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า ซึ่งต้องเป็นกระบวนการเชิงรุก สร้างสรรค์ และต่อเนื่อง เพื่อค้นหาความ ต้องการ ความคาดหวังและความปรารถนาของลูกค้า ทั้งที่ลูกค้าแสดงออกอย่างชัดเจน หรือไม่ ชัดเจน หรือที่คาดการณ์ไว้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ลูกค้าเกิดความผูกพัน ประกอบด้วยการรวบรวม และการบูรณาการข้อมูลต่างๆ ของลูกค้า เช่น ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจวิจัยตลาดและผู้บริโภค ผล จากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง ความคิดเห็นจากบล็อกและสื่อสังคมออนไลน์อื่นๆ ข้อมูลการรับ ประกัน สารสนเทศด้านการตลาดและขาย ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตพฤติกรรมลูกค้า และข้อมูลการ ร้องเรียนที่มีผลต่อการที่ลูกค้าจะตัดสินใจซื้อและตัดสินใจผูกสัมพันธ์

สารสนเทศที่ได้จากระบบการรับฟังเสียงของลูกค้า ที่ท่านจัดให้มีขึ้น จะต้อง เป็นสารสนเทศ ที่ท่านสามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อได้ (Actionable) เช่น ทำให้ทราบคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์/บริการที่ลูกค้าต้องการ ทำให้ทราบ ความต้องการและความคาดหวังที่อาจเปลี่ยนแปลงไป ทำให้ทราบอุปสงค์หรือ ปริมาณความต้องการสินค้า ทำให้ทราบปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อหรือไม่ซื้อผลิตภัณฑ์ ทำให้ทราบสิ่งที่เป็นความชื่นชอบพิเศษของลูกค้า ในการ สร้างความสัมพันธ์ ซึ่งจะช่วยให้ท่านสามารถนำไปเชื่อมโยงกับการวางแผน ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ การประเมินความสัมพันธ์ระหว่าง



ต้นทุนกับรายได้ เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ในการปรับปรุงและจัดลำดับความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง ท่านจึงต้องจัดกระบวนการรับฟังเสียงของลูกค้าให้ดี ไม่เช่นนั้น อาจทำให้ท่านได้ข้อมูลสารสนเทศที่มีประโยชน์น้อย ไม่สามารถใช้ในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ กลยุทธ์และกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญของท่านได้ ซึ่งเป็นการเสียเวลาและทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์

ท่านจะต้องดำเนินการในเรื่องนี้อย่างเป็นทางการ นั่นคือ กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มอบหมายให้ผู้รับผิดชอบเหล่านั้น คัดเลือกกลยุทธ์และวิธีการที่มีประสิทธิผล ในการรับฟังและค้นหาเสียงของลูกค้า ข้อมูลที่ได้ทั้งหมดจะต้องถูกนำมาวิเคราะห์ เพื่อใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ การตลาด การสร้างนวัตกรรม การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ตลอดจนปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ และกระบวนการทำงานต่างๆ ให้สามารถตอบสนองของลูกค้าและตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ จะต้องนำไปเป็นปัจจัยนำเข้าสู่ที่สำคัญประการหนึ่งประกอบในการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจของท่านด้วย

ในการกำหนดกลยุทธ์และวิธีการในการรับฟังและค้นหาเสียงของลูกค้า ท่านมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงดังต่อไปนี้

1. ท่านจะต้องมีวิธีการในการรับฟังลูกค้า ที่ครอบคลุมกลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดที่สำคัญให้ครบถ้วนทุกกลุ่ม โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมและมีประสิทธิผลสำหรับแต่ละกลุ่ม วิธีการที่ใช้ควรเป็นเชิงรุกมากกว่าตั้งรับ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าท่านสามารถเรียนรู้ความต้องการ ความคาดหวัง และเสียงของลูกค้าได้ครบถ้วนในทุกกลุ่มลูกค้าและตลาดที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ
2. ในสังคมปัจจุบัน สื่อสังคมออนไลน์ และเทคโนโลยีบนเว็บ เป็นที่นิยมอย่างแพร่หลาย และมีอิทธิพลมากขึ้นในการทำตลาดและธุรกิจ ท่านจึงควรคำนึงถึงความจำเป็นที่จะใช้ประโยชน์จาก สื่อสังคมออนไลน์ และเทคโนโลยีบนเว็บ ในการรับฟังลูกค้า
3. เนื่องจากความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม มีความแตกต่างกัน ในระหว่างวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า (*Customer Life Cycle*) คือ ตั้งแต่ก่อนการขาย ระหว่างการขาย หลังการขาย เป็นลูกค้าประจำที่ภักดี ไปจนกระทั่งช่วงสุดท้าย คือ ลูกค้าที่จากหรือยุติความสัมพันธ์ กลยุทธ์และวิธีการในการรับฟังและค้นหาเสียงของลูกค้าของท่าน จึงต้องจัดให้ครอบคลุมวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้าเหล่านี้ เพื่อที่จะให้ได้ข้อมูล ที่สามารถตอบสนองได้ตรงความต้องการ ที่อาจแตกต่างกันในแต่ละช่วงชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด
4. ในยุคปัจจุบัน ที่มีข้อมูลข่าวสารมาก มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างแพร่หลาย ท่านสามารถใช้การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า เพื่อค้นหาการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมผู้บริโภค การใช้งาน ตลอดจนความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป

- ท่านจะต้องมีวิธีการที่ทำให้ทราบความคิดเห็นของลูกค้า ต่อผลิตภัณฑ์และบริการของท่าน บริการสนับสนุนลูกค้าหรือบริการหลังการขายของท่าน ตลอดจนการทำธุรกรรมต่างๆที่ลูกค้ามีปฏิสัมพันธ์กับท่าน เช่น ความคิดเห็นของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ภายหลังจากการวางตลาด ความคิดเห็นต่อ packaging ผลการใช้ผลิตภัณฑ์ ความคิดเห็นต่อบริการหลังการขาย ความรู้สึกต่อ call center ความคิดเห็นต่อกระบวนการรับชำระค่าบริการ ผลการส่งมอบสินค้าของท่านในแต่ละ Lot เป็นต้น เพื่อให้ท่านได้ข้อมูลที่สามารถตอบสนองได้ทันที เช่น นำมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ บริการ ตลอดจนกระบวนการทำงานได้อย่างรวดเร็ว เพื่อการพัฒนาที่ไม่หยุดนิ่งและป้องกันข้อร้องเรียนของลูกค้า

กระบวนการรับฟังลูกค้าและเสียงของลูกค้า ต้องเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ทำเป็นประจำ เป็นส่วนหนึ่งของกลไกปกติของการทำงาน รวมทั้ง ท่านจะต้องคอยหมั่นปรับกลยุทธ์และวิธีการในการรับฟังเหล่านี้ ให้ทันต่อทิศทางและความต้องการของธุรกิจอยู่เสมอ นั่นคือ ให้ทันกับสถานการณ์การแข่งขัน ทันต่อเทคโนโลยีใหม่ๆที่อาจเกิดขึ้น ทันต่อกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร ตลอดจนกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดที่อาจเปลี่ยนแปลงไป




กลยุทธ์ในการรับฟังลูกค้าที่ท่านอาจเลือกได้ อาทิ การสำรวจความต้องการ การวิจัยลูกค้าและตลาด Focus Group การเข้าเยี่ยมพบปะลูกค้า การรับ Feed Back จากลูกค้า การเข้าร่วมวางแผนกับลูกค้า การทำงานบูรณาการอย่างใกล้ชิดกับลูกค้ารายสำคัญ การใช้ข้อร้องเรียน การทำ Data Mining การสังเกตพฤติกรรมลูกค้า เพื่อทำความเข้าใจคุณลักษณะที่สำคัญของผลิตภัณฑ์/บริการ ที่ควรได้รับการปรับปรุง การสอบถามความเห็นภายหลังให้บริการเสร็จสิ้น เป็นต้น

รูปนี้แสดงตัวอย่างกระบวนการรับฟังและใช้ประโยชน์เสียงของลูกค้า ของ IMRF

Figure 3.1-1 Voice of Customer (VOC) Process

Phase	Key Steps
Evaluate	Evaluate VOC measures (Fig. P.2-3) Identify need for new VOC measures
Design	Design/redesign surveys and other methods
Collect	Administer surveys and collect VOC data
Review	Review, analyze and report VOC data
Follow-up	Follow-up with customers (letters or calls) Share results with staff to coach/train
Improve	Identify OFIs and make improvements

รูปนี้แสดงตัวอย่างการเรียนรู้ลูกค้าของ Stellar

Figure 3.1-1 Listening and Learning Methods 			
Access/Support Mechanism	Purpose and Communications Shared	Work Processes	Sectors / Functional Areas
Customer Feedback – Regular Visits			
Monthly Sector VP Visits	Gather data on current/future customer needs and company performance and help build the brand	<ul style="list-style-type: none"> Customer Relationship Management (CRM) New Business Capture Strategic Planning 	All Sectors
Employee On-site Visits	Immediate feedback on project status and current & future customer needs	<ul style="list-style-type: none"> CRM New Business Capture 	<ul style="list-style-type: none"> All Sectors (& All Employees)
Administrative Visits	Establish relationships and understand changes in contract policies, build the brand	<ul style="list-style-type: none"> Contract Management Accounting/Finance 	Contracts
Security Officer Visits	Establish relationship with peer security officials and stay abreast of policy changes	Security Administration	Security
CEO and COO Visits	Peer visits with senior leaders for overall business situational awareness and building the brand	<ul style="list-style-type: none"> Situational Awareness Strategic Planning 	Senior Leadership
Customer Feedback – Formal Customer Surveys			
Annual Survey	Feedback on performance/quality, services, ease of business, and comparison with competitors	CRM	<ul style="list-style-type: none"> All Sectors Functional Areas
Former Customer Survey	Feedback on performance/quality, services, ease of business, and comparison with competitors	CRM	<ul style="list-style-type: none"> All Sectors Functional Areas
Informal Exchanges			
Industry Conferences and Trade Forums	Corporate visibility and customer awareness of our services and industry breadth	New Business Capture	All Sectors
Marketing Literature	Company capability briefings, services offered, and building the brand	New Business Capture	All Sectors
Phone Conversations	Interaction with customers & partners for real time feedback and problem solving	<ul style="list-style-type: none"> CRM New Business Capture Accounting/Finance 	<ul style="list-style-type: none"> All Sectors Functional Areas Senior leadership
Email	Stimulate value-added correspondence with customers and partners, gather feedback, address issues, pass capability information	<ul style="list-style-type: none"> CRM New Business Capture 	<ul style="list-style-type: none"> All Sectors Administrative
Web Interface			
Applicants	Candidate employees and screening	Hiring Stellar	Administrative
Business Inquiries	New business opportunities, general interest, and marketing the brand	New Business Capture	All Sectors

3.1 ก 2 กระบวนการรับฟังลูกค้าในอนาคต

ลูกค้าในอนาคต เป็นกลุ่มลูกค้าที่มีความสำคัญต่อการขยายธุรกิจ ผู้ที่มีศักยภาพในการเป็นลูกค้าในอนาคต ประกอบด้วย 1. กลุ่มที่เคยเป็นลูกค้าในอดีต 2. กลุ่มที่เป็นลูกค้าของคู่แข่ง และ 3. กลุ่มลูกค้าที่ยังไม่มีใครจับจอง

เพื่อให้สามารถเห็นโอกาสทางธุรกิจ ได้อย่างครอบคลุม กลยุทธ์และวิธีการในการรับฟังลูกค้า เพื่อค้นหา “เสียงของลูกค้า” ของท่าน จึงจำเป็นต้องดำเนินการ ให้ครอบคลุมลูกค้ากลุ่มเหล่านี้ให้ครบถ้วน



วิธีการที่ท่านอาจเลือกใช้ก็ได้ อาทิ การสำรวจตลาดคู่แข่ง การสัมภาษณ์ลูกค้าในอดีตที่ตีจากไป การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือองค์กรอื่นๆที่ขายผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันที่สามารถทดแทนสินค้าเราได้ การศึกษาแนวโน้มพฤติกรรมของลูกค้าในอนาคต การศึกษาลูกค้ากลุ่มที่รรอ ยังไม่ใช้ผลิตภัณฑ์ของท่าน เป็นต้น

ทำนองเดียวกันกับการรับฟังกลุ่มลูกค้าในปัจจุบัน กระบวนการรับฟังลูกค้าและเสียงของลูกค้าในอนาคตของท่าน จะต้องเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ทำเป็นประจำ เป็นส่วนหนึ่งของกลไกปกติของการทำงาน ครอบคลุมข้อมูลทั้งด้านความคิดเห็นต่อผลิตภัณฑ์/บริการ บริการสนับสนุน ตลอดจนการทำธุรกรรมหรือมีปฏิสัมพันธ์กับท่าน รวมทั้ง ท่านจะต้องมีวิธีการที่แน่นอนในการนำสารสนเทศที่ได้ ไปใช้พัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ บริการสนับสนุน การทำตลาด ตลอดจนการปรับกลยุทธ์และกระบวนการทางธุรกิจของท่าน และอย่าลืมหมั่นทบทวนวิธีการเหล่านี้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทิศทาง และความต้องการของธุรกิจด้วย

รูปนี้แสดงการเรียนรู้ความต้องการลูกค้าทั้งปัจจุบันและอนาคตของ Elevations Credit Union

Figure 3.1-1 Voice of the Member							
Market Segments & Member Groups							
Geographic	By Branch or by County (Boulder/Broomfield – established; Larimer – new; Adams, Denver, Jefferson, Weld - future)						
Life Stage	Student > Young Professional > Newlywed > Young Family > Maturing Family > Mid-Career > Late Career > Retired						
Value Stream	Move & Manage Money, Consumer Lending, Mortgage Lending, Business Banking						
Member Journey (Lifecycle)							
Brand Awareness Acquisition Share of Wallet Amazing Experience Raving Fans	<ul style="list-style-type: none"> • Consideration/preference relative to competitors • Onboarding new member/product relationships • Retention, percent of the deposit/lending/services relationship • Retention, satisfaction and loyalty • Advocacy, referrals 						
Listening Methods				C	P	F	CC
In-Market Surveys - NPS In-Market - Unaided Brand Awareness - Aided Brand Awareness - Switch Preference	Partner (Core Insights) facilitated semi-annual phone survey of consumers within our markets; results are segmented by county providing in-market competitive benchmarks; a KPG [ITEM 7.2]						
NPS Relationship - Loyalty	Partner (MLG) facilitated monthly random survey of our entire membership; benchmarked against the MLG participating credit unions, segmented by asset size						
NPS Transaction - Overall Satisfaction - Driver Questions - Ease of Use - Loyalty	Partner (MLG) facilitated daily surveys of members who have transacted with us by becoming a new member, opening a new product, or moving money in the Click, Talk, and Walk channels. This survey solicits immediate, actionable feedback from members on the quality of our products and interactions with our workforce.						
Marketing Automation	Manage member journeys and communication across multiple channels with ability to determine lead scoring/dollar value and monitor efficacy						
Social Media	Facebook; Twitter; Yelp; YouTube; Instagram, LinkedIn, Glassdoor, Google Reviews						
Feedback Tool	Integrated into website for members and others to give feedback. This tool is also on The Peak (intranet) so that staff can submit feedback on behalf of members						
Click (OLB, Mobile)	Secure email; chat						
Member Council	Online digital platform used to interact with 2,500 members to test ideas and elicit input						
1:1 Interviews	Partner (Core Insights) facilitated brand study						
Member Profiling	1:1 conversations in the Walk and Talk channels						
Compliments, Complaints	Letters, formal complaints (DORA; BBB)						
Business Development	Interaction with members and other stakeholders via seminars, community activities, etc.						
C = Current Member, P = Potential Member, F= Former Member, CC=Customers of Competitors							
Listening Methods Across the Member Journey							
<ul style="list-style-type: none"> • Brand Awareness: marketing, in-market surveys • Acquisition: onboarding process includes marketing automation; member profiling; staff outreach, new member survey • Share of Wallet: pre-approvals and banner ads; member profiling, staff outreach • Amazing Experiences: Face-to-face and digital interaction with members. Talk and Walk management calls NPS Transaction survey respondents to close the loop • Raving Fans: social media; Business Development, surveys, face-to face interactions 							

3.1 ข 1 กระบวนการจำแนกลูกค้า

การจำแนกกลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด ตลอดจนการคัดเลือกกลุ่มลูกค้า และตลาดเป้าหมาย ถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ ขององค์กร หากท่านแบ่งกลุ่มลูกค้าไม่เหมาะสม จับตลาดเป้าหมายผิดพลาด ย่อมส่งผลกระทบต่อความสำเร็จด้านการตลาดขององค์กรอย่างแน่นอน ท่านจึงจำเป็นต้องมีแนวคิดเชิงกลยุทธ์ นั่นคือ การแบ่งกลุ่มของท่าน จะต้องทำให้ท่านเห็นช่องว่างทางการตลาด โอกาสทางการตลาด ทำให้ท่านได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นผู้นำในตลาด (Strategic Segmentation)

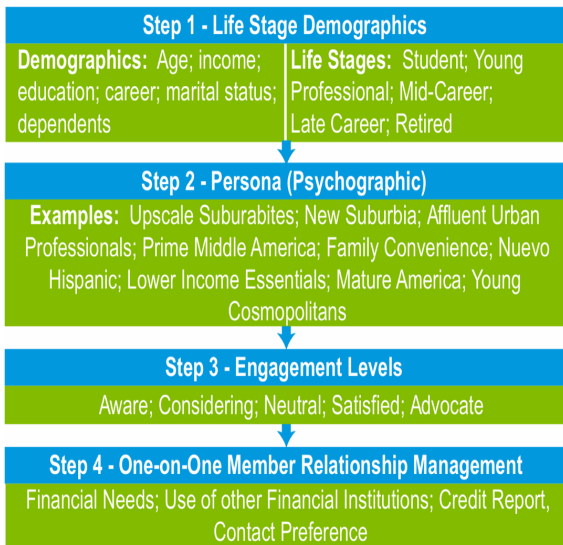


ในการกำหนดกลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด ในภาพรวม ท่านควรนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและตลาด ข้อมูลด้านผลิตภัณฑ์ ข้อมูลด้านลูกค้าของคู่แข่ง และลูกค้าในอนาคตที่ยังไม่มีใครจับจอง มาวิเคราะห์ด้วยวิธีการต่างๆที่มีประสิทธิภาพ เพื่อกำหนดกลุ่มลูกค้าและตลาดที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เหมาะสม และค้นหากลุ่มลูกค้าหรือตลาดที่กำลังจะเกิดใหม่ ผ่านการวิจัยตลาด การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data analysis) การทำนายตลาดในอนาคต (Market Prediction) เพื่อเตรียมวางแผนสำหรับการทำตลาดของท่านรองรับอนาคต

เนื่องจากกลุ่มลูกค้าและตลาดในปัจจุบัน มีพลวัตสูง เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ลองนึกภาพ ถ้าเราเป็นบริษัทขายคอมพิวเตอร์ในอดีต เราอาจจำแนกกลุ่มลูกค้าออกเป็น กลุ่มคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะ กลุ่มคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก และกลุ่มอุปกรณ์เสริมทั้งหลาย แต่ในยุคนี้ หากไม่เพิ่ม กลุ่ม Mobile เข้าไป คงตกยุคแน่นอน หรือยุคนี้ ถ้าท่านไม่คำนึงลูกค้าในโลกดิจิทัล โลกออนไลน์ เครือข่ายสังคมออนไลน์ ท่านอาจเสียโอกาสในการทำธุรกิจ ดังนั้นท่านจะต้องหมั่นทบทวนการกำหนดกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด ให้ทันต่อทิศทางและการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านความต้องการ ความนิยมของลูกค้า ตลอดจนเทคโนโลยี และนวัตกรรมต่างๆด้านสินค้า บริการ และช่องทางจำหน่ายใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งจากตัวเราเอง และจากคู่แข่ง ดูจลลันในทะเลที่ไม่มีวันจบสิ้น เพื่อให้ท่านสามารถวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดและธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต

นอกจากกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดในภาพรวมแล้ว ท่านจะต้องมีกระบวนการและวิธีการที่ดีในการวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกและกำหนดกลุ่มลูกค้าและตลาดเป้าหมายที่ท่านจะเสนอสินค้าหรือบริการ เช่น นำข้อมูลด้านลูกค้าและตลาด ข้อมูลลูกค้าของคู่แข่ง ข้อมูลลูกค้าที่ไม่มีใครจับจอง วิเคราะห์ หรือใช้ Data Analytics ช่วยค้นหาตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป ตลาดเกิดใหม่ ตลาดที่มีศักยภาพในอนาคต มากำหนดกลุ่มลูกค้าและตลาดเป้าหมายที่เป็นไปได้ และคัดเลือกโดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ที่เหมาะสม เช่น Market Attractiveness Analysis, GE Matrix Analysis เป็นต้น

Figure 3.2-2 Member Segmentation Process



อย่าลืมทำให้การจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด ตลอดจน การคัดเลือกลูกค้าและตลาดเป้าหมาย เป็นกระบวนการ นั่นคือ มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีการดำเนินการที่เป็นวงรอบชัดเจน และมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ โดยการใช้การวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศจากเสียงของลูกค้า

รูปนี้แสดงตัวอย่างวิธีจำแนกลูกค้าของ Elevations Credit Union

3.1 ข 2 กระบวนการคิดค้นผลิตภัณฑ์/บริการ

การสร้างความผูกพันกับลูกค้า เริ่มต้นจากการที่ท่านจะต้องมีผลิตภัณฑ์/บริการเสนอขายในตลาดที่เหมาะสม และมีลักษณะสำคัญที่โดดเด่น โดดใจลูกค้า และตลาด รวมทั้งมีความแตกต่างจากคู่แข่งหรือบริการขององค์กรอื่น ที่เรียกว่า Points of Difference, Wow Factors หรือ Killing Features

ท่านจะต้องออกแบบหรือสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์/บริการที่ท่านจะเสนอขาย ให้มีลักษณะสำคัญโดยรวมทั้งของผลิตภัณฑ์/บริการ และผลลัพธ์ที่ลูกค้าได้รับจากการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของท่าน ที่น่าประทับใจ โดดใจ และสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง (Unique Value Proposition) โดยคำนึงถึงตลอดทั้งวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ และ “ห่วงโซ่การบริโภค” ของลูกค้า นั่นคือ ไม่ใช่เฉพาะตัวสินค้าเท่านั้น แต่รวมถึงการให้ความรู้แก่ลูกค้า การใช้สินค้าของลูกค้า ไปจนถึงการกำจัดสินค้าภายหลังการใช้งาน ในกรณีการบริการก็ทำนองเดียวกัน ท่านจะต้องออกแบบบริการให้มีความโดดเด่น น่าประทับใจ และแตกต่าง โดยคำนึงการดูแลลูกค้า ทั้งก่อนรับบริการ ขณะรับบริการ ไปจนกระทั่งภายหลังการให้บริการ



ดังนั้น คุณลักษณะพิเศษที่เป็นจุดเน้นหรือ Unique Value เหล่านี้ นอกจากหมายถึง รูปลักษณ์ การใช้งาน ประโยชน์ใช้สอยของตัวสินค้าและบริการที่แตกต่างแล้วแล้ว อาจรวมถึง คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (ซึ่งอาจเป็นคุณค่าที่จับต้องไม่ได้ (intangible value) เช่น ความหรูหรา ความรู้สึกมีหน้ามีตา เป็นที่ยอมรับแก่ผู้พบเห็น) ราคาที่น่าประทับใจ ความน่าเชื่อถือ ตลอดจน ความเร็วในการตอบสนอง การใช้งานง่าย การส่งมอบ ข้อกำหนดเกี่ยวกับการใช้และกำจัดวัตถุอันตราย การสนับสนุนลูกค้าหรือการบริการด้านเทคนิค รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างตัวแทนขายกับลูกค้าที่เหนือกว่า และปัจจัยอื่นๆ

ที่ลูกค้าอาจให้ความสำคัญ เช่น การรักษาความลับ และความปลอดภัยของข้อมูลส่วนตัวของลูกค้า เป็นต้น สิ่งที่สำคัญก็คือ ท่านจะต้องแน่ใจว่า จุดมุ่งเน้นหรือจุดขายเหล่านี้ ส่งผลต่อความนิยมของลูกค้า และความภักดีของลูกค้าต่อสินค้าและตราสินค้าของท่าน

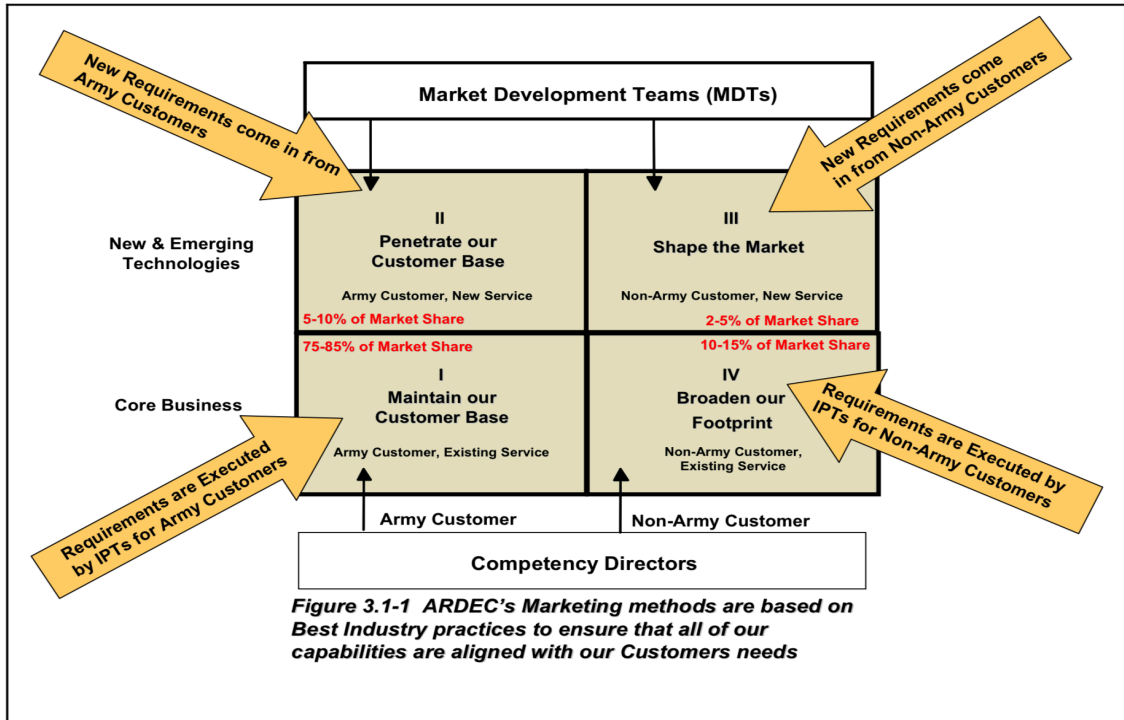
เพื่อให้ท่านสามารถคิดค้นและกำหนดผลิตภัณฑ์/บริการที่จะเสนอขายในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่ท่านจะต้องดำเนินการประกอบด้วย

1. ท่านจะต้องมีวิธีการที่มีประสิทธิผล ในการ**กำหนดความต้องการสำคัญของลูกค้าและตลาด** (Customer & Market Requirement) สำหรับผลิตภัณฑ์และบริการ นั่นหมายถึงว่า ท่านจะต้องมีกระบวนการค้นหาเสียงของลูกค้าที่ดี(หัวข้อ 3.1ก) มีการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าที่ดี สามารถคาดการณ์ความต้องการ ความคาดหวังสำคัญของลูกค้าและตลาดได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในด้านคุณลักษณะสำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการที่พึงประสงค์ของลูกค้าและตลาด เพื่อประโยชน์ในการคิดค้น ออกแบบ และสร้างนวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ คุณลักษณะสำคัญเหล่านี้ที่ท่านวิเคราะห์ได้ ก็คือ ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าที่ท่านระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรนั่นเอง

ท่านอาจใช้ Kano's Analysis ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจลูกค้า เพื่อแยกแยะคุณลักษณะที่เป็น Dissatisfier, Satisfier, และ Delighter ซึ่งจะช่วยให้คุณเข้าใจความต้องการของลูกค้าชัดเจนขึ้น ท่านอาจใช้แนวทาง Blue Ocean ในการวิเคราะห์ ผ่าน Strategy Canvas และทำการวิจัยตลาดเพื่อยืนยันคุณลักษณะที่ท่านวิเคราะห์ได้ ท่านอาจใช้การวิเคราะห์ Point of Parity และ Point of Difference โดยสำรวจจากลูกค้า เพื่อค้นหาว่าลูกค้ารู้สึกและให้คุณค่าอย่างไร กับคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ท่านอาจใช้ Quality Function Deployment (QFD) ในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าและเชื่อมโยงกลายเป็นคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ต้องการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ท่านอาจใช้แนวคิด Design Thinking ค้นหาความคาดหวังลูกค้า จัดทำเป็น Customer Persona และนำมาวิเคราะห์ Pain / Gain ผ่าน Value Proposition Canvas ก็ได้ ท่านคงต้องเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับบริบทของท่าน แต่ที่สำคัญก็คือ คุณลักษณะที่เป็นความต้องการของลูกค้าและตลาด ที่เป็นผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ จะต้องมีความแม่นยำ มิฉะนั้น หากท่านเดินหน้าสู่การออกแบบและผลิตออกจำหน่ายหรือเปิดให้บริการ ท่านอาจประสบความล้มเหลวในการทำตลาดได้

2. ท่านจะต้องมีกระบวนการที่ดีในการวางแผนเพื่อกำหนดผลิตภัณฑ์ที่ท่านจะให้บริการ ในตลาดและกลุ่มลูกค้าที่ท่านหมายตาไว้ ถ้าจะกล่าวให้ง่าย ท่านจะต้องมีวิธีการที่ดีในการวิเคราะห์ วางแผนเพื่อกำหนด **"The right product to the right market at the right time"** ขั้นตอนนี้ควรเป็นส่วนหนึ่งของการทำแผนการตลาด ซึ่งก็คือแผนปฏิบัติการขององค์กร

นั่นเอง การกำหนดผลิตภัณฑ์เพื่อทำตลาด ท่านควรคำนึงถึงทั้งการรักษาตลาดเดิม การขยายตลาดเดิม การรุกเข้าตลาดใหม่ เครื่องมือที่ท่านอาจใช้วิเคราะห์ เช่น Ansoff Matrix เป็นต้น รูปนี้แสดงตัวอย่างการกำหนดผลิตภัณฑ์สำหรับตลาดกลุ่มต่างๆของ ARDEC



รูปนี้แสดงตัวอย่างกระบวนการกำหนดผลิตภัณฑ์ของ Elevations Credit Union

Figure 3.1-5 Product Offerings Approach	
Step 1: Analysis	Quarterly, the Financial Product Management team completes a Product Review & Competitive Analysis Report for each Value Stream. Within this report, products managed through that Value Stream are scored against identified KPIs around unit production, usage, financial goals, and member experience goals. Additionally, analysis is conducted of the same offering of competitors that are identified by the Marketing Competitive Analysis described in Category 2 . The Financial Product Management team synthesizes our products' scores, competitors' positions, and market opportunities culled from the industry into commentary, analysis, and recommendations for discussion that are shared through the Op Rhythm (Figure 1.1-4).
Step 2: Alignment	Upon completion of this analysis, the product team assembles a meeting of the Value Stream stakeholders for review and discussion of the findings. The discussion centers on performance of our solution set against desired goals of Value Stream's annual Business Plan to determine where our solutions are assisting us in meeting goals and where there are gaps.
Step 3: Roadmap	From the product meeting, the product team documents action items and moves product requests into the documentation phase as appropriate. In this manner, the product team creates an ongoing product roadmap for the Value Stream, identifying new product needs, changes, or retirements needed to achieve that Value Stream's strategic vision.
Step 4: Submission and Prioritization	For new products or modifications to existing, the product team produces and submits the appropriate documentation as outlined in the ETG Project Intake process. Project Intake initiates the ETG Pipeline process. ETG works quarterly with each Value Stream to prioritize the pipeline of requests and move them into the Agile/Scrum project environment.
Step 5: Build and Deploy	Product managers work as subject matter experts within the scrum teams. In alignment to the goals of the product, the product manager works in conjunction with stakeholders to develop and deploy a 'go to market' plan. This includes considering the success metrics of the product launch and how those will be monitored for transition of the product into Step 6.
Step 6: Ongoing Product Management	Within the deployment plan, the product manager defines ongoing measurement requirements and how that will be maintained in the appropriate Operational Rhythm and Business Process Management category. The product is then incorporated into the reporting and review cadence of the appropriate Value Stream. Once live, the product cycles back through to Step 1: Analysis and is included in future reports to identify successful performance or areas for improvement.

3. ท่านจะต้องมีกระบวนการคิดค้น และสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ สินค้า และบริการที่มีประสิทธิผล สามารถตอบสนองคุณลักษณะที่เป็นความต้องการของลูกค้าและตลาดที่ค้นหามาได้ รวมทั้งสามารถทำให้ลูกค้ารู้สึกเกินความคาดหมาย และสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้ บางองค์กรกำหนดให้ต้องมี “Wow Factor” หรือปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าต้องร้อง ว้าว ทุกครั้งที่ออกผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ เพื่อดึงดูดความสนใจของลูกค้าและตลาด เป็นต้น

ท่านจะต้องดำเนินการในเรื่องนี้อย่างเป็นกระบวนการ มีผู้รับผิดชอบ และขั้นตอนที่ชัดเจน ในการคิดค้นและสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ สินค้า และบริการ เช่น อาจเริ่มจาก การนำคุณลักษณะที่ลูกค้าและตลาดคาดหวัง ผสมกับจุดเด่นที่เป็นคุณค่าพิเศษที่ตั้งใจสร้างให้แตกต่าง (Unique Value Proposition) มากำหนดเป็น Product Concept นำไปวิจัยตลาดเพื่อทดสอบการยอมรับ จากนั้น ช่วยกันค้นหาความเป็นไปได้เชิงเทคนิค และเชิงพาณิชย์ ภายหลังการทดสอบความเป็นไปได้ และได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงแล้ว ก็เริ่มออกแบบและทดลองทำสินค้าต้นแบบ ดำเนินการทดสอบคุณลักษณะจนกระทั่งสามารถบรรลุข้อกำหนดที่ต้องการ หรือเหนือกว่า แล้วนำผลิตภัณฑ์ต้นแบบทดสอบกับตลาดอีกครั้ง เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไข จนกระทั่งได้ผลิตภัณฑ์ สินค้า และบริการที่มีความสมบูรณ์เพียงพอ พร้อมทำตลาด เป็นต้น บางองค์กรใช้การร่วมมือกับลูกค้า ขณะที่บางองค์กร ใช้ความร่วมมือกับลูกค้า พันธมิตรและผู้ส่งมอบในการสร้างนวัตกรรมของสินค้าและบริการ (Co-Development) ท่านอาจต้องพิจารณาทางเลือกเหล่านี้ประกอบในการคิดค้น และสร้างนวัตกรรมของสินค้าและบริการของท่านเช่นกัน (เรื่องราวขั้นตอนการออกแบบและสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ ให้รายงานไว้ในหัวข้อ 6.1 ก)

สิ่งที่ท่านจะต้องดำเนินการเพิ่มเติมก็คือ หาทางประเมินประสิทธิผลของกระบวนการคิดค้นและสร้างนวัตกรรมที่ได้วางระบบไว้ เพื่อปรับปรุงให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และทันต่อทิศทางและความต้องการของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ตัวอย่างตัววัดประสิทธิผลของกระบวนการนี้ เช่น ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ที่คิดค้นได้ในตลาด ระยะเวลาตั้งแต่เริ่มสร้างนวัตกรรมจนสามารถออกสู่ท้องตลาด (Time to Market) การยอมรับผลิตภัณฑ์ใหม่ของลูกค้า (New Product Acceptance) เป็นต้น

นอกจากนี้ ท่านจะต้องคอยวัดผลสำเร็จด้านคุณลักษณะสำคัญของผลิตภัณฑ์ สินค้า และบริการ ที่เป็นความต้องการของลูกค้า (ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร) ตัววัดเหล่านี้ จะต้องมีการเทียบเคียงกับคู่แข่งและคู่แข่งที่เปรียบเทียบที่เหมาะสม แสดงผลไว้ในหัวข้อ 7.1 ก และเป็นส่วนหนึ่งของระบบวัดผลขององค์กร ที่ท่านต้องให้ความสำคัญ และติดตามอย่างสม่ำเสมอเพื่อพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

หากท่านดำเนินการถึงตรงนี้ ท่านก็จะมีกลุ่มลูกค้าและตลาดเป้าหมาย ผลิตภัณฑ์และบริการที่ท่านตั้งใจจะจำหน่ายและให้บริการในตลาดที่ท่านหมายตาไว้ ถัดไปคือการทำให้ได้มาซึ่งรายได้ ยอดขาย การสร้างประสบการณ์ที่ประทับใจ เพื่อให้ลูกค้าผูกพัน และภักดีต่อแบรนด์ของท่าน ทำให้ท่าน

ชนะในการแข่งขัน และครองส่วนแบ่งตลาดได้อย่างมั่นคง เรื่องราวเหล่านี้คือวัตถุประสงค์ของเกณฑ์ TQA ข้อ 3.2 นั่นเอง รูปนี้แสดงรายละเอียดเกณฑ์ TQA ข้อ 3.2 ความผูกพันของลูกค้า

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. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันทั่วทั้งที่และมีประสิทธิภาพ. การจัดการข้อร้องเรียนสามารถเรียกความเชื่อมั่นของลูกค้ากลับมา 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.

จากเกณฑ์หัวข้อนี้ จะพบว่า การทำให้ลูกค้าผูกพัน ประกอบด้วยกระบวนการใหญ่ๆสาม กระบวนการ คือ

- **กระบวนการทำให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดีจากเรา** ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการย่อย คือ กระบวนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า กระบวนการดูแลลูกค้าให้ได้รับความสะดวกสบายและประทับใจในการเข้าถึง ข้อข้อมูล และใช้บริการเรา กระบวนการจัดการข้อร้องเรียน และกระบวนการที่ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรม
- **กระบวนการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พอใจ และความผูกพัน** เพื่อให้เราทราบความรู้สึกของลูกค้าที่มีต่อเรา และต่อคู่แข่งของเรา หรือทางเลือกอื่นที่อาจทดแทนเราได้
- **กระบวนการนำข้อมูลและสารสนเทศด้านลูกค้าและตลาดมาใช้** พัฒนาการทำตลาด การดูแลลูกค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ ตลอดจนการปฏิบัติการของเราให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

เรามาลงรายละเอียดที่ละกระบวนการ

3.2 ก 1 กระบวนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

ก่อนอื่นท่านจะต้องไม่มองความหมายของคำว่า “การสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า” หรือ Customer Relationship Management - CRM เป็นเพียงกิจกรรมหรือ Software ที่รวบรวมข้อมูลสารสนเทศของลูกค้า แล้วปรับแต่งบริการให้เหมาะกับลูกค้าเฉพาะราย และเป็นเพียงหน้าที่ของแผนกดูแลลูกค้าเท่านั้น การมองเช่นนั้น เป็นการมองที่แคบ

แท้จริงแล้ว “การสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า” เป็นกลยุทธ์ขององค์กรในการดำเนินการกับทั้งลูกค้าที่มุ่งหวัง และลูกค้าที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งประกอบด้วย ทั้ง การสื่อสารโฆษณาเพื่อแนะนำสินค้าและบริการ การขายและสร้างรายได้ การทำตลาด การขยายตลาด การสร้างตราสินค้า การบริการลูกค้า การจัดบริการสนับสนุนต่างๆ ตลอดจนกิจกรรมการตลาดที่มุ่งสร้างความภักดีและยกระดับความผูกพันของลูกค้า ตลอดจนการสร้างแบรนด์ ถ้าจะกล่าวอย่างง่าย ๆ “การสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า” ก็คือการวางกลยุทธ์ด้านการตลาดทั้งหมดนั่นเอง การดำเนินการเรื่องนี้จึงควรเป็นแนวคิดและวิธีการเชิงกลยุทธ์ ที่มุ่งสร้างรายได้ ยอดขาย เพิ่มจำนวนลูกค้า สัดส่วนตลาด และยกระดับความผูกพันและความภักดีของลูกค้า

เป้าประสงค์ของ “การสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า” (หรืออาจจะเรียกว่าเป้าประสงค์ทางการตลาดก็ได้) จึงประกอบด้วยทั้ง

1. การค้นหา ดึงดูด ได้มาซึ่งลูกค้า รวมทั้ง การดึงลูกค้าในอดีตให้กลับมา และทำให้ได้ส่วนแบ่งตลาดเพิ่ม (Acquire Customer and Build Market Share)
2. การรักษาลูกค้า สร้างความพึงพอใจ และทำให้ลูกค้าเหนือความคาดหวัง เพื่อเป็นการรักษาสถานลูกค้าให้มั่นคง (Retain, Satisfy and Delight Customer)
3. การเพิ่มความภักดี และความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อสินค้า บริการ และตราสินค้า (Brand) ของท่าน เพื่อขยายฐานกลุ่มลูกค้าที่ให้การสนับสนุนท่านอย่างเหนียวแน่น (Increase Customer Engagement and Brand Loyalty)

ท่านจะต้องดำเนินการในการ “สร้างและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า” อย่างเป็นทางการ นั่นคือ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีการนำข้อมูลสารสนเทศด้านลูกค้า ตลาด คู่แข่งเป็นปัจจัยนำเข้าประกอบการวางแผนกลยุทธ์และแผนงานด้านการตลาดและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า มีการจัดทำแผนงานและกำหนดวิธีการที่จะใช้ให้ชัดเจน เพื่อตอบสนองเป้าประสงค์ทางการตลาดทั้งสามด้านข้างต้น รวมทั้งมีการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการในแต่ละด้านให้ชัดเจน อาทิ ส่วนแบ่งตลาด ยอดขาย จำนวนลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจ อัตราการคงอยู่ของลูกค้า อัตราการซื้อซ้ำ อัตราการบอกต่อ สัดส่วนสมาชิกที่มีการบริโภคอย่างสม่ำเสมอ ดัชนีความภักดีต่อแบรนด์ เป็นต้น และมีการติดตามประเมินผลความสำเร็จ เทียบกับเป้าหมาย และคู่แข่ง เพื่อกลับมาปรับปรุง กลยุทธ์และวิธีการในการทำการตลาดและ “สร้างและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า” ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

สิ่งที่ท่านควรคำนึงถึงในการวางแผนกลยุทธ์ และวิธีการด้านการตลาดและสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าประกอบด้วย

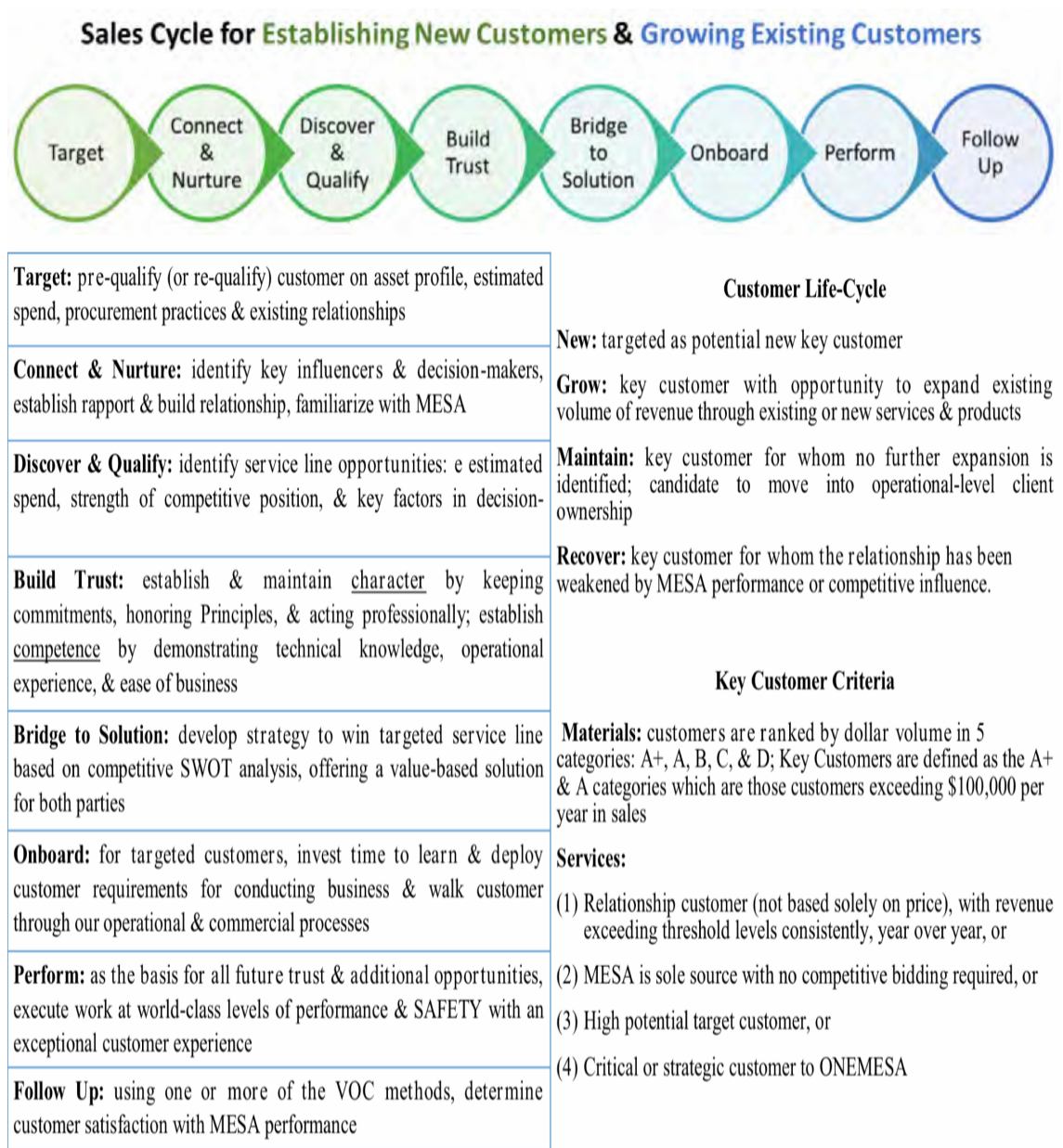
- การคัดเลือกกลยุทธ์และวิธีการให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดที่สำคัญของท่าน ท่านจะต้องทบทวนดูว่า กิจกรรมทั้งหมดที่มี ครอบคลุมและมีประสิทธิผลเพียงพอสำหรับลูกค้าและตลาดแต่ละกลุ่มหรือไม่ และปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม สอดคล้องกับผลวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม
- ในการรักษาลูกค้า และสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า อย่าลืมใช้ประโยชน์จากข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ที่จำแนกตามวงจรชีวิตการเป็นลูกค้าของพวกเขา (Customer Life Cycle) จะทำให้ท่านสามารถวางแผนกลยุทธ์ และวิธีการในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ได้ตรงกับความต้องการในแต่ละช่วงชีวิตของเขาได้ดียิ่งขึ้น
- นอกจากการติดตามผลลัพธ์ที่ได้แล้ว ท่านควรรหาทางเก็บเกี่ยวบทเรียนที่ได้รับในการทำการตลาดและสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อนำมาแบ่งปัน เรียนรู้ และพัฒนาการทำการตลาดของท่าน

ในการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า ไม่ใช่เฉพาะกิจกรรมทางการตลาด เช่น Sale Promotion, Marketing Event, Loyalty Program, Membership Program หรือการโฆษณา เท่านั้นที่ท่านจะ

คิดถึง แต่ท่านควรคำนึงถึงทั้งเรื่องของ 1. กระบวนการที่มีความน่าเชื่อถือ (Process) ซึ่งทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสม่ำเสมอ และลูกค้าได้รับบริการที่น่าประทับใจคงเส้นคงวา 2. บุคลากร (People) ที่ให้บริการด้วยวัฒนธรรมที่ใส่ใจ มุ่งเน้นความเป็นเลิศที่ลูกค้า และ 3. เทคโนโลยี (Technology) ที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพ เป็นที่นิยม ทันต่อยุคสมัย

นอกจากนี้ ท่านควรคิดถึงการจัดมือเป็นพันธมิตร และร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้ารายสำคัญ เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วย

รูปต่อไปนี้จะแสดงตัวอย่างการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าของ MESA



3.2-2 Key Customer Relationship Development Process **MESA**

รูปนี้แสดงตัวอย่างการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าของ CAMC

Figure 3.2-3 Strategies for Customer Relationship Building at Each Stage

Stage	A Tools/Practices to Move Relationship to the Next Level	B Measure/Figure #	How Level is Determined
1 Don't know CAMC	<ul style="list-style-type: none"> Billboards Newspaper Articles TV Ads/CRM Software Social Media* CAMC Website* 	<ul style="list-style-type: none"> # of Calls to Community Liaisons (7.1-63) # of Calls to Transfer Center (AOS) Social Media (7.2-24) Image Awareness Survey Results (7.2-1; 7.2-26-7.2-27) 	<ul style="list-style-type: none"> Increases in each measure
2 Heard about CAMC	<ul style="list-style-type: none"> "Stories" of CAMC HealthFest* FRC Classes Trauma Outreach Program CME for Physicians ImagineU & Civic Affairs Council CRM Software 	<ul style="list-style-type: none"> All of the above plus: Community Benefit Programs and Services # of Participants in Health Fairs/Screening # of Participants in Educational Programs # of CAMC Sponsored Community Events (7.4-17) (full report AOS) Marketing Campaigns (7.2-25) 	<ul style="list-style-type: none"> Increases in each measure
3 Tries CAMC	<ul style="list-style-type: none"> Efficiency Improvements Transfer Center* Central Scheduling for OP Pre-registration Services AIDET/Patient Whiteboards 	<ul style="list-style-type: none"> # of Calls to the Transfer Center (AOS) Uninsured Patient Conversion (7.1-54) Average Time to Next Available Appointment (7.1-52-7.1-53) Operational Efficiency Measures (7.1b) 	<ul style="list-style-type: none"> Volume growth Increase in patient satisfaction
4 Likes CAMC	<ul style="list-style-type: none"> Hourly and Leadership Rounding* Service Recovery (Take the HEART) CPOE • Service Plus Multi-disciplinary Rounds Discharge Information Discharge Call-backs/Cipher Health* 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfaction Survey (7.2-2-7.2-19) Market Share (7.5-19-7.5-31) Best Attributes (7.2-1; 7.2-26-7.2-27) WF Engagement (7.3-13-7.3-17) Resident Overall Perception (7.3-24-7.3-25) 	<ul style="list-style-type: none"> Increases in each measure
5 Loyal to CAMC	<ul style="list-style-type: none"> Series Appointments Specialty Clinics Center of Excellence "Blue Distinction" Services 	<ul style="list-style-type: none"> "Definitely Recommend" (7.2-20-7.2-23) Physician Survey (7.3-26-7.3-27) Top Choice Hospital (7.2-1) 	<ul style="list-style-type: none"> Increases in each measure
6 Advocates for CAMC	<ul style="list-style-type: none"> Donors/Fundraising Foundation Gala Roundtables/Presentations Professional Recognition Support to Care for Patients 	<ul style="list-style-type: none"> Community Benefit Programs and Services (7.4-17) Donors (7.5-16) # Employees 30+ Years of Service (AOS) Awards and Recognition (7.4-15) 	<ul style="list-style-type: none"> Increases in each measure

*Also Listening Posts (Figure 3.1-2)

3.2 ก 2 กระบวนการจัดบริการสนับสนุนลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบายและประทับใจในการเข้าถึง ขอข้อมูล และใช้บริการ ตลอดจนให้ Feedback

การสนับสนุนลูกค้า หมายถึง กลไกหรือบริการที่ช่วยให้ลูกค้าสะดวกที่จะทำธุรกิจหรือใช้บริการของท่าน เป้าประสงค์ของการมีบริการสนับสนุนลูกค้า ก็เพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบายในการติดต่อกับท่าน ขอข้อมูลจากท่าน ขอรับความช่วยเหลือจากท่าน ทำธุรกรรมต่างๆกับท่าน เช่นสั่งซื้อสินค้า หรือชำระค่าบริการ หรือแม้แต่ให้ข้อมูลป้อนกลับในเรื่องสินค้าและบริการแก่ท่าน ทำให้ท่านสามารถสนองตอบต่อความต้องการและความคาดหวังได้ทันที่



ในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า กระบวนการสนับสนุนลูกค้า มีความสำคัญที่ไม่ย่อหย่อนกว่าตัวสินค้า ผลิตภัณฑ์และบริการ ท่านจะต้องจัดให้มีบริการสนับสนุนลูกค้าที่น่าประทับใจ และเมื่อลูกค้าได้มาสัมผัสกับบริการสนับสนุนเหล่านี้แล้ว จะต้องได้รับประสบการณ์ที่ดี และน่าประทับใจ ไม่แพ้ตัวสินค้าและบริการ ท่านลองนึกภาพบริษัทที่ขายรถยนต์สมรรถนะสูง น่าประทับใจ แต่ไม่มีศูนย์ดูแลลูกค้า ไม่มีศูนย์ซ่อม ไม่มีบริการช่วยเหลือในกรณีฉุกเฉิน ไม่มี Call Center ไม่มี Website / Mobile Application ให้ค้นหาข้อมูลหรือใช้บริการ หรือ มี แต่ให้บริการที่น่าผิดหวัง จะซื้ออะไหล่ทดแทนทันที ก็ยากเย็นแสนเข็ญ ย่อมยากที่จะประสบความสำเร็จในตลาด

ท่านจะต้องดำเนินการในเรื่องนี้ให้เป็นกระบวนการ ได้แก่ กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน สืบค้นและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นความต้องการของลูกค้าและตลาด ตลอดจนสิ่งที่คู่แข่งดำเนินการอยู่ เพื่อนำมาพิจารณากำหนดเป็นบริการหรือวิธีการที่จะให้การสนับสนุนลูกค้า จากนั้นออกแบบบริการสนับสนุนให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าให้ได้ ทั้งในแง่ ทำให้ลูกค้าสะดวกที่จะติดต่อ สะดวกที่จะค้นข้อมูล สะดวกที่จะขอความช่วยเหลือกรณีที่ประสบปัญหาในการใช้สินค้าหรือบริการ สะดวกที่จะติดต่อเพื่อทำธุรกรรม เช่น สั่งซื้อสินค้า สั่งซื้ออะไหล่ นัดหมายล่วงหน้าเพื่อขอรับบริการ ชำระค่าบริการ เป็นต้น ตลอดจนสะดวกที่จะให้ข้อมูลป้อนกลับหรือแจ้งข้อร้องเรียน หลังจากนั้น กำหนดมาตรฐานของการให้บริการสนับสนุนเหล่านี้ ให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อแต่ละบริการสนับสนุน และ ถ่ายทอดอบรม กำกับดูแล ให้บุคลากรที่มีหน้าที่ให้บริการสนับสนุน ให้บริการด้วยมาตรฐานบริการที่น่าประทับใจ อย่างสม่ำเสมอ คงเส้นคงวา ทำให้ลูกค้าได้ประสบการณ์ที่ดีทุกครั้งสัมผัสกับบริการสนับสนุนที่ท่านจัดให้ทั้งที่หน้าร้าน ที่จุดบริการซ่อมบำรุง หรือแม้แต่ช่องทางบริการแบบออนไลน์ และอย่าลืมหมั่นติดตามผลความพึงพอใจของลูกค้าต่อบริการสนับสนุนเหล่านี้ เพื่อหาทางปรับปรุงให้ดียิ่งๆขึ้นไป

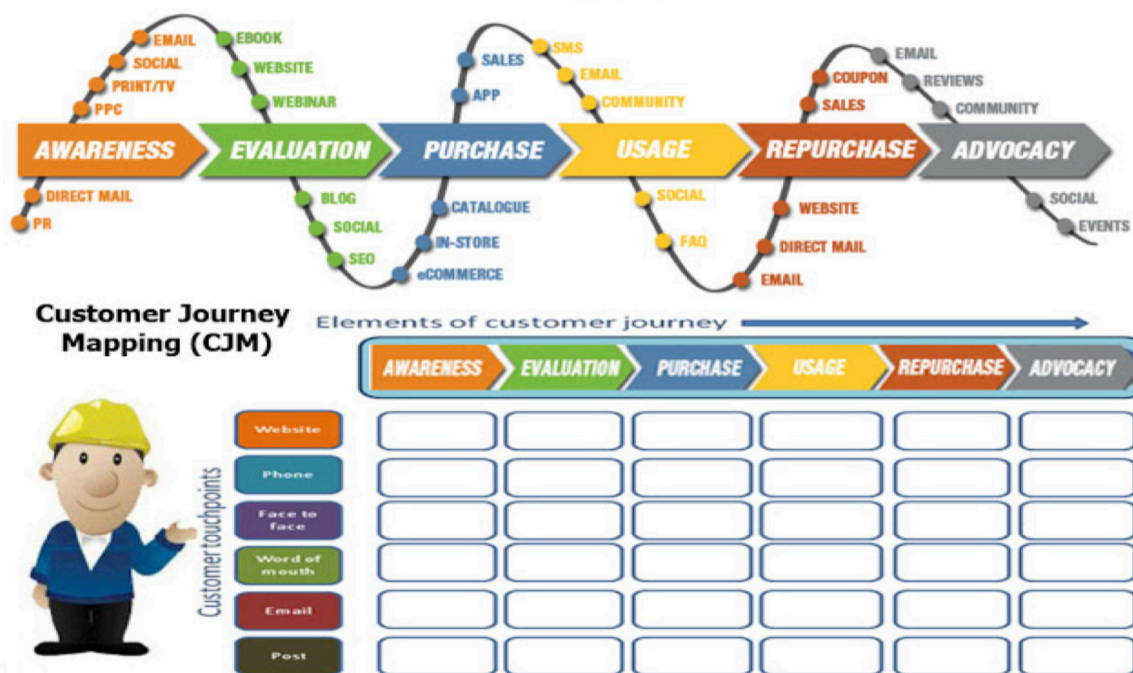
ท่านจะต้องจัดบริการสนับสนุนเหล่านี้ให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด ตัวอย่างบริการสนับสนุนลูกค้า อาทิ Call Center, Interactive Website, Technical Support Team, Rescue Team ศูนย์บริการลูกค้า ข่าวสาร/ข้อมูลออนไลน์ บริการ e-Payment เป็นต้น

ในยุคนี้ ท่านต้องคำนึงถึงความสะดวกสบายผ่านโลกออนไลน์ และเทคโนโลยีดิจิทัล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ลูกค้ากลุ่ม Gen X, Gen Z, Gen Millenials ซึ่งคุ้นชินกับเทคโนโลยีดิจิทัล การอำนวยความสะดวกผ่าน Mobile Application หรือช่องทางดิจิทัลทั้งหลายอาจเป็นสิ่งที่จำเป็น

เพื่อให้เกิดความประทับใจในทุกจุดสัมผัส หลายองค์กรใช้แนวคิด Customer Journey ในการออกแบบบริการสนับสนุน ให้ลูกค้าประทับใจในทุกขั้นตอน รวมทั้งใช้แนวคิด Omnichannel เพื่อเชื่อมต่อโลก Online และ Offline อย่างไร้รอยต่อ เพื่อให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดีที่สุด

ท้ายที่สุด ท่านจะต้องหมั่นทบทวนประสิทธิผลและความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงช่องทางและกลไกเหล่านี้ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเทคโนโลยี ความต้องการของลูกค้า และการดำเนินการของคู่แข่งด้วย เพื่อสร้างหลักประกันว่า บริการสนับสนุนลูกค้าของท่าน ยังคงน่าประทับใจและส่งเสริมให้ลูกค้ามีความผูกพันกับท่านมากยิ่งขึ้น

รูปต่อไปนี้แสดงตัวอย่าง ของ G-Able ในการสนับสนุนลูกค้าทั้ง Online และ Offline ในทุกจุดสัมผัสตลอด Customer Journey



3.2 ก 3 กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า

ในกรณีที่ท่านพลาด หรือที่ภาษาการตลาดเรียกว่า Service Failure จนทำให้ลูกค้าร้องเรียน ท่านจะต้องมีวิธีการที่มีประสิทธิผลในการจัดการข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้น (Service Recovery) ความจริงทางการตลาดมีอยู่ว่า รว ร้อยละ 90 ของลูกค้าที่ไม่พึงพอใจ จะไม่หวนกลับมาซื้อสินค้าหรือใช้บริการท่านอีก แต่ ร้อยละ 85 ของลูกค้าที่ไม่พึงพอใจ จะกลับมาซื้อซ้ำ หากประเด็นความไม่พอใจ หรือข้อร้องเรียนของพวกเขา ได้รับการแก้ไขอย่างดี การจัดการข้อร้องเรียน จึงเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่จะสร้างประสบการณ์ที่ดีและสร้างความผูกพันกับลูกค้า



ท่านจึงจำเป็นต้องสร้างกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนที่มีประสิทธิผล ที่ส่งผลให้

1. ข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล
2. สามารถเรียกความเชื่อมั่นของลูกค้ากลับมา
3. สร้างเสริมความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า และ
4. นำไปวิเคราะห์สาเหตุ และหาทางป้องกันหรือยกระดับบริการให้ดีขึ้นกว่าเดิมในอนาคต

เช่นเดียวกับหัวข้ออื่นๆที่ผ่านมา ท่านจะต้องดำเนินการในเรื่องนี้อย่างเป็นทางการ ได้แก่ กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีแนวทางหรือขั้นตอนที่ชัดเจนในการแก้ไขข้อร้องเรียนของลูกค้า มีกลไกและวิธีการในการติดตามความสำเร็จของการแก้ไขข้อร้องเรียน มีการกำหนดตัววัดและเป้าหมายในการจัดการข้อร้องเรียน เช่น ความรวดเร็วในการตอบสนองและแก้ไข ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการแก้ไขข้อร้องเรียน การกลับมาซื้อซ้ำของลูกค้าที่เคยร้องเรียน เป็นต้น มีการติดตามผลลัพธ์ภาพรวมของการแก้ไขข้อร้องเรียน มีการนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาทางป้องกันและขยายผลทั่วทั้งองค์กร รวมทั้ง หาทางปรับปรุงวิธีการแก้ไขข้อร้องเรียนให้มีประสิทธิผลดียิ่งขึ้น

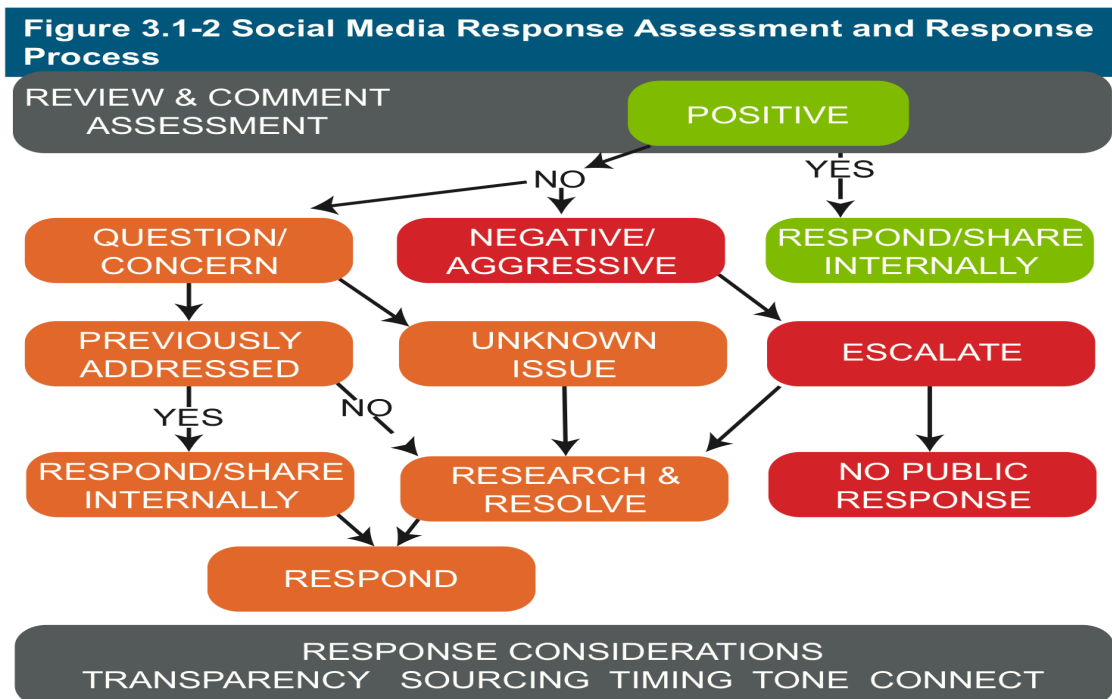
วิธีการที่ท่านอาจเลือกใช้ได้ อาทิ การกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงานหรือให้บริการลูกค้า ให้สามารถแก้ไขข้อร้องเรียนได้ทันที โดยกำหนดแนวทางและอำนาจการตัดสินใจให้ชัดเจน การแบ่งระดับความร้ายแรงของข้อร้องเรียน และกำหนดระยะเวลาในการแก้ไขและวิธีการตอบสนองให้เหมาะสมกับความร้ายแรง การติดตามโดยผู้บริหารระดับสูงกรณีข้อร้องเรียนยังไม่ได้รับการแก้ไข การสื่อสารให้ลูกค้ารับทราบความก้าวหน้าในการแก้ไขปัญหา และร่วมประเมินความพึงพอใจหลังการแก้ไข การแสดงความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ไมโยกโย้ เช่นการรับคืนสินค้าและเปลี่ยนชิ้นใหม่ให้ในทันที การใช้กลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันเพิ่มเติม เช่น การมอบสิทธิพิเศษ หรือที่บริษัทขายพืชบางแห่ง ให้คูปองฟรีอีก 1 ถาด กรณีส่งสินค้าล่าช้า เป็นต้น รวมถึงการติดตามดูแลลูกค้ากลุ่มนี้เป็นพิเศษ เพื่อให้มั่นใจว่ายังคงกลับมาซื้อซ้ำ และภักดีต่อท่านเช่นเดิม

ในยุคดิจิทัลเช่นปัจจุบัน ข้อร้องเรียนของลูกค้าอาจมาทางสื่อสังคมออนไลน์ หรือช่องทางดิจิทัลต่างๆ ซึ่งหากท่านรับมือกับข้อร้องเรียนเหล่านี้ได้ไม่ดี อาจก่อให้เกิดความเสียหายกับท่านในวงกว้างได้ ท่านจึงควรมีแนวทางที่ดีในการรับมือกับข้อร้องเรียนหรือข้อคิดเห็นบนโลกดิจิทัลด้วย

รูปนี้แสดงตัวอย่างกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของ IPM และการจัดการข้อร้องเรียนบนโลกออนไลน์ของ Elevations Credit Union

Complaint Management Process	
<p><i>Step 1</i> Review & Verify</p>	<ul style="list-style-type: none"> • AM speaks with client sponsor to understand nature of complaint and begin defining corrective actions. • AM speaks with PMC to determine root cause of issue(s) and discuss possible corrective actions. • Depending on nature of the complaint, senior leadership might follow up with sponsor.
<p><i>Step 2</i> Communicate & Document</p>	<ul style="list-style-type: none"> • AM logs complaint in Deltek. • AM notifies MD, discusses corrective actions.
<p><i>Step 3</i> Review & Assess</p>	<ul style="list-style-type: none"> • AM proposes corrective actions to the sponsor and secures agreement on a final plan. • IPM executes the corrective action plan. • AM provides oversight during execution of corrective action. Modifications are made as needed.
<p><i>Step 4</i> Respond & Close</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Findings and solution explained to client. • Determination made as to client satisfaction. • Response logged in Deltek.
<p><i>Step 5</i> Complaint Follow-up</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Complaint reviewed with senior leadership. • Effective resolution confirmed through PPE results.

Figure 3.2-1 Complaint Management Process



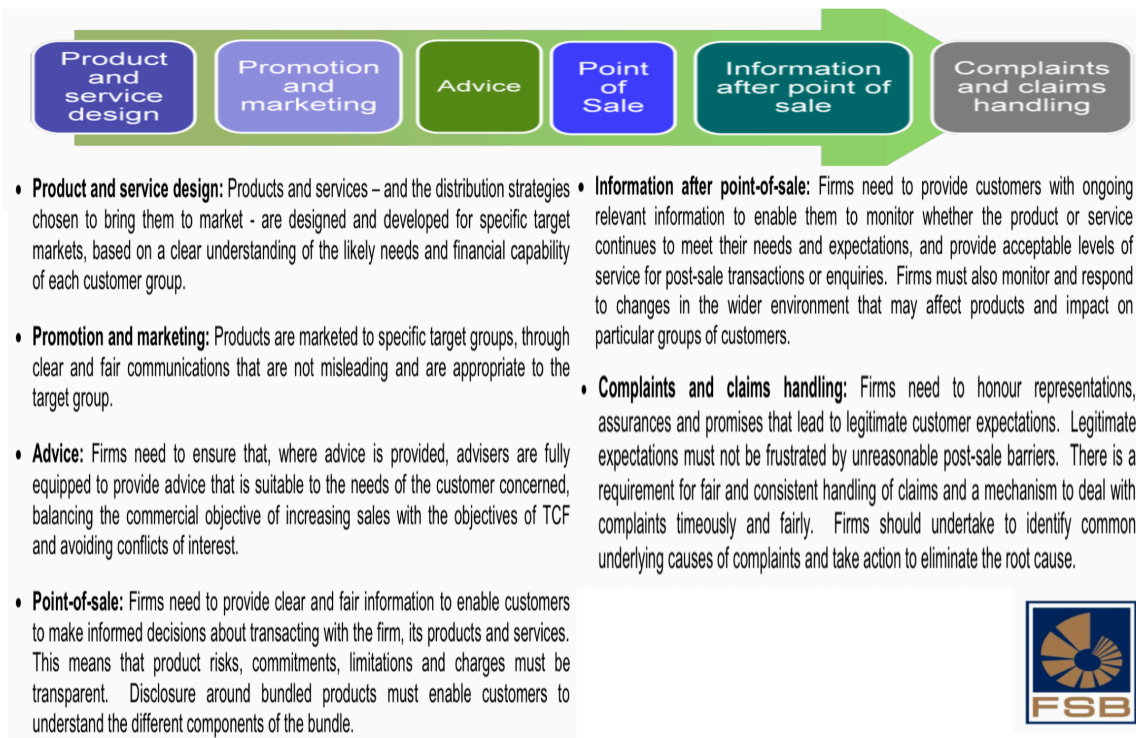
3.2 ก 4 การปฏิบัติที่เป็นธรรม

นอกจากการทำให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ประทับใจในการซื้อและใช้สินค้าและบริการของเราแล้ว สิ่งหนึ่งที่ท่านต้องคำนึงถึง คือทำอย่างไรให้ลูกค้ารู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรม ตลอด Customer Journey และ Customer Life Cycle จากการศึกษาผู้บริโภค พบว่า มาตรฐานการบริการที่ทำให้พวกเขารู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรม ประกอบด้วย

- การส่งมอบคุณภาพสมราคาที่ย่อม
- ไม่เอาเปรียบเปรียบผู้บริโภค
- ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ
- การจ่ายค่าชดเชยความเสียหายที่รวดเร็ว เป็นธรรม
- การจัดการปัญหาและข้อร้องเรียนให้เร็วที่สุด
- การแสดงออกซึ่งความเห็นอกเห็นใจ และโอนอ่อนผ่อนตามในการแก้ไขปัญหา
- มีความชัดเจน ตรงไปตรงมา โปร่งใส ให้ข้อมูลที่เป็นจริง ไม่ปิดบัง

สิ่งที่ท่านควรดำเนินการคือ วิเคราะห์ Customer Journey ของท่าน เพื่อค้นหาความเสี่ยงที่อาจทำให้ลูกค้ารู้สึกไม่เป็นธรรม จากนั้นกำหนดมาตรฐานบริการ ฝึกอบรมพนักงานให้มีมาตรฐานในการให้บริการที่คำนึงถึงทั้งความประทับใจและเป็นธรรม ติดตามและวัดผลอย่างสม่ำเสมอ

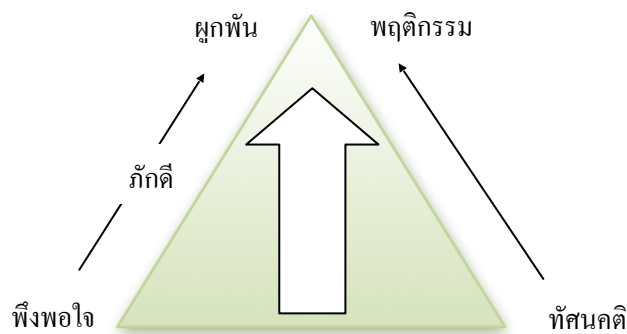
รูปนี้แสดง การดำเนินการเพื่อให้ลูกค้าได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมของธนาคาร FSB



3.2 ข 1 กระบวนการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พอใจ และความผูกพันของลูกค้า

การประเมินระดับความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ท่านทราบระดับความสำเร็จ ในการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าของท่าน

ท่านอาจสงสัยว่า ความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าแตกต่างกันอย่างไร ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกหรือทัศนคติของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการของท่าน ในขณะที่ความผูกพัน เป็นพฤติกรรมของลูกค้าที่แสดงออก สะท้อนถึงความมุ่งมั่นที่มีต่อผลิตภัณฑ์ หรือตราสินค้า (Brand) ของท่าน ดังรูป



ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า

การประเมินแต่เพียงระดับความพึงพอใจ จึงไม่เพียงพอ ท่านจะต้องวางระบบให้มีการประเมินทั้งระดับของความพึงพอใจ ความภักดี ตลอดจนความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์/บริการ และตราสินค้าของท่าน

สิ่งที่ท่านควรคำนึงถึงในการวางระบบการประเมินความพึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า ได้แก่

1. ท่านจะต้องมีวิธีการในการประเมินที่ครอบคลุมกลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดที่สำคัญให้ครบถ้วนทุกกลุ่ม โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่ม เพื่อสร้างความมั่นใจว่าท่านสามารถเรียนรู้ระดับความพึงพอใจและความผูกพันได้ครบถ้วน ในทุกกลุ่มลูกค้าและตลาดที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ
2. ท่านจะต้องออกแบบวิธีการประเมิน ที่ทำให้ท่านได้ข้อมูลสารสนเทศ ที่สามารถนำไปวิเคราะห์และใช้ประโยชน์ได้ เพื่อนำไปปรับปรุงให้เกินกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง และทำให้ลูกค้าเกิดความผูกพันมากขึ้น เช่น การจำแนกปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความพึงพอใจและความผูกพัน (โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ตามที่ท่านระบุไว้ในโครงร่างองค์กร) จำแนกเพศ วัย ระดับรายได้ สถานะสมรส ผลิตภัณฑ์และบริการ เป็นต้น นอกจากนี้ ท่านอาจออกแบบการประเมินให้เอื้อต่อการรับทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์มากขึ้น เช่น การมีคำถามปลายเปิดในทำนองที่

ว่า หากจะได้คะแนนในระดับที่สูงขึ้นกว่านี้ อะไรคือสิ่งที่ลูกค้าคิดว่าท่านควรปรับปรุง เป็นต้น

3. ท่านจะต้องออกแบบการประเมิน ให้สามารถช่วยท่านวิเคราะห์สาเหตุ และนำไปใช้สร้างความผูกพันต่อได้ เช่น ทำให้ท่านทราบว่า ในแต่ละปัจจัยที่ทำให้ลูกค้ารักดี เกิดการซื้อซ้ำ ตัดสินใจทำธุรกิจต่อเนื่องกับท่าน และความเต็มใจที่จะแนะนำผลิตภัณฑ์และตราสินค้าของท่าน ท่านทำได้ดีเพียงใด ปัจจัยใดบ้างที่ต้องแก้ไขปรับปรุง
4. วิธีการในการประเมินความผูกพัน อาจไม่จำเป็นต้องพึ่งพาการสำรวจแต่เพียงอย่างเดียว ท่านอาจกำหนดตัววัดพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อช่วยสะท้อนระดับความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อสินค้า ผลิตภัณฑ์/บริการและตราสินค้าของท่าน เช่น อัตราการซื้อสินค้าซ้ำของลูกค้า อัตราการบริโภคสินค้า สัดส่วนลูกค้าประจำต่อลูกค้าจร อัตราการต่อสัญญา ระยะเวลาในการเป็นลูกค้า active rate ของสมาชิก เป็นต้น
5. ในยุคดิจิทัลเช่นปัจจุบัน ท่านไม่ควรจำกัดตัวเองเพียงแค่การสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันเพียงปีละไม่กี่ครั้ง แต่ท่านสามารถประเมินความพึงพอใจและความผูกพันผ่านช่องทางดิจิทัลได้ รวมทั้งสามารถใช้การสังเกตพฤติกรรมบนโลกดิจิทัลในการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันได้ โดยเฉพาะธุรกิจที่อยู่บนโลกออนไลน์ เช่น Games, Online Commerce, Mobile & Social Commerce

ตัวอย่างวิธีการที่ท่านอาจเลือกใช้ ในการประเมินระดับความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า อาทิ การสำรวจโดยใช้แบบสำรวจ การรวบรวมข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประวัติการทำธุรกิจกับลูกค้า ช้อร้องเรียน รายงานจากภาคสนาม การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า อัตราการแนะนำจากลูกค้าเดิม และอัตราความสำเร็จของการทำธุรกรรม โดยอาจรวบรวมผ่านเว็บไซต์ การติดต่อโดยตรง ผ่านบุคคลที่สาม หรือทางไปรษณีย์ ขึ้นกับความเหมาะสม

ตัวอย่างตัววัดระดับความพึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าที่เป็นที่นิยมใช้กันโดยทั่วไป เช่น Customer Satisfaction Score, Customer Engagement Score, Net Promoter Score, Loyalty Score, Customer Retention Rate เป็นต้น

ท่านจะต้องทำให้การประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน เป็นกระบวนการที่เป็นระบบและต่อเนื่อง มีวงรอบที่ชัดเจน เชื่อมต่อไปยังกระบวนการใช้ประโยชน์จากเสียงของลูกค้า และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ท่านต้องคอยหมั่นทบทวนประสิทธิผลของกระบวนการนี้ เพื่อหาทางปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นในวงรอบถัดไป รวมทั้งคอยปรับให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น เทคโนโลยีบนเว็บ หรือสื่อสังคมออนไลน์ หรือ ปัจจัยที่เป็นความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น

นอกจากนี้ สิ่งที่ท่านควรพัฒนาให้มีในองค์กรท่านคือ **การประเมินความไม่พึงพอใจของลูกค้า**

ความจริงทางการตลาดมีอยู่ว่า ลูกค้าที่ไม่พึงพอใจ จะสอหายสาบสูญ มองหาผลิตภัณฑ์หรือสินค้าของเจ้าอื่นเพื่อทดแทน ลูกค้าที่พึงพอใจ จะเปิดหน้าต่างแห่งโอกาส ให้ท่านสามารถพัฒนาความสัมพันธ์เพิ่มเติม ในขณะที่สำหรับลูกค้าที่ภักดีและผูกพันแล้ว แม้คู่แข่งจะหยิบยื่นข้อเสนอให้ ก็พร้อมจะปฏิเสธ

จากการรวบรวมข้อมูลของ John Goodman พบว่า ลูกค้าที่ไม่พอใจร้อยละ 1-5 เท่านั้นที่จะร้องเรียนอย่างเป็นทางการกับท่าน และลูกค้าโดยทั่วไปมีแนวโน้มที่จะกล่าวถึงสิ่งที่ไม่พึงพอใจ มากกว่าสิ่งที่ถูกใจถึงสองเท่า บางการศึกษาพบว่า ลูกค้ามีแนวโน้มที่จะเล่าสิ่งที่ไม่พึงพอใจให้ผู้อื่นทราบราว 8-16 ครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบัน สิ่งที่ถูกค่าเล่า 1 ครั้ง ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ หรือเทคโนโลยีบนเว็บ อาจมีผู้รับทราบเหมือน เรือแค้น ลูกค้ายกกลุ่มที่ไม่พึงพอใจท่าน จึงเป็นกลุ่มที่ท่านควรจับตามอง และหาทางวัดเพื่อประเมินระดับความไม่พึงพอใจ เพื่อให้แน่ใจว่าจะไม่สิ้นคลอนความสำเร็จทางการตลาด และความยั่งยืนของธุรกิจ



ความไม่พึงพอใจ เกิดจากการที่ท่านไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ หรือ ลูกค้าได้รับในสิ่งที่ไม่ตรงกับที่ท่านให้สัญญาไว้ ซึ่งอาจเกิดจากผลิตภัณฑ์/บริการ บริการสนับสนุนที่ท่านจัดให้ หรือการมีปฏิสัมพันธ์กับพนักงานของท่านขณะทำธุรกรรมก็ได้

ดร. Kano เชื่อว่า ปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจ เป็นคนละปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าพอใจหรือประทับใจ ในการประเมินความไม่พึงพอใจของลูกค้า ท่านจึงไม่ควรพิจารณาเพียงแค่ข้อที่ได้คะแนนความพึงพอใจน้อย แต่ควรแยกการประเมินความไม่พึงพอใจออกมาต่างหาก เพื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุรากเหง้า และทำให้สามารถแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบ เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต

นอกเหนือจากการสำรวจความไม่พึงพอใจ บนปัจจัยที่แยกออกมาเฉพาะแล้ว ท่านอาจใช้พฤติกรรมของลูกค้าร่วมประกอบเป็นตัวสะท้อนความไม่พึงพอใจก็ได้ เช่น อัตราการคืนสินค้า อัตราไม่ต่อสัญญา อัตรายกเลิกการติดตั้ง (Churn Rate) อัตราขอยกเลิกบัตรเครดิต อัตราผู้ป่วยที่บำบัดแล้วไม่มารับการตรวจ อัตราการขอย้ายโรงพยาบาล อัตราขอย้ายโรงเรียน เป็นต้น

ท่านเองเดียวกันกับการประเมินระดับความพึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า ท่านอย่าลืมนำผลการประเมินความไม่พึงพอใจที่ได้ไปเป็น input ของกระบวนการใช้ประโยชน์จากเสียงของลูกค้า และหมั่นหาทางปรับปรุงวิธีการประเมินให้ดีขึ้นอยู่เสมอด้วย

สิ่งสุดท้ายที่จะขอฝากก่อนขึ้นหัวข้อถัดไปก็คือ ตัววัดผลที่ท่านกำหนดขึ้น เพื่อประเมินความพึงพอใจก็ดี ความผูกพันก็ดี ตลอดจนความไม่พึงพอใจก็ดี จะต้องเป็นส่วนหนึ่งในระบบวัดผลขององค์กร ที่ผู้

บริหารที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้บริหารระดับสูงจะต้องหมั่นติดตาม และค้นหาโอกาสในการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะได้เป็นผู้นำในการแข่งขันและผู้นำตลาดอย่างยั่งยืน

รูปนี้แสดงการประเมิน Net Promoter Score ของ Elevations Credit Union

Figure 3.2-4 NPS Transaction Survey Driver Questions

New Member	New Product	Call Center	Branch Survey	Remote Services
<ul style="list-style-type: none"> It was easy to apply Received prompt service Representative knowledgeable Made to feel like a valued member Information easy to find Information easy to understand 	<ul style="list-style-type: none"> It was easy to open (deposit) It was easy to apply (loan) Received prompt service Received timely communication throughout Representative was personally engaged Representative was knowledgeable Made to feel like a valued member Information easy to find Information easy to understand 	<ul style="list-style-type: none"> Received prompt service Representative personally engaged Representative listened to understand needs Representative knowledgeable Timely resolution Made to feel like a valued member 	<ul style="list-style-type: none"> Received prompt service Representative personally engaged Representative knowledgeable Privacy of transaction Timely resolution Made to feel like a valued member 	<ul style="list-style-type: none"> Easy to navigate Options met needs Information easy to locate Information easy to understand Able to successfully complete transaction or inquiry

รูปนี้แสดงการประเมินความพึงพอใจของ Nestle Purina ที่น่าสนใจคือ วิธีการประเมินความพอใจของสัตว์เลี้ยงต่อผลิตภัณฑ์ของเขา

Measures	Description
Pet	
Nutritional efficacy	Short-term and long-term tests
Palatability	Taste tests
Consumer	
Product digestibility	Stool quality test
Complaints	Number and severity tracked via phone, internet, and mail
American Customer Satisfaction Index (ACSI)	Satisfaction survey conducted by University of Michigan
Quality Function Deployment (QFD)	Perceptions of product attributes
Customer	
Performance Monitor	Industry-wide survey
Monitor-Customer Satisfaction Index (MCSI)	NPPC's customer satisfaction survey
Customer Index	New metric that assesses the relationship between Purina and the customer
Informal daily interaction with customer	Daily interaction
Case-fill rate	Measure of order accuracy
Promotion effectiveness	Sales and return on investment for promotional campaigns
New product acceptance	Acceptance of new items onto store shelf

Table 3.2.2 - Customer Satisfaction Measurement Methods

3.2 ข 2 กระบวนการประเมินความพึงพอใจเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น

การเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้า ที่มีต่อองค์กรของท่านกับที่มีต่อคู่แข่ง ผลิตภัณฑ์ที่เป็นคู่แข่งหรือเป็นทางเลือกอื่น และ/หรือองค์กรที่ขายผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน ถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการทำธุรกิจและการแข่งขันในระยะยาว ท่านจะต้องหมั่นค้นหาและประเมินความพึงพอใจเชิงเปรียบเทียบ ตลอดจนความนิยมของลูกค้าที่มีต่อท่าน ต่อคู่แข่ง และต่อผลิตภัณฑ์/สินค้าทดแทนที่คล้ายคลึงกัน รวมถึง ของผู้ผลิตที่อยู่ในตลาดอื่นๆที่ท่านยังไม่ได้เข้าไป ซึ่งจะช่วยให้คุณเข้าใจปัจจัยต่างๆที่ผลักดันตลาดที่อาจมีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว และความยั่งยืนขององค์กร อันจะทำให้ท่านสามารถวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดและธุรกิจ ได้เหมาะสมยิ่งขึ้น



สารสนเทศเหล่านี้อาจได้มาจากการศึกษาเชิงเปรียบเทียบ ที่ทำโดยองค์กรเองหรือโดยหน่วยงานอิสระ ซึ่งท่านสามารถเลือกได้ตามความเหมาะสม ท่านอาจบูรณาการกระบวนการนี้ เข้ากับกระบวนการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าในหัวข้อ 3.1 ข 1 ก็ได้ ที่สำคัญ อย่าลืมนำข้อมูลที่ได้ ไปเป็น Input เข้าสู่กระบวนการใช้ประโยชน์จากเสียงของลูกค้าและการวางแผนกลยุทธ์ รวมทั้งหมั่นหาทางปรับปรุงวิธีการที่ใช้ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ก่อนการสำรวจหรือประเมินในวงรอบถัดไป

ถึงตอนนี้ ท่านคงจะมีระบบในการรับฟังและเรียนรู้ “เสียงของลูกค้า” ที่มีประสิทธิผล รวมทั้งวิธีการที่ดีในการติดตามผลลัพธ์ของการทำตลาด และให้บริการของท่าน รวมทั้งการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน ตลอดจนข้อร้องเรียน กระบวนการถัดไปคือ การติดตามข้อมูลเหล่านั้น และนำมาวิเคราะห์ ใช้ประโยชน์ เพื่อให้ลูกค้ายังผูกพันกับท่านมากขึ้น ประสบความสำเร็จในตลาดมากขึ้น

3.2 ค กระบวนการใช้ประโยชน์จากเสียงของลูกค้าและตลาด

ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า หรือ “เสียงของลูกค้า” จากช่องทางต่างๆ ตามหัวข้อ 3.1 ทั้งจากลูกค้าปัจจุบัน ลูกค้าอดีต ลูกค้าของคู่แข่ง ลูกค้าในอนาคต (ตามหัวข้อ 3.1 ก) รวมทั้งผลการประเมินความพึงพอใจ ความผูกพันของลูกค้า และความไม่พึงพอใจ (ตามหัวข้อ 3.2 ข) จะไร้ค่าโดยสิ้นเชิง หากปราศจากการนำไปใช้ประโยชน์ นอกเสียจากที่ท่านได้นำข้อมูลเหล่านี้ ไปวิเคราะห์ด้วยวิธีการที่มีประสิทธิผล ทำให้ท่านทราบความต้องการ ความคาดหวังและคุณลักษณะสำคัญที่ลูกค้าต้องการจากผลิตภัณฑ์และบริการ



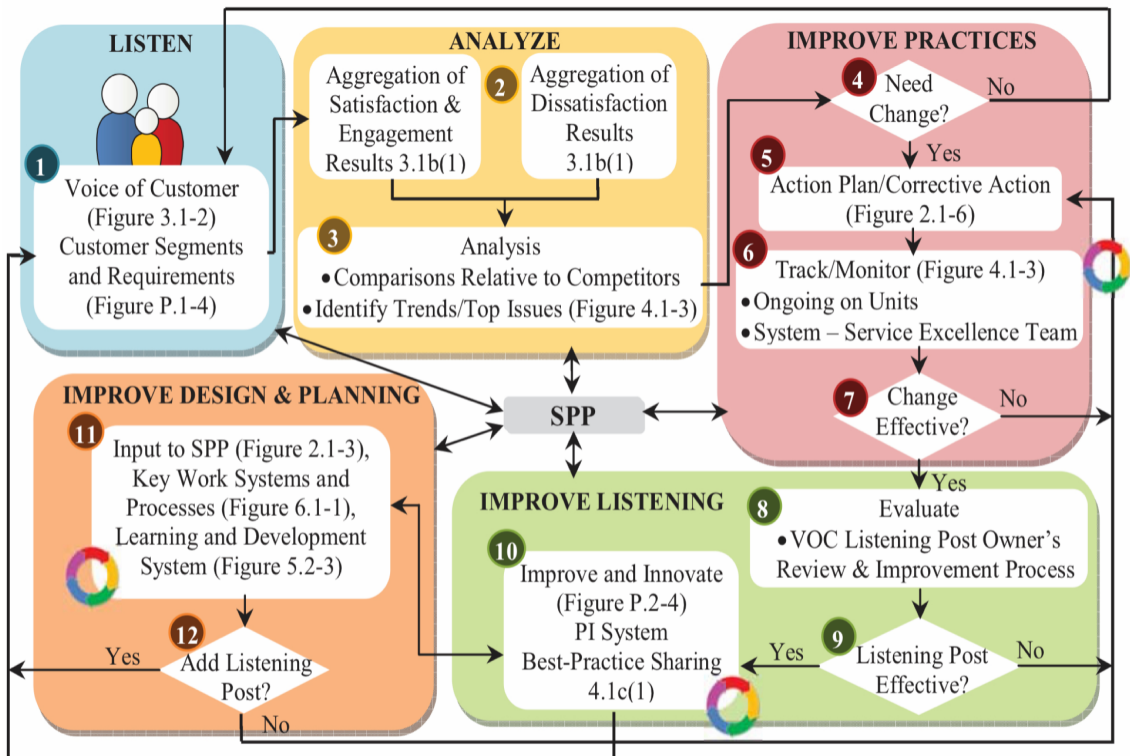
ของท่าน (ตามหัวข้อ 3. ก 1 และ 2) นำไปวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด (ตามหัวข้อ 3.2 ก 3) นำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการทำตลาดและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (ตามหัวข้อ 3.2 ก1) ปรับปรุงบริการสนับสนุนและสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ามากยิ่งขึ้น (ตามหัวข้อ 3.2 ก 2) รวมทั้งใช้เพื่อวิเคราะห์หาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการใหม่ๆ (ตามหัวข้อ 3.1 ข 2 และ 6.1 ก)

ท่านควรทำเรื่องนี้ให้เป็นระบบ เป็นกระบวนการ ประกอบด้วย การกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการใช้ประโยชน์แต่ละด้าน มีวิธีการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์วางแผนการตลาดและธุรกิจ และทำให้ลูกค้าผูกพันมากขึ้นเชื่อมโยงกับกระบวนการต่างๆที่กล่าวมาข้างต้น การดำเนินการในเรื่องนี้จะต้องทำอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ และหมั่นทบทวนประสิทธิผลของการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูลเหล่านี้ เพื่อหาทางปรับปรุงให้มีประสิทธิผลดีขึ้น

หากท่านมีฐานข้อมูลลูกค้าจำนวนมาก ท่านอาจใช้เทคนิค Data Mining เพื่อค้นหาความรู้เกี่ยวกับลูกค้า รูปแบบ ความสัมพันธ์ หรือแนวโน้มบางอย่างที่ท่านอาจคาดไม่ถึง เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการตลาดและธุรกิจของท่าน หรืออาจใช้ Artificial Intelligence ในการเพิ่มยอดขายหรือยกระดับความผูกพันของลูกค้าก็ได้

รูปนี้แสดงตัวอย่างการใช้ประโยชน์ข้อมูลเสียงลูกค้าและตลาดอย่างเป็นระบบ ของ CAMC

Figure 3.1-1 Customer Communication and Response System



ถึงตรงนี้ ท่านจะพบว่า ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นลูกค้า จำเป็นต้องมีการรับฟังลูกค้า ค้นหาข้อมูลสารสนเทศด้านลูกค้าและคู่แข่ง การประเมินความพึงพอใจ ความผูกพัน ความไม่พึงพอใจ ตลอดจนการประมวลข้อคิดเห็นของลูกค้า ด้วยวิธีการเชิงรุกและสร้างสรรค์ แต่ที่สำคัญกว่า ก็คือ การใช้วิธีการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิภาพ ทั้งจากข้อมูลที่ค้นหาได้และฐานข้อมูลลูกค้าที่มีอยู่ในมือ แล้วนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ในทุกด้าน ตลอดจนนำข้อมูลป้อนกลับและผลลัพธ์ที่ได้ วนกลับมาวิเคราะห์ใหม่ เป็นวงจรที่ไม่มีสิ้นสุด



ทั้งหมด คือเรื่องราวของการมุ่งเน้นความเป็นเลิศที่ลูกค้า

ท่านพบโอกาสในการปรับปรุงในหมวดนี้บ้างหรือไม่

และอะไรคือเรื่องสำคัญที่ท่านคิดว่าควรได้รับการปรับปรุงก่อน...

บทที่ 9 การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้

ระบบการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นพื้นฐานของระบบการบริหารจัดการเพื่อมุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศ เป็นระบบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรท่านมีการจัดการที่มีประสิทธิผล และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขันโดยใช้ข้อมูลจริง และองค์ความรู้เป็นแรงผลักดันการสร้างผลการดำเนินการและนวัตกรรมองค์กร ระบบการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ จึงเปรียบเสมือน “สมอง” ที่เป็นศูนย์กลาง ทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของการปฏิบัติการขององค์กรกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

จุดประสงค์ของระบบการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ การทบทวน และการปรับปรุง ก็เพื่อชี้นำการจัดการกระบวนการขององค์กรให้บรรลุผลลัพธ์ขององค์กรและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ รวมทั้งเพื่อคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดการณ์ภายในหรือภายนอกองค์กร ตลอดจนทำให้ท่านสามารถระบุวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ที่อาจนำมาแบ่งปันเรียนรู้ และต่อยอดจนเกิดนวัตกรรม



นอกจากนี้ หากองค์กรของท่าน มีข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพ พร้อมใช้งาน และมีระบบงานด้านสารสนเทศ ตลอดจนเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ผสมผสานกับการวิเคราะห์ ปรับปรุง และการจัดการความรู้ที่ดี จะส่งเสริมให้ท่านเกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขัน ช่วยเพิ่มผลิตภาพและนวัตกรรมของท่าน รวมทั้งสามารถสร้างประสบการณ์ให้ลูกค้าที่ดีกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคดิจิทัลเช่นปัจจุบัน

เกณฑ์ TQA แบ่งระบบการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้เป็น 2 หัวข้อ คือ 4.1 การวัด วิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ และ 4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้

รูปนี้แสดงเกณฑ์ TQA หัวข้อ การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

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. องค์กรมีการวิเคราะห์อะไรบ้างเพื่อสนับสนุนการทบทวนเหล่านี้และเพื่อให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้. องค์กรและผู้นำระดับสูงใช้ผลการทบทวนในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- ประเมินผลสำเร็จขององค์กร ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน ความมั่นคงทางการเงิน และความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.
- ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการขององค์กรและความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงานอยู่.

คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (*).

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement)

(1) ผลการดำเนินการในอนาคต (Future PERFORMANCE) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการและข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการ.

(2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม (Continuous Improvement and INNOVATION) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนผลการดำเนินการไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม. องค์กรมีวิธีการในการถ่ายทอดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติต่อไปนี้อย่างไร.

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

ขอเริ่มที่ระบบวัดผลและการปรับปรุงผลการดำเนินการก่อน

4.1 ก 1 กระบวนการวัดผลการดำเนินการ

หัวใจสำคัญสำหรับการบริหารองค์กรก็คือ ท่านจะต้องมีระบบวัดผลการดำเนินการที่ดี ที่ช่วยสนับสนุนการวางแผน และการปรับปรุงการดำเนินการขององค์กรของท่าน ตัววัดที่อยู่ในระบบวัดผล จึงต้องเป็นตัววัดที่มีความหมายและสำคัญต่อองค์กร ไม่ใช่ตัววัดที่สะเปะสะปะ ใช้ประโยชน์ในการวางแผน ตัดสินใจ และปรับปรุงผลการดำเนินการไม่ได้ สิ่งที่ท่านจะต้องดำเนินการคือ การวางระบบวัดผล เริ่มต้นตั้งแต่ตัววัดสำคัญ ตามเป้าประสงค์ขององค์กรและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ถ่ายทอดลงไปเป็นลำดับชั้น จนกระทั่งกลายเป็นตัววัดในระดับปฏิบัติการ ครอบคลุมทุกระบวนการ ทุกหน่วยงาน รวมทั้งคณะกรรมการหรือทีมต่างๆ ที่อยู่ในองค์กรของท่าน



นอกจากเป้าประสงค์ขององค์กร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรแล้ว ท่านจะต้องวางระบบวัดผล เพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวัน ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการที่สำคัญ รวมทั้งตัวชี้วัดทางการเงินที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งตัววัดที่รองรับข้อกำหนดต่างๆ ที่องค์กรภายนอก อาจต้องการจากท่าน เช่น ข้อกำหนดจากองค์กรแม่ ข้อกำหนดขององค์กรที่กำกับดูแลท่าน ข้อกำหนดขององค์กรที่ให้การรับรองคุณภาพ ข้อกำหนดตามมาตรฐานที่ท่านใช้ปฏิบัติ ตลอดจนจนตามกฎระเบียบข้อบังคับตามกฎหมาย

การวางระบบวัดผล ควรกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้รับผิดชอบเหล่านั้น ออกแบบระบบ กำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกตัววัด กำหนดเทคโนโลยีที่จะใช้ในการรวบรวมข้อมูล สื่อสารทำความเข้าใจแก่พนักงานทุกระดับ ประสานงานให้ทุกหน่วยงานมีการเก็บรวบรวมตัววัดตามวงรอบที่กำหนด เพื่อนำมาวิเคราะห์และใช้ประโยชน์ในการทบทวน ปรับปรุง และเรียนรู้ รวมทั้งมีวงรอบที่ชัดเจนในการทบทวนและปรับปรุงตัวระบบวัดผลเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ การปรับเปลี่ยนกระบวนการ หรือการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดจากภายนอก เป็นต้น



ท่านจะต้องมีวิธีการที่ทำให้เกิดความสอดคล้องของตัววัดที่เชื่อมโยงกัน ทำให้ความสำเร็จในระดับปฏิบัติการที่หน้างาน ส่งผลถึงความสำเร็จของตัววัดภาพรวมในระดับองค์กรและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเครื่องมือที่ท่านอาจเลือกใช้ได้ เช่น Value Driver Analysis , การวิเคราะห์ตัววัดนำ ตัววัดตาม (Leading-Lagging Indicator) หรือการหาความสัมพันธ์ของตัววัดแต่ละระดับ เป็นต้น รวมทั้งท่านจะต้องมีวิธีการที่ทำให้เกิดการบูรณาการ ที่ทำให้ได้ข้อมูลสารสนเทศจากทั่วทั้งองค์กร ช่วยให้ท่านสามารถเห็นภาพและประเมินความสำเร็จภาพรวมขององค์กรได้

ระบบวัดผลการดำเนินการของท่าน ควรมีองค์ประกอบของตัววัดอย่างน้อย 3 ระดับได้แก่ ตัววัดในระดับปฏิบัติการประจำวัน ตัววัดภาพรวมผลการดำเนินการขององค์กร และตัววัดความก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ นอกจากนี้ ท่านจะต้องมีการกำหนดตัววัดทางการเงิน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ที่ครอบคลุมทั้งด้านรายได้ ผลตอบแทนทางการเงิน และความมั่นคงของสถานะการเงิน รวมทั้งผลการดำเนินงานงบประมาณ (โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรภาครัฐ) และวางระบบให้ตัววัดเหล่านี้ได้รับการติดตามอยู่เสมอ

ในการกำหนดตัววัดภาพรวมผลการดำเนินการขององค์กร ท่านควรยึดหลักสมดุลความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประกอบด้วย นั่นคือ ประกอบด้วยตัววัดหลายๆด้านที่สำคัญ ทั้งด้านลูกค้า การตลาด การปฏิบัติการ (Operation) บุคลากร ตลอดจนสังคมชุมชน ไม่ควรหนักไปทางตัวชี้วัดด้านการเงินแต่เพียงอย่างเดียว จะช่วยให้ท่านสามารถเห็นสุขภาพองค์กรในภาพรวม และตัดสินใจบริหารได้อย่างสมดุล

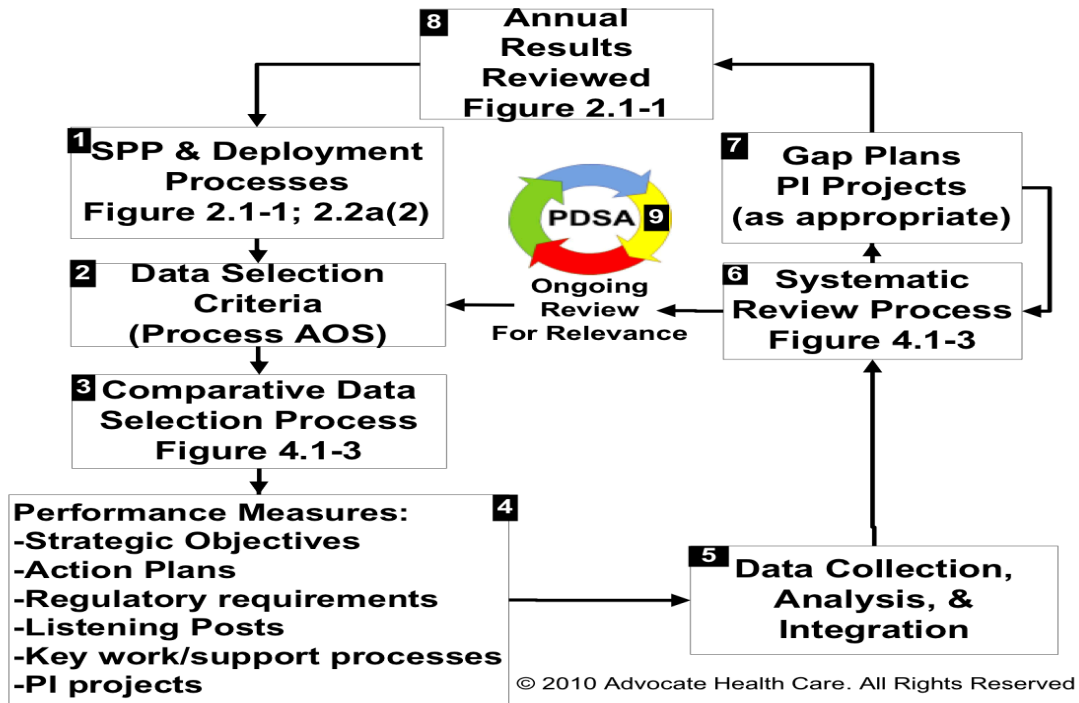
ท่านจะสังเกตพบว่า เนื้อหาที่ท่านศึกษา ตั้งแต่บทที่ 6 ถึงบทที่ 11 รวมทั้งเนื้อหาเรื่องผลลัพธ์ขององค์กรในบทที่ 12 จะกล่าวถึงตัววัดเป็นจำนวนมาก ตัววัดเหล่านี้ คือตัววัดที่ท่านควรคำนึงถึง และทำให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบวัดผลที่ท่านกำลังสร้างขึ้น เพื่อให้วิถีของ TQA เป็นวิถีปกติของการทำงานของคน และเกิดการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง บนตัววัดที่มีความสำคัญต่อกระบวนการ ที่ส่งเสริมความเป็นเลิศขององค์กร

นอกจากนี้ ท่านจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า ตัววัดในแต่ละระดับ ใครจะเป็นผู้ใช้ประโยชน์ ใครจะเป็นผู้ติดตาม และติดตามด้วยความถี่ห่างเท่าใด ในเวทีใด ทั้งในระดับผู้บริหารระดับสูง ที่จะต้องใช้ข้อมูลตัววัดเหล่านี้ในการตัดสินใจวางแผน รวมทั้งหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในระดับองค์กร ตลอดจนคณะกรรมการต่างๆ ผู้บริหารระดับกลาง ทีม และพนักงานระดับปฏิบัติที่หน้างาน ที่ใช้ตัดสินใจปรับปรุงกระบวนการทำงาน และสร้างนวัตกรรมในระดับของตนเอง

ปัจจุบันมีเทคโนโลยีสารสนเทศจำนวนมาก ที่สามารถช่วยให้ท่านมีระบบวัดผลที่ครอบคลุม บูรณาการ สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์และสร้างรูปแบบรายงานที่น่าสนใจ และรวดเร็ว ทันกาล ในรูป Digital Dashboard ซึ่งสามารถติดตามได้ผ่าน Mobile Device ทำให้ท่านสามารถตัดสินใจได้อย่างฉับไว ทันท่วงที่ ซึ่งท่านอาจต้องคำนึงถึงและจัดให้มีภายในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและการตัดสินใจของท่านและผู้บริหารของท่าน

รูปนี้แสดงระบบวัดผลการดำเนินการของ Advocate Healthcare

Figure 4.1-1 Performance Measurement System (PMES)



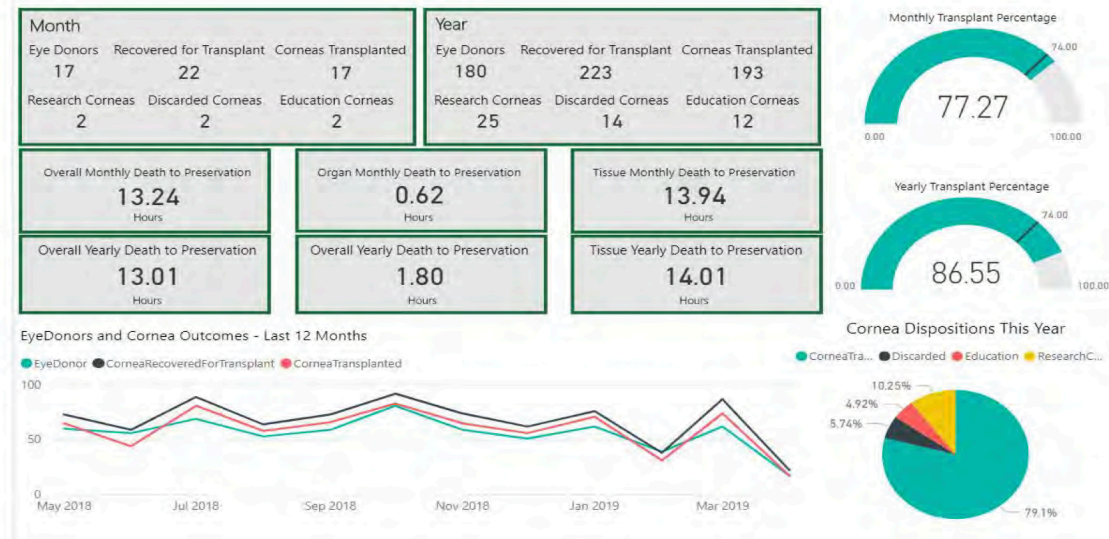
รูปนี้แสดงตัวอย่าง Corporate Dashboard ของ CORE

Figure 4.1-3 CORE Corporate Dashboard

Strategic Pillar	Corporate Goals	1st Q			2nd Q			3rd Q			4th Q			YTD	Context			
		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec					
Sustainability	Workforce : Satisfaction Score (>4.5)	4			4.513			4.41						4.25				
	Net Operating Margin: Achieve budgeted margin (> 5.6%) to include:	2.8%	1.2%	0.9%	5.2%	1.3%	0.8%	12.0%	5.7%	11.8%	10.8%	5.5%		5.6%				
	Local Organ: (>6.3%)	7.8%	6.4%	7.3%	17.8%	7.5%	13.4%	17.4%	13.5%	11.3%	20.8%	13.8%		11.9%				
	Tissue: (>5.1%)	14.4%	12.0%	9.8%	1.4%	9.4%	8.3%	26.7%	5.5%	21.0%	5.7%	8.8%		6.7%				
	Cornea: (>7.2%)	10.6%	8.7%	17.1%	18.0%	5.0%	3.4%	10.0%	6.9%	10.0%	9.0%	6.9%		1.8%				
Customer	Customer Complaints (Founded) Reduction (>20%)	2	11	8	11	10	5	10	8	10	11	1	25	EOQ1 Goal <14	EOQ2 Goal <28	EOQ3 Goal <42	EOQ4 Goal <56	
Operational Excellence	Organs Transplants: Increase (>1%)	33	41	51	52	48	66	54	63	39	53	41	681	EOQ1 Goal >152	EOQ2 Goal >305	EOQ3 Goal >457	EOQ4 Goal >610	
	Tissue donors: Increase (>1%)	102	83	93	89	81	97	103	91	88	100	95	1113	EOQ1 Goal >274	EOQ2 Goal >548	EOQ3 Goal >822	EOQ4 Goal >1096	
	Cornea Transplants : Achieve (>85%)	93.42%	81.58%	85.06%	81.01%	80.30%	83.50%	77.14%	89.40%	89.02%	83.71%	88.18%		82.84%				
	Research Organs: Increase (>10%)	10	93	17	10	15	18	51	15	10	18	14	11	111	EOQ1 Goal >47	EOQ2 Goal >94	EOQ3 Goal >140	EOQ4 Goal >187
	Research Tissue: Increase (>10%)	145	144	113	108	97	100	108	163	71	81	88	86	1093	EOQ1 Goal >301	EOQ2 Goal >602	EOQ3 Goal >902	EOQ4 Goal >1203
	PA Designation Share: Increase (1.5%)	58.70%			51.37%			51.22%							EOQ1 Goal > 50.70%	EOQ2 Goal > 50.95%	EOQ3 Goal > 51.15%	EOQ4 Goal > 51.95%
WV Designation Share: Increase (0.75%)	33.77%			33.89%			33.88%							EOQ1 Goal > 33.86%	EOQ2 Goal > 33.91%	EOQ3 Goal > 34.11%	EOQ4 Goal > 34.46%	
Innovation & Improvement	Strategic Projects On-Time (>90%)	100.00%	100.00%	98.45%	91.87%	97.59%	84.62%	85.19%	100.00%	88.00%	91.40%	94.32%		91.11%				

รูปนี้แสดงตัวอย่าง Digital Dashboard ของ CORE

Figure 4.1-1: Eye Bank Dashboard



4.1 ก 2 กระบวนการเลือกและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

หนังสือเกณฑ์ TQA ให้นิยาม “ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ” ว่าเป็นข้อมูลที่ได้มาจากการเทียบเคียงกับองค์กรอื่นด้วย “กระบวนการเทียบเคียง” (Benchmarking) และ “การค้นหาตัวเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน” (Competitive Comparison) สองคำนี้ ต่างกันอย่างไร

คำว่า “กระบวนการเทียบเคียง” หมายถึง การค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ที่แสดงถึงวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันทั้งภายในกลุ่มหรือนอกกลุ่มธุรกิจ ส่วนคำว่า “การเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน” เป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินการ ระหว่างองค์กรท่านกับคู่แข่งและองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์บริการที่คล้ายคลึงกัน



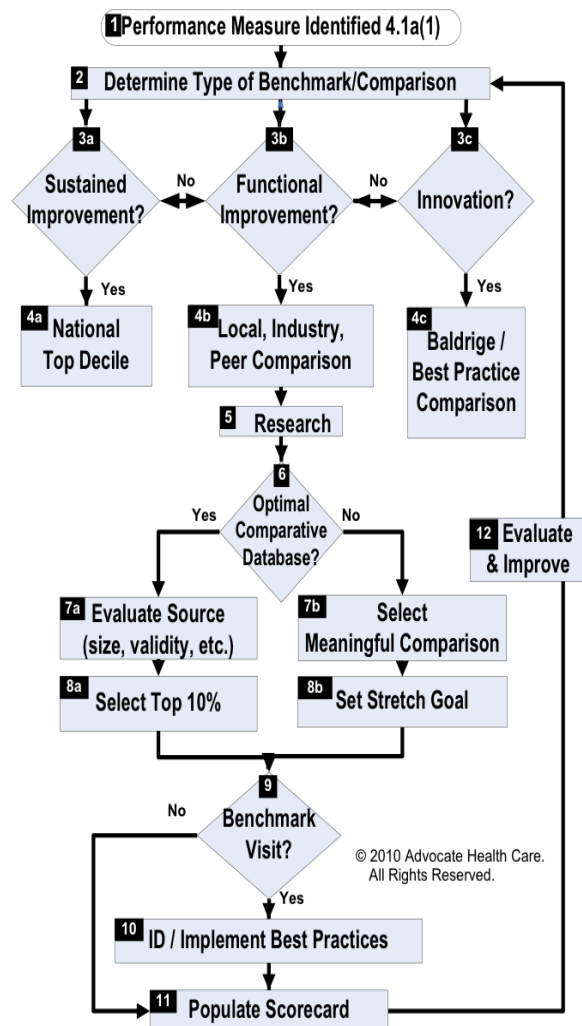
การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรที่มุ่งสร้างผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เพราะ 1. ช่วยให้ท่านรู้ระดับของตนเองเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและผู้ที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ 2. สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศที่ได้จากการจัดระดับเทียบเคียง มักจะผลักดันให้ท่านเกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด (Breakthrough) 3. การเปรียบเทียบสารสนเทศด้านผลการดำเนินการ จะทำให้ท่านมีความเข้าใจที่ดีขึ้นต่อกระบวนการและผลการดำเนินการของกระบวนการดังกล่าว (หัวข้อ 4.1 ข) และ 4. การคาดการณ์ผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบและผลการดำเนินการของคู่แข่ง (หัวข้อ 4.1 ค) อาจช่วยให้

ท่านเห็นถึงความท้าทายและประเด็นนวัตกรรม ที่ท่านจำเป็นต้องดำเนินการ นอกจากนี้ ท่านสามารถใช้สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ ในการวิเคราะห์และการตัดสินใจทางธุรกิจ ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) (หมวดที่ 2 หัวข้อ 2.1 ก 4) การคัดเลือกพันธมิตร และการว่าจ้างให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทน (หมวดที่ 6 หัวข้อ 6.1 ค) ซึ่งจะช่วยให้ท่านตัดสินใจได้แม่นยำขึ้น รวมทั้งช่วยลดจุดบอด (Blind Spot) หรือความไม่รู้ของท่านในการตัดสินใจวางกลยุทธ์ (หมวดที่ 2 หัวข้อ 2.1 ก 3)

ท่านจะต้องดำเนินการในเรื่องนี้อย่างเป็นกระบวนการ ได้แก่ มีขั้นตอนและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกตัววัดที่จำเป็นต้องเทียบเคียง และคู่เปรียบเทียบที่จะใช้ที่ชัดเจน มีการกำหนดเกณฑ์ในการเสาะหาแหล่งเปรียบเทียบที่เหมาะสม ทั้งจากภายในธุรกิจ ภายนอกธุรกิจ และในตลาดที่ท่านอยู่ รวมทั้งมีการกำหนดแนวทางหรือวิธีการ ตลอดจนผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเหล่านี้ เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทายขององค์กร เพื่อส่งเสริมการปรับปรุงแบบก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญต่อกลยุทธ์เชิงแข่งขันขององค์กร รวมทั้งหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ถ้าจะกล่าวให้เข้าใจง่ายขึ้น ก็คือ กำหนดให้ชัดเจนว่าใครเลือก เลือกอย่างไร เมื่อใด และใช้ประโยชน์โดยใคร อย่างไร นั่นเอง

สุดท้าย ผู้ที่รับผิดชอบ ต้องคอยหมั่นทบทวนประสิทธิผลของการคัดเลือกและใช้ประโยชน์ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเหล่านี้ รวมทั้งคอยปรับเปลี่ยนคู่เปรียบเทียบให้เหมาะสมตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

รูปนี้แสดงตัวอย่างการเลือกและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบของ Advocate Healthcare



4.1 ก 3 กระบวนการที่ทำให้ระบบวัดผลเอื้อให้เกิดความคล่องตัวขององค์กร

ความคล่องตัวขององค์กร หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงที่ฉับไว ทั้งในแง่การเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนระบบงานและกระบวนการทำงาน เปลี่ยนสายการผลิต เปลี่ยนเทคโนโลยี ปรับกำลังผลิต หรือปรับอัตรากำลัง การที่องค์กรท่านสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นทันต่อสถานการณ์ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างฉับไว ทำให้ท่านได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถรักษาสถานะการเป็นผู้นำได้อย่างยั่งยืน แต่การเปลี่ยนแปลงที่ฉับไว รวดเร็วย่อมเกิดขึ้นไม่ได้ หากท่านไม่มีตัววัด และระบบวัดผลที่มีความไวต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในหรือภายนอกองค์กรที่อาจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือที่มิได้คาดคิด ซึ่งจะช่วยให้ท่านทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นแต่เนิ่นๆ รู้ตัวล่วงหน้าได้อย่างรวดเร็ว และสามารถปรับตัวได้ทันกับสถานการณ์



ท่านอาจบูรณาการกระบวนการนี้ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการคัดเลือกตัววัดในหัวข้อ 4.1 ก 1 ข้างต้นเพื่อลดความซ้ำซ้อน ตัวอย่างวิธีการท่านสามารถเลือกใช้ได้เช่น การใช้หลักการ Leading-Lagging Indicator หรือ Value Driver Analysis ค้นหาตัววัดที่มีความไว (Sensitivity) และอำนาจในการทำนายเหตุการณ์ (Predictability) สูง ทั้งต่อการดำเนินการขององค์กร หรือผลการดำเนินการขององค์กร และวางระบบให้มีการติดตามตัววัดเหล่านี้อย่างใกล้ชิดโดยผู้รับผิดชอบ เช่น ติดตามสถานการณ์ทุกวัน รายงานทันทีที่มีการเปลี่ยนแปลง หรือ Alert ผ่านมือถือตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อให้ทันกาล เป็นต้น บางองค์กรเลือกใช้การกำหนด Key Risk Indicator ที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์กร กำหนดค่า Risk Threshold และ Trigger Point ของ Key Risk Indicator ที่สำคัญ จัดทำเป็น Port Folio View of Risk และมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบคอยติดตามอย่างใกล้ชิดตามระบบ Enterprise risk management ควบคู่กับระบบวัดผลการดำเนินการ เป็นต้น

ท่านอย่าลืมวางระบบดักจับการเปลี่ยนแปลงภายนอกด้วย เช่น กฎระเบียบ สภาพการแข่งขัน เทคโนโลยี ความผันผวนต่างๆ การปรับเปลี่ยนนโยบายของรัฐ เป็นต้น การวางระบบวัดผลให้มีความไวสูง สามารถดักจับการเปลี่ยนแปลงได้แต่เนิ่นๆทั้งภายในและภายนอก เปรียบเสมือนท่านมีระบบเตือนภัยที่ดี (Early Warning System) หรือมีระบบเรดาร์ที่ดีในการดักจับการเปลี่ยนแปลง ผนวกกับการติดตามตัววัดเหล่านี้อย่างใกล้ชิด จะทำให้ท่านกลายเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวสูง และมีขีดความสามารถในการปรับตัวที่ฉับไว และอย่าลืมมอบหมายให้ผู้ที่ได้รับมอบหมาย ประเมินความมีประสิทธิภาพของตัววัดเหล่านี้เป็นระยะๆตามวงรอบที่กำหนด เพื่อดูว่าตัววัดยังคงมีความไวและมีอำนาจในการทำนายเหตุการณ์ล่วงหน้าที่ดีอยู่หรือไม่ จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนหรือไม่ ทั้งนี้ ก็เพื่อให้มั่นใจว่า ระบบเรดาร์ขององค์กรท่าน ยังคงมีขีดความสามารถ ในการดักจับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดฝันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.1 ข กระบวนการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร

กระบวนการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากระบบวัดผลในหัวข้อ 4.1 ก นั่นคือ ภายหลังจากการวางระบบในการวัดผล และเทียบเคียงผลการดำเนินการแล้วเสร็จ ท่านควรวางระบบในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร โดยกำหนดให้ชัดเจนว่า ตัววัดกลุ่มใด ระดับใด ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการทบทวน และหาโอกาสในการปรับปรุงให้ดีขึ้น



ในการวางระบบการทบทวนผลการดำเนินการ ท่านจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ท่านจะต้องทำให้การทบทวนผลการดำเนินการ มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ นั่นคือ มีวงรอบ และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และเป็นการทบทวนที่มีพื้นฐานบนข้อมูลสารสนเทศที่เป็นข้อเท็จจริง (Fact Based)
2. ระบบที่ท่านวาง จะต้องครอบคลุมทุกระดับ ทุกหน่วยงาน ทุกทีม หรือคณะกรรมการที่มีความสำคัญ เพื่อสร้างให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร โดยตัววัดที่ใช้วงรอบในการทบทวน และวัตถุประสงค์ในการทบทวนอาจแตกต่างกัน ขึ้นกับความเหมาะสมของแต่ละระดับ
3. ท่านควรสร้างความมั่นใจว่า ตัววัดทุกตัว ที่ท่านกำหนดขึ้นในระบบวัดผลขององค์กร ตามหัวข้อ 4.1 ก 1 (ทั้งตัววัดในระดับปฏิบัติการ ตัววัดผลการดำเนินการโดยรวมที่สำคัญ และตัววัดความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ) ตัววัดด้านลูกค้าและตลาด ตามหัวข้อ 3.2 ค รวมทั้งตัววัดที่ท่านกำหนดขึ้นตามเกณฑ์ TQA หมวดต่างๆ จะต้องมีผู้รับผิดชอบและมีเวทีในการติดตาม/ทบทวนอย่างสม่ำเสมอ อย่าลืมว่ามีตัววัด แต่ไม่มีการติดตาม ก็ไม่ต่างอะไรจากการไม่ได้วัดนั่นเอง
4. ท่านควรกำหนดให้ชัดเจนว่าการทบทวนที่เกิดขึ้น ในแต่ละเวที ในแต่ละระดับ มีวัตถุประสงค์อะไร ซึ่งจะทำให้การทบทวนของท่านมีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ที่ท่านกำหนดควรครอบคลุมทั้ง 1. **การประเมินความสำเร็จขององค์กร** (เทียบกับระดับเป้าหมายที่ต้องการ) 2. **ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน** (เทียบกับคู่แข่งและค่าเปรียบเทียบ) 3. **ความมั่นคงทางการเงิน** 4. **ความก้าวหน้าในการดำเนินการเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ** และ 5. **การประเมินขีดความสามารถขององค์กร** อาทิ บุคลากร กำลังผลิต เทคโนโลยี พันธมิตร ผู้ส่งมอบ และแผนงานที่มีอยู่ ว่ายังคงมีขีดความสามารถเพียงพอต่อการบรรลุเป้าหมายหรือไม่ รวมทั้งมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอะไรบ้างใหม่ ที่ทำให้ต้องปรับขีดความสามารถขององค์กรเพื่อที่จะ **ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง** ทั้งความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการขององค์กรเอง และความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงานอยู่ เช่น การดำเนินการของคู่แข่ง นโยบายที่เปลี่ยน

สภาพการแข่งขันและตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป ความเสี่ยงที่อุบัติขึ้นใหม่ เป็นต้น ทั้งนี้ ก็เพื่อค้นหาความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนแผน หรือดำเนินการมาตรการเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อปรับขีดความสามารถขององค์กรนั่นเอง ในการปรับขีดความสามารถ บางครั้งองค์กรอาจต้องทบทวนลึกไปถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนองค์กร (Transform) รวมทั้งการปรับโครงสร้างที่จำเป็นด้วย

ไม่ได้หมายความว่า ในทุกเวที ทุกระดับของการทบทวน ต้องมีเรื่องเหล่านี้จนครบถ้วน แต่สำหรับภาพรวมขององค์กรแล้ว ท่านควรวางระบบ ให้ครอบคลุมประเด็นเหล่านี้ให้ครบถ้วน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ที่ประชุมระดับผู้บริหารระดับสูง

5. ผู้บริหารระดับสูง จะต้องให้ความสำคัญ เข้าร่วมด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอ และเอาใจจริงเอาใจต่อการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร ซึ่งนอกจากจะเป็นการแสดงให้เห็นบทบาทของผู้นำระดับสูง ในการเป็นต้นแบบที่ดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรแล้ว ผลลัพธ์สำคัญของการทบทวนผลการดำเนินการที่คาดหวังก็คือ การแปลงผลการทบทวนไปเป็นนโยบายในเชิงปฏิบัติที่มีความเฉพาะเจาะจง เพียงพอสำหรับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร และถ่ายทอดไปยังผู้ส่งมอบ พันธมิตร ตลอดจนคู่ความร่วมมือที่สำคัญ ซึ่งล้วนแต่เป็นเรื่องที่คาดหวังจากผู้บริหารระดับสูงทั้งสิ้น

การทบทวนผลการดำเนินการ จะมีประสิทธิผลไปไม่ได้เลย หากวัตถุประสงค์ที่ใช้ในการทบทวน ไม่น่าเชื่อถือ หรือนำมาซึ่งข้อสรุปที่ใช้ไม่ได้ การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ท่านจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง

การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ประกอบด้วย การประเมินแนวโน้มของผลการดำเนินการ การคาดการณ์ในระดับองค์กร ธุรกิจ และเทคโนโลยี รวมทั้งการเปรียบเทียบ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และการหาค่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน

การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ จะช่วยสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการของท่านให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยที่ท่านทราบต้นเหตุของปัญหา และช่วยจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร ด้วยเหตุนี้ ท่านจึงต้องใช้ข้อมูลทุกประเภท เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ข้อมูลการเงินและตลาด ข้อมูลการปฏิบัติการและข้อมูลเชิงแข่งขัน มาประกอบในการวิเคราะห์

ท่านควรกำหนดให้ชัดเจนว่าท่านจะใช้การวิเคราะห์ใดบ้าง ให้เหมาะสมกับตัววัดและประโยชน์ในการตัดสินใจ รวมทั้งกำหนดให้ชัดเจนว่าผลการวิเคราะห์ของท่าน จะนำไปใช้สนับสนุนการทบทวนในเวทีใด เพื่อให้การวิเคราะห์มีความเหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการทบทวนในเวทีนั้นๆ หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้แนะนำการวิเคราะห์ที่เป็นประโยชน์และน่าสนใจไว้จำนวนมาก ดังรายการข้างล่างนี้ ซึ่งท่านสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของท่าน



- การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์กับตัวชี้วัดที่สำคัญด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าไว้ และส่วนแบ่งตลาด
- การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ที่เกิดจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและการแก้ไขปัญหามีประสิทธิผล
- การตีความการเปลี่ยนแปลงส่วนแบ่งตลาดในแง่ของการได้และเสียลูกค้า และการเปลี่ยนแปลงในด้านความผูกพันของลูกค้า
- การวิเคราะห์แนวโน้มการปรับปรุงของตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ เช่น ผลผลิตภาพ รอบเวลา การลดความสูญเสีย การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ และระดับของเสีย
- การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ระดับบุคคลและการเรียนรู้ระดับองค์กรกับมูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน
- การวิเคราะห์ผลประโยชน์ด้านการเงินที่เป็นผลมาจากการปรับปรุงความปลอดภัย การขาดงาน และการลาออกของบุคลากร
- การวิเคราะห์ผลประโยชน์ที่ได้ กับค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการให้การศึกษาและฝึกอบรม รวมทั้งการฝึกอบรมผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ หรือโอกาสในการเรียนรู้ทางไกลแบบอื่น
- การวิเคราะห์ผลประโยชน์ที่ได้กับค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการจัดการและการแบ่งปันความรู้ขององค์กร
- การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับนวัตกรรมที่ได้
- การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ความสามารถในการระบุและตอบสนองความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรกับการรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์กร การสนใจและผลผลิตภาพ
- การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ที่เกิดจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร และการแก้ไขปัญหามีประสิทธิผล
- การวิเคราะห์ผลผลิตภาพและคุณภาพเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- การวิเคราะห์แนวโน้มของต้นทุนเปรียบเทียบกับแนวโน้มของคู่แข่ง
- การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ตัวชี้วัดผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ และแนวโน้มผลการดำเนินการด้านการเงินโดยรวม กับตัวชี้วัดต่างๆ เช่น ต้นทุนการดำเนินงาน รายได้ ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ และมูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน
- การวิเคราะห์การจัดสรรทรัพยากรสำหรับแผนงานปรับปรุงต่างๆ ในแง่ ประโยชน์ที่ได้รับกับความคุ้มค่า หรือผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน
- การวิเคราะห์รายได้สุทธิหรือที่องค์กรสามารถออมได้ ที่เป็นผลมาจากการปรับปรุงผลการดำเนินการด้านคุณภาพ ด้านการปฏิบัติการ และด้านบุคลากร
- การวิเคราะห์เปรียบเทียบการปรับปรุงผลการดำเนินการด้านคุณภาพและด้านการปฏิบัติการที่มีผลต่อผลการดำเนินการด้านการเงิน
- การวิเคราะห์ผลที่ได้รับจาก การปรับปรุงกระแสเงินสด เงินทุนหมุนเวียน และมูลค่าหลักทรัพย์
- การวิเคราะห์ผลกระทบต่อด้านกำไรที่เกิดจากความภักดีของลูกค้า
- การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ของการเข้าสู่ตลาดใหม่ รวมทั้งการขยายสู่ตลาดโลก
- การวิเคราะห์ส่วนแบ่งตลาดเทียบกับกำไร
- การวิเคราะห์แนวโน้มทางเศรษฐกิจ ตลาด รวมทั้งดัชนีมูลค่าหลักทรัพย์ และผลกระทบของแนวโน้มดังกล่าวต่อความยั่งยืนขององค์กร

ท่านจะพบว่า องค์การชั้นนำระดับโลก จะใช้การวิเคราะห์จำนวนมาก รวมทั้ง คาดการณ์ไปข้างหน้า ถึงการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น เพื่อให้ประกอบการทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อให้สามารถ ค้นหาความจำเป็นในการปรับปรุง และโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ที่มีประสิทธิภาพ และแม่นยำ ทันต่อเหตุการณ์

เพื่อให้ระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของท่าน เป็นการจัดการที่ครบวง (Closed Loop) ท่านจะต้องนำ ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์กร เป็นปัจจัยนำเข้าประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กรในหมวด 2 ด้วย

และเช่นเคย ท่านจะต้องวางระบบให้มีการทบทวน ทั้งรูปแบบ วิธีการในการทบทวน ตลอดจน การวิเคราะห์ที่ต้องการเป็นระยะ เพื่อหาทางปรับปรุงให้การทบทวนและการวิเคราะห์ มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ท่านอาจใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการวิเคราะห์และจัดทำรายงาน จะทำให้การทบทวนของท่านมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

รูปนี้แสดงตัวอย่างการทบทวนผลการดำเนินการของ GBMC

WHEN		WHO						ANALYSIS TO ENSURE VALID CONCLUSIONS	DECISIONS MADE	Info Flow
DAILY	SL	N/MS	SS	SL	P	BOD				
Safety (Patient/WF)	x	x	x	x	x		<ul style="list-style-type: none"> Variance (Daily vs. Budget) Trending/LDM Review of Safety Events Social Media monitored by Marketing & issues communicated Patient compliments & complaints Work process in process measures Support process requirements 	<ul style="list-style-type: none"> Daily operational changes Service recovery Safety/Regulatory Resource Pool/Call-offs Physician notification Patient flow Performance Improvement 	FOCUS ON ACTION BASED ON SIZE OF VARIANCE, TREND, RISK	
Census/Volume/Staffing	x	x	x		x					
Admissions/Referrals	x	x	x		x					
Productivity/LDM	x	x	x	x	x					
Satisfaction/Quality	x	x	x							
WEEKLY										<ul style="list-style-type: none"> Trending/Variations Process change Root cause analysis
Productivity/Financials	x	x	x	x	x					
Patient Satisfaction	x	x	x	x	x					
Position Control	x	x	x	x	x					
MONTHLY							<ul style="list-style-type: none"> Social media campaigns Budget Target vs. Actual Statistical comparison Action Plan evaluation/LDM 	<ul style="list-style-type: none"> Modify social media campaigns Modify Action Plans for SDP/LDM Resource allocation/New teams Budget changes Business development 		
Clinical Outcomes	x	x	x	x	x					
SDP Dashboards	x	x	x	x	x					
Financial Performance	x	x	x	x	x					
QUARTERLY							<ul style="list-style-type: none"> Budget Target vs. Actual Statistical comparison/action plans Work/support process in-process & outcomes Aggregation of patient experience data Identification of gaps 	Address performance gaps: <ul style="list-style-type: none"> Safety/Regulatory Resource allocation/changes Operational changes/action plans Opportunities for PI/Innovation 		
Patient Satisfaction	x	x	x	x	x	x				
Work Process	x	x	x	x	x					
SDP Dashboards	x	x	x	x	x	x				
ANNUAL/BIANNUAL							<ul style="list-style-type: none"> Budget Target vs. Actual Year end results compared to annual projected performance compared to benchmarks Impact of year end results on SPP accomplishment Gap analysis: current performance vs actual 	<ul style="list-style-type: none"> Safety/Regulatory Recognition Action Plan modification/New Plans Opportunities for PI/Innovation Organizational success vs competitors SPP & Organizational Review Processes 		
WF Performance Reviews	x	x	x	x	x	x				
Employee Satisfaction	x	x	x	x	x	x				
Physician Satisfaction	x	x	x	x	x	x				
Patient Safety Culture	x	x	x	x	x	x				
Strategic Plan achievement	x			x	x	x				
CONTINUOUS							<ul style="list-style-type: none"> Shifts in technology, market, services, competition, economy, regulator environment 	<ul style="list-style-type: none"> Changes in SO, Annual Goals, Action Plans to adapt to shifts in market conditions/priorities 		

Legend: SL=Service Line; N/MS=Clinical Nursing & Medical Staff; SS=Ancillary Support Services; SL=Senior Leaders; P=Partners; BOD=Board of Directors

Figure 4.1-3 Performance Review Process (PRP)

4.1 ค 1 กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต

การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลการดำเนินการในอนาคต จะช่วยให้ท่านเข้าใจสถานการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้น และทำให้ท่านประเมินขีดความสามารถขององค์กรได้อย่างถูกต้อง ว่ายังคงเพียงพอต่อการบรรลุเป้าหมายหรือไม่ และมีความจำเป็นที่ท่านจะต้องเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงกลยุทธ์ หรือต้องดำเนินการมาตรการอะไรเพิ่มเติมหรือไม่

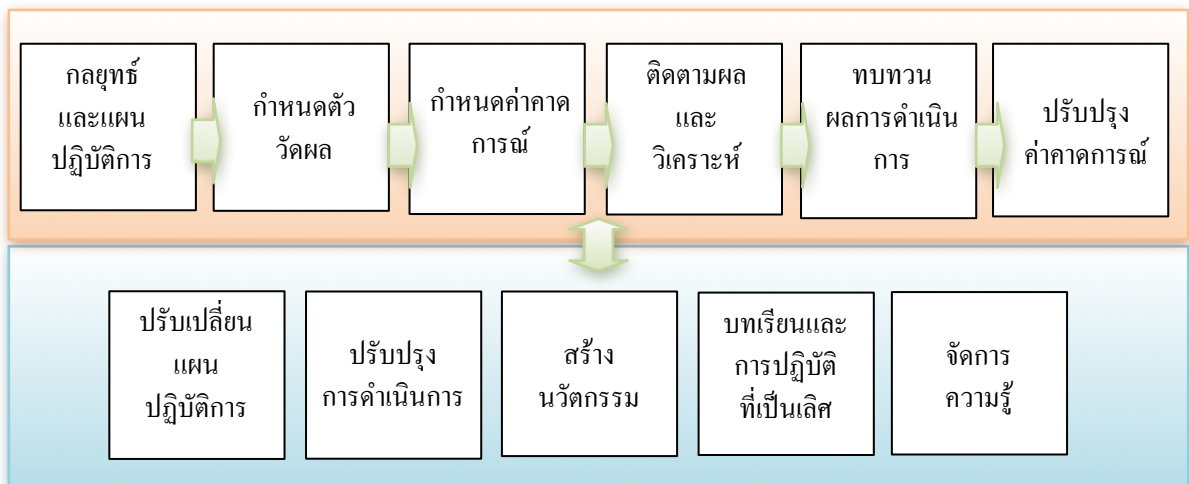
ท่านควรมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง ทำการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้ผลการดำเนินการในอดีตขององค์กร ประกอบกับสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกในอนาคต รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และเชิงแข่งขัน

หากท่านมีข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่ต่อเนื่อง ท่านก็จะสามารถประมาณการณ์ ค่าคาดการณ์ของคู่แข่งเปรียบเทียบ และคู่แข่งได้ด้วย นอกจากนี้ ท่านควรนำข้อมูลเชิงแข่งขันและค่าคาดการณ์ของคู่แข่งที่คำนวณได้ มาประกอบในการคำนวณค่าคาดการณ์ผลการดำเนินการของตัวเองด้วย จะได้ทราบผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น จากการดำเนินการของคู่แข่ง



การดำเนินการในเรื่องนี้ ควรบูรณาการกับกระบวนการในหัวข้อ 2.2 (บทที่ 7)

เรื่องการคาดการณ์ผลการดำเนินการของตัววัดสำคัญตามแผนปฏิบัติการและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการในกรณีที่สถานการณ์บังคับด้วย ดังรูปข้างล่างนี้



4.1 ค 2 กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม

อย่างที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น ผลลัพธ์ที่สำคัญที่สุด ที่คาดหวังจากการทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์กรก็คือ การแปลงผลการทบทวนไปเป็นนโยบายในเชิงปฏิบัติ ที่มีความเฉพาะเจาะจงเพียงพอสำหรับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร และถ่ายทอดไปยังผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือที่สำคัญ ให้เกิดการปฏิบัติที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

สิ่งที่ท่านต้องดำเนินการคือ มีวิธีการที่ชัดเจนในการจัดลำดับความสำคัญของผลการทบทวนที่ได้ เช่น อาจพิจารณาจากช่องว่างระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมาย ซึ่งอาจแสดงเป็นสี (Traffic Light หรือ Heat Map) เช่น สีเขียวหมายถึงได้ตามเป้าหมาย สีเหลืองหมายถึงห่างจากเป้าหมายไม่เกินร้อยละสิบ อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ สีแดง ต้องเร่งแก้ไขโดยเร่งด่วน เนื่องจากห่างเป้าหมายเกินร้อยละสิบ เป็นต้น หรือ ท่านอาจพิจารณาจากช่องว่างที่พบคู่กับความสำคัญของเรื่องนั้นต่อเป้าหมายที่คาดหวัง แล้วเรียงลำดับความสำคัญก็ได้

หลังจากนั้น ท่านจะต้องมีวิธีการในการถ่ายทอดผลการทบทวนเป็นนโยบายเชิงปฏิบัติที่จำเพาะเจาะจง เพื่อให้คณะกรรมการ ทีม หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ภายในองค์กร เกิดการปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน ขณะเดียวกัน ต้องมีวิธีการสื่อสารกับผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือที่สำคัญภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้อง (เช่น ประชุมร่วมกันเพื่อถ่ายทอดให้รับทราบ) เพื่อให้พวกเขาเหล่านั้นปรับแผนงาน หรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ หรือ ผลการดำเนินการให้สอดคล้องไปในแนวทางที่ท่านต้องการ

ผลการจัดลำดับความสำคัญ จะต้องทำให้ท่านชัดเจนว่า เรื่องใดต้องการการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเรื่องใดจำเป็นต้องใช้การสร้างนวัตกรรม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นการปรับปรุงแนวทางหรือวิธีการให้ได้ผลดีขึ้นแบบค่อยเป็นค่อยไป ในขณะที่การสร้างนวัตกรรมเป็นการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือวิธีการอย่างฉีกแนว และทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอย่างก้าวกระโดด ดังนั้น ท่านควรมีเกณฑ์ในการคัดเลือกให้ชัดเจน (Selection Criteria) เพื่อแยกแยะวิธีการที่จะใช้ รวมทั้งท่านต้องกำหนดวิธีการให้ชัดเจนว่า ถ้าเป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ท่านจะดำเนินการอย่างไร โดยใคร ถ้าเป็นการสร้างนวัตกรรม ท่านจะดำเนินการอย่างไร โดยใคร

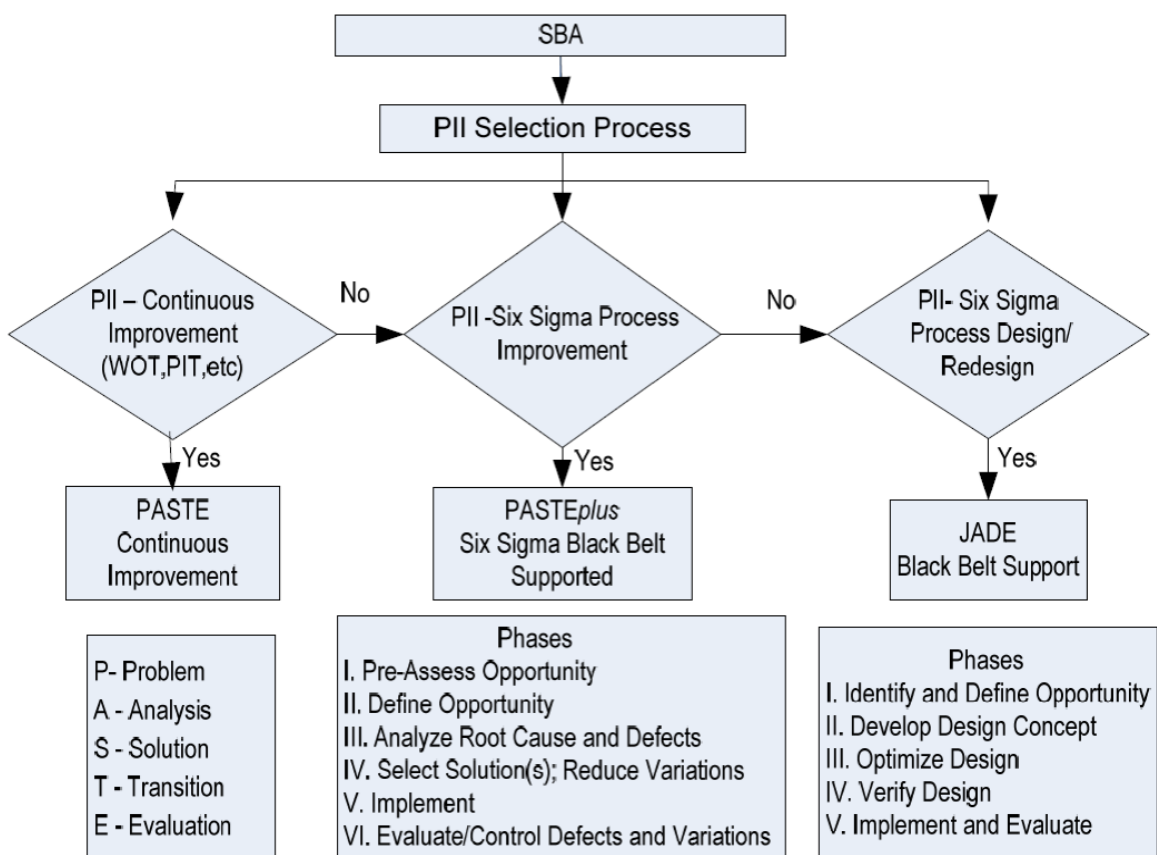


หากท่านไม่มีวิธีการที่ชัดเจนในการปรับปรุงผลการดำเนินการ และการสร้างนวัตกรรม ตลอดจนมีผู้รับผิดชอบที่มีความรู้ความสามารถและผ่านการพัฒนาความเชี่ยวชาญ ในด้านการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร เช่น ทีมพัฒนาคุณภาพ Task Team, Small Group, Black-belt, Project

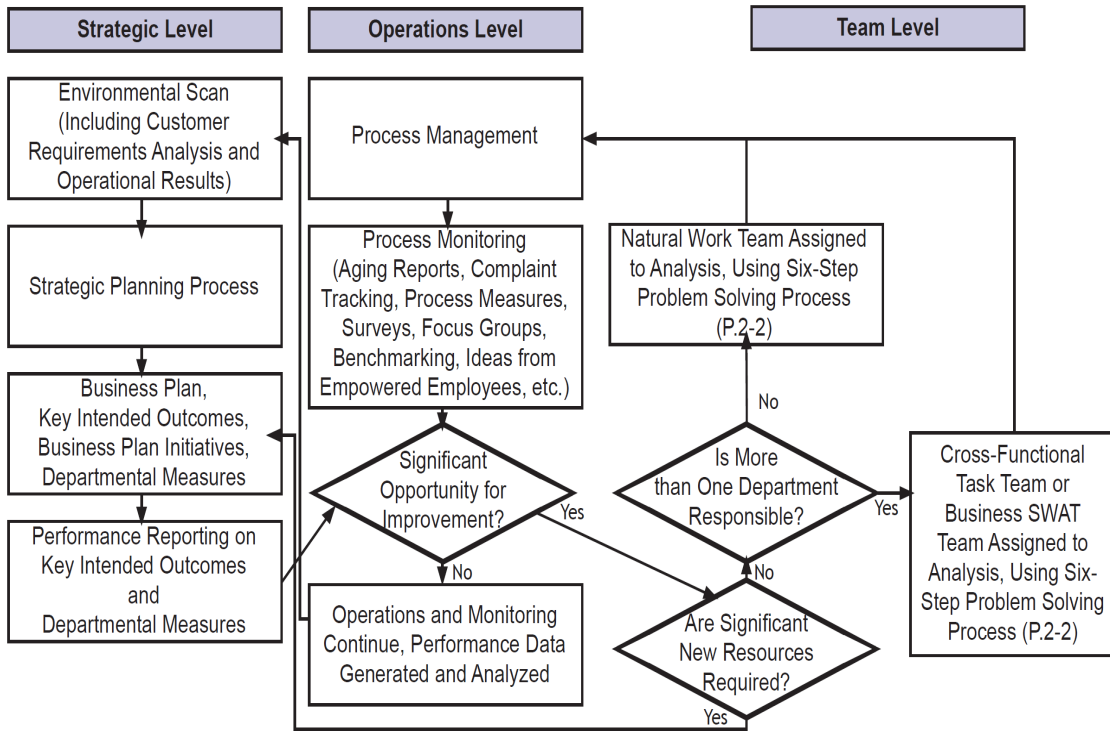
Team, Innovation Team หรือรูปแบบอื่นๆที่เหมาะสม และใช้เพื่อการสั่งการในที่ประชุม อาจทำให้ท่านไม่สามารถปรับปรุงผลการดำเนินการและสร้างนวัตกรรมได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

หัวข้อ 4.1 ถือเป็นหัวใจหลักขององค์กรที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ เป็นการนำหลักการบริหารในบทที่ 3 เรื่องการจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง การมุ่งเน้นอนาคต การมุ่งการเรียนรู้ขององค์กร และ การมุ่งเน้นนวัตกรรม สู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ขอให้ท่านให้ความสำคัญกับหัวข้อนี้ให้มาก คอยหมั่นขับเคลื่อนผลักดันและพัฒนา ให้การวัด การวิเคราะห์ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการสร้างนวัตกรรม กลายเป็นวัฒนธรรมที่ฝังลึกในทุกอณูขององค์กร เพราะนี่คือรากฐานที่สำคัญมากของความเป็นเลิศที่ยั่งยืน

รูปนี้แสดงตัวอย่างการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรมของ Heartland



รูปนี้แสดงตัวอย่างของ Coral Spring City



คราวนี้เรามาคุยกันถึงเรื่อง การจัดการข้อมูล สารสนเทศ และการจัดการความรู้กัน

รูปนี้แสดงเกณฑ์รางวัลคุณภาพหัวข้อ 4.2 การจัดการข้อมูล สารสนเทศ และการจัดการความรู้

4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ (Information, and Knowledge Management) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร.

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. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปปฏิบัติในส่วนอื่น ๆ ขององค์กร (*).

(3) การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational LEARNING) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในการปฏิบัติงานขององค์กร.

4.2 ก 1 กระบวนการจัดการคุณภาพของข้อมูล สารสนเทศ

ถึงตรงนี้ ท่านคงตระหนักถึงความสำคัญของข้อมูล สารสนเทศ ขององค์กร ในการวางแผน การตัดสินใจเปลี่ยนแปลงการดำเนินการ ตลอดจนการพัฒนาองค์กร อย่างไรก็ตาม หากข้อมูล สารสนเทศ ที่ท่านใช้วิเคราะห์ ทบทวน และตัดสินใจ ไม่มีคุณภาพ เช่น ขาดความแม่นยำ (Accuracy) รูปแบบไม่ถูกต้อง (Validity) ขาดความถูกต้องและไม่น่าเชื่อถือ (Integrity & Reliability) ข้อมูลล้าสมัย ไม่ทันกาล (Currency/Timeliness) ย่อมนำพาให้ท่านตัดสินใจผิดพลาด และเกิดความเสียหายได้



ความแม่นยำของข้อมูล (Accuracy) ต่างจากความถูกต้องน่าเชื่อถือ (Integrity & Reliability) ตรงที่ความแม่นยำ เป็นเรื่องของการป้อนข้อมูลและสารสนเทศเข้าไปในระบบที่ถูกต้อง ข้อมูลสารสนเทศที่ขาดความแม่นยำ มักเกิดจากความผิดพลาดในการป้อนข้อมูล ในขณะที่ ความถูกต้องน่าเชื่อถือ เป็นเรื่องของความสมบูรณ์ของข้อมูล ที่ไม่มีการสูญหาย หรือผิดพลาดอันเกิดจากการทำงานของซอฟต์แวร์ ส่วน Validity คือการนำเข้าสู่ข้อมูลที่มีรูปแบบที่ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ความผิดพลาดเหล่านี้ ล้วนส่งผลต่อคุณภาพและความน่าเชื่อถือของข้อมูลและสารสนเทศทั้งสิ้น

ตารางต่อไปนี้ แสดงตัวอย่างวิธีการในการทำให้ข้อมูล สารสนเทศ มีคุณภาพ

คุณลักษณะที่ต้องการ	ตัวอย่างวิธีการที่ใช้
ความแม่นยำ	Bar Code System, Data Entry Verification, Data Audits
เป็นไปตามวัตถุประสงค์	Digit Check, Data Entry Format
ความถูกต้อง น่าเชื่อถือ	Data Cleansing, Integrated Database, Report Audit, Data Integrity Analysis,
ความทันสมัย ทันกาล	Primary Data Capture, Real Time Data Capture, Systematic Update

F4.2-1 Sample Data & Information Quality Management	
Area	Management Approaches
Accuracy and Validity	Data capture, entry and reporting and clinical documentation templates with edit capability
	Database design includes drop-down menus, task lists, check boxes and standard formats
	Random data audits/reviews
	Third party guidelines and validations
	Performance analysis and review
	Going to the Gemba
	Standardization of codes for data comparison
Reliability and Integrity	Automation and error-detection/avoidance
	WF Education for data input
	Alerts-drug/drug and drug allergies
	Disaster recovery planning/downtime processes
	Generator backup/uninterrupted power supplies
	Virus intrusion software
	Mainframe database backup systems at multiple sites
	Pilot tests and system redundancies
	Downtime recovery plans and processes
	Workstation replacement <7 years
Currency/ Timeliness	Real-time data transfer and information sharing
	Visual management, standard work, and SH
	Scheduled and emergency software/hardware /operating system/ updates
	Annual assessment of network infrastructure
	Routine meetings with hardware/software vendors

ท่านจะต้องดำเนินการในเรื่องนี้อย่างเป็นกระบวนการ นั่นคือกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีวิธีการที่ชัดเจนในการดำเนินการ การดำเนินการ ตรวจสอบ ข้อมูล และสารสนเทศที่สำคัญขององค์กรให้ครบถ้วน เช่น ข้อมูลการผลิต ให้บริการการเงิน การส่งมอบ องค์กร บริการสุขภาพ ตรวจสอบเวชระเบียนผู้ป่วย การรักษาพยาบาล สำหรับภาคการศึกษา ตรวจสอบคุณภาพกระบวนการจัดการศึกษาและการประมวลผล เป็นต้น ท่านควรติดตามตัววัดผลลัพธ์ในเรื่องนี้ที่เป็นรูปธรรม เช่น Data Accuracy, System Reliability, Data Integrity, ความสมบูรณ์ของเวชระเบียน เป็นต้น ท่านควร

หาทางปรับปรุงพัฒนาวิธีการที่ใช้ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ผลลัพธ์ด้านนี้ให้แสดงในหัวข้อ 7.1 ข

รูปนี้แสดงตัวอย่างของ Wellstar Paulding Hospital

4.2 ก 2 กระบวนการทำให้ข้อมูลสารสนเทศพร้อมใช้งาน

นอกจากการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศมีคุณภาพแล้ว ท่านจะต้องทำให้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นพร้อมใช้งานสำหรับผู้ใช้งานทุกกลุ่ม เพื่อส่งเสริมความสำเร็จขององค์กรและธุรกิจ รวมทั้งสร้างประสบการณ์ที่ดีต่อลูกค้า บุคลากร และผู้ใช้งานทุกกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงาน รวมทั้งผู้ส่งมอบพันธมิตร คู่ความร่วมมือ และลูกค้า

ท่านควรทำเรื่องนี้อย่างเป็นกระบวนการเชื่อมโยงกับทิศทางธุรกิจและกลยุทธ์ของท่าน ยิ่งในยุคปัจจุบันด้วยแล้ว เทคโนโลยีสารสนเทศของท่านอาจต้องเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจแบบดิจิทัลทั้งในโลก Offline และโลก Online อย่างไร้รอยต่อ

ท่านควรมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน จากนั้นทำการวิเคราะห์ความจำเป็นของธุรกิจ ทิศทางของธุรกิจและกลยุทธ์องค์กรในอนาคต แนวโน้มของเทคโนโลยีสารสนเทศ กำหนดกลุ่มผู้ใช้ให้ชัดเจน กำหนดข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นต้องใช้งานสำหรับผู้ใช้งานแต่ละกลุ่ม นำมาออกแบบ/ปรับปรุง ระบบสารสนเทศฐานข้อมูล และสถาปัตยกรรมทางด้าน IT รวมทั้งคัดเลือกเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมกับผู้ใช้แต่ละกลุ่ม เพื่อให้พวกเขาที่มีข้อมูลสารสนเทศที่พร้อมใช้งาน และสามารถเข้าถึงได้ ในรูปแบบที่ใช้งานง่าย จากนั้น นำลงสู่การติดตั้งเพื่อใช้งาน และสุดท้าย หมั่นปรับปรุงระบบสารสนเทศและฐานข้อมูล ให้สามารถตอบสนองความต้องการในการใช้งานของผู้ใช้อยู่เสมอ

รูปนี้แสดงตัวอย่างของ MGMC

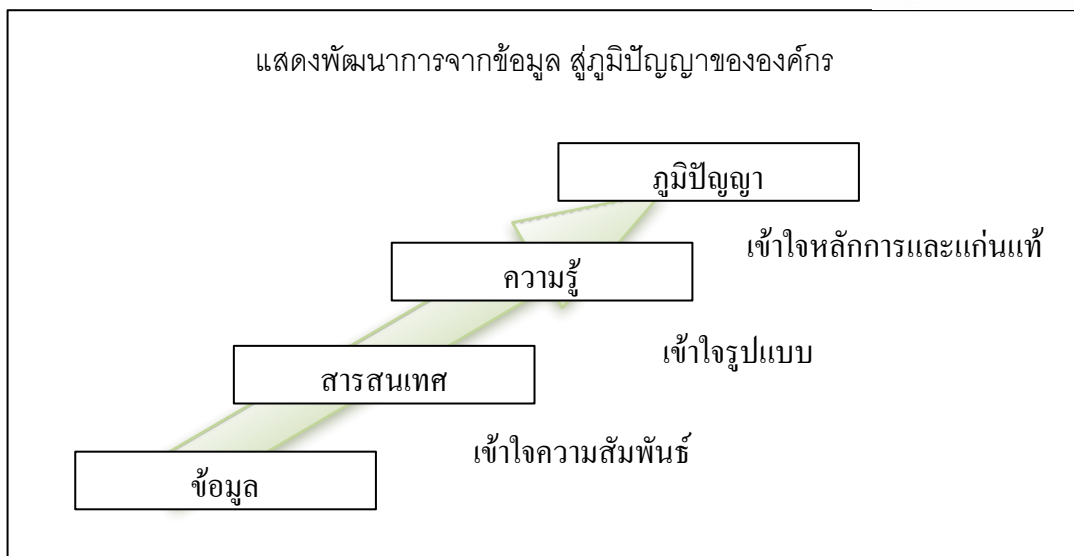
Figure 4.1-2: Availability of Data and Information

User	Access/Availability	Type of Data/Information
Workforce (**employed only)	<ul style="list-style-type: none"> ·Big Dot Goal Cards ·Huddle Boards ·Safety Huddles ·MGMC Intranet ·Employee Updates** ·Gram ·Leadership Resource Site ·Workplace FaceBook** ·First Friday ·LEM ·Performance Evals** ·KaiNexus** ·Policy Medical** ·NetLearning** ·Med Staff Meeting notes 	<ul style="list-style-type: none"> ·Big Dot Goals/Progress ·Department Goals/Progress ·Patient/Workforce Safety ·Daily Census/Staffing ·Policies/Procedures ·Standard Work Documents ·Engagement Survey results ·HR Benefits/Plans** ·LI Material/Linkage Grid** ·Compliance & Learning
Patients	<ul style="list-style-type: none"> ·HealthConnect ·MyChart ·MGMC Website ·Social Media ·Hourly Rounding ·Bedside Shift Report ·Radio/TV ·Direct Mailings ·Publications, Newspapers 	<ul style="list-style-type: none"> ·Community Health Information & Education ·Quality Reports ·Personal Health Information ·Billing Statements/Payments ·Community Events
Suppliers, Partners, Collaborators	<ul style="list-style-type: none"> ·Reptrax ·Strategic Path Flyer ·MGMC Website ·FaceBook/Social Media 	<ul style="list-style-type: none"> ·Big Dot Goals/Progress ·Vendor Compliance Tracking ·Vendor Learning Modules ·Community Events
Community	<ul style="list-style-type: none"> ·HealthConnect ·MyChart ·MGMC Website ·FaceBook/Social Media ·Hourly Rounding ·Bedside Shift Report ·Radio/TV ·Direct Mailings ·Publications, Newspapers 	<ul style="list-style-type: none"> ·Community Health Information & Education ·Quality Reports ·Personal Health Information ·Billing Statements/Payments ·Community Events

ท่านจะต้องคอยหมั่นติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ และวิเคราะห์หาความจำเป็นในการปรับปรุงระบบ จัดทำ IT Architecture and IT Roadmap หรือแผนปรับปรุงระบบสารสนเทศ เทคโนโลยีฐานข้อมูล ตลอดจนเทคโนโลยีอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อตอบสนองให้ทันกับทิศทางธุรกิจ รวมทั้งกลุ่มผู้ใช้ และความต้องการที่อาจเปลี่ยนแปลงไป อย่าลืมว่า วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการวางระบบสารสนเทศ ก็เพื่อส่งเสริมความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร ทำให้องค์กรบรรลุแผนกลยุทธ์และได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

4.2 ข 1 กระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร

Peter Drucker ภูฏด้านการบริหาร กล่าวว่า “รากฐานสำคัญของทรัพยากรเชิงเศรษฐศาสตร์ หรือวิธีการผลิตยุคใหม่ จะไม่ใช่เรื่องของเงินทุน ทรัพยากรธรรมชาติ หรือแรงงานอีกต่อไป แต่จะเป็นเรื่องของความรู้” ซึ่งความรู้ จะทำให้องค์กรสามารถยกระดับประสิทธิภาพ ผลิตภาพ และสามารถขยายขอบเขตของการดำเนินการ และการทำธุรกิจขององค์กร ทำให้ท่านได้เปรียบในการแข่งขัน แต่การสร้างองค์ความรู้ขององค์กรต้องการกระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากความรู้ขององค์กร เกิดจากประสบการณ์และการเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Insight) ซึ่งอาจฝังแน่นอยู่ในตัวบุคคลกร กระบวนการหรือวิธีการปฏิบัติขององค์กร ความรู้และภูมิปัญญาขององค์กร เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ ซึ่งต่อยอดขึ้นมาเป็นลำดับจากข้อมูล สู่อารสนเทศ จนกระทั่งกลายเป็นความรู้และภูมิปัญญาขององค์กรในที่สุด ดังรูป (Neil Fleming)



รูปนี้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการจัดการความรู้ ต่อยอดมาจากฐานข้อมูลและระบบวัดผลที่องค์กรมี ซึ่งหากมีการนำมาวิเคราะห์ วิจัย จนเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างกัน จะทำให้เราได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ทั้งในแง่การทบทวน การตัดสินใจ และคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต (ซึ่งก็คือเรื่องราวในหมวดที่ 4.1 นั่นเอง) ข้อมูลและสารสนเทศที่ได้ หากองค์กร

มีการใช้ประโยชน์และเกิดความเข้าใจจนกระทั่งสังเคราะห์เป็นรูปแบบ/วิธีการ/แนวทางที่แน่นอน นำเชื้อถือ สามารถทำนายถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น จากการดำเนินตามรูปแบบ/วิธีการ/แนวทางเหล่านี้ได้ ก็จะกลายเป็นองค์ความรู้ องค์ความรู้เหล่านี้ขององค์กร หากถูกนำไปใช้ซ้ำแล้วซ้ำเล่า จนเกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไปอีก จนสามารถจับแก่นแท้และหลักการที่ซ่อนอยู่ในองค์ความรู้เหล่านี้ได้ ก็จะกลายเป็นภูมิปัญญาขององค์กร (Wisdom) ถ้าจะเปรียบเทียบให้เข้าใจง่ายๆ สารสนเทศจะเป็นตัวบอก What, When, Where ความรู้จะเป็นตัวบอก How ในขณะที่ภูมิปัญญาจะบอกว่า Why

การจัดการความรู้ จึงเป็นสิ่งที่มากกว่า การสร้างฐานข้อมูล การสะสมข้อมูล การสะสมสารสนเทศ การสะสมความรู้ของคนในคนนั้น แต่เป็นกระบวนการที่เป็นพลวัตรที่ต่อเนื่อง ซึ่งเกิดจากการสร้างวัฒนธรรมการคิด วิเคราะห์ เรียนรู้ สังเคราะห์ แบ่งปันและทดลองใช้ซ้ำแล้วซ้ำเล่า จนกลายเป็นองค์ความรู้และภูมิปัญญาขององค์กร ที่ส่งเสริมความสำเร็จ และความยั่งยืนขององค์กร ทั้งในแง่ การยกระดับประสิทธิผล ผลิตภาพ ตลอดจนทำให้องค์กรสามารถขยายขอบเขตของการดำเนินการและการทำธุรกิจไปในอนาคต รวมทั้งสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ด้วยความรวดเร็ว

สิ่งที่ท่านจะต้องดำเนินการคือ การหาทางสร้าง รวบรวม และถ่ายทอดสินทรัพย์ทางความรู้ที่อยู่ในบุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ตลอดจนคู่ความร่วมมือของท่าน และหาทางใช้ประโยชน์สินทรัพย์ทางความรู้เหล่านั้นในการสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนความสำเร็จขององค์กร

ท่านควรทำเรื่องนี้อย่างเป็นกระบวนการ ได้แก่ การมีผู้รับผิดชอบและแผนงานที่ชัดเจน (บางองค์กรถึงขนาดมี Chief Knowledge Officer- CKO ขึ้นมารับผิดชอบโดยตรง) มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน มีกลยุทธ์และวิธีการที่ชัดเจนในการจัดการความรู้ มีโครงสร้างในการดำเนินงาน เช่น CoP / KM Facilitator และมีการติดตามผลและตัววัดความสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ

ท่านควรกำหนดองค์ความรู้หรือสินทรัพย์ทางความรู้ ที่ตั้งใจจะจัดการหรือตั้งใจสร้างให้ชัดเจน โดยที่ควรสอดคล้องกับความต้องการและทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งของสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) และความสามารถเปรียบเทียบในการแข่งขัน

วิธีการจัดการความรู้ มีได้หลายวิธี เช่น วิธีการตามแนวทางของ Dr. Nonaka ซึ่งประกอบด้วยเทคนิค Socialization, Externalization, Combination และ Internalization, การใช้กลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices), Cross Project Learning, Story Telling, After Action Review, One Point Lesson, Knowledge Mapping, Knowledge Repositories, Best Practice Transfer,

Expert Directories, Knowledge Fairs, Social Software, Inter-Project Knowledge Transfer, Master-Apprentice Relationship, Buddy, Knowledge Broker เป็นต้น

ในการจัดการความรู้ ท่านจะต้องคำนึงถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากรทุกระดับ มีการสื่อสารที่เปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็น และแบ่งปันทักษะและความรู้ระหว่างกัน (หัวข้อ 5.2 ในบทที่ 10) ผู้บริหารระดับสูง จะต้องมีบทบาทเชิงรุกในการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กร และของบุคลากร (หัวข้อ 1.1 ก 3 ในบทที่ 6) นอกจากนี้ หลายองค์กรมีการใช้กลยุทธ์ให้รางวัลและยกย่องชมเชย เพื่อกระตุ้นให้กลไกการจัดการความรู้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น



หัวข้อในการจัดการความรู้ ควรเกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันในการทำงานของบุคลากร ตลอดจนทิศทางของธุรกิจและกลยุทธ์ขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ตลอดจนการสร้างนวัตกรรมขององค์กร

นอกจากการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรแล้ว ท่านควรคำนึงถึงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ ทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและใช้ความรู้ได้ง่ายขึ้น และช่วยให้การถ่ายทอดความรู้ข้ามสายงาน ข้ามสถานที่ เป็นไปได้ง่ายขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากท่านสร้างระบบให้บุคลากรสามารถ update ความรู้ เช่น ให้บันทึก After Action Review, Project Review, Story Telling, One Point Lesson, Best Practice ฯลฯ รวมทั้งผลการใช้ความรู้ไปขยายผล โดยตรงลงไปในระบบ จะทำให้องค์ความรู้ไม่ล้าสมัย ผสมกับระบบสืบค้นที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้บุคลากรสามารถใช้ประโยชน์ได้ง่ายขึ้น และยังง่ายต่อการประเมินความสำเร็จอีกด้วย หลายองค์กรใช้ระบบ Social Network ภายในองค์กรเอง หรือสร้าง Search Engine ขององค์กร และใช้ Artificial Intelligence ในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ นอกจากนี้ท่านควรคำนึงถึงการสังเคราะห์ความรู้จากฐานข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ด้วย ปัจจุบันมี Software ด้าน Data Analytics / Data Mining มากมาย หลายองค์กรมี Data Scientist คอยสังเคราะห์ความรู้จากฐานข้อมูลก็มี

ท่านจะต้องมีวิธีการส่งเสริมให้มีการรวบรวมและใช้สินทรัพย์ทางความรู้ เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการสร้างนวัตกรรมขององค์กร โดยปกติแล้ว นวัตกรรม เกิดจาก 3 องค์ประกอบ คือ มีโจทย์หรือปัญหาที่ต้องการแก้ไขที่ชัดเจน มีองค์ความรู้ และมีเซาร์ปัญญาที่เฉลียวฉลาดของนวัตกรรม ดังนั้นหากท่านสามารถรวบรวม ถ่ายทอดสินทรัพย์ทางความรู้ และทำให้นวัตกรรมสามารถเข้าถึงได้ง่าย ก็จะช่วยให้พวกเขาสามารถสร้างนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การจัดการความรู้เพื่อต่อยอด

นวัตกรรม ควรดำเนินการทดลองวงจรการจัดการนวัตกรรม ตั้งแต่ Idea Management การสร้างนวัตกรรม การจัดการสิทธิบัตร ตลอดจนการสร้างมูลค่าเชิงพาณิชย์

นอกจากนี้ ในการวางแผนกลยุทธ์ ท่านจะต้องรวบรวม สินทรัพย์ทางความรู้ที่ท่านมี เป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยนำเข้าประกอบการวางแผนกลยุทธ์ (หัวข้อที่ 2.1 ก 2 ในบทที่ 7) เพื่อใช้พิจารณาว่า สินทรัพย์ทางความรู้ที่ท่านมีอยู่ เป็นจุดแข็งเพียงพอที่จะดำเนินกลยุทธ์ได้อย่างมั่นใจบ้าง ในมุมกลับกัน หากกลยุทธ์ที่ท่านคิด ขาดสินทรัพย์ทางความรู้ในการดำเนินการ ท่านจะดำเนินการอย่างไร ในการได้มาและสร้างสินทรัพย์ทางความรู้ที่จำเป็นเหล่านั้น ข้อมูลจากการวิเคราะห์สถานการณ์ ภายนอกและภายในทั้งหลาย การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของผลการดำเนินการ บทเรียนที่ผ่านมาในอดีต ตลอดจนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ล้วนถือเป็นความรู้ที่ได้จากการวางแผนกลยุทธ์ทั้งสิ้น

รูปนี้แสดงตัวอย่างการจัดการความรู้ของ CAMC

Figure 4.2-1 Organizational Knowledge Management (Full Table AOS)

Knowledge Used By ①	How Knowledge is Collected/Correlated ②	Transfer Mechanisms/ Sharing Forums ③	Forced Use of Knowledge ④	Evaluation/Measures ⑤
Workforce	<ul style="list-style-type: none"> •Rounding/Forums •Email/Surveys •Top 5 Boards •Organization Performance and Capability Reviews •Staff Meetings 	<ul style="list-style-type: none"> •Best Practice Sharing •In-services/Meetings/Huddles •EduTrack/SPL/JIT/Skills Lab •Simulation Center •Evidence Based Order Sets •Council Structure •Collaborative Practice 	<ul style="list-style-type: none"> •Performance Reviews •Annual Competencies •Action Plans •PI Teams/TCT •Designing health care services 	<ul style="list-style-type: none"> •Scorecard 7.4-27 •Regulatory/Compliance Audits 7.4-11; 7.4-14 •Engagement Survey 7.3-14 •Performance Reviews 7.3-29 •Survey Results 7.3-30-7.3-31
Patients	<ul style="list-style-type: none"> •Rounding •Shift to Shift Handoffs •IPOC •Cipher Health 	<ul style="list-style-type: none"> •White Boards/IPOC/Survey •IP/OP Visits •Print, Radio, TV, Education on Demand •Rounding, CEN 	<ul style="list-style-type: none"> •Shift to Shift Handoffs •Teach-back •Discharge Instructions 	<ul style="list-style-type: none"> •Scorecard/Quality Indicators 7.2-2-7.2-18 •Satisfaction/Engagement Survey 7.2-20-7.2-27 •Market Share 7.5-19-7.5-31 •Cipher Health 7.2-9
Suppliers, Partners	<ul style="list-style-type: none"> •Contracts •Meetings •Quarterly Operational Reviews 	<ul style="list-style-type: none"> •Communication Methods •Community Forum •Vendor Credentialing •Conferences 	<ul style="list-style-type: none"> •Contracts •Programs/ Innovations 	<ul style="list-style-type: none"> •Contract Performance 7.1-67-7.1-70; 7.1-73 •Length of Relationship 7.1-71-7.1-72
Other Customers	<ul style="list-style-type: none"> •Regulatory Agencies •Referring MS •KCCHI Survey 	<ul style="list-style-type: none"> •Communication Methods •Marketing/Meetings/Outreach •Transfer Center 	<ul style="list-style-type: none"> •Outreach Programs •Facility Changes •New Program Development 	<ul style="list-style-type: none"> •Market Awareness Measures 7.2-26 •Referral Volumes 7.5-24
Sharing and Implementing Best Practices ⑥	<ul style="list-style-type: none"> •Shared Governance •QIC/PIC •Communication Methods •Evidence-Based Medicine 	<ul style="list-style-type: none"> •RCAs; Collaborative Practice •Safety Alerts, Huddles, Email •Education (SPL, JIT, EduTrack), Nursing Councils •TCT Manager Meetings 	<ul style="list-style-type: none"> •Designing health care services, Key Work Processes and Enabling Systems •TCT 	<ul style="list-style-type: none"> •Process Outcomes 7.1-52-7.1-64 •Adoption of Best Practices 7.1-10-7.1-11 •EduTrack Training (AOS) •PIC Scorecards (AOS)
Use in Innovation and Strategic Planning ⑦	<ul style="list-style-type: none"> •EA •Internal And External Data Review •Pillar Review •Strategic Opportunities 	<ul style="list-style-type: none"> •SPP/Individual Performance Planner •Top 5 Board •Best Practice Sharing •Goal Cascade 	<ul style="list-style-type: none"> •Goals/Action Plans •Scorecards •Designing services •Process Management •Pillar Reviews 	<ul style="list-style-type: none"> •Scorecard/Goal Evaluations 7.4-27 •Individual Performance Planners 7.3-29

สิ่งหนึ่งที่ท่านต้องตระหนักก็คือ การจัดการความรู้ เป็นพัฒนาการขององค์กร ซึ่งไม่สามารถเกิดขึ้นได้ในชั่วข้ามคืน ท่านจึงควรวาง Roadmap ที่ชัดเจน โดยแบ่งเป็นระยะๆตามระดับพัฒนาการ เช่น อาจแบ่งเป็น ระยะการสร้างความรู้ เข้าใจ ระยะการสร้างวัฒนธรรมแบ่งปัน ระยะการสั่งสมสินทรัพย์ทางความรู้ ระยะการเก็บเกี่ยวและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ทางความรู้ และระยะของการหยั่งรากลึกจนเป็นสังคมฐานความรู้ (Knowledge Based Society) เป็นต้น



ตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ ท่านอาจแบ่งตามระยะของการพัฒนา เช่น จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมแบ่งปัน จำนวน CoP ที่มีการดำเนินกิจกรรมอย่างเข้มข้น จำนวนบทเรียนต่อบุคลากร จำนวนองค์ความรู้ที่ได้ จำนวนการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ผลประโยชน์สะสมที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้และสินทรัพย์ทางความรู้ นวัตกรรมและสิทธิบัตร เป็นต้น แต่สุดท้ายตัววัดปลายทางของการจัดการความรู้คือ จะต้องช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนด (Intended Results)

4.1 ข 2 กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปฏิบัติที่เป็นเลิศ

สิ่งที่พบจากการทบทวนผลการดำเนินการ นอกจากโอกาสในการปรับปรุงผลการดำเนินการ และโอกาสในการสร้างนวัตกรรมแล้ว หากมองในมุมของการจัดการความรู้ สองสิ่งที่ท่านจะได้จากการทบทวนก็คือ 1. บทเรียนที่ได้รับจากการทบทวน (Lesson Learned) ไม่ว่าจะมีความล้มเหลวที่เกิดขึ้น การไม่บรรลุเป้าหมาย สาเหตุของความผิดพลาด ที่นำมาซึ่งการไม่ประสบความสำเร็จ หรือปัจจัยที่ทำให้สามารถเอาชนะอุปสรรคและบรรลุเป้าหมาย 2. การปฏิบัติที่เป็นเลิศ จากการทบทวน ท่านจะพบว่า จะมีบางหน่วยงาน บางกระบวนการ ที่สามารถสร้างผลลัพธ์ที่โดดเด่นเหนือหน่วยงานอื่น หรือการที่ท่านพัฒนาจนกระทั่งได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าคู่แข่งหรือคู่แข่ง เทคนิควิธีการที่ทำให้ได้ผลลัพธ์ที่โดดเด่นเช่นนี้ เรียกว่า “การปฏิบัติที่เป็นเลิศ”

สิ่งที่ท่านจะต้องดำเนินการประกอบด้วย

1. หาวิธีการในการเก็บเกี่ยว “บทเรียน” และ “การปฏิบัติที่เป็นเลิศ” จากผลการทบทวนการดำเนินการ อย่างเป็นระบบ มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน มีวิธีการที่แน่นอน โดยอาจใช้เทคนิคการเก็บเกี่ยวความรู้เข้ามาช่วย เช่น After Action Review, One Point Lesson หรือการสัมภาษณ์โดยผู้ที่มีความชำนาญในการเก็บองค์ความรู้ เป็นต้น
2. หาวิธีการในการเก็บรวบรวมอย่างเป็นระบบ บูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการความรู้ขององค์กร เช่น อาจนำเข้าระบบคลังความรู้ออนไลน์ จัดหมวดหมู่ (taxonomy) ให้ค้นหาได้ง่ายๆ
3. ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน และข้ามกระบวนการ เช่น มีการแบ่งปันในที่ประชุม แบ่งปันผ่านฐานข้อมูล



ความรู้ มีกิจกรรมส่งเสริมให้เกิดการใช้และขยายผล หรือนำการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ไปปรับปรุง มาตรฐานการปฏิบัติงาน และประกาศใช้เป็นมาตรฐานใหม่ขององค์กร เป็นต้น บางองค์กรมีการให้รางวัลทั้งผู้ที่เป็น best practice เอง และผู้ที่ขยายผลได้ยอดเยี่ยม

นอกจากนี้ ท่านจะต้องมีวิธีการในการค้นหาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือ Best Practices ที่นอกจาก การค้นหาจากผลการทบทวนในหัวข้อ 4.1 ข ท่านอาจค้นหาจากโครงการปรับปรุงผลการดำเนินการ ที่ได้ผลดี นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ หรือท่านอาจค้นหาจากภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร คู่ความร่วมมือ หรือคู่แข่งเปรียบเทียบก็ได้ และนำมาแบ่งปันภายในองค์กร จากนั้นหา



Figure 4.2-4: Process for Sharing Best Practices, Promising Practices, and Lessons Learned

ทางขยายผลเพื่อให้เกิดการยกระดับประสิทธิผล ผลิตภาพ และความสำเร็จขององค์กร เช่น แบ่งปันในฐานข้อมูลความรู้ จัดทำเป็นมาตรฐานกระบวนการทำงานฉบับใหม่ และนำสู่การปฏิบัติ หรือ อาจนำ การปฏิบัติที่เป็นเลิศ มาวิเคราะห์โอกาสในการขยายผล กำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการขยายผล มอบหมายให้ทุกหน่วยงานที่สามารถขยายผลได้นำไปปฏิบัติ โดยผู้บริหารระดับสูงจะติดตามผลการขยายผลเป็นระยะๆ เป็นต้น

รูปนี้แสดงตัวอย่างการจัดการการปฏิบัติที่เป็นเลิศของ Sharp Healthcare

4.2 ข 3 กระบวนการสร้างให้การเรียนรู้ฝังลึกไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร

อย่างที่กล่าวมาแล้วข้างต้น การจัดการความรู้จะต้องถูกปลูกฝังจนเป็นวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร บุคลากรทุกระดับจะต้องมีการเรียนรู้จนเป็นวิถีปรกตอในการทำงาน เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติให้คำจำกัดความของการเรียนรู้ไว้ดังนี้

การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้ควรเป็น

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

สิ่งที่ท่านควรดำเนินการคือ ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีการเรียนรู้ ผ่านวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งขึ้นกับว่าองค์กรมีวิถีการปฏิบัติงานอย่างไร ใช้เครื่องมืออะไรในการปรับปรุงองค์กร อาทิ ทำงานเป็นแบบโครงการ (Project Based) ทำงานเป็นทีมแบบ Small Group ทำการปรับปรุงผ่าน CQI Team, Innovation Team เป็นต้น ท่านจะต้องปลูกฝังให้มีการวัดผล วิเคราะห์ แก้ไขปัญหาที่ต้นเหตุ หาทางปรับปรุง และสร้างนวัตกรรม เก็บเกี่ยวความรู้และบทเรียนมาแบ่งปันอยู่เนืองนิตย์ ผ่านการประชุมทีม หรือรูปแบบใดก็ได้ จนกระทั่งเป็นวิถีปกติ และเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ของบุคลากร

หากท่านทำจนเป็นกิจวัตร ประโยชน์ที่องค์กรจะได้คือ

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

ทั้งหมดคือเรื่องราวของระบบการวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้ รวมทั้งระบบสารสนเทศ ซึ่งเปรียบเสมือน **"มันสมอง"** ขององค์กร **ท่านพบโอกาสในการปรับปรุงเพิ่มเติมบ้างหรือไม่** อย่าลืมจัดลำดับความสำคัญ มอบหมายผู้รับผิดชอบ และผลักดันให้เกิดการปรับปรุงอย่างจริงจังในองค์กร

บทที่ 10 การมุ่งเน้นบุคลากร

ในฐานะผู้บริหารระดับสูง สิ่งที่น่าปวดหัวที่สุดเรื่องหนึ่งในการบริหารองค์กรก็คือการบริหารบุคลากร ซึ่งนอกจากเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการขยายธุรกิจและความสำเร็จขององค์กรแล้ว ยังเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนในระยะยาวขององค์กรด้วย จากการสำรวจความท้าทายที่สำคัญที่สุดของ CEO 4 อันดับแรก ประจำปี 2021 ของ DDI พบว่า การพัฒนาผู้นำรุ่นถัดไป (Developing the next generation of leaders) และการดึงดูดและรักษาคนเก่ง (Attracting and retaining top talent) เป็นความท้าทายอันดับที่ 1 และ 3 ตามลำดับ นอกเหนือจากการพยายามเอาชนะความท้าทายด้านเศรษฐกิจที่หดตัวหรือชะลอตัว และการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นอันดับ 2 และ 4



Terry Hawkins ผู้ก่อตั้งบริษัท People in Progress กล่าวว่า “บุคลากรที่ขาดขวัญและกำลังใจ ไม่มุ่งมั่น และไม่โฟกัสต่อความสำเร็จของบริษัท เปรียบเหมือนหนี้สิน ซึ่งจะคอยบั่นทอนทั้ง Brand ทั้งความอยู่รอด ตลอดจนผลกำไรของบริษัท” การมุ่งเน้นบุคลากร จึงเป็นเรื่องสำคัญ

ระบบการมุ่งเน้นบุคลากร หมายถึง วิธีปฏิบัติด้านบุคลากร ซึ่งมุ่งที่จะสร้างและรักษาให้องค์กรมีสภาพแวดล้อมที่ทำให้องค์กร**มีผลการดำเนินงานที่ดี**อยู่เสมอ รวมทั้งการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร เพื่อให้บุคลากรและองค์กรสามารถ**ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง** และประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง มีขีดความสามารถในการ**สร้างนวัตกรรม** รวมทั้ง**ฟื้นฟูสภาพด้วยความรวดเร็ว**

ระบบการมุ่งเน้นบุคลากร ประกอบด้วยการจัดการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรที่องค์กรต้องการ การสร้างให้เกิดบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากรเพื่อให้มีผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดี การสร้างความผูกพัน การพัฒนา และการจัดการบุคลากรเพื่อสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรและความสำเร็จส่วนบุคคล ซึ่งท่านจะต้องดำเนินการอย่างมีบูรณาการ สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร เพื่อให้การจัดการทรัพยากรบุคคลของท่านสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ระบบการมุ่งเน้นบุคลากร จะต้องเป็นพันธมิตรที่แนบแน่นกับระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั่นเอง



เกณฑ์ TQA แบ่งระบบการมุ่งเน้นบุคลากรเป็น 2 หัวข้อ คือ 5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร และ 5.2 ความผูกพันของบุคลากร

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (WORKFORCE Environment) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน ให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ.

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 และวิถีคิด (thinking) ของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้าง ตลอดจนชุมชนของลูกค้า. องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรใหม่เข้ากันได้กับวัฒนธรรมขององค์กร.

(3) การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (WORKFORCE Change) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร.

- สร้างความสมดุลด้านความต้องการของบุคลากรและขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของบุคลากร และลดผลกระทบ ในกรณีที่เกิดจำเป็น.
- 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.

หลักการบริหารบุคลากร ตามวิถี TQA ถ้าจะกล่าวอย่างง่าย ๆ หัวข้อ 5.1 ก็คือแนวทางการบริหารที่มุ่งให้ “ได้งาน” ซึ่งเริ่มจากการประเมินขีดความสามารถของบุคลากร และจำนวนอัตรากำลังที่ท่านต้องการ จากนั้นทำการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่ท่านมุ่งหวัง ออกแบบและจัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม วางระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ จัดเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อม จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม และจัดระบบในการสนับสนุนการทำงานและสวัสดิการที่พอเหมาะให้บุคลากรมีความผาสุก ทั้งหมดเพื่อให้ท่าน “ได้งาน”

แต่การ “ได้งาน” แต่เพียงอย่างเดียว ไม่เพียงพอ ท่านต้อง “ได้ใจ” ของพนักงานด้วย นั่นคือ ท่านต้องค้นหาว่า ปัจจัยอะไรที่ทำให้พนักงาน “พอใจ” ให้กับองค์กร ท่านจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรที่นำทำงานด้วย วางระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานให้พวกเขาถึงทุ่มเททั้งกายและใจให้กับความสำเร็จขององค์กร และได้รับประสบการณ์ที่ดีในการทำงานร่วมกับองค์กร รู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรม เท่าเทียม มีส่วนร่วม (Equity & Inclusion) และประเมินระดับความ “พอใจ” ของพวกเขาเป็นระยะ เพื่อเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจและหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น นอกจากนี้ ท่านจะต้องพัฒนาความรู้ความสามารถของพวกเขาขึ้นมา ประเมินผลความสำเร็จของการพัฒนาและเรียนรู้ของพวกเขา และส่งเสริมให้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทั้งหมด ก็เพื่อให้ท่าน “ได้ใจ” ของพวกเขานั่นเอง

เรามาเริ่มต้นที่บริหารเรื่องคนให้ “ได้งาน” ก่อน

5.1 ก 1 กระบวนการประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังที่ต้องการ

“ขีดความสามารถของบุคลากร” หรือ *Workforce Capability* หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการบรรลุผลสำเร็จที่มุ่งหวัง ด้วยความรู้ ทักษะความสามารถ และสมรรถนะของบุคลากร

ส่วนคำว่า “อัตรากำลังบุคลากร” หรือ *Workforce Capacity* หมายถึง ความสามารถขององค์กร ที่ทำให้มั่นใจว่ามีจำนวนบุคลากรเพียงพอในการปฏิบัติตามกระบวนการทำงาน และส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองระดับความต้องการ ที่เปลี่ยนแปลงไปตามทิศทางกลยุทธ์และแผนธุรกิจ หรือระดับความต้องการตามฤดูกาล

การบริหารให้องค์กรมี “ขีดความสามารถของบุคลากร” และมี “อัตรากำลัง” ที่เหมาะสม เพียงพอที่จะบรรลุเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

ท่านจะต้องมีวิธีการประเมิน ขีดความสามารถของบุคลากรที่องค์กรต้องการในปัจจุบัน เพื่อสร้างความสำเร็จตามพันธกิจและการปฏิบัติการขององค์กร และขีดความสามารถของบุคลากรที่ต้องการในอนาคตตามเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถบรรลุกลยุทธ์และแผนธุรกิจขององค์กร ผลการประเมินจะต้องถูกนำมาวางแผนในการสร้างและพัฒนาความรู้ ทักษะ ตลอดจนสมรรถนะของบุคลากร ในเรื่องที่สำคัญและสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งในแง่

ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างนวัตกรรมและปรับเปลี่ยนสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการและกระบวนการทำงานใหม่ สมรรถนะหลักในอนาคต และการตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจ/บริการ การตลาดและกฎระเบียบข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น

ท่านจะต้องมีวิธีการประเมินอัตรากำลังที่ต้องการ ทั้งในปัจจุบัน และในอนาคตตามเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ เพื่อนำมาวางแผนการสรรหาบุคลากร ซึ่งอาจเป็นพนักงานประจำ พนักงานชั่วคราว แรงงานจ้างเหมา อาสาสมัคร เพื่อให้มั่นใจว่า มีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และรองรับการขยายงาน การขยายธุรกิจตามแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถตอบสนองต่อปริมาณงานที่อาจขึ้นๆลงๆ ตามฤดูกาล สำหรับบางองค์กร การประเมินอัตรากำลังจำเป็นต้องยึดกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือมาตรฐานอุตสาหกรรมประกอบด้วย เช่น สัดส่วนวิศวกร สัดส่วนแพทย์ต่อผู้ป่วย สัดส่วนพยาบาลต่อผู้ป่วย สัดส่วนครูต่อนักเรียน เป็นต้น

ในยุคปัจจุบัน คนรุ่นใหม่ที่มีความเชี่ยวชาญ นิยมทำงานอิสระของตนเอง ไม่อยากทำงานประจำหรือเป็นลูกจ้างใคร ท่านอาจต้องคำนึงถึงแรงงานอิสระภายนอกเหล่านี้ (Freelance / GIG) ในการประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังที่ต้องการของท่านด้วย การพิจารณาถึง GIG Economy เหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนบุคลากร อาจช่วยให้ท่านเพิ่มผลิตภาพ ลดต้นทุนด้านบุคลากร และเพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินการมากขึ้น ไม่ต้องรอเวลาการพัฒนาบุคลากรภายใน



ท่านควรดำเนินการในเรื่องนี้ อย่างเป็นกระบวนการที่เป็นระบบ นั่นคือ มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีวงรอบและเวลาที่ชัดเจนว่าจะดำเนินการเมื่อใด ซึ่งควรบูรณาการกับวงรอบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อที่ทำให้ผลลัพธ์ของการประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลัง กลายเป็นแผนงานด้านบุคลากรที่สำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของแผนธุรกิจและแผนกลยุทธ์ของท่าน

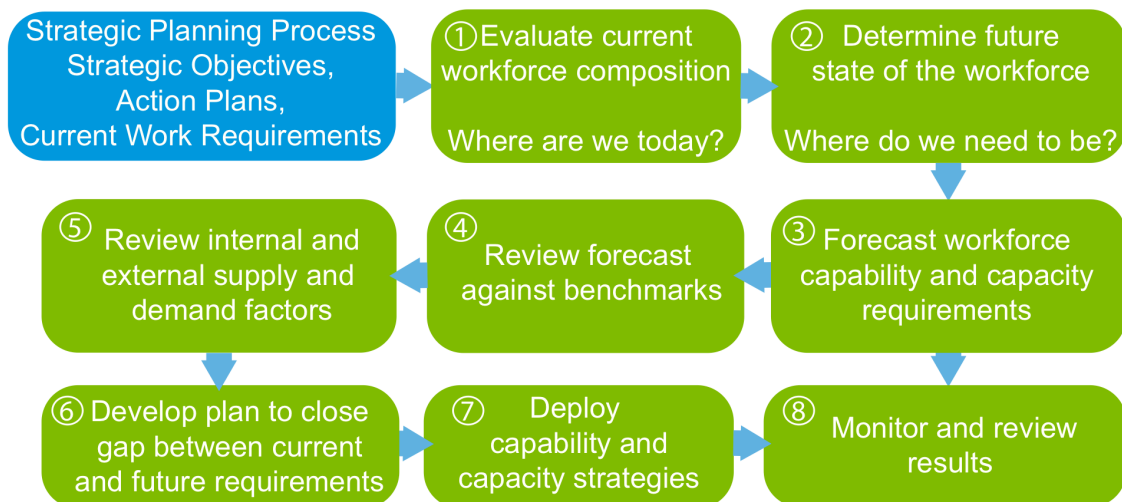
นอกจากการมอบหมายให้แต่ละหน่วยงาน ระบุจำนวนบุคลากรที่ต้องการตามแผนปฏิบัติการของพวกเขาส่งมาให้ท่านแล้ว ท่านควรจะต้องมีวิธีการในการวิเคราะห์อื่น ๆ ที่มีประสิทธิผล เช่น การวิเคราะห์ Profile ของพนักงานที่มี เทียบกับ Profile ที่ต้องมีตามแผนปฏิบัติการที่กำลังจะมุ่งไป การวิเคราะห์จำนวนบุคลากรที่จะเกษียณหรือมีแนวโน้มจะลาออก การวิเคราะห์ทักษะและสมรรถนะของบุคลากร เทียบกับทักษะและสมรรถนะที่ต้องการตามแผนธุรกิจ การวิเคราะห์แนวโน้มของทักษะและสมรรถนะที่พัฒนาได้เทียบกับความต้องการในอนาคต การวิเคราะห์สัดส่วนอัตรากำลัง เทียบกับมาตรฐานอุตสาหกรรมหรือของคู่แข่ง การวิเคราะห์ผลกระทบของการปรับโครงสร้างต่ออัตรากำลัง การวิเคราะห์ผลได้ผลเสียเชิงเปรียบเทียบ ระหว่างการใช้พนักงานประจำ พนักงานชั่วคราว พนักงานจ้างเหมา เป็นต้น เพื่อใช้สนับสนุนในการประเมินและวางแผนด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของท่าน

Workforce planning methodology

Method	Logic and Tools
Basic	Gap analysis (demand vs. supply)
Workforce Analytics	From Finance <ul style="list-style-type: none"> • Metrics, relationships among key variables
Forecasting and Scenario Modeling	From Risk Management and Budgeting <ul style="list-style-type: none"> • Multiple what-if scenarios
Segmentation	From Marketing <ul style="list-style-type: none"> • Identifying and analyzing specific employee segments • Crafting talent management strategies for critical segments

ท่านควรมีการติดตามความสำเร็จ และผลที่ได้รับจากการดำเนินการตามแผนสร้างขีดความสามารถ และแผนงานด้านอัตรากำลัง เพื่อกลับมาทบทวน ประสิทธิภาพของการประเมิน วิเคราะห์ และวางแผน ด้านบุคลากรที่ได้ดำเนินการไปและหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นในวงรอบถัดไป

รูปนี้แสดงตัวอย่างวิธีการวางแผนบุคลากร (Source : the Conference Board)



รูปนี้แสดงตัวอย่าง การวางแผนบุคลากรของ Elevations Credit Union

5.1 ก 2 กระบวนการด้านบุคลากรใหม่

หลังจากที่ท่านประเมินระดับขีดความสามารถ และอัตรากำลังที่ต้องการแล้วเสร็จ ก็จะนำมาสู่แผนงานด้านการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรและกรอบอัตรากำลังที่ต้องการ ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งของแผนปฏิบัติการที่สำคัญขององค์กร หัวใจสำคัญก็คือหากท่านจำเป็นต้องรับบุคลากรใหม่ ท่านจะต้องทำให้กระบวนการสรรหา ว่าจ้าง บรรลุของท่าน ได้บุคลากรที่ตรงกับความต้องการ และสามารถเสริมสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้อย่างแท้จริง

ท่านอาจใช้เครื่องมือทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การวิเคราะห์ปริมาณงาน การวิเคราะห์ค่าจ้าง กำหนดเป็นตำแหน่งงานที่ต้องการ จากนั้นกำหนดคำพรรณนางาน คุณวุฒิ และคุณลักษณะของบุคลากรที่ต้องการให้ชัดเจน คุณวุฒิและความรู้ความสามารถที่ท่านกำหนด ควรจะต้องตอบสนองต่อขีดความสามารถที่ท่านต้องการ และสามารถปิดช่องว่างขององค์ความรู้ที่ขาดหายไปขององค์กรท่าน ในขณะที่คุณลักษณะของบุคลากร ควรสอดคล้องกับค่านิยมองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรที่ท่านอยากให้เป็น (Cultural Fit) เพื่อให้แน่ใจว่า ท่านจะได้บุคลากรใหม่ที่มีทั้งคุณวุฒิ คุณลักษณะ และทัศนคติที่สอดคล้องกับที่ความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง



ท่านจะต้องทำให้มั่นใจว่า เครื่องมือที่ท่านใช้คัดเลือกบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นการสัมภาษณ์ การทดสอบทัศนคติ การทดสอบความรู้ ตลอดจนการประเมินในระหว่างและหลังการทดลองงาน ทำให้ท่านได้บุคลากรที่มีคุณวุฒิและคุณลักษณะที่ท่านต้องการอย่างแท้จริง นอกจากนี้ ในการวางตำแหน่งงานหรือบรรจุลงตำแหน่งงาน (Job Placement) ท่านต้องมีวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่า ท่านสามารถวางคนได้ถูกต้อง เหมาะสมกับตำแหน่งงาน (Put the Right Man in the Right Job) เช่น ท่านอาจมีการประเมินศักยภาพตั้งแต่ขั้นตอนการสรรหา หรือระหว่างทดลองงาน และวางตำแหน่งงานให้เหมาะสม หรือท่านอาจให้บุคลากรใหม่หมุนทดลองปฏิบัติงาน และมีการประเมินความเหมาะสมจนกระทั่งได้ตำแหน่งงานที่เหมาะสมที่สุดกับเขา จึงค่อยบรรจุลงตำแหน่งงานนั้น เป็นต้น

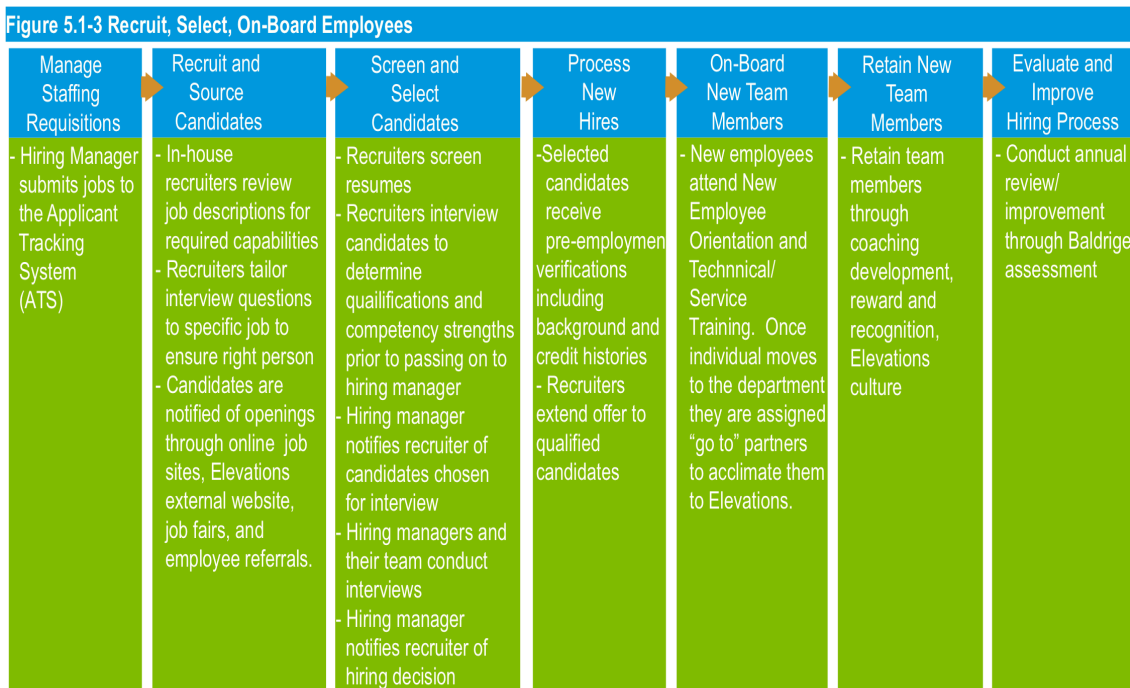
ท่านจะต้องมีกระบวนการในการเตรียมความพร้อมบุคลากรใหม่ ให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะทำงาน รวมทั้งปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรม และทัศนคติเพื่อให้พวกเขาเป็นสมาชิกใหม่ที่ทรงคุณค่าขององค์กร (On-boarding) นอกจากนี้ท่านจะต้องมีวิธีการในการรักษาบุคลากรใหม่เหล่านี้ให้คงอยู่กับองค์กร ทำไม่ต้องทำเรื่องนี้ เพราะบุคลากรใหม่มักมีอัตราลาออกสูงสุดใน 1-3 ปีแรก อันอาจเกิดจากการรับไม่ได้กับวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Shock) ความไม่พอใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย การดูแลที่ไม่เหมาะสม หรืออาจได้งานใหม่ที่พวกเขาคิดว่าดีกว่า วิธีการรักษาพนักงานใหม่ที่ท่านสามารถใช้ได้ นอกจากโปรแกรมการปฐมนิเทศที่มีคุณค่าและน่าประทับใจแล้ว ท่านอาจใช้การมอบหมายที่เลี้ยงคอยสอนงานและดูแลความเป็นอยู่ของพนักงานใหม่ การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่ใกล้ชิดเหมือนพี่น้อง การจัดระบบสวัสดิการแบบขั้นบันไดเพื่อจูงใจให้คงอยู่ในองค์กร หรือการมอบหมายงานที่ท้าทายหรือได้มีโอกาสแสดงออกถึงศักยภาพที่มีอยู่ เป็นต้น



ท่านควรมีการกำหนดตัววัดความสำเร็จ และเป้าหมายของการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษา บุคลากรใหม่ และติดตามตัววัดเหล่านี้อย่างต่อเนื่องเพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น ตัวอย่างตัววัดเช่น ระยะเวลาในการสรรหา อัตราตำแหน่งงานว่าง อัตราการผ่านการทดลองงาน ระดับความพึงพอใจของพนักงานใหม่ อัตราลาออกของพนักงานใน 3 ปีแรก เป็นต้น

ปัจจุบัน แนวคิดเรื่องความหลากหลายของบุคลากร เป็นที่ยอมรับและมีความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากพบว่า การที่บุคลากรมีความหลากหลายทั้งด้านความคิด วัฒนธรรม ตลอดจนความเห็น ช่วยส่งเสริมให้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานดีขึ้น บุคลากรมีความพึงพอใจและความภักดีที่ดีกว่า ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรดีกว่า ช่วยให้องค์กรปรับตัวได้เร็วกว่า ต้นทุนการจ้างงานต่ำกว่า และที่สำคัญก็คือ หากบุคลากรที่ท่านว่าจ้างสามารถเป็นตัวแทนสะท้อนความคิดเห็นของชุมชน จะทำให้ท่านเข้าใจและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน ลดการต่อต้านจากชุมชน และเพิ่มระดับความพึงพอใจของชุมชนได้ รวมทั้ง หากบุคลากรที่ท่านว่าจ้าง สามารถเป็นตัวแทนสะท้อนความคิดเห็นของกลุ่มลูกค้าและตลาดได้ จะทำให้ท่านเข้าใจและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนลูกค้าและตลาด ซึ่งจะช่วยให้ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและตลาดของท่านดีขึ้น รวมทั้งยกระดับความผูกพันของลูกค้าได้ด้วย ท่านจึงต้องคำนึงถึงเรื่องนี้ประกอบในการสรรหาของท่าน เช่น อาจวิเคราะห์เพื่อค้นหาความหลากหลายที่ท่านต้องการและยังขาดอยู่ เพิ่มเป็นหนึ่งในหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกบุคลากร เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจว่าท่านจะมีบุคลากรที่หลากหลาย เป็นตัวแทนสะท้อนความคิดเห็นของชุมชนและลูกค้า และช่วยให้ท่านสามารถใช้ประโยชน์จากความหลากหลายให้เกิดประโยชน์ต่อความสำเร็จขององค์กร

รูปนี้แสดงตัวอย่างด้านการจัดการบุคลากรใหม่ของ Elevations Credit Union



5.1 ก 3 กระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

เมื่อท่านทำการประเมินความต้องการ ด้านระดับขีดความสามารถของบุคลากรที่ต้องการ และระดับอัตรากำลังที่ต้องการตามกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร แล้วเสร็จ สิ่งที่ท่านจะต้องดำเนินการคือ วางแผนเตรียมบุคลากร เพื่อให้มีความพร้อมตามระดับขีดความสามารถ และระดับอัตรากำลังที่ต้องการ ตลอดจนแผนการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น ทั้งในแง่ การปรับวัฒนธรรมองค์กร การปรับโครงสร้างองค์กร การสร้างขีดความสามารถใหม่ ตลอดจนแนวทางใหม่ๆที่จะใช้ในการบริหารบุคลากร ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสำคัญ เพื่อสร้างหลักประกันว่าท่านจะมีขีดความสามารถของบุคลากร และระดับอัตรากำลังที่เพียงพอ เหมาะสมที่จะสร้างคุณค่าและความสำเร็จขององค์กรตามที่มุ่งหวัง

หลายองค์กรจัดทำเป็นแผนที่เรียกว่า HR Transformation Plan หรือ HR Change Management Plan เพื่อรองรับกลยุทธ์และทิศทางในอนาคตขององค์กร



ท่านควรกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล ตัวอย่างเช่น

- ในด้านการเตรียมขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อรองรับแผนงานในอนาคต ท่านอาจใช้วิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษา การหมุนเวียนงาน การสร้างพนักงานให้มีทักษะที่หลากหลาย สามารถทำงานได้หลายด้าน (Multi-task Multi-skill) การจัดหาที่ปรึกษาอาสาสมัครช่วยสร้างทักษะใหม่เพิ่มเติม การสร้างความร่วมมือกับสถานศึกษา หรือสถาบันการเรียนรู้ต่างๆ เพื่อช่วยพัฒนาบุคลากรให้ เป็นต้น
- ในด้านการเตรียมอัตรากำลัง เพื่อรองรับแผนงานในอนาคต ท่านอาจจำเป็นต้องมีระบบการสรรหาเชิงรุก ที่บุกเข้าไปในตลาดแรงงาน สถานศึกษา หรือชุมชนที่แรงงานอยู่ การให้ทุนการศึกษา การใช้แรงงานจ้างเหมา การทำสัญญากับบริษัทที่เป็นแหล่งรวมแรงงาน (Labor Pool) การใช้อาสาสมัคร การสร้างความร่วมมือกับสถานศึกษา เพื่อเป็นแหล่งฝึกงาน ขณะเดียวกัน เป็นการคัดเลือกบุคลากรไปในตัวด้วย เป็นต้น บางองค์กรใช้การก่อตั้งสถาบันการศึกษาของตนเอง ขึ้นมาเพื่อสร้างบุคลากรรองรับการขยายตัวในอนาคตของกลุ่มธุรกิจก็มี

ปัจจุบัน การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร สามารถทำได้ผ่านระบบการเรียนรู้ต่างๆในระบบดิจิทัล ท่านสามารถ Up-skill / Re-skill / New-skill บุคลากร ด้วยการเรียนรู้ผ่านระบบดิจิทัล ตลอดจนการ Transfer Know-how จากผู้เชี่ยวชาญภายนอกได้ ตัวอย่าง Platform การเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์กรและบุคลากร เช่น [TQA Academy](#) ซึ่งก่อตั้งมาเพื่อช่วยองค์กรในด้านนี้โดยเฉพาะ

ท่านจะต้องกำหนดตัววัดและเป้าหมาย ในการวัดความสำเร็จของการเตรียมขีดความสามารถ และระดับอัตรากำลังที่ต้องการ โดยเฉพาะกลุ่มบุคลากรที่มีความสำคัญต่อกลยุทธ์และความสำเร็จขององค์กร ท่านอาจใช้แนวคิดของ Kaplan กับ Norton ที่เสนอแนะให้วิเคราะห์ Job Family ที่สำคัญ และระดับความพร้อมด้านขีดความสามารถและจำนวนอัตรากำลังที่ต้องมีใน Job Family เหล่านั้น ตัวอย่างตัววัดที่ท่านสามารถใช้ได้ อาทิ Human Capital Readiness, Skill Level อัตราตำแหน่งงานที่ยังว่างเทียบกับแผน สัดส่วนพนักงานที่สามารถทำงานได้หลายด้าน (Multitask) เทียบกับแผน สัดส่วนพยาบาลต่อผู้ป่วย สัดส่วนครูที่มีใบประกอบวิชาชีพ เป็นต้น

นอกจากนี้ ท่านจะต้องมีวิธีการที่ชัดเจนในการบริหารบุคลากร ตลอดจนสร้างสมดุลความต้องการของบุคลากรและขององค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถอยู่ร่วมกันกับองค์กร ได้อย่างมีความสุข องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ไม่เกิดกรณีพิพาทแรงงาน ไม่เกิดข้อร้องเรียนด้านแรงงาน ซึ่งอาจลุกลามไปถึงการขึ้นประท้วงหยุดงาน ลาออกยกแผนก จนทำให้การดำเนินการขององค์กรต้องหยุดชะงัก อันเกิดจากปัญหาแรงงานภายในองค์กร ตัวอย่างวิธีการที่ใช้ดำเนินการในเรื่องนี้ เช่น การทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับสหภาพแรงงาน การค้นหาความต้องการของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและหาทางตอบสนอง การสื่อสารกับพนักงานอย่างใกล้ชิด การมีระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดี การเทียบเคียงอัตราค่าจ้างกับอุตสาหกรรม การจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนที่เหมาะสมโดยไม่ต้องเรียกร้อง การบริหารบุคลากรด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส และเคารพในหลักการสิทธิมนุษยชน เป็นต้น



นอกจากนี้ ท่านจะต้องมีวิธีการที่มีประสิทธิผลในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้านจำนวนบุคลากร ได้แก่ 1. ในกรณีที่จำเป็น**ต้องลดจำนวนบุคลากรลง** ท่านจะดำเนินการอย่างไรให้มีผลกระทบน้อยที่สุดและแสดงให้เห็นว่าท่านมีความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การสื่อสารให้ทราบถึงสถานการณ์ของบริษัทย่างสม่ำเสมอ การช่วยฝึกอาชีพให้ การให้คำปรึกษาด้านอาชีพ การช่วยหางานใหม่ให้ การจ่ายค่าชดเชยตามสิทธิที่เขาพึงได้รับ เป็นต้น และ 2. ในกรณีที่มีการ**เพิ่มจำนวนบุคลากร** ท่านจะมีการเตรียมการ และบริหารในเรื่องนี้อย่างไร เพราะการเพิ่มจำนวนบุคลากร อาจก่อให้เกิดปัญหาในอีกรูปแบบ อาทิ การเข้ากันไม่ได้ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรเดิมกับคนรุ่นใหม่ การสูญเสียผลิตภาพอันเนื่องจากบุคลากรใหม่ขาดความรู้ความชำนาญ ความรู้สึกไม่มั่นใจในความมั่นคงในงานของคนที่อยู่เดิม เป็นต้น ตัวอย่างการดำเนินการ อาทิ การสื่อสารอย่างทั่วถึง การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในหมู่พนักงาน เป็นต้น 3. ในกรณีที่มีจำเป็นต้องมีการ**เปลี่ยนโครงสร้างองค์กร สถานที่ทำงาน ระบบงาน และเทคโนโลยี** ท่านควรมีวิธีการในการเริ่มความพร้อม เช่น การฝึกอบรมเพิ่มเติม เพื่อ Up-skill / Re-skill / New-skill บุคลากร การมีพี่เลี้ยงหรือ Coach บางองค์กรใช้วิธีช้อนงาน (Shadowing) หรือทดลองรักษาการเพื่อฝึกทักษะเพิ่มเติม เป็นต้น

รูปนี้แสดงตัวอย่างการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรของ Don Chalmer Ford

Area Managed	Process Used to Prepare the Workforce For Changing Needs In:	
	Capability	Capacity
Workforce needs	<ul style="list-style-type: none"> • 3rd party training: Service Group, Servant Leadership, Ford CEM Coach & Next Level Service • Continuous process training • Authorized positions review monthly • Current technology versus new technology 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacity planning for new equipment & tools • Annual plan volume forecast • Assessment of current results
Need for continuity	<ul style="list-style-type: none"> • 20 Group meetings to review current market trends • Consistent communication of The DCF Experience in the “How I Connect” sheet/ annual refresher 	<ul style="list-style-type: none"> • Communication of the current & future Ford products in the monthly Employee Lunch
Need to prevent workforce reductions	<ul style="list-style-type: none"> • SPP new products or services 	<ul style="list-style-type: none"> • Gary’s annual planning reinforcement of expectations
Organizational need to minimize impact of workforce reductions	<ul style="list-style-type: none"> • Market review • Product mix • New product lines 	<ul style="list-style-type: none"> • Verify right # of employees versus the budget • Recruit existing employees
Prepare & manage periods of workforce growth	<ul style="list-style-type: none"> • Cross-training • Bench strength in key positions 	<ul style="list-style-type: none"> • Career progression
Prepare for changes in organizational structure & work systems	<ul style="list-style-type: none"> • Determine intelligent risk (Figure 6.1-4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation process management (Figure 6.1-4)

Figure 5.1-2 Workforce Change Management

5.1 ก 4 กระบวนการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อให้เกิดความสำเร็จในงาน

หลังจากที่ท่านสามารถสรรหาบุคลากรเข้ามาในองค์กรได้แล้ว สิ่งถัดไปที่ท่านจะต้องดำเนินการคือ ท่านจะต้องมีโครงสร้างองค์กร รูปแบบการทำงาน ร่วมกันของบุคลากรและวิธีการบริหารจัดการบุคลากรที่ดี เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรของท่านอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม ไม่เป็นอุปสรรคในการทำงาน และยังส่งเสริมให้พวกเขา สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เต็มศักยภาพ มีผลผลิตสูงสุด สามารถสร้างนวัตกรรมและทำให้องค์กรบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายที่กำหนด



องค์กรที่มีสมรรถนะสูง และมีความคล่องตัวสูง จะทบทวนโครงสร้างองค์กรเป็นระยะ เพื่อให้มั่นใจว่า โครงสร้างองค์กร รูปแบบการทำงาน และระบบบริหารบุคลากรของท่าน ยังคงทำให้องค์กรมีผลการ ดำเนินการที่ดี ตอบสนองต่อเป้าหมายทางธุรกิจ พันธกิจขององค์กร และทำให้องค์กรแข่งขันได้

ท่านควรดำเนินการในเรื่องนี้อย่างเป็นทางการ โดยมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีวงรอบในการทบทวน และวิธีการที่ชัดเจนในการจัดโครงสร้างและระบบบริหารบุคลากร มีตัววัดความสำเร็จและเป้าหมาย เพื่อประเมินผลและหาทางปรับปรุงโครงสร้างและระบบบริหารบุคลากรให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การปรับโครงสร้างองค์กร รูปแบบการทำงานและระบบบริหารบุคลากรของท่าน ควรบูรณาการกับ ทิศทางองค์กร กลยุทธ์ และการปรับระบบงานขององค์กร นั่นคือ เมื่อองค์กรมีการปรับทิศทาง กลยุทธ์ และรูปแบบการทำธุรกิจใหม่ (Business Model) สิ่งที่ท่านต้องคิดถึงก็คือ ท่านจำเป็นต้อง ปรับระบบงาน (Work System หรือ Operating Model รายละเอียดอยู่ในเนื้อหาหมวดที่ 2 บทที่ 6) ของท่านอย่างไร และภายใต้ระบบงานใหม่ของท่าน โครงสร้างองค์กรและรูปแบบการทำงานของ บุคลากรของท่านควรจะต้องปรับเปลี่ยนอย่างไร ระบบบริหารบุคลากรของท่านควรจะต้องปรับ เปลี่ยนอย่างไร เพื่อให้แน่ใจว่า โครงสร้างองค์กร รูปแบบการทำงานและระบบบริหารบุคลากร ส่ง เสริมความสำเร็จของระบบงาน กลยุทธ์องค์กร และทิศทางของธุรกิจอย่างแท้จริง

สิ่งที่ท่านควรต้องคำนึงถึงในการออกแบบโครงสร้างองค์กร รูปแบบการทำงานและระบบบริหาร บุคลากรก็คือ

- โครงสร้างองค์กร รูปแบบการทำงาน และระบบบริหารบุคลากรของท่าน จะต้องส่งเสริมให้ งาน **เป้าหมาย หรือพันธกิจขององค์กร** บรรลุผล นั่นคือ วางโครงสร้างองค์กรเพื่องานเป็น หลัก ไม่ใช่เพื่อคน เช่น จัดโครงสร้างองค์กรให้เกิดความคล่องตัว มีระดับชั้นบัญชาการที่สั้น ตอบสนองต่อพันธกิจและภารกิจที่ครบถ้วน ครอบคลุมทุกพื้นที่ที่ต้องรับผิดชอบ ยึดหลัก การกระจายอำนาจ เป็นต้น รูปแบบโครงสร้างและการบริหารบุคลากรที่ใช้ ท่านอาจเลือกรูป แบบ Matrix Organization การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม การใช้ระบบโครงสร้างองค์กร ผสมผสานกับการบริหารโดยใช้รูปแบบคณะกรรมการ การจัดให้มีทีมพัฒนากลุ่มย่อย การ วางโครงสร้างการพัฒนาโดยแบ่งเป็น Pillar แบบ TPM การทำงานแบบโครงการ เป็นต้น
- ท่านควรวางโครงสร้างองค์กร รูปแบบการทำงาน และการจัดการบุคลากร ให้ส่งเสริมการใช้ ประโยชน์จาก **สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies)** ทำให้สมรรถนะหลักของ ท่านแข็งแกร่งยิ่งขึ้น เพื่อเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของท่าน เช่น การแบ่งหน่วย

งานโดยอาศัยสมรรถนะหลักเป็นตัวพิจารณา การจัดรูปแบบการทำงาน ให้บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กรได้มีโอกาสทำงานร่วมกัน เช่น จัดเป็น Centre of Excellence หรือ Area of Excellence การมีคณะกรรมการคร่อมสายงาน รับผิดชอบในเรื่องสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะหลักขององค์กร การมีทีมหรือกลุ่มย่อยๆ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานที่สำคัญที่เป็นสมรรถนะหลักขององค์กร เป็นต้น

- ท่านควรวางโครงสร้างองค์กร รูปแบบการทำงานและระบบบริหารบุคลากรที่หนุนเสริมการ **มุ่งเน้นลูกค้า ธุรกิจ และการให้บริการ** เช่น การจัดโครงสร้างด้านลูกค้าและตลาดที่ชัดเจน การจำแนกหน่วยงานตามกลุ่มของลูกค้าและตลาด การมีหน่วยงานด้านบริการลูกค้า การจัดระบบการทำงานเป็นทีม ที่ประกอบด้วยหลายสาขาอาชีพมาร่วมกันดูแลลูกค้า การจัดให้มีคณะกรรมการที่ดูแลด้านลูกค้าและตลาด เป็นต้น
- ท่านควรวางโครงสร้างองค์กร รูปแบบการทำงาน และระบบบริหารบุคลากร ที่เสริมสร้างผลการดำเนินการที่ทะลุเป้า หรือ **เหนือกว่าความคาดหมาย** เช่น อาจจัดรูปแบบการทำงานร่วมกันเป็นทีม ใช้ระบบคอมมิชชั่น (ในกรณีงานขาย) การแบ่งทีมงานเป็นสายๆ เพื่อให้เกิดการแข่งขันในการสร้างผลงาน การเทียบเคียงผลการดำเนินการภายใน การจัดให้มีเวทีนำเสนอผลงาน การจัดระบบผลตอบแทนและระบบยกย่องชมเชยที่เกื้อหนุนให้พวกเขาเหล่านั้นสร้างผลงานที่สูดยอด เกินกว่าเป้าหมายที่กำหนด เป็นต้น
- ท่านจะต้องวางโครงสร้างองค์กร รูปแบบการทำงาน และระบบบริหารบุคลากร ตอบสนองต่อ **ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ** ขององค์กร อย่างที่กล่าวมาข้างต้น ท่านจำเป็นต้องวิเคราะห์ว่าทิศทางในอนาคตขององค์กรจะไปทางใด ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของท่านคืออะไร แผนปฏิบัติการที่สำคัญของท่านคืออะไร ระบบงานใหม่ที่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนมีอะไรบ้าง และโครงสร้างองค์กร ตลอดจนรูปแบบการบริหารบุคลากร ท่านจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนอย่างไร เพื่อรองรับความท้าทายเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร หากท่านวางกลยุทธ์ได้ดี แต่ระบบงาน โครงสร้างองค์กร ตลอดจนรูปแบบการบริหารบุคลากรไม่เอื้อต่อการเอาชนะความท้าทาย และการบรรลุแผนปฏิบัติการ จะทำให้ท่านประสบความสำเร็จได้ยากขึ้น และอาจทำให้ท่านไม่สามารถแข่งขันได้
- ท่านจะต้องวางโครงสร้างองค์กร รูปแบบการทำงาน และระบบบริหารบุคลากรที่ส่งเสริม **ความคล่องตัว และความสามารถในการฟื้นตัว** เช่น จัดโครงสร้างแบบ Micro-organization การกระจายอำนาจผ่าน Delegation of Authority ที่ชัดเจน ส่งเสริมการตัดสินใจที่รวดเร็ว ผ่านการให้อำนาจตัดสินใจแบบ End to End การจัดโครงสร้างรองรับการจัดการความเสี่ยง และภาวะฉุกเฉิน การเตรียมความพร้อมในการทำงานจากที่ใดก็ได้ (Work anywhere) เป็นต้น

ท่านควรประเมินประสิทธิผลของการวางโครงสร้าง การจัดรูปแบบการทำงาน และระบบบริหารบุคลากรของท่าน อย่างน้อยปีละครั้งตามวงรอบของการวางแผนกลยุทธ์ และปรับปรุงรูปแบบที่ท่าน

ใช้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่ายังคงมีประสิทธิภาพดีพอที่จะส่งผลให้ท่านบรรลุเป้าหมายและกลยุทธ์ที่วางไว้

รูปนี้แสดงตัวอย่างการจัดรูปแบบการทำงานและการบริหารบุคลากรของ Alamo Colleges District

Requirement	Method
Accomplish Work	Alamo Way Leadership Model/Work Culture
	Organizational structure
	Job descriptions and requirements
	Team-based approach
	Cross training
	Collaborative work environment
	Defined work processes
Capitalize on Core Competencies	Workforce empowerment
	Personal attention to students
	Multiple community engagement methods
	People Plan
	Outreach to feeder schools
Focus on Students, Other Customers, and Student Learning	Engagement with underserved communities
	Instructional and service innovation
	MVV
	Students First Alamo Way Priority
	KPI Measurement System and WIGs
	Leadership reinforcement
	Employee Performance Plans, SMART Goals, Competencies, and Development Plans
Exceed Performance Expectations	4DX
	Unit Planning Processes
	Alamo Way Leadership Model
	KPI Measurement System
	Performance and Program Reviews
	Employee Performance Evaluations
	4DX
Culture of continuous improvement/innovation	
Data Days	

Figure 5.1-1 Methods to Address Work Accomplishment Requirements

5.1 ข 1 กระบวนการจัดการสภาพแวดล้อมการทำงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ปลอดภัย มีสุขอนามัย นำทำงาน เป็นสิ่งที่สะท้อนว่าท่านให้ความสำคัญแก่บุคลากรมากน้อยเพียงใด นอกจากท่านจะต้องจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตามมาตรฐานขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนดแล้ว องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี จะมีกระบวนการที่ทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานเหนือกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งนอกจากสร้าง

ความพึงพอใจและความปลอดภัยให้แก่พนักงานแล้ว ยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร และเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานด้วย

ท่านจึงต้องมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ ในการจัดการสภาพแวดล้อมการทำงานรวมถึงการเข้าออก (Accessibility) เพื่อสร้างความมั่นใจทั้งในด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และควมมีสวัสดิภาพของบุคลากร ตลอดจนหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น ซึ่งท่านอาจเลือกใช้แนวทางของการจัดการความเสี่ยงแนวทางของ OHSAS 18001 / ISO 45001 หรือแนวทางอื่นๆที่เหมาะสมกับองค์กรท่านในการจัดการเรื่องนี้



ท่านจะต้องดำเนินการในเรื่องนี้อย่างเป็นกระบวนการ ได้แก่ การมีผู้รับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตัววัดที่ชัดเจน มีขั้นตอนการดำเนินการที่ชัดเจน เช่น ทบทวนสถานะเริ่มต้น จัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่พบ กำหนดนโยบายและมาตรฐาน วางแผนเพื่อสร้างหลักประกันด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและสวัสดิภาพของบุคลากร นำแผนและมาตรฐานสู่การปฏิบัติ ติดตามตรวจสอบและปรับปรุงผลที่ได้อย่างสม่ำเสมอ และทบทวนระบบในการจัดการเพื่อหาทางปรับปรุงแนวทางให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เป็นต้น

ท่านจะต้องกำหนดตัววัดที่ครอบคลุมทั้งด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิภาพ และติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นส่วนหนึ่งของระบบวัดผลขององค์กร ตัวอย่างตัววัดที่อาจใช้ได้ เช่น อัตราการเจ็บป่วยในงาน อัตราการเกิดอุบัติเหตุ Accident Free Time อัตราการบาดเจ็บจากของมีคม อัตราการป่วยเป็นวันโรค (ในกรณีโรงพยาบาล) อุบัติการณ์ที่เกี่ยวกับสวัสดิภาพพนักงาน เช่น ถูกทำร้ายหรือโดนจี้ปล้น (เช่น กรณีพนักงานธนาคาร หรือร้านสะดวกซื้อ) ความพึงพอใจของพนักงาน ต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น

ปัจจัยด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิภาพที่ท่านให้ความสำคัญ รวมทั้งตัววัดและเป้าหมาย ท่านควรกำหนดให้เหมาะสมกับความเสี่ยงและความจำเป็นของบุคลากรแต่ละกลุ่ม รวมทั้งให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกันด้วย และอย่าลืมตั้งเป้าหมายให้เหนือกว่าที่กฎหมายกำหนด เพื่อแสดงความมุ่งมั่นในการเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ ผลลัพธ์การดำเนินการเรื่องนี้ให้แสดงใน หัวข้อ 7.3 ก2

รูปนี้แสดงตัวอย่างการดำเนินการเรื่องนี้ของ MESA และ Wellster

Health
SAFETY policies & procedures Annual Health Assessment (free for employee/spouse) Annual Flu Shot (free for employee & families) 1-800-MD telemedicine benefit (free) Employee Assistance Program (free) Gym/Activity Reimbursements SAFETY Training & SAFETY Assessments Ongoing SAFETY corrective actions
Security
Facility Alarms Fire & Other Emergency Drills SAFETY & DOT Policies for drivers, including hands-free driving & 360-degree walk-arounds Basic Life Insurance (free) Voluntary Life Insurance (at additional cost) 401(k) Plan (company match of 50% up to 8%) Short- & Long-Term Disability Benefit (at no cost)
Accessibility
Personal Time Off; Holiday Leave Parental Leave Policy for all new parents FMLA-compliance Flexible Scheduling/Remote Work based on job
5.1-4 Workplace Environment

F5.1-3 Sample Workplace Health/Safety and Security				
TM Environment	Methods	Performance Measures	Goal	Results
Health/Safety	Mandatory Vaccines	% Compliance	100%	AOS
	OSHA Recordable	Number of Events	0	F7.4-7
	Mandatory Safety Training	% Compliance	100%	F7.3-28
	Environment of Care Committee	Number of initiatives implemented	100%	AOS
	PPE Training	% Compliance	100%	AOS
Security	Security Rounds	Rounding Reports	-	-
	Emergency Preparedness Drills	% Compliance	100%	F7.1-41
	Camera Auditing	Audit Reports	-	AOS
	Weather Alert Drill	% Compliance	100%	F7.1-41
	Hazmat Drill	% Compliance	100%	F7.1-41
	Incident Reports	# of Reports	-	F7.1-41
	Security Service Calls	Number of Calls	-	AOS

5.1 ข 2 กระบวนการสนับสนุนบุคลากร

การสนับสนุนบุคลากร เพื่อให้พวกเขาทำงานได้ดี และสามารถสร้างผลงานที่ดี เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ท่านจะต้องคำนึงถึง ท่านสามารถให้การสนับสนุนบุคลากรได้ใน 3 รูปแบบได้แก่ **การกำหนดนโยบาย การจัดบริการ และการจัดสิทธิประโยชน์** เพื่อช่วยให้พวกเขาทำงานได้ดีขึ้น มีขวัญและกำลังใจที่ดี ตลอดจนเกิดความพึงพอใจต่อองค์กร

ตัวอย่างการสนับสนุนบุคลากร อาทิ การกำหนดนโยบายที่เอื้อต่อการทำงานที่สะดวก การให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัวและอาชีพการงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการงานและการช่วยให้มีโอกาสได้รับงานใหม่ การจัดให้มีสถานที่ออกกำลังกาย กิจกรรมสันทนาการหรืองานประเพณี การยกย่องชมเชย ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การให้การศึกษานอกเหนือจากงานในหน้าที่ การดูแลบุตรในชั่วโมงทำงาน การดูแลครอบครัวกรณีต้องไปปฏิบัติงานยังต่างประเทศ การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัวและเพื่อบริการชุมชน การจัดชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่น โปรแกรมผลประโยชน์ การช่วยให้หางานใหม่เมื่อถูกเลิกจ้าง ผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ ผลประโยชน์ด้านการร่วมถือหุ้นในบริษัท สิทธิประโยชน์ด้านการรักษาพยาบาล รวมถึงการขยายเวลาครอบคลุมในการรักษาพยาบาล เป็นต้น



ท่านควรดำเนินการในเรื่องนี้อย่างเป็นทางการ โดยกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบ มีการสำรวจความต้องการของพนักงาน นำมาจัดลำดับความสำคัญ มีการตอบสนองและประเมินผล ท่านอาจมีการเทียบเคียงผลประโยชน์และการสนับสนุนที่ท่านให้กับองค์กรอื่นๆหรืออุตสาหกรรมที่ท่านอยู่ เพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น และแข่งขันได้ในตลาดแรงงาน

การสนับสนุนบุคลากร และการจัดผลประโยชน์ต่างๆ ควรจัดให้เหมาะสมกับความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากร และความต้องการที่หลากหลายของแต่ละบุคคล เช่น อาจจัดให้มีทางเลือกที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรสามารถเลือกให้เหมาะสมกับความต้องการส่วนบุคคล เป็นต้น และอย่าลืมนัดความสำเร็จในเรื่องนี้ เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น ผลลัพธ์การดำเนินการด้านนี้ให้แสดงในหัวข้อ 7.3

รูปนี้แสดงตัวอย่างการดำเนินการของ Wellster

F5.1-4 TM Wellbeing 365: Benefits and Services					
Categories	Description	Type	ETM	PTM	VTM
Health	BeWell: health fair, screening, flu shots, TB, fit testing, safety fairs & on-site fitness centers	B	✓	✓	✓
	EatWell: Healthy meal discount	B	✓	✓	✓
	Medical, Dental, Vision Plans, Flex Spending	B	✓	✓	
Finance	Critical illness coverage	B	✓	✓	
	Free meals in WPH café	B	✓	✓	✓
	Displacement policy	B	✓		
	Pension plans	B	✓	✓	
	Yearly bonuses for meeting performance targets	B	✓	✓	
	Retirement benefit, short-term & long-term disability benefits, Basic & Supplemental Life	B	✓	✓	
Career	Leadership development	S	✓	✓	
	Career development programs	S	✓		
	Education & training	S	✓	✓	✓
Work-Life	Adoption Assistance	S	✓	✓	
	Back-up Care	S	✓	✓	
	Concierge service	S	✓	✓	✓
	Employee Assistance Program	S	✓	✓	
	Extended family medical leave	B	✓	✓	
	Flexible scheduling	B	✓	✓	✓
	Maternity and Paternity benefits	B	✓	✓	
	Perks at Work	B	✓	✓	
	Time off programs (PTO/Leaves)	B	✓	✓	
	Tuition reimbursement programs	B	✓	✓	

Key: S - Service, B - Benefit

ทั้งหมดคือเรื่องราวของการบริหารให้ “ได้งาน” ต่อไปนี้จะเป็นเรื่องของการบริหารให้ “ได้ใจ”

คำว่า “ได้ใจ” ในความหมายของเกณฑ์ TQA ไม่ได้หมายถึง ความพึงพอใจของพนักงานแต่เพียงอย่างเดียว แต่หมายถึง ระดับของความมุ่งมั่น ทุ่มเท ทั้งกาย ใจ และสติปัญญา ให้ความสำคัญกับความสำเร็จ และการบรรลุวิสัยทัศน์/พันธกิจขององค์กร ซึ่งเกณฑ์ TQA เรียกว่า “**ความผูกพันของบุคลากร**” ปัจจุบันมีหลักฐานการศึกษาจำนวนมากมายืนยันว่า ระดับความพึงพอใจของพนักงาน ไม่ได้แปรผันตรงต่อระดับความสำเร็จขององค์กร ในขณะที่ระดับความผูกพัน จะเป็นดัชนีที่แปรผันตรงกับความสำเร็จ ผลผลิตภาพ และผลการดำเนินการขององค์กร

เพื่อให้ท่านได้ “**ความผูกพันของบุคลากร**” มีเรื่องที่ท่านต้องบริหารจัดการดังต่อไปนี้

5.2 ก 1 กระบวนการค้นหาปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร

สิ่งแรกสุดที่ท่านจะต้องดำเนินการก็คือ การพยายามค้นหาว่าองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพัน ทุ่มเททั้งแรงกาย แรงใจ และสติปัญญา ให้ความสำคัญกับความสำเร็จขององค์กรคืออะไร และองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้บุคลากรพึงพอใจคืออะไร โดยจำแนกตามกลุ่มบุคลากรที่สำคัญขององค์กร (ที่ท่านได้กำหนดไว้ในโครงสร้างองค์กร)



ความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากร สองคำนี้ต่างกันอย่างไร

ความผูกพัน เป็นเรื่องของความมุ่งมั่น ทุ่มเท ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานและวิสัยทัศน์/พันธกิจขององค์กร ในขณะที่ **ความพึงพอใจ** เป็นเรื่องของความสุข ความพอใจต่อสิ่งต่างๆที่ได้รับ เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ สถานที่ทำงานที่สะดวกสบาย สิ่งอำนวยความสะดวกที่ครบครัน จากงานวิจัยชี้ให้เห็นว่า บุคลากรที่พึงพอใจ และมีความสุข (Satisfied / Happy Workforce) อยากมาทำงานทุกวัน แต่เป็นไปได้ที่อาจไม่มุ่งมั่น ทุ่มเท และโฟกัสต่อความสำเร็จขององค์กร ในขณะที่บุคลากรที่ผูกพัน (Engaged Workforce) จะตระหนักว่าคุณค่าของงานที่ได้รับมอบหมายคืออะไร ความสำเร็จขององค์กรตามวิสัยทัศน์/พันธกิจคืออะไร และจะมุ่งมั่น ทุ่มเท โฟกัสที่ความสำเร็จของงานและขององค์กร ที่สำคัญก็คือ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และความผูกพัน เป็นคนละปัจจัยกัน ถ้าจะกล่าวให้ง่ายก็คือ ปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจ เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ พนักงาน “อยากมาทำงาน” “อยากทำงานที่นี้” ในขณะที่ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ “อยากทุ่มเทให้งานสำเร็จ” ความท้าทายของท่านในฐานะผู้บริหารก็คือ ทำให้พวกเขามีทั้งความมุ่งมั่นทุ่มเทและมีความสุขในการมาทำงาน

มีงานวิจัยจำนวนมากที่ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยสำคัญในการสร้างความผูกพันกับองค์กร ได้แก่ การได้ทำงานที่มีคุณค่า การรู้ทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน การมีสำนึกรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ อยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย ไว้เนื้อเชื่อใจ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน การมีโอกาสก้าวหน้าในงาน การได้มีโอกาสพูดคุยและได้รับการสนองตอบ (Dialogue & Feedback) จากผู้บังคับบัญชา การได้รับการชื่นชม การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมงานต่างก็ทุ่มเทให้กับงานและความสำเร็จของงาน ระบบประเมินผลและการให้ค่าตอบแทนที่จูงใจและเป็นธรรม การมีส่วนร่วมและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Equity & Inclusion) สำหรับในองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งคือ พนักงานและอาสาสมัครมีแรงจูงใจและรู้สึกถึงคุณค่าของงานที่ตนทำอยู่ เพราะงานนั้นสอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง

ท่านจะต้องมีวิธีการที่ชัดเจน และมีความน่าเชื่อถือในการค้นหาปัจจัยเหล่านี้ อาทิ ท่านอาจรวบรวมผลการสำรวจความพึงพอใจในอดีต สถิติผลการดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคล ผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร ผล Exit Interview ที่ผ่านมา ค้นคว้าทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ และการปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรต่างๆ นำมาวิเคราะห์อย่างจริงจัง เพื่อค้นหาปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อความผูกพันและความพึงพอใจ จากนั้น ทำการสำรวจจากพนักงานแต่ละกลุ่ม เพื่อตรวจสอบและยืนยันให้มั่นใจว่าปัจจัยที่ท่านกำหนดไว้ เป็นปัจจัยที่สำคัญในมุมมองของพนักงาน โดยให้พวกเขาจัดลำดับความสำคัญ หลายองค์กรใช้การทำงานร่วมกับบริษัทที่ปรึกษาเพื่อค้นหาองค์ประกอบต่างๆเหล่านี้

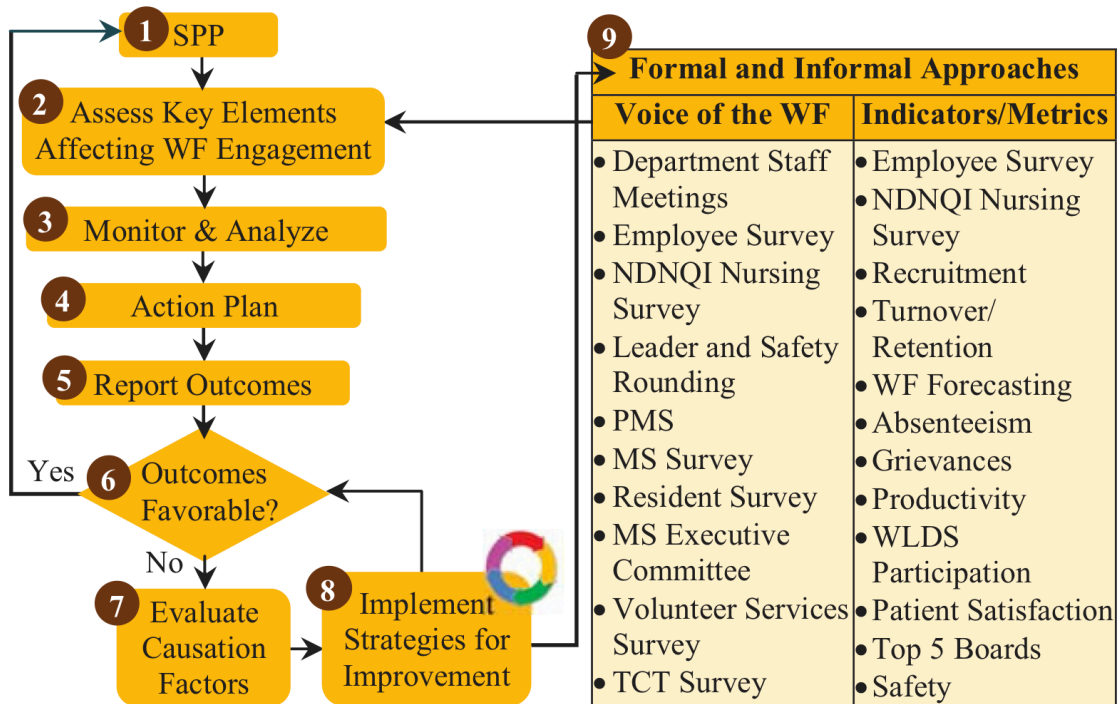
ท่านควรใช้วิธีการในการค้นหาและสำรวจ ให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละกลุ่ม ซึ่งนอกจากแบบสอบถามเพื่อให้พวกเขาจัดลำดับความสำคัญแล้ว อาจจัดให้มีการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย การจัดกลุ่มอภิปรายแสดงความคิดเห็น หรือวิธีอื่นๆที่เหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าปัจจัยที่ท่านได้เป็นปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันและความพึงพอใจของพวกเขาแต่ละกลุ่มอย่างแท้จริง

ท่านควรทำการวิเคราะห์ และตรวจสอบความถูกต้องของปัจจัยเหล่านี้เป็นระยะ เช่น ทุก 2-3 ปี เพื่อให้มั่นใจว่า ยังคงเป็นปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันที่สำคัญอยู่

หลังจากที่ท่านได้ปัจจัยที่สำคัญเหล่านี้จำแนกตามกลุ่มบุคลากรที่สำคัญเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ท่านควรมีการสำรวจระดับความผูกพันและความพึงพอใจในปัจจุบัน เพื่อเป็นค่าฐาน (Base Line) ขององค์กรก่อน จากนั้น กำหนดค่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยอาศัยการเทียบเคียงกับองค์กรที่เป็นเลิศประกอบและร่วมกันวางแผนงานเพื่อยกระดับความผูกพันและความพึงพอใจ โดยอาศัยข้อมูลพื้นฐานที่ได้จากการสำรวจดังกล่าว

รูปนี้แสดงการดำเนินการของ CAMC

Figure 5.2-1 Workforce Engagement Process



5.2 ก 2 กระบวนการประเมินความผูกพัน

หลังจากที่ท่านค้นหาปัจจัย ที่เป็นปัจจัยสำคัญของความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากร และได้หาทางตอบสนอง โดยการจัดบรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กร ให้เอื้อต่อการสร้างความผูกพัน จัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล/ยกย่องชมเชย การสร้างแรงจูงใจ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากร และการสร้างโอกาสให้พวกเขาได้เติบโตในหน้าที่การงานแล้ว ท่านจะต้องมีการประเมินระดับความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรที่เป็นระบบ โดยใช้วิธีการและตัววัดที่เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละกลุ่ม

ในการประเมินระดับความผูกพัน และความพึงพอใจ ท่านควรประเมินให้ครอบคลุมปัจจัยสำคัญที่เป็นองค์ประกอบของความผูกพันและความพึงพอใจที่ท่านค้นพบตามหัวข้อ 5.2 ก 1 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจัยที่บุคลากรแต่ละกลุ่มให้ความสำคัญ และถึงแม้ว่าความพึงพอใจกับรายได้ และความพึงพอใจกับการเลื่อนตำแหน่ง มักจะเป็นสิ่งสำคัญที่ท่านต้องประเมิน แต่สองปัจจัยนี้ไม่เพียงพอที่จะทำให้มั่นใจว่า บุคลากรจะมีความผูกพันและส่งผลให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี



ตัวอย่างของปัจจัยอื่นที่ควรนำมาพิจารณาในการประเมิน เช่น การแก้ไขปัญหาและคำร้องทุกข์ของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ โอกาสสำหรับการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงานและการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร ความปลอดภัยและการป้องกันภัยของสถานที่ทำงาน ปริมาณงานที่รับผิดชอบ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความร่วมมือภายในองค์กร และการทำงานเป็นทีม ความมั่นคงในงาน รวมถึงการให้คุณค่าของความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากรที่หลากหลาย ตลอดจนการสนับสนุนขององค์กรในการให้บริการลูกค้า

นอกจากตัววัดความผูกพันของบุคลากรโดยตรง ด้วยการสำรวจอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการแล้ว ท่านควรติดตามตัวชี้วัดอื่นๆ เช่น การรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์กร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย ผลิตภาพ การลาออก และการนัดหยุดงาน การมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพิ่มผลผลิต และการสร้างนวัตกรรม การมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เป็นต้น เพื่อประเมินระดับความผูกพัน ซึ่งตัววัดเหล่านี้ จะสะท้อนพฤติกรรมที่แสดงความผูกพันที่ท่านสามารถติดตามได้บ่อยๆ มากกว่าการประเมินที่เป็นทางการที่โดยปกติมักจะทำปีละ 1-2 ครั้งเท่านั้น

ในยุคดิจิทัล หลายองค์กรพัฒนาระบบในการติดตามความรู้สึกผูกพันของบุคลากร เช่น Mood Survey / Pulse Survey ซึ่งสามารถทำได้ทุกเดือน เพื่อนำมาสู่การปรับปรุงความผูกพันให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา

วิธีการที่ท่านใช้ในการประเมิน ควรได้รับการทบทวนประสิทธิผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นในวงรอบถัดไป ผลการประเมินระดับความพึงพอใจ ความผูกพัน และความภักดีของบุคลากร ให้นำเสนอในหัวข้อ 7.3 ก 2

สิ่งหนึ่งที่ท่านควรพัฒนาให้เกิดขึ้นในองค์กรของท่าน คือ ทำให้ผลการประเมินความผูกพัน และความพึงพอใจ ตลอดจนตัววัดต่างๆ จะต้องได้รับการติดตามและทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เป็นส่วนหนึ่งของระบบวัดผลขององค์กร รวมทั้งมีการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบประกอบในการทบทวน นอกจากนี้ ท่านจะต้องนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากร มาวิเคราะห์เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจและบริการที่สำคัญขององค์กร ด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพ เช่น วิเคราะห์ระดับทักษะของพนักงานเชื่อมโยงกับผลิตภาพของบุคลากร วิเคราะห์ผลกระทบของอัตราการลาออกกับระดับความพึงพอใจของลูกค้า วิเคราะห์ความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนกับอัตราการลาออก วิเคราะห์ความพึงพอใจกับระบบประเมินผลกับความสำเร็จด้านการตลาด วิเคราะห์ความพึงพอใจต่อการสนับสนุนของผู้บริหารกับนวัตกรรมขององค์กร เป็นต้น เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงองค์ประกอบ ที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร ตลอดจนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กรให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และอย่าลืมคาด



การณ์ไปล่วงหน้าในอนาคต เพื่อประเมินความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการด้านทรัพยากรบุคคล รวมถึงการจัดโครงสร้างองค์กรและระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคตด้วย

หากท่านมีการวิเคราะห์และคาดการณ์ไปล่วงหน้า และนำผลการวิเคราะห์และคาดการณ์ ไปประกอบในการวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล รวมถึงการออกแบบองค์กรเพื่อรองรับทิศทางในอนาคต ท่านจะเป็นนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ ที่เป็นพันธมิตรความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง

5.2 ข กระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เกิดความผูกพันต่อองค์กร ท่านจะต้องสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ที่ทำให้ 1. เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้างภายในองค์กร 2. เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี 3. ส่งเสริมความผูกพันของบุคลากร 4. ส่งเสริมความสำเร็จของวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กร 5. ส่งเสริมความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วมของบุคลากร และใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทั้งในแง่มุมมอง วิธีคิด และวัฒนธรรม และ 6. ส่งเสริมการให้อำนาจตัดสินใจ



วัฒนธรรมการสื่อสารภายในองค์กรแบ่งได้เป็นสองแบบ คือ การสื่อสารแบบเปิดกว้าง (Open Communication) และ การสื่อสารแบบปิด (Close Communication)

วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นการสื่อสารแบบเปิดกว้าง บุคลากรทุกระดับจะรู้สึกเป็นอิสระ และสบายใจที่จะแสดงความคิดเห็น ร้องเรียน ให้ข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่า นอกจากนี้ บุคลากรจะสื่อสารพูดคุยกันเองในหมู่พวกเขาอย่างอิสระ และเปิดเผยในเรื่องของนโยบาย ทิศทาง การตัดสินใจ การผลิต การทำงาน การตลาดและลูกค้า การปรับปรุงผลการดำเนินการ ช่วยให้ข้อมูลสารสนเทศไม่เกิดการบิดเบือนและสามารถไหลเวียนได้ทั่วถึงทั้งองค์กร ซึ่งจะส่งเสริมให้บุคลากรรู้สึกผูกพัน ในขณะที่วัฒนธรรมที่เป็นการสื่อสารแบบปิด จะเป็นวัฒนธรรมของการเก็บเงียบ ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ไม่กล้าให้ข้อเสนอแนะ เป็นวัฒนธรรมทำตามสั่ง ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และข้อมูลต่างๆจะถูกปิดกั้น ซึ่งทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานเต็มไปด้วยความรู้สึกอึดอัด เก็บกด คับข้องใจ มีเรื่องซุบซิบและข่าวลือ

ท่านจึงต้องมีวิธีการในการส่งเสริม ให้เกิดวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิดกว้างในองค์กร ซึ่ง William Buchholz และคณะ พบว่า มีอย่างน้อย 3 แนวทางที่ช่วยส่งเสริมเรื่องนี้ ได้แก่การสร้างให้เกิดวัฒนธรรมและบรรยากาศแบบ supportive, participative และ trusting environment

Supportive Environment หมายถึงผู้บังคับบัญชาพร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยก็ตาม ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกสบายใจ กล้าแสดงความคิดเห็น โดยไม่รู้สึกว่าจะเกิดผลเสียต่อตนเอง ในบรรยากาศแบบ Non-supportive พนักงานจะหวาดกลัว ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น เพราะเกรงว่าจะเกิดผลร้ายกับตัวเอง

Participative Environment หมายถึงการทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นคนที่มีค่า ความคิดเห็นของเขาได้รับการรับฟัง และเห็นคุณค่าทั้งจากนายและเพื่อนร่วมงาน ทำให้เขารู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม การจัดให้บุคลากร และหัวหน้ามีโอกาสทำงานร่วมกันเป็นทีม การจัดการทำงานแบบกลุ่มย่อย การประชุมอย่างสร้างสรรค์ การทำงานแบบกลุ่มสหสาขาวิชาชีพ/ข้ามสายงาน หรือการส่งเสริมให้แบ่งปันประสบการณ์ แลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยให้เกิดวัฒนธรรมนี้ได้ง่ายขึ้น

Trusting Environment หมายถึง วัฒนธรรมการสื่อสารที่บุคลากรทุกระดับ พูดถึงแต่ข้อเท็จจริงที่น่าเชื่อถือ ตรงไปตรงมา ไม่ใส่โคล้ เสแสร้งหรือบิดเบือน ทำให้เกิดบรรยากาศที่ไว้วางใจกัน รวมถึงการสร้างความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสาร ไม่ขัดแย้งกันเอง

นอกจากนี้ ท่านอาจต้องกำจัดวัฒนธรรมบางอย่างที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารที่เปิดกว้าง เช่น การตอบโต้เพื่อปกป้องตัวเองโดยไม่ยอมรับฟังผู้อื่น การไม่ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง การถือยศถืออย่างของหัวหน้าและผู้บริหาร ไม่ยอมรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชา การถือดี/มีอัตตาสูง/รู้สึกเสียหน้า เป็นต้น

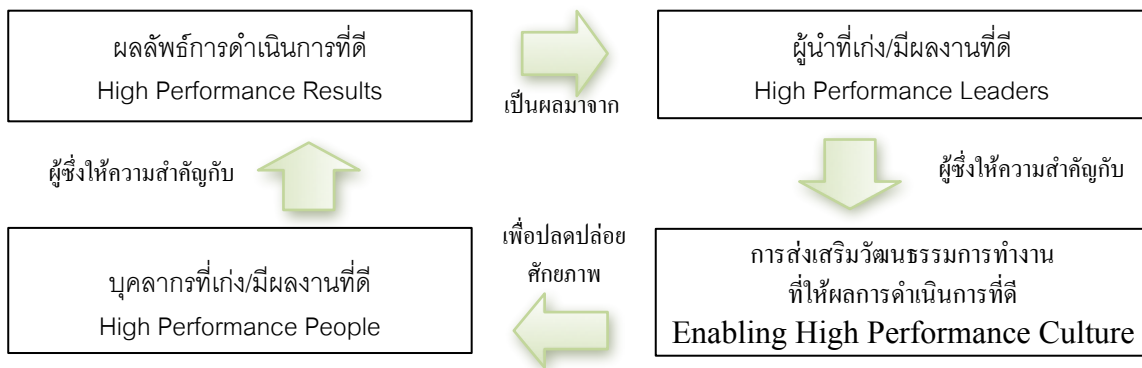
การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี (High Performance Work) หมายถึง กระบวนการทำงาน ที่มุ่งให้ผลการดำเนินการขององค์กรและบุคลากรมีระดับสูงขึ้นเรื่อยๆอย่างเป็นระบบ รวมถึงผลการดำเนินการด้านคุณภาพ ผลิตภาพ อัตราการสร้างนวัตกรรม และรอบเวลา ซึ่งจะส่งผลให้การให้บริการแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น

การสร้างวัฒนธรรมให้บุคลากรเกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี (High Performance Work Culture) เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพัน และช่วยยกระดับความสำเร็จขององค์กร หากบุคลากรไม่อยู่ในบรรยากาศของการที่ทุกคน มุ่งทำงานเพื่อผลลัพธ์ที่ดี จะทำให้เกิดความเฉื่อยชา ไม่กระตือรือร้น ไร้จุดหมาย รู้สึกว่าตนเองด้อยค่า และรอทำงานตามสั่ง

องค์ประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรมการทำงานที่ทำให้ได้ผลการดำเนินการที่ดี ประกอบด้วย การกระจายอำนาจ มีความยืดหยุ่นสูง การให้อิสระในการทำงานและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การให้

ความสำคัญกับผลลัพธ์ โครงสร้างองค์กรที่แบนราบและสั้น การมีจุดโฟกัสร่วมกันที่ความสำเร็จของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ธุรกิจ และลูกค้า การทำงานร่วมกันเป็นทีม/การทำงานแบบสหสาขาวิชาชีพ/การทำงานคร่อมสายงานบนหลักการ Self-Managed Team การยึดหลักการมากกว่ากฎระเบียบ การมอบอำนาจตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติที่หน้างาน ความมุ่งมั่นของผู้บริหารที่ส่งเสริมและสนับสนุนความเป็นเลิศรวมทั้งนวัตกรรม การเสริมพลังให้บุคลากรใฝ่เรียนรู้ และเปิดโอกาสให้สร้างสรรค์สิ่งที่ดีที่สุดออกมา

ในการดำเนินการเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง ดัง Model ของ Shelley Holmes ดังรูป หากผู้บริหารระดับสูง ไม่มีแนวคิดและความเชื่อในเรื่องนี้ จะเป็นการยากมากที่จะสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม ยึดหยุ่น ให้อิสระ และหาทางปลดปล่อยศักยภาพสูงสุดของพนักงานทุกคนออกมาเพื่อช่วยสร้างสรรค์ความสำเร็จให้แก่องค์กร



ท่านจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความผูกพันของบุคลากร วัฒนธรรมอะไรบ้างที่บั่นทอนความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากร Dean Spitzer ได้รวบรวมไว้ในหนังสือ Super Motivation ประกอบด้วย “การเมืองในองค์กร ความคาดหวังที่ไม่ชัดเจน กฎระเบียบที่หยาบคาย/ไม่จำเป็น ระบบงาน/แผนงานที่ไม่ดี การประชุมที่ไม่มีประสิทธิภาพ/ไร้สาระ การขาดการติดตามผล การปรับเปลี่ยนตลอดเวลาโดยไม่มีเหตุผล การแข่งขันภายในองค์กรที่รุนแรง ความไม่ซื่อสัตย์ การเสแสร้ง/ไม่จริงจัง การปิดบังข้อมูลข่าวสาร ความไม่เป็นธรรม การให้คำตอบที่ทำให้ท้อแท้ การตีเตียน/วิพากษ์วิจารณ์อย่างรุนแรง การใช้ศักยภาพไม่เต็มที่ การยอมรับพนักงานที่ผลงานไม่ดี การไม่แสดงออก/เฉยๆเมื่อทำดี ความห่างเหินของผู้บริหาร การควบคุมที่เคร่งครัดเกินไป/ไม่มีอิสระ การยกเลิกสิทธิประโยชน์ที่เคยได้รับ การบังคับให้ทำงานอย่างไม่มีคุณภาพ”

ปัจจัยเหล่านี้ คือสิ่งที่ควรกำจัดออกจากองค์กร เพราะเป็นปัจจัยที่บั่นทอนแรงจูงใจของพนักงาน (Demotivators) ในขณะที่ วัฒนธรรมที่ส่งเสริมความผูกพันและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Motivators) ได้แก่ “การให้โอกาสในการทำงาน ความสนุกสนานว่าเร้าในการทำงาน ความหลากหลายในการทำงานไม่จำเจ การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การให้พนักงานรู้สึก

มีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร การให้พนักงานมีโอกาสได้เลือก/ตัดสินใจ การมอบหมายความรับผิดชอบที่ชัดเจน การให้โอกาสแสดงความเป็นผู้นำ การให้โอกาสพนักงานได้พบปะพูดคุยอย่างสร้างสรรค์ การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การพยายามใช้จุดแข็งของพนักงาน การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ การยอมรับข้อผิดพลาด การวัดผล/ประเมินผลที่ยุติธรรม การสนับสนุนให้พนักงานตั้งเป้าหมายที่มีความสำคัญสำหรับพวกเขา การส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงแก้ไขทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวพนักงานเอง การมอบหมายงานที่ทำทนาย การให้กำลังใจอย่างต่อเนื่อง การยกย่องชมเชย/ขอบคุณ และการมอบหมายงานที่มีคุณค่า” ปัจจัยเหล่านี้ คือองค์ประกอบที่องค์กรจะต้องสร้างให้เกิดขึ้น เพื่อเพิ่มความผูกพันและแรงจูงใจให้แก่พนักงาน



ท่านสามารถค้นหาปัจจัยที่มั่นคงความผูกพัน และปัจจัยที่เพิ่มความผูกพัน โดยอาจใช้การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร การสอบถามกลุ่มตัวอย่าง (Focus Groups) บล็อก หรือการสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออก และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ เรียงลำดับความสำคัญ นำไปวางแผนเพื่อกำจัดปัจจัยที่มั่นคงความผูกพัน ขณะเดียวกัน หาทางที่จะเพิ่มปัจจัยที่สร้างความผูกพัน และติดตามประเมินผลเป็นระยะ เพื่อประเมินดูว่าบรรยากาศภายในองค์กรขณะนี้เป็นอย่างเช่นไร วัฒนธรรมองค์กรที่ดีเกิดขึ้นแล้วหรือไม่ และระดับความผูกพันของบุคลากรระดับนี้บ้างหรือไม่ เพื่อวนกลับมาหาทางปรับปรุงต่อไป

ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และการเพิ่มความผูกพันของพนักงาน องค์ประกอบหนึ่งที่มีคือ การส่งเสริมให้เกิดการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของบุคลากร ทั้งในแง่ แนวคิดที่หลากหลาย วัฒนธรรมที่หลากหลาย และความคิดเห็นที่หลากหลาย ซึ่งรูปแบบที่ท่านอาจใช้ได้ เช่น กำหนดให้ส่วนผสมของสมาชิกภายในทีมจะต้องมีความหลากหลาย การพยายามกระตุ้นให้มีการทำงานแบบข้ามสายงานซึ่งประกอบด้วยสมาชิกที่หลากหลาย การจัดระบบให้มีการแสดงความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ/Ideas และรวบรวมนำมาใช้ประโยชน์ เป็นต้น

ท่านจะต้องตระหนักตลอดเวลาว่า วัฒนธรรมองค์กร คือรากฐานของความสำเร็จขององค์กร วัฒนธรรมจึงควรสนับสนุนความสำเร็จของวิสัยทัศน์และค่านิยมของท่าน เช่น ท่านกำหนดวิสัยทัศน์มุ่งเป็นผู้ผลิตในระดับโลก ท่านจึงพยายามสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย เนื่องจากโรงงานของท่านเป็นโรงงานที่ต้องมีความปลอดภัยสูง ท่านกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งการเป็นผู้ให้บริการด้านการดูแลสุขภาพในระดับนำ ท่านจึงพยายามสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อการยี้ดผู้ป่วยและความปลอดภัยของผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง หลายองค์กรพยายามสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล รองรับการมุ่งวิสัยทัศน์ที่จะเป็น Tech Company เป็นต้น

นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรที่ท่านสร้าง ควรส่งเสริมความเท่าเทียม การมีส่วนร่วม และการกระจายอำนาจ เพื่อเสริมความผูกพันของบุคลากร อาทิ วัฒนธรรมไม่แบ่งแยกกีดกัน วัฒนธรรมการให้เกียรติซึ่งกันและกัน วัฒนธรรมให้โอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงานที่ทั่วถึงทุกสายอาชีพ เป็นต้น

ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ท่านควรดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการ มีผู้รับผิดชอบที่แน่นอน ภายใต้การสนับสนุนอย่างเข้มแข็งของผู้บริหารระดับสูง ทุกคน มีวิธีการ/แผนงานที่ชัดเจน มีตัววัดความสำเร็จ เช่น การวัดความพึงพอใจต่อบรรยากาศภายในองค์กร การสำรวจข้อคิดเห็นของพนักงาน ต่อบรรยากาศภายในองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร การสำรวจความพึงพอใจต่อการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร (Management Practices) เป็นต้น และหมั่นติดตามประเมินผลเป็นระยะ เพื่อหาทางปรับปรุงบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรให้ดียิ่งๆขึ้นไป



รูปนี้แสดงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของ City of Fort Collins และ Alamo Colleges District

Figure 5.2-1: Fostering High Quality Public Service

	Factor	Methods
OPEN COMMUNICATION <ul style="list-style-type: none"> Fort Shorts employee newsletter Issues & Answers Employee Blog Talk It Up sessions with the City Manager All employee emails Newsletters (e.g., HR, Wellness, Economic Health) FCTV Departmental all-employee meetings CityNet Good News items at City Council meetings Video messages from City Manager 	Open Communication	Deployment of MVV
		Communicate and Engage System
		SL Visibility and Interaction with the Workforce
HIGH PERFORMANCE WORK	High Performance Work	Alamo Way Leadership Model
		Unit Planning Processes
		KPI Measure System and WIGs
		Focus on continuous improvement and innovation
		Staff Progress Review and Faculty 180
HIGH PERFORMANCE WORK <ul style="list-style-type: none"> Management teams (ELT, SIT, LL, All Supervisors) BFO, PE, other cross-functional teams QPA process and goal linkage through FCCC to the organization's goals City Connections Team Equity & Inclusion Team Community Scorecard Police Rewards Program Vision/Mission/Values Statement Open Book Access Fort Collins 	Engaged and Empowered Workforce	Decision-making at the point of impact
		Collaborative work environment
		Team-based approach
		Participation in planning and budgeting
		4DX
		Principle-Centered Leadership Course
		UFS and USS
ENGAGED WORKFORCE <ul style="list-style-type: none"> Annual Employee Recognition Week Years of Service recognition program Q14 employee survey CityWorks 101 Thank You cards Employee blog Incentives for participation: Wellness, Safety Bucks World Class People program Employee holiday event Thank You Board on CityNet Annual FC Innovates Event 	Diverse Ideas, Cultures, Thinking	Focus on diversity
		Recruiting and hiring approach
		Team selection approach
		Diversity workshops and celebrations
		APs for underrepresented minority groups

Figure 5.2-1 Factors Impacting Organizational Culture

5.2 ค 1 กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งในการสร้างความผูกพันของบุคลากรก็คือ กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย วิธีการประเมินผล การปฏิบัติงาน (หรือวิธีการประเมินความดีความชอบ) การบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล/ยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจ

กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน หากท่านวางระบบได้ดี จะส่งเสริมความสำเร็จและความเป็นเลิศขององค์กร แต่ถ้าท่านวางระบบผิดพลาด จะเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการพัฒนาและปรับปรุงองค์กร และทำให้บุคลากรเกิดความเฉื่อยชา ไม่ผูกพันและไม่มุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์กร



สิ่งที่ท่านจะต้องคำนึงถึง ในการวางระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. จะต้องส่งเสริมให้เกิดการทำงาน ที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี (High Performance Work) เช่น ประเมินผลงานจากความสำเร็จตามทิศทาง เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ จากระดับความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร จัดการประเมินผลงานและพิจารณาผลตอบแทนเป็นทีม เป็นต้น
2. จะต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรเพิ่มขึ้น ชยัน ท่วมเทมากขึ้น เช่น ประเมินความดีความชอบบนระดับความสำเร็จของงานที่พวกเขาสามารถทำได้ จ่ายค่าตอบแทนบนระดับความสำเร็จของงาน มีโบนัสพิเศษในกรณีที่ได้ผลลัพธ์เกินเป้าหมาย ใช้ระบบ Pay for Performance เป็นต้น
3. จะต้องส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการมุ่งมั่นลูกค้ำ ความสำเร็จของธุรกิจ การบริการ และแผนปฏิบัติการขององค์กรให้มากขึ้น เช่น กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินที่มีผลลัพธ์ด้านลูกค้ำ และตลาด ผลลัพธ์การให้บริการ กำหนดหลักเกณฑ์ประเมินบนความสำเร็จของธุรกิจ กำหนดหลักเกณฑ์ประเมิน บนความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป็นต้น รวมทั้งมีการจัดค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องเหล่านี้
4. จะต้องส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ ยอมรับความล้มเหลว และทุ่มเทให้กับโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่ผ่านการประเมินความเสี่ยงและความคุ้มค่ามาแล้ว เนื่องจากองค์กรตัดสินใจลงทุนในโอกาสเชิงกลยุทธ์ และนวัตกรรมนั้นแล้ว ทำอย่างไรให้บุคลากรทุ่มเทกับการสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้น ซึ่งหากท่านทำตรงนี้ได้ดี จะส่งเสริมให้นวัตกรรมและ New S-Curve ตลอดจนการลงทุนต่างๆที่ท่านทุ่มทุนเสี่ยงไปแล้ว มีโอกาสสำเร็จมากขึ้น
5. การจัดการผลการปฏิบัติงาน ควรคำนึงถึงเรื่อง การบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการขึ้นเงินเดือนเพียงอย่างเดียว

นอกจากนี้ท่านควรทำให้เกิดการบูรณาการ ระหว่างวิธีการประเมินผลการปฏิบัติการที่ใช้กับการบริหารค่าตอบแทน วิธีการที่จะให้รางวัลและยกย่องชมเชย ตลอดจนวิธีการสร้างแรงจูงใจ หากท่านจัดหลักเกณฑ์การประเมินไว้อย่างดี แต่ไม่เชื่อมโยงมาที่การบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล/ยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจ ก็แทบจะไม่ส่งผลอะไรเลยต่อความผูกพันของบุคลากร

วิธีการบริหารค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ ที่ท่านสามารถใช้ได้ นอกเหนือจากการขึ้นเงินเดือนตามปกติ อาทิ การแบ่งปันผลกำไร การให้รางวัลแก่ทีมงานหรือหน่วยงานที่มีผลการดำเนินการดีเยี่ยม (ที่อิงกับตัววัดความผูกพันของลูกค้า การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร หรือวัตถุประสงค์อื่นที่สำคัญขององค์กร) การเลื่อนตำแหน่งและโบนัส (ที่อิงกับผลการดำเนินการ ทักษะที่เพิ่มขึ้น และปัจจัยอื่นๆ อาทิ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่องค์กรกำลังมุ่งเน้น เช่น การพัฒนาองค์กร การพัฒนาคุณภาพ การสร้างนวัตกรรม) การคัดเลือกผู้ที่มีศักยภาพสูง เพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้จัดการหรือผู้บริหาร เป็นต้น



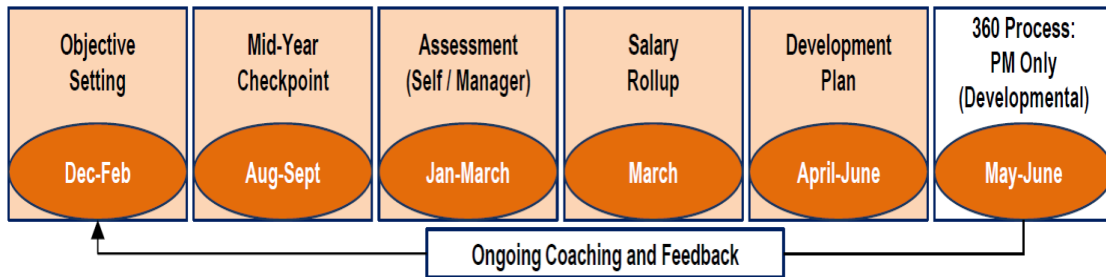
ระบบการบริหารค่าตอบแทนขององค์กรภาครัฐบางแห่ง ถูกกำหนดโดยกฎหมาย หรือกฎระเบียบข้อบังคับ อย่างไรก็ตาม ระบบการให้รางวัล และการยกย่องชมเชยก็อาจยืดหยุ่นได้ เนื่องจากการยกย่องชมเชย อาจเป็นตัวเงิน ไม่เป็นตัวเงิน เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม ซึ่งท่านสามารถดำเนินการภายในองค์กรของท่านเอง

ระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย มีความสำคัญมาก ท่านควรจัดให้เหมาะสมกับระบบงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผล เช่น หน่วยงานด้านการขายและการตลาด อาจมีวิธีการประเมิน การบริหารค่าตอบแทน การให้โบนัส การยกย่องชมเชยที่แตกต่างจากหน่วยงานสนับสนุน เป็นต้น ที่จำเป็นต้องดำเนินการเช่นนี้ เพราะปัจจัยในการทำให้พวกเขาผูกพัน ตลอดจนธรรมชาติของแต่ละระบบงานมักแตกต่างกัน

ท่านจะต้องทำเรื่องนี้อย่างเป็นกระบวนการ นั่นคือ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่แน่นอน ซึ่งอาจเป็นผู้บริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล หรือคณะกรรมการด้านทรัพยากรบุคคล มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินการเรื่องนี้ที่ชัดเจน มีวิธีการและระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ซึ่งท่านควรประกาศหลักเกณฑ์การประเมินตั้งแต่ต้นปี เพื่อความโปร่งใส และเป็นธรรมแก่บุคลากร ท่านควรมีตัววัดความสำเร็จ อาทิ ความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจต่อระบบการให้รางวัล/ยกย่องชมเชยและสร้างแรงจูงใจ ความพึงพอใจต่อระบบบริหารค่าตอบแทน ระดับผลผลิต/ผลิตภาพ/ความผูกพันของลูกค้า/ความสำเร็จ ที่องค์กรได้รับ

เทียบกับเป้าหมาย ระดับความผูกพันของบุคลากรแต่ละกลุ่ม เป็นต้น และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ เพื่อหาทางปรับปรุงระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานให้ส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร และยก ระดับความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรต่อไป

รูปนี้แสดงตัวอย่างระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของ Medrad



รูปนี้แสดงตัวอย่างระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของ MGMC

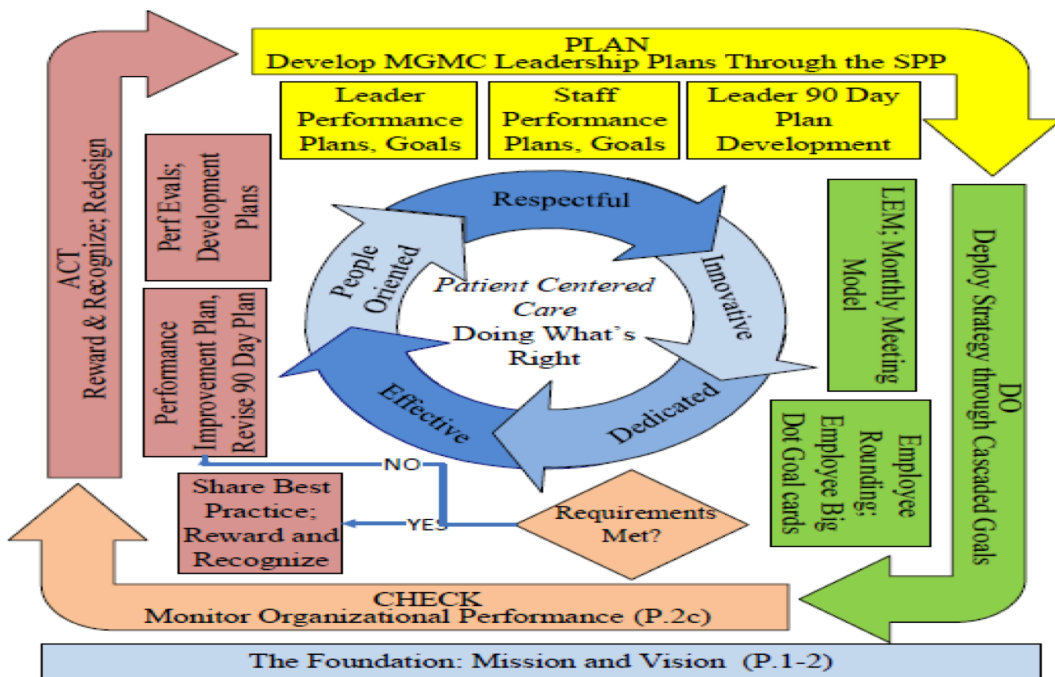
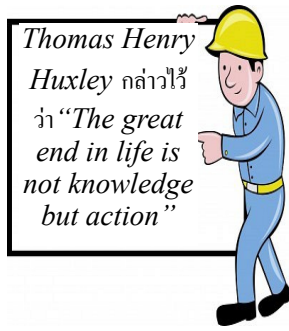


Figure 5.2-2 Workforce Performance Management System

5.2 ค 2 กระบวนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

การเรียนรู้ของบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร เป็นสิ่งที่องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศต้องให้ความสำคัญ เพราะนอกจากส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี ส่งเสริมความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรแล้ว ยังเป็นการลงทุนขององค์กรในทุนมนุษย์ซึ่งเป็นสินทรัพย์

ที่สำคัญ ทำให้องค์กรมีระดับขีดความสามารถของบุคลากรที่สูงขึ้น เสริมความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักขององค์กร และช่วยให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน



การเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development) สองคำนี้มักจะเป็นคำที่ใช้คู่กัน และเป็นที่ยอมรับในยุคปัจจุบันมากกว่าคำว่า การอบรมและพัฒนา (Training and Development) แต่ถ้าจะถามว่าการเรียนรู้ (Learning) แตกต่างจากการพัฒนา (Development) อย่างไร Shaun Killian ได้ให้คำอธิบายอย่างง่ายๆว่า การเรียนรู้ เป็นกระบวนการทำให้พนักงานเกิดความรู้ (Knowledge) เช่นการให้การศึกษา การอบรมในชั้นเรียน การศึกษาด้วยตนเอง การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เป็นต้น แต่การเรียนรู้เพียงอย่างเดียวไม่ได้สร้างความมั่นใจว่าพนักงานจะมีขีดความสามารถในการปฏิบัติได้จริง จากการศึกษาพบว่า การฝึกอบรมในชั้นเรียน สามารถนำสู่การปฏิบัติได้จริงในองค์กร ไม่ถึงร้อยละ 15 จึงจำเป็นต้องอาศัยกลไกการพัฒนา (Development) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนความรู้ที่ได้รับมา เป็นทักษะใหม่ เป็นขีดความสามารถในการปฏิบัติ และอุปนิสัยในการทำงานใหม่ซึ่งจะทำให้เกิดความยั่งยืนในองค์กร ซึ่งกลไกการพัฒนาที่สำคัญที่สุดก็คือ การฝึกปฏิบัติ (Practice)

ปัจจุบัน กรอบความคิดในการพัฒนาบุคลากร มุ่งสู่ **การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน หรือ Performance Development** นั่นคือ มุ่งสร้างบุคลากรให้มีขีดความสามารถในการสร้างผลงาน เพื่อช่วยยกระดับผลการดำเนินการขององค์กรนั่นเอง

ในการวางระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ท่านจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงทั้งการสร้างให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้ ในขณะเดียวกัน ต้องคำนึงถึงการพัฒนาเพื่อฝึกฝนทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติ เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาสู่การปฏิบัติได้จริงในองค์กร

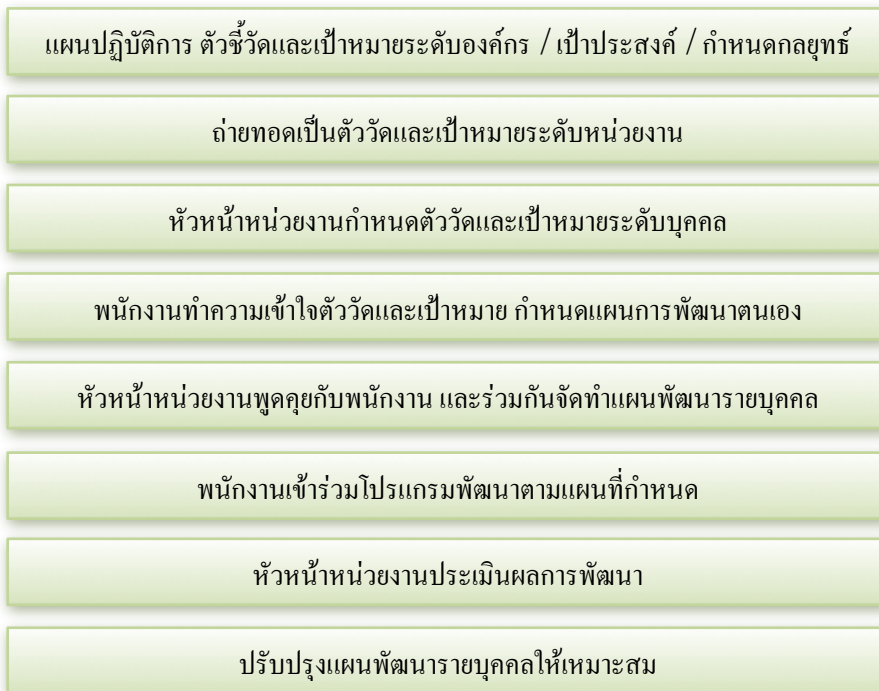
ระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรและผู้นำ ควรตอบสนองต่อทั้งความสำเร็จขององค์กร และความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคลากรเอง

เพื่อตอบสนองต่อความสำเร็จขององค์กร (ซึ่งหมายถึง ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแผนธุรกิจ) ท่านจะต้องพิจารณาถึงสิ่งต่อไปนี้ ในการค้นหาความต้องการ (Needs) ในการจัดการเรียนรู้และพัฒนาให้กับบุคลากร ได้แก่

- สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

- ความจำเป็นด้านการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร นวัตกรรมใหม่ๆ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่ผ่านการประเมินความเสี่ยงมาแล้ว ที่องค์กรตัดสินใจลงทุนไปแล้ว
- จริยธรรมและวิธีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม
- การมุ่งเน้นลูกค้า (อาทิ การสร้างความผูกพัน การบริการลูกค้า ความรู้เรื่องผลิตภัณฑ์และลูกค้า วิธีการรับฟังลูกค้า วิธีการแก้ไขปัญหา/วิธีการจัดการหรือการตอบสนองของความคาดหวังของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น)

เพื่อตอบสนองความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคลากรเอง เช่น การบรรลุเป้าส่วนบุคคล การเติบโตในหน้าที่การงานของพนักงาน ท่านจะต้องนำความต้องการด้านการเรียนรู้และการพัฒนาที่เป็นความต้องการของบุคลากรเอง และที่กำหนดโดยหัวหน้างาน ผู้จัดการและผู้นำระดับสูง มาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร เพื่อช่วยให้บุคลากรตระหนักถึงศักยภาพสูงสุดของตนเอง ซึ่งหลายองค์กรใช้การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ที่จัดทำร่วมกับพนักงานแต่ละคน เป็นเครื่องมือ โดยพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ส่วนตัวด้านอาชีพการงานและการเรียนรู้ ประกอบด้วย ดังตัวอย่างในรูป



นอกจากการจัดโอกาสในการเรียนรู้ ในรูปแบบต่างๆ อาทิ การให้การศึกษา การจัดหลักสูตรอบรม การเรียนรู้ทางไกล การศึกษาด้วยตนเองแล้ว ท่านจะต้องคำนึงถึงการพัฒนาให้เกิดทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติ และอุปนิสัยใหม่ในการทำงาน โดยการส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้และทักษะ

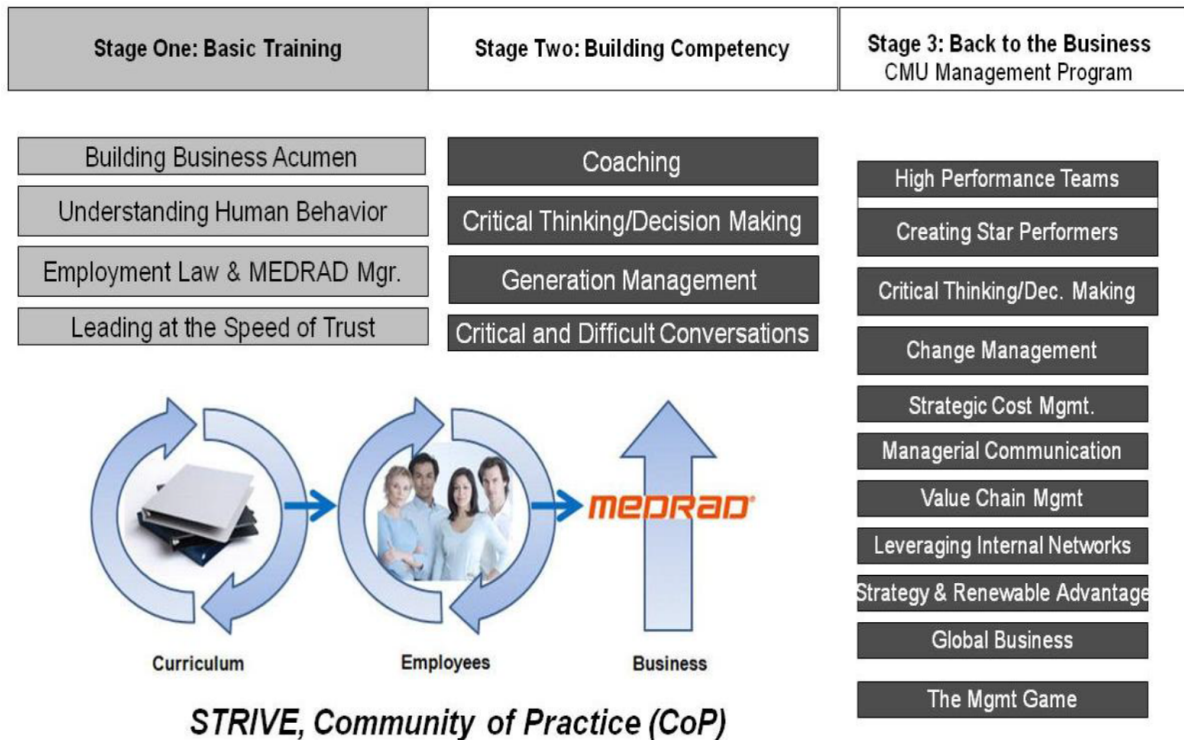
ใหม่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการฝึกฝนและปฏิบัติ (Practice) ในรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสมกับองค์กรท่าน อาทิ การมอบหมายงานให้ลงมือปฏิบัติจริง การให้สอนงาน การให้เป็นพี่เลี้ยง การประเมินการปฏิบัติงาน ภายหลังการฝึกอบรม การประเมินทักษะใหม่ภายหลังการเรียนรู้ เป็นต้น



เนื่องจากความต้องการในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร อาจมีความแตกต่างกันมาก ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน ความรับผิดชอบของบุคลากร ระดับของบุคลากร รวมทั้งระดับการพัฒนาขององค์กรและของแต่ละบุคคลเอง ท่านจึงควรจัดระบบการเรียนรู้และพัฒนาให้เหมาะสม ครอบคลุมทั้งระดับปฏิบัติการ ระดับบริหาร และระดับผู้นำ เช่น มีการจำแนกเป็นระดับพื้นฐาน ระดับปฏิบัติการ ระดับผู้จัดการ และระดับบริหาร จำแนกตามสายอาชีพ เป็นต้น และจัดเนื้อหาการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการในแต่ละระดับ ปัจจุบัน กรอบแนวคิดการพัฒนาบุคลากร นิยมใช้แนวทาง 70/20/10 มากขึ้น หลายองค์กรได้ประยุกต์ใช้แนวคิดนี้ในการจัดการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร รวมทั้งพัฒนาระบบนิเวศในการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กร โดยอาศัย Digital Learning Platform เป็นสื่อกลาง รูปนี้แสดงแนวคิด 70/20/10 ซึ่งเน้นสร้างประสบการณ์จริง (Experience) ร้อยละ 70 การเรียนรู้จากผู้อื่น (Exposure) ร้อยละ 20 และการศึกษาอบรม (Education) เพียงร้อยละ 10 (Source : DIA Discoveries)

70: Experience – learning on the job	20: Exposure – learning with and through others	10: Education – learning from courses and reading
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Making presentations to others ▪ Observing others ▪ Undertaking special projects ▪ Keeping a journal of learnings ▪ Taking on higher duties/acting roles ▪ Secondments ▪ Job rotations ▪ Seeking feedback on specific tasks ▪ Site visits ▪ Post-project reviews ▪ Expanded scope, responsibilities or decision making authority 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seeking feedback from direct reports, peers or a critical friend (or 360 reviews) ▪ Joined linked-in discussion groups ▪ Participate in special interest forums ▪ Mentoring ▪ Communities of practice ▪ Work with a team on a real issue to solve ▪ Seek assistance from subject matter experts ▪ Discuss ideas/concepts with colleagues ▪ Run a problem solving session ▪ Seek out industry contacts ▪ Shadowing ▪ Buddying ▪ Attend networking events 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internal courses ▪ External courses ▪ Conferences ▪ Further studies ▪ Reading ▪ On-line programs

รูปนี้ แสดงตัวอย่างระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบริษัท Medrad



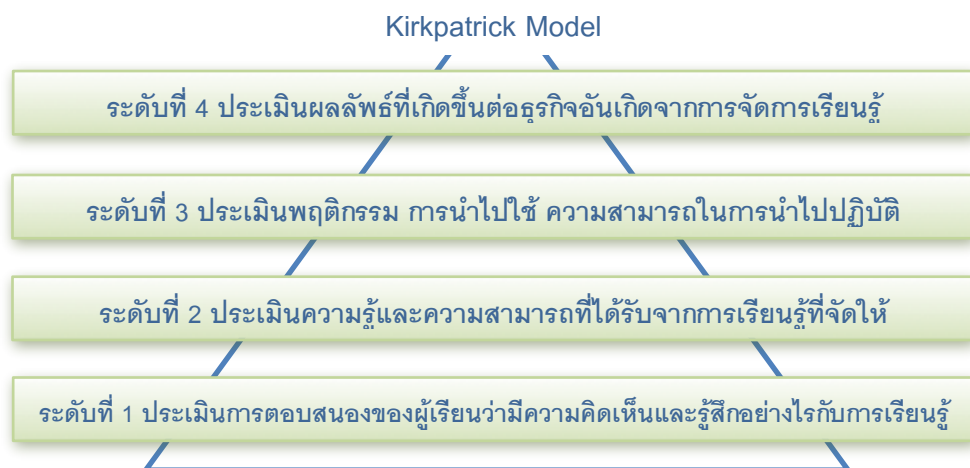
รูปนี้แสดงตัวอย่างการเรียนรู้และพัฒนาของ Elevations Credit Union

Figure 5.2-4 Learning and Development	
Service	Details
Content Development	Initiated by various methods: <ul style="list-style-type: none"> • Annual Strategic Plan • Annual Business Plan • Ad hoc requests via the Training Request form • Employee Engagement Survey results • NPS data/trends
Synchronous Learning/Facilitation	Occurs as: <ul style="list-style-type: none"> • Run the business (e.g. New Employee Orientation, Elevations Leader Orientation, Branch and Contact Center training) • A result of new content • Ad hoc requests via the Training Request form
Asynchronous Learning/eLearning	<ul style="list-style-type: none"> • Required annual compliance training • Required annual HR training • Up training
Asynchronous Learning/Self-Service Training	<ul style="list-style-type: none"> • L&D assets available on SharePoint, e.g.: <ul style="list-style-type: none"> * Micro Lessons * Participant guides * Quick Reference guides * On the Job Training (OJT) checklists * Curated content on SharePoint

5.2 ค 3 กระบวนการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนา

เมื่อท่านจัดให้มีการเรียนรู้และพัฒนา ทั้งบุคลากรและผู้นำอย่างเป็นระบบแล้ว ท่านจะต้องจัดให้มีการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งตัววัดที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ อาจดูได้จากระดับสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นทั้งของบุคลากรและผู้นำ ผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานและขององค์กร ผลกระทบต่อผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและการบริการ รวมทั้งการวิเคราะห์ต้นทุนในการจัดการเรียนรู้/ประโยชน์ที่ได้รับเป็นต้น เพื่อหาทางปรับปรุงประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการเรียนรู้และพัฒนาต่อไป

ท่านอาจใช้ Model ของ Dr. Donald Kirkpatrick ดังรูป ซึ่งประกอบด้วย การประเมิน 4 ระดับ ในการประเมินระบบการเรียนรู้และพัฒนาของท่านก็ได้



ท่านจะต้องวัดผลของการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และเชื่อมโยงผลการเรียนรู้เหล่านี้กับผลการประเมินความผูกพันของบุคลากร รวมทั้งผลลัพธ์ทางธุรกิจ และผลการดำเนินการที่สำคัญๆของท่านอย่างสม่ำเสมอ เพื่อหาทางปรับปรุงแนวทางในการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ตลอดจนยกระดับความผูกพันของบุคลากร

Measuring Development	Measuring Business Results
Job Progression Measure	Cost of Quality
Retention	On-Time Performance
Engagement	Revenue
	Project Profitability

5.2-4 Correlating Training with Business Results

ผลการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ ให้แสดงผลลัพธ์ในหัวข้อ 7.3 ก 4

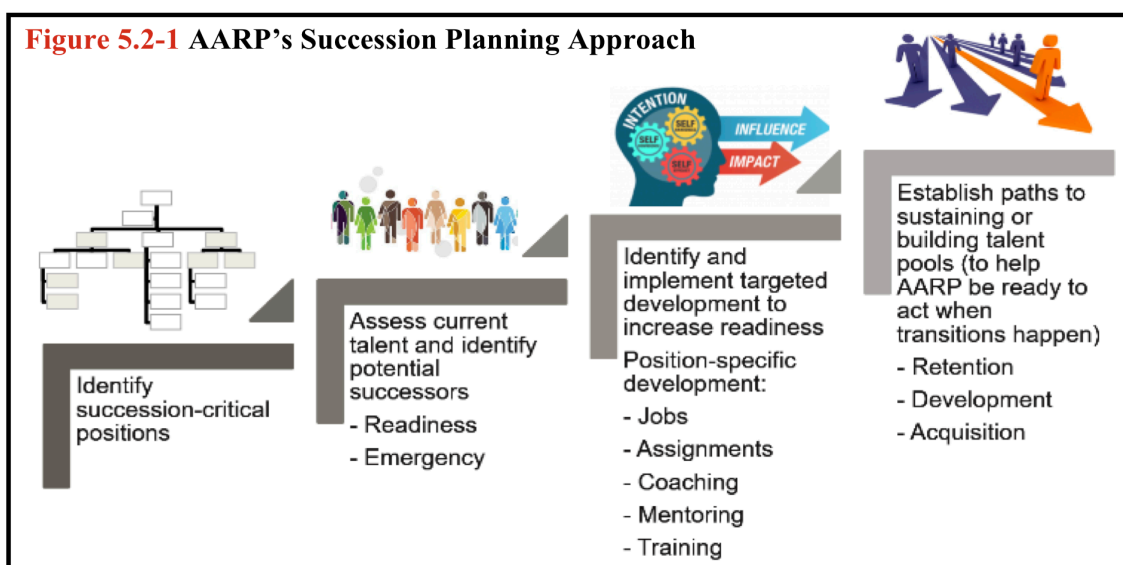
รูปนี้แสดงตัวอย่างการเชื่อมโยงผลพัฒนาบุคลากรกับผลดำเนินการของ MESA

5.2 ค 4 กระบวนการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

หนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร ก็คือ การมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน ซึ่งท่านจะต้องมีกระบวนการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน อาจเป็นการเติบโตในแนวสูง หรือการหมุนเปลี่ยนงานในแนวราบก็ได้ ท่านควรดำเนินการในเรื่องนี้อย่างเป็นระบบ เช่น 1. กำหนด Career Ladder/Career Path ที่ชัดเจนภายในองค์กร ให้ครอบคลุมพนักงานทุกระดับ ทุกกลุ่ม 2. กำหนด Career Matrix เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นชัดเจนว่า สามารถเติบโตในแนวตั้งและแนวราบได้อย่างไร 3. กำหนดเป้าหมายในการเติบโตของบุคลากรแต่ละคน 4. ทำการประเมินสมรรถนะของบุคลากร เทียบกับสมรรถนะที่ต้องการตาม Career Path 5. จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล 6. จัดการเรียนรู้และพัฒนาตามแผน 7. ทำการประเมินผลและบรรจุเข้าสู่ตำแหน่ง และ 8. กำหนดตัววัดความสำเร็จในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบวัดผลที่จะต้องติดตามและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

นอกจากความก้าวหน้าในอาชีพการงานแล้ว ท่านจะต้องมีการวางแผนเพื่อค้นหาและเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งในระดับผู้บริหารและผู้นำ โดยอาจมีการกำหนดตำแหน่งสำคัญที่ต้องมีการเตรียมผู้สืบทอด กำหนดหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกที่ชัดเจน โดยอิงผลการปฏิบัติงาน ศักยภาพ และสมรรถนะ ทำการประเมินและคัดเลือกผู้ที่มีศักยภาพในการสืบทอดตำแหน่ง จัดโปรแกรมพัฒนา ศักยภาพและสมรรถนะที่ยังขาดอยู่ด้วยรูปแบบที่เหมาะสม เช่น การฝึกอบรม การมอบหมายงานเพิ่มเติม การหมุนเวียนงาน การจัดพี่เลี้ยงสอนงาน เป็นต้น ทำการประเมินศักยภาพและสมรรถนะภายหลังการพัฒนา และเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งเมื่อโอกาสมาถึง เป็นต้น และอย่าลืมประเมินความสำเร็จของการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อหาทางปรับปรุงวิธีการที่ใช้ให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้นไป ผลลัพธ์ที่ได้ ให้แสดงในหัวข้อ 7.3 ก 4

รูปนี้แสดงตัวอย่าง การจัดการความก้าวหน้าในงานของ AARP



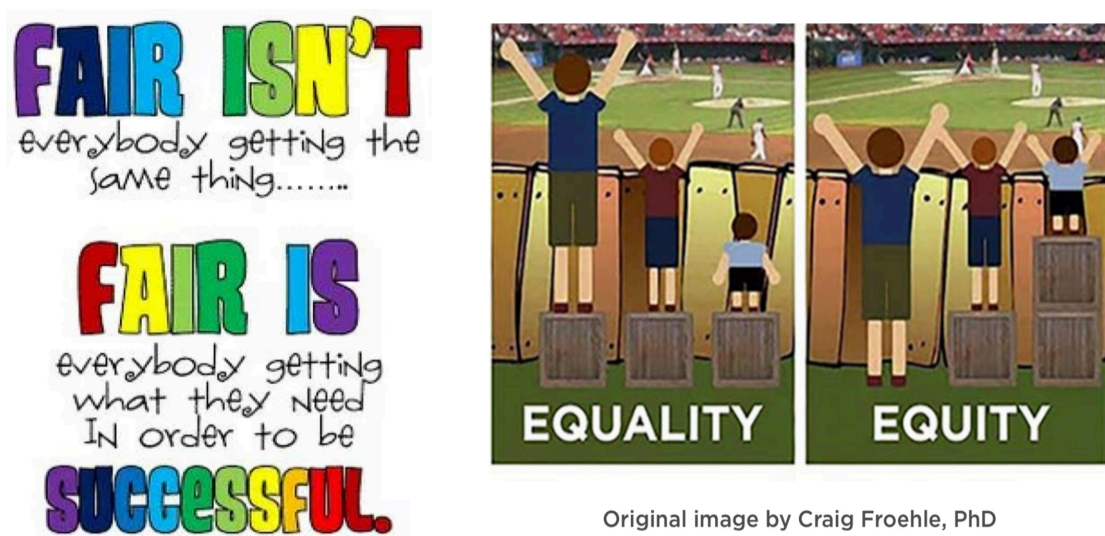
5.2 ค 5 การสร้างให้เกิดความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม

ในการสร้างให้บุคลากรเกิดความผูกพันและทุ่มเทให้กับความสำเร็จขององค์กร ท่านจะต้องสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร (Employee Experience) ที่ทำให้พวกเขาารู้สึกว่าเป็นบุคคลที่มีคุณค่า ได้รับการดูแลใส่ใจอย่างเป็นธรรมเท่าเทียม และไม่ถูกทอดทิ้ง แต่ได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมในด้านต่างๆขององค์กร รวมทั้งองค์กรยังได้พยายามส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายภายในองค์กร

ในการบริหารบุคลากร จึงมีแนวคิดสำคัญที่เรียกว่า DEI คือ *Diversity-Equity-Inclusion*

Diversity คือความหลากหลาย (Presence of Difference) ซึ่งอาจเป็นด้านประสบการณ์ ความคิด ทักษะ วัฒนธรรม คุณวุฒิ เพศ ความเชื่อ เป็นต้น

Equity คือความเท่าเทียม เสมอภาคกัน ไม่เหลื่อมล้ำ ไม่กีดกัน แต่ไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน รูปนี้ แสดงความหมายของคำว่า เป็นธรรม และความแตกต่างระหว่าง Equity กับ Equality โดย ดร. Craig Froehle



Inclusion คือการได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วม ทั้งในแง่ การได้รับการพัฒนา การประเมินผลและได้รับค่าตอบแทน การได้รับโอกาสก้าวหน้าในงาน โดยไม่ถูกทอดทิ้ง

มีคนกล่าวเปรียบเปรยไว้อย่างน่าฟังว่า หากเรามีการจัดงานลีลาศขึ้นมาสักงานหนึ่ง **ความหลากหลาย** คือการที่บุคลากรในองค์กรที่มีความหลากหลายได้ถูกเชื้อเชิญเข้าร่วมงานลีลาศนี้ **ความเท่า**

เทียม คือทุกคนมีสิทธิได้ร่วมสิทธิ์ **การมีส่วนร่วม** คือทุกคนได้รับการเชิญให้ขึ้นเวทีร่วมสิทธิ์กันอย่างถ้อยหน้า

บางองค์กรใช้คำว่า Fair Employment หรือ Fair Workplace หรือคำว่า Workforce Fair Treatment program ในการดำเนินการเรื่องนี้

ตัวอย่างรูปนี้แสดง Tripartite Guideline สำหรับ Fair Employment

Guiding principles

The guiding principles are stated in the **Tripartite Guidelines on Fair Employment Practices** that are formulated by the Tripartite Alliance for Fair and Progressive Employment Practices (TAFEP).

As an employer, you can follow these principles to adopt fair employment practices:

1. Recruit and select employees on the basis of merit (such as skills, experience or ability to perform the job), regardless of age, race, gender, religion, marital status and family responsibilities, or disability.
2. Treat employees fairly and with respect, and implement progressive human resource management systems.
3. Provide employees with equal opportunity to be considered for training and development based on their strengths and needs, to help them achieve their full potential.
4. Reward employees fairly based on their ability, performance, contribution and experience.
5. Abide by labour laws and adopt the Tripartite Guidelines on Fair Employment Practices.

ในการดำเนินการเรื่องนี้ ท่านควรทำอย่างเป็นกระบวนการ ได้แก่ การกำหนดนโยบายที่ชัดเจน การให้ความรู้แก่บุคลากร การวิเคราะห์ความเสี่ยงเรื่องความไม่เป็นธรรม ไม่เท่าเทียม และขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคลทั้งหมด ตั้งแต่การสรรหาและจัดการบุคลากรใหม่ การจัดรูปแบบการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ค่าตอบแทน รางวัล ยกย่องชมเชย การเรียนรู้และพัฒนา จนกระทั่งโอกาสก้าวหน้าในงาน จากนั้นทำการปรับปรุงแนวทางด้านทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบายที่ท่านกำหนด ติดตามประเมินผลว่าพนักงานรู้สึกอย่างไร มีข้อร้องเรียนร้องทุกข์เรื่องนี้อย่างไร มีความผูกพันเพิ่มขึ้นไหม สามารถทำงานร่วมกันและมีความคิดสร้างสรรค์และผลิตภาพ ตลอดจนนวัตกรรมสูงขึ้นไหม

หากท่านทำเรื่องเหล่านี้ได้ดี ผมนวกกับระบบการทำงานที่ดี ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานเต็มศักยภาพ และบุคลากรมีความสุข มีสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว จะทำให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า *HR Branding* ที่ดี ซึ่ง HR Branding ที่ดีจะช่วยให้ท่านดึงดูด *คนเก่ง (Talent)* มาทำงานได้ง่าย ด้วยต้นทุนในการสรรหาที่ต่ำกว่า และช่วยรักษาคคนเก่งให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด

ทั้งหมด คือเรื่องราวของระบบการมุ่งเน้นบุคลากร ท่านพบโอกาสในการปรับปรุงการบริหารบุคลากรของท่านบ้างหรือไม่ และ *ท่านวางแผนจะปรับปรุงเรื่องนี้อย่างไร...*

บทที่ 11 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

การปฏิบัติการขององค์กร เป็นหัวใจสำคัญในการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ผ่าน **การผลิตสินค้า และส่งมอบบริการ**ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และตลาด **สร้างความสำเร็จ**ให้แก่องค์กร ผ่านการสร้างยอดขาย ผลกำไร และการเติบโตของธุรกิจ รวมทั้ง**สร้างความยั่งยืน**ให้แก่องค์กร ผ่านการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลัก ชีตความสามารถในการแข่งขันและความต่อเนื่องของการดำเนินการ



องค์กรที่เป็นเลิศ มุ่งที่จะสร้างให้เกิดการปฏิบัติการที่เป็นเลิศ (Operation Excellence) ซึ่งจะให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า คุณภาพและความเป็นเลิศของระบบงานและกระบวนการ รวมถึง การทำให้เกิด Optimization ของกระบวนการ และการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าสูงสุด โดยผ่านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานเป็นทีม และการ empower ให้กับบุคลากร ตลอดจนความร่วมมือกับพันธมิตร คู่ความร่วมมือ และ ผู้ส่งมอบรายสำคัญในเครือข่ายอุปทาน การดูแลความปลอดภัย การป้องกันภัยในโลกไซเบอร์ การเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน และการคำนึงถึงความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจและความสามารถในการฟื้นตัว (Resilience)

การปฏิบัติการขององค์กร แบ่งออกได้เป็นสองระดับ คือ 1 ระดับระบบงาน และ 2 ระดับกระบวนการทำงานซึ่งเชื่อมต่อกัน แม้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติได้ถามคำถามเกี่ยวกับระบบงานไว้ที่หมวดที่ 2 หัวข้อ 2.1 ก4 แต่ขออนุญาตอธิบายละเอียดเพิ่มเติมไว้ที่นี่ เพื่อให้เห็นความเชื่อมต่อนี้ระหว่างระบบงาน กับกระบวนการทำงาน เนื่องจากกระบวนการทำงานเป็นองค์ประกอบย่อยอยู่ในระบบงาน

ระบบงาน (Work System) เป็นรูปแบบหรือวิธีการที่องค์กรใช้ในการทำให้งานขององค์กรสำเร็จ (ตามพันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าประสงค์ขององค์กร) เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งนอกจากจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต/ให้บริการ และบุคลากรขององค์กรเองแล้ว ยังเกี่ยวข้องกับผู้ส่งมอบ พันธมิตรที่สำคัญ คู่สัญญา คู่ความร่วมมือที่สำคัญ ตลอดจนส่วนอื่นๆในห่วงโซ่อุปทานที่จำเป็นต่อการผลิต

และส่งมอบผลิตภัณฑ์ไปยังลูกค้า รวมทั้งยังเกี่ยวข้องกับกระบวนการอื่นๆ ที่นอกเหนือจากกระบวนการผลิต/ให้บริการ ซึ่งได้แก่ กระบวนการทางธุรกิจ กระบวนการสนับสนุน และกระบวนการบริหารองค์กร

ระบบงาน จะประสานกระบวนการทำงานภายในองค์กรกับแหล่งทรัพยากรต่างๆ จากภายนอกที่จำเป็นต่อการพัฒนา ผลิต และส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า และทำให้องค์กรได้รับความสำเร็จในตลาด การตัดสินใจจะทำเอง หรือใช้เครือข่ายอุปทานทำให้จึงเป็นการตัดสินใจระดับระบบงานขององค์กร

ถ้าจะกล่าวให้ง่ายขึ้น **ระบบงานเป็นภาพรวมของระบบปฏิบัติการขององค์กร** ที่เชื่อมโยงกระบวนการทำงานภายในองค์กรที่สำคัญทั้งหมดเข้าด้วยกัน รวมทั้งเชื่อมโยงกับกระบวนการและแหล่งทรัพยากรภายนอกในเครือข่ายอุปทานที่จำเป็น เพื่อทำให้งานและเป้าหมายขององค์กรบรรลุผลตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลายองค์กรเรียกระบบงานว่า Operating Model

กระบวนการทำงาน (Work Processes) เป็นองค์ประกอบย่อยที่อยู่ในระบบงาน ประกอบด้วยกระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดให้แก่ลูกค้า (เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ การผลิต การส่งมอบ การสนับสนุนลูกค้า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน) กระบวนการทางธุรกิจ (เช่น การตลาด การจัดการโครงการ การควบคุมรวมกิจการ การจัดการความเสี่ยง) กระบวนการสนับสนุน (เช่น การเงิน บัญชี การบริหารบุคลากร การพัฒนาคุณภาพ) และกระบวนการบริหารองค์กร (เช่น การวางแผนกลยุทธ์ การกำกับดูแลองค์กร) กระบวนการเหล่านี้จะเชื่อมโยงสอดประสานกันกลายเป็นระบบงานขององค์กรนั่นเอง

เพื่อเป็นองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ท่านจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสร้างระบบปฏิบัติการที่เป็นเลิศ ด้วยการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน มีนวัตกรรม รวมทั้งมีการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่มีประสิทธิภาพและมีขีดความสามารถในการฟื้นตัว

ก่อนเข้าสู่รายละเอียด เรื่องของการจัดการการปฏิบัติการให้เป็นเลิศ ขออนุญาตรบกวนท่านย้อนกลับไปศึกษาแนวคิดเรื่อง Strategic Line of Sight ในบทที่ 2 อีกครั้ง เพื่อให้ไม่ลืมว่าทั้งระบบงานและกระบวนการทำงาน เป็นการแปลงกลยุทธ์องค์กร สู่อปฏิบัติการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม รวมถึงการสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กร ดังนั้น ระบบงานและกระบวนการทำงาน จะต้องตอบสนองต่อทิศทางการกลยุทธ์ ช่วยเสริมความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และสมรรถนะหลักขององค์กร รวมทั้งช่วยองค์กรเอาชนะความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ที่กำหนด



แสดงแนวคิด Strategic Line of sight



เนื่องจากระบบงาน เป็นการแปลงรูปแบบการทำธุรกิจ (Business Model) ตามกลยุทธ์ ผู้การปฏิบัติ อย่างเป็นทางการในองค์กร การออกแบบระบบงานขององค์กร จึงต้องเป็นการออกแบบเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมความสำเร็จตามกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่ต้องการ ระบบงานที่องค์กรใช้ มีผลอย่างยิ่ง ต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน และสมรรถนะขององค์กร หากท่านออกแบบระบบงานไม่ดี อาจทำให้ต้นทุนในการดำเนินการทำสูงกว่าคู่แข่ง ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการต่ำกว่าคู่แข่ง ไม่มี ความคล่องตัว ไม่สามารถสร้างความผูกพันกับลูกค้า หรือมีความเสี่ยงเรื่องวัตถุดิบและการส่งมอบ ซึ่งจะทำให้ท่านไม่สามารถแข่งขันได้ และไม่ยั่งยืน

ท่านจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการออกแบบระบบงานที่มีประสิทธิผลเพื่อให้มั่นใจว่าท่านจะได้ระบบงานที่ยอดเยี่ยม และได้เปรียบในการแข่งขัน ท่านต้องไม่ลืมว่า วัตถุประสงค์ของการออกแบบระบบงาน ก็เพื่อให้ท่านสามารถสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าผ่านผลิตภัณฑ์และบริการและการปฏิบัติการที่ยอดเยี่ยม สามารถสร้างความสำเร็จและความยั่งยืนให้แก่องค์กรและธุรกิจ

การออกแบบระบบงาน ควรเชื่อมโยงและบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทั้งในแง่ของการวิเคราะห์ขีดความสามารถและสมรรถนะของระบบงานที่มีอยู่เดิม เป็นปัจจัยนำ เข้าประกอบการวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์และรูปแบบการทำธุรกิจใหม่ตามกลยุทธ์ ผลิตภัณฑ์และบริการในอนาคต มาวิเคราะห์ความจำเป็นในการปรับปรุงระบบงาน และกำหนดข้อกำหนดสำคัญของระบบงานให้สอดคล้อง/ส่งเสริมกับเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ บูรณาการกับ ความต้องการของธุรกิจ ลูกค้าและตลาด รวมทั้งคุณค่าอื่น ๆ ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวัง โดยนำคุณค่าที่พวกเขาต้องการ เช่น การรักษาสีเงาดีเยี่ยม ความปลอดภัยของสาธารณะ ข้อกำหนดของกฎหมาย ความเสี่ยง และความสามารถในการฟื้นตัว เป็นปัจจัยนำเข้าประกอบการออกแบบ

หัวใจสำคัญอีกประการหนึ่งในการออกแบบระบบงานและระบบปฏิบัติการก็คือ ท่านจะต้องคำนึงถึง และหาทางใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร รวมทั้งรักษาสมรรถนะหลักขององค์กรไว้ เป็นกระบวนการภายในองค์กร ไม่ควรมอบหมายให้ผู้ส่งมอบหรือพันธมิตรทำแทน ทั้งนี้ก็เพื่อเพิ่ม

ความแข็งแกร่งขององค์กร สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นที่นับหน้าถือตาในตลาด และทำให้ท่านสามารถดำรงอยู่ในธุรกิจนี้ได้อย่างยั่งยืน

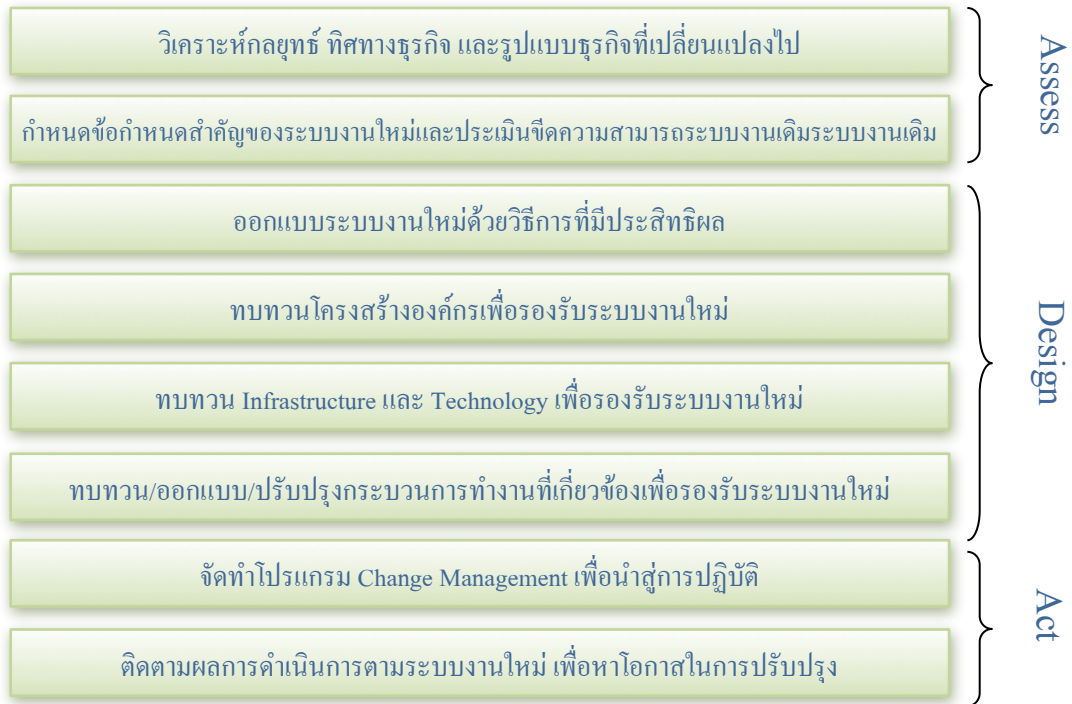
ในการออกแบบระบบงานและระบบปฏิบัติการ ท่านอาจต้องคำนึงถึงทั้ง เทคโนโลยีที่ท่านจะใช้ ชีตความสามารถของระบบงานที่ท่านต้องการ เช่น ต้องครอบคลุมพื้นที่ดูแลลูกค้าที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ ต้องครอบคลุมการดำเนินการในต่างประเทศ ต้นทุนในการขนส่งและกระจายสินค้าที่ต้องแข่งขันได้ การสร้างความมั่นคงของแหล่งวัตถุดิบ ความคล่องตัวและความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้า มีข้อได้เปรียบด้านภาษี เป็นต้น นอกจากนี้ ท่านควรต้องคำนึงถึงการใช้ประโยชน์จากแหล่งทรัพยากรภายนอก ตลอดจนการประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกันกับ พันธมิตร คู่ความร่วมมือ ผู้ส่งมอบที่สำคัญ ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในห่วงโซ่คุณค่า ซึ่งอาจช่วยลดต้นทุนต่อหน่วย ลดเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด ทำให้มีความยืดหยุ่นสูง และมีความสามารถในการฟื้นตัวสูง เป็นต้น

เพื่อให้มั่นใจว่า ท่านจะได้ระบบงานหรือระบบปฏิบัติการที่มีสมรรถนะและผลการดำเนินการที่ดีกว่า ท่านควรพิจารณาถึงการใช้อุปกรณ์สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ และการปฏิบัติที่เป็นเลิศในอุตสาหกรรมที่ท่านอยู่ หรือของอุตสาหกรรมอื่นมาประกอบในการออกแบบระบบงานด้วย จะทำให้ท่านเห็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรมระบบงานได้ง่ายขึ้น

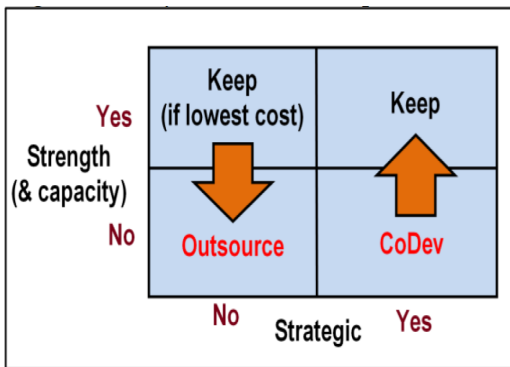
การปรับระบบงานครั้งใหญ่ๆ ขององค์กร มักจะผูกพันกับการปรับเปลี่ยนทิศทางการกลยุทธ์องค์กรเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงสำคัญๆ ในอุตสาหกรรมหรือตลาด ทำให้องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน (Transform) ครั้งใหญ่ ส่งผลต่อการต้องปรับรูปแบบระบบงาน โครงสร้างองค์กร ชีตความสามารถของบุคลากร เทคโนโลยีที่องค์กรใช้ เครือข่ายอุปทาน ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กรเสียใหม่ *การดำเนินการตามเกณฑ์ TQA ของท่านในหัวข้อการวางกลยุทธ์ การวางระบบงาน (หมวดที่ 2) การกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการ (หมวดที่ 3) การปรับโครงสร้างและจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (หมวดที่ 5) และการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การจัดการเครือข่ายอุปทาน และการสร้างนวัตกรรม (หมวดที่ 6) จึงต้องสัมพันธ์ เชื่อมโยงบูรณาการกันอย่างแนบสนิท*

การปรับโฉมรูปแบบการทำธุรกิจใหม่ เช่น เปลี่ยน Business Model สู่การทำธุรกิจแบบดิจิทัล หรือระบบนิเวศธุรกิจ มักทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับระบบงานและโครงสร้างองค์กรตามไปด้วย องค์กรที่มีชีตความสามารถในการปรับระบบงาน ปรับโครงสร้างองค์กร ชีตความสามารถบุคลากร และกระบวนการทำงานด้วยความรวดเร็ว ถือเป็นความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility) ซึ่งจะทำให้องค์กรปรับตัวได้รวดเร็วทันการเปลี่ยนแปลง

รูปนี้แสดงตัวอย่างขั้นตอนการออกแบบระบบงานและการนำสู่การปฏิบัติ



ท่านควรกำหนดแนวทางที่ใช้ในการตัดสินใจที่ชัดเจนว่า กระบวนการทำงานใดจะเก็บไว้ทำเองภายในองค์กร กระบวนการใดจะใช้แหล่งทรัพยากรจากภายนอก โดยอิงแนวคิดเรื่องการรักษา



สมรรถนะหลักไว้ทำเองภายในองค์กร ส่วนกระบวนการทำงานใดที่ไม่ใช่สมรรถนะหลัก ท่านอาจตัดสินใจโดยพิจารณาจากความคุ้มค่า ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร รวมถึงนโยบายของบริษัทแม่ เป็นต้น
รูปนี้ แสดง Dynamic Partnership Model ของบริษัท Medrad ซึ่งใช้ตัดสินใจเรื่องการใช้ทรัพยากรจากภายนอก

จะเห็นว่า การออกแบบระบบงาน ตลอดจนการตัดสินใจเรื่องการใช้ทรัพยากรจากภายนอก เป็นการตัดสินใจระดับกลยุทธ์ ซึ่งเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายแผน ท่านจึงไม่ควรปล่อยให้เป็นเรื่องของพนักงานระดับปฏิบัติ นอกจากนี้ องค์กรที่มีความคล่องตัวสูง จะหาโอกาสปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงาน รวมถึงโครงสร้างองค์กรเป็นระยะ เพื่อให้แน่ใจว่า ระบบงาน กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี และโครงสร้างองค์กร สามารถรองรับกับสถานการณ์และกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และยังคงทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์/พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าประสงค์ที่มุ่งหวัง

รูปนี้ แสดงตัวอย่างของการออกแบบระบบงานของบริษัท Medrad



ในการออกแบบระบบปฏิบัติการของท่านให้เป็นเลิศ ท่านอาจพิจารณากำหนดข้อกำหนดของระบบงาน (Work System Requirements) ในภาพรวมก่อน ซึ่งก็คือความต้องการหรือผลลัพธ์สำคัญที่ท่านคาดหวังจะได้จากระบบงานของท่าน เช่น ต้นทุนที่แข่งขันได้ การขยายธุรกิจได้ตามเป้าหมาย ความผูกพันลูกค้า ความเร็วในการตอบสนองตลาด คุณภาพและนวัตกรรมสินค้าและบริการ ความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ อัตราสิ้นเปลืองพลังงานและวัสดุที่ต่ำ ความปลอดภัยสูงและไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นต้น ถ้าจะกล่าวให้เข้าใจง่าย ข้อกำหนดของระบบงาน ก็คือการตอบคำถามว่า ระบบปฏิบัติการภาพรวมหรือระบบงาน ทำเสร็จแล้วองค์กรได้อะไรมันเอง

ข้อกำหนดที่สำคัญของระบบงาน เป็นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ท่านจะต้องออกแบบระบบงาน ให้มีขีดความสามารถและมีประสิทธิภาพที่เพียงพอที่จะบรรลุข้อกำหนดเหล่านี้ให้ได้ ซึ่งข้อกำหนดสำคัญของระบบงาน ควรสะท้อนคุณค่าที่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวังจากองค์กร ตลอดจนความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร รวมทั้งท่านจะต้องกำหนดตัววัดที่ใช้ติดตามความสำเร็จของระบบงานให้สอดคล้องกับข้อกำหนดสำคัญเหล่านี้



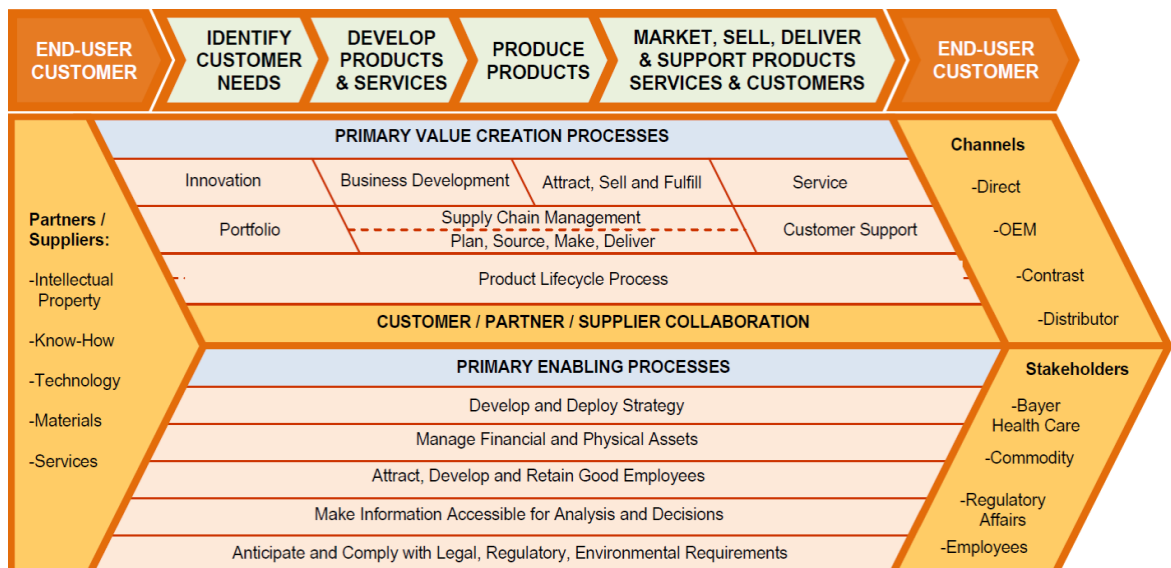
การที่ท่านกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของระบบงานไว้อย่างชัดเจน จะช่วยให้ท่านสามารถประเมินขีดความสามารถของระบบงานเดิม เพื่อค้นหาความจำเป็นในการปรับปรุง ใช้เป็นตัววัดความสำเร็จในการออกแบบระบบงานใหม่ ใช้สื่อสารและถ่ายทอดเป็นข้อกำหนดให้พันธมิตร ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือ เพื่อให้เกิดการดำเนินการที่สอดคล้องกับที่องค์กรต้องการ และที่สำคัญถ่ายทอดกลายเป็นข้อกำหนดในระดับกระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อนำไปสู่การออกแบบและสร้างนวัตกรรมในระดับกระบวนการทำงาน เนื่องจากความสำเร็จของกระบวนการทำงานที่สำคัญทุกกระบวนการรวมกัน จะต้องกลายเป็นความสำเร็จภาพรวมของระบบงานซึ่งก็คือ

ภาพรวมของระบบปฏิบัติการของท่านนั่นเอง รูปนี้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อกำหนดของระบบงานและข้อกำหนดของกระบวนการ



ในการกำหนดข้อกำหนดของระบบงาน ท่านจะต้องมีวิธีการนำข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (ตามความเหมาะสม) มาวิเคราะห์หาความต้องการ ความคาดหวัง เพื่อใช้ประกอบในการกำหนดข้อกำหนดสำคัญเหล่านี้ เช่น การนำเสียงของลูกค้าและตลาด มาวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวัง ผ่านเครื่องมือต่างๆดังรายละเอียดในหัวข้อ 3.1 ข 2 จากนั้นแปลงความต้องการของลูกค้าเป็นข้อกำหนดของระบบงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมทั้งนำผลสำรวจความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ Regulator รวมถึงการนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการประชุมร่วมกับผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ มาวิเคราะห์ ร่วมกับทิศทางธุรกิจ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตลอดจนสมรรถนะหลักที่จำเป็นต้องสร้างให้แข็งแกร่ง มาประกอบในการกำหนดข้อกำหนด

ระบบงานที่องค์กรท่านออกแบบแล้วเสร็จ อาจประกอบด้วยระบบงานย่อยๆหลายระบบก็ได้ เช่น ระบบบริหารจัดการ ระบบผลิตและให้บริการ และระบบงานสนับสนุน เป็นต้น ขึ้นกับความจำเป็นและเหมาะสมของธุรกิจ และในแต่ละระบบงานจะประกอบด้วยกระบวนการทำงานที่สำคัญ รูปนี้แสดงตัวอย่างระบบงานและกระบวนการทำงานของบริษัท Medrad ซึ่งประกอบด้วยสามระบบงาน ได้แก่ ระบบสร้างคุณค่า ระบบบริหารความร่วมมือกับลูกค้าและพันธมิตร และระบบสนับสนุน



หลายองค์กรจะกำหนดเป้าหมายความเป็นเลิศของระบบปฏิบัติการหรือระบบงานของตนเอง เช่น มุ่งสู่ Top Quartile ของโลกด้านการปฏิบัติการที่เป็นเลิศ เป็นต้น หลายองค์กรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง คอยดูแล ติดตาม และหาทางปรับปรุงผลการดำเนินการของระบบปฏิบัติการหรือระบบงานภาพรวม เช่น Operation Excellence Committee บางองค์กรมีการตั้งคณะกรรมการแยกตามระบบงานย่อย เช่น คณะกรรมการฝ่ายผลิตและปฏิบัติการ คณะกรรมการความเป็นเลิศด้านลูกค้าและตลาด คณะกรรมการบริหารห่วงโซ่คุณค่า เป็นต้น รูปแบบในการบริหารจัดการเหล่านี้ ท่านสามารถพิจารณาให้เหมาะกับองค์กรของท่าน ที่สำคัญก็คือ ท่านควรมีผู้ที่รับผิดชอบในการบริหาร ติดตามและหาโอกาสปรับปรุงระบบปฏิบัติการและระบบงานต่างๆ ที่ชัดเจน รวมทั้งมีการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์และข้อกำหนดที่กำหนดไว้

สำหรับกระบวนการที่ท่านตัดสินใจใช้แหล่งทรัพยากรภายนอก ได้แก่ พันธมิตร คู่ความร่วมมือ และผู้ส่งมอบ ท่านจะต้องมีกระบวนการในการถ่ายทอดข้อกำหนดของระบบงานจัดทำเป็นข้อตกลงระหว่างกันที่ชัดเจน มีวิธีการในการทำงานร่วมกันที่ชัดเจน ตลอดจนมีการติดตามผลการดำเนินการของพันธมิตร คู่ความร่วมมือ และผู้ส่งมอบรายสำคัญ เพื่อประเมินขีดความสามารถของพวกเขา ว่าบรรลุข้อกำหนดที่ท่านมุ่งหวังหรือไม่ รวมทั้งหาโอกาสในการปรับปรุงพัฒนาาร่วมกัน ท่านควรประเมินผลงานและศักยภาพ ของพันธมิตรและคู่ความร่วมมือเป็นระยะ เพื่อแสวงหาความร่วมมือเพิ่มเติม รวมถึงค้นหาความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนพันธมิตรและคู่ความร่วมมือในอนาคต (ดังรายละเอียดในหัวข้อ 6.1 ค)

สำหรับองค์กรที่มีการใช้ระบบ ISO 9001 ในการบริหารระบบการปฏิบัติการ และกระบวนการทำงานขององค์กร หากท่านมีการปรับระบบงานและข้อกำหนดของระบบงานใหม่ ท่านอาจจำเป็นต้องทบทวนระบบการจัดการคุณภาพของท่านใหม่ตามไปด้วย ได้แก่ การทบทวน วัตถุประสงค์ด้านคุณภาพและนโยบายคุณภาพ การวางแผนคุณภาพใหม่ การปรับเปลี่ยนข้อกำหนดของกระบวนการสำคัญให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของระบบงานใหม่ การออกแบบกระบวนการให้เป็นไปตามข้อกำหนดใหม่ การจัดทำคู่มือและมาตรฐานการทำงานฉบับใหม่ การนำลงสู่การปฏิบัติ การติดตาม วัดผล และการทบทวนของฝ่ายจัดการ เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการจัดการคุณภาพของท่าน สอดคล้องกับข้อกำหนดของระบบงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างแท้จริง



ที่กล่าวมาข้างต้นในเรื่องระบบงานและการปฏิบัติการในภาพรวม เพื่อช่วยให้ท่านตระหนักถึงความเชื่อมโยงของกลยุทธ์องค์กร การออกแบบระบบงานในภาพรวมซึ่งเป็นแนวคิดเชิง **กลยุทธ์** ในหมวดที่ 2 ความต้องการของ **ลูกค้า** และคุณลักษณะของ **ผลิตภัณฑ์** ในหมวดที่ 3 กับการเปลี่ยนแปลงที่ท่านจำเป็นต้องคำนึงถึงในหมวดที่ 5 ด้าน **โครงสร้างองค์กร** และการจัดการ **บุคลากร** เพื่อรองรับการ

เปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบงาน และการออกแบบและจัดการระบบปฏิบัติการในภาพรวม และกระบวนการทำงานเพื่อรองรับระบบงานที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งการผลิตสินค้าและให้บริการที่เป็นเลิศเพื่อตอบสนอง ให้ตรงหรือเหนือความต้องการของลูกค้าและตลาดนั่นเอง การทำความเข้าใจความเชื่อมโยงเหล่านี้ จะทำให้ท่านสามารถสร้างระบบปฏิบัติการของท่านให้เป็นเลิศ สามารถตอบสนองความต้องการของธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง ท่านต้องไม่ทำให้ระบบการปฏิบัติการและการทำงานของ ท่าน เป็นการดำเนินการที่นำไปเรื่อยๆแบบ Routine เด็ดขาด

คราวนี้ เราจะมาลงรายละเอียดเกณฑ์ TQA หมวดที่ 6 เรื่องการมุ่งเน้นการปฏิบัติการที่เป็นเลิศกันดีกว่า

การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ประกอบด้วยสองส่วนคือ 6.1 การจัดการกระบวนการทำงานให้เป็นเลิศ เพื่อส่งมอบคุณค่าที่ดีที่สุดให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 6.2 การจัดการประสิทธิผลของ การปฏิบัติการ เพื่อให้การปฏิบัติการของท่านมีต้นทุนที่แข่งขันได้ มีความสูญเสียน้อย ปลอดภัย มีเสถียรภาพ สามารถสร้างความต่อเนื่องในการทำธุรกิจและส่งเสริมขีดความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กร

รูปนี้แสดงเกณฑ์ TQA หัวข้อ 6.1 การจัดการกระบวนการทำงานให้เป็นเลิศ

6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ.

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. องค์กรใช้ ตัววัด หรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ และ ตัววัด ในกระบวนการอะไรในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน. ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงกับตัววัดผลการดำเนินการและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ที่ได้อย่างไร.

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

(3) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and PROCESS Improvement) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และกระบวนการสนับสนุนเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และผลการดำเนินการของกระบวนการ เสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักขององค์กร และลดความแปรปรวนของกระบวนการ.

ค. การจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-Network Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการเครือข่ายอุปทาน. องค์กรเลือกผู้ส่งมอบที่ได้คุณสมบัติและวางตำแหน่งผู้ส่งมอบเหล่านั้นเพื่อตอบสนองความจำเป็นด้านปฏิบัติการ ช่วยยกระดับผลการดำเนินการขององค์กร สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร และยกระดับความพึงพอใจของลูกค้าอย่างไร. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

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

ง. การจัดการโอกาสสร้างนวัตกรรม (Management of Opportunities for INNOVATION)

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

6.1 ก 1 กระบวนการกำหนดข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์กระบวนการทำงาน

ข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ คือคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ของท่านที่ตอบสนองความต้องการและสร้างคุณค่าที่แตกต่างให้กับลูกค้า

ข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน เป็นผลงานที่คาดหวังจะได้รับเมื่อจบกระบวนการทำงาน

โดยธรรมชาติ **กระบวนการทำงาน** แบ่งออกเป็นสามกลุ่ม (หรือจะเรียกว่าสามระบบงานก็ได้) คือ

- **กระบวนการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า** จุดประสงค์หลักก็คือ ผลิตสินค้าและส่งมอบบริการให้ได้ตามข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างคุณค่าที่แตกต่างให้กับลูกค้านั่นเอง
- **กระบวนการสนับสนุน** ซึ่งจะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินการของกระบวนการสร้างคุณค่า และ
- **กระบวนการบริหารจัดการ** ซึ่งจะช่วยชี้ นำ กำกับ และสร้างความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันของทุกกระบวนการ เช่นกระบวนการนำองค์กร กระบวนการกำกับดูแลองค์กร และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

ก่อนที่ท่านจะออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานของท่าน ท่านต้องทำให้มั่นใจก่อนว่า

- **ข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และบริการ**ที่ท่านจะผลิตและส่งมอบ ตรงความต้องการของลูกค้า และสามารถสร้างความแตกต่างเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ท่านจึงควรมีวิธีการที่ดีในการทำเรื่องนี้ หากท่านกำหนดข้อกำหนดผลิตภัณฑ์ไม่เหมาะสม นำเข้าสู่การผลิต อาจทำให้ท่านพ่ายแพ้ในการแข่งขันได้ ท่านควรศึกษาความต้องการของลูกค้าในหัวข้อ 3.1 ข 2 ให้ดี และกำหนดคุณค่าจำเพาะที่ตั้งใจส่งมอบเพื่อสร้างความแตกต่าง (Unique Value Proposition) กำหนดเป็นข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ ทวนสอบกับลูกค้าเพื่อให้มั่นใจว่าตรงตามความต้องการของลูกค้า และสร้างความแตกต่างได้จริงๆ จากนั้น
- แปลงข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และ Unique Value Proposition เป็น**ข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน** กระบวนการผลิต หรือกระบวนการให้บริการของท่าน ในกรณีที่ท่านเป็นโรงงานผู้ผลิต ก็คือการกำหนดสเปคโรงงานหรือสายการผลิตนั่นเอง ในภาคการศึกษา คือ การกำหนดสเปคหรือคุณสมบัติของหลักสูตรหรือโปรแกรมการศึกษาของท่าน ในภาพบริการสุขภาพก็คือสเปคหรือคุณสมบัติของคลินิกหรือโปรแกรมการรักษาที่ท่านจะจัดให้บริการผู้ป่วยนั่นเอง

ในกรณีที่ท่านใช้กรอบแนวคิดระบบงาน ข้อกำหนดของกระบวนการทำงานที่สำคัญของท่าน ควรกำหนดให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของระบบงาน เนื่องจากกระบวนการทำงาน เป็นองค์ประกอบย่อยที่อยู่ในระบบงาน ความสำเร็จของระบบงานในภาพรวม เกิดจากความสำเร็จของกระบวนการ

ทำงานที่ประกอบอยู่ในระบบงานนั้น ท่านอาจใช้เครื่องมือบางอย่างในการแปลงข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์เป็นข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน เช่น SIPOC Analysis, Critical to Quality Analysis (CTQ) หรือ Quality Function Deployment ซึ่งช่วยให้ความต้องการของลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลคู่แข่งและคู่แข่งเปรียบเทียบ รวมทั้งข้อกำหนดของระบบงาน ถูกถ่ายทอดมาเป็นข้อกำหนดของกระบวนการที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน เป็นต้น

ท่านควรทบทวนและปรับปรุงข้อกำหนดของกระบวนการ ให้เหมาะสม และทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ เช่น การปรับเปลี่ยนระบบงาน การเปลี่ยนข้อกำหนดของระบบงาน การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับ เสียงของลูกค้า ความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น

6.1 ก 2 กระบวนการทำงานที่สำคัญ

เมื่อท่านออกแบบระบบงานองค์กรแล้วเสร็จตามรายละเอียดที่กล่าวข้างต้น เป็นส่วนหนึ่งของการวางกลยุทธ์หัวข้อ 2.1 ก4 แล้ว ท่านควรชัดเจนว่าองค์กรท่านมีกระบวนการทำงานที่สำคัญใดบ้าง

และเมื่อท่านทำการกำหนดข้อหนดของกระบวนการตามรายละเอียดในหัวข้อ 6.1 ก1 แล้ว ท่านก็ควรชัดเจนว่ากระบวนการทำงานสำคัญของท่านมีข้อกำหนดสำคัญใดบ้าง

รูปนี้แสดงตัวอย่างกระบวนการทำงานที่สำคัญ และข้อกำหนดกระบวนการของ Donor Alliance

ORGAN WORK SYSTEM			
KEY WORK PROCESS	KEY PROCESS REQUIREMENTS	MEASURES	FIGURE
Referral of Potential Donor	Referral is made on time	Timely organ referral rate Missed organ referrals	7.1-14
Evaluation of Potential Organ Donor	Identify all potential donors Onsite evaluation performed Maximize donation	Referrals with onsite evaluation Conversion rate BD gap	7.1-15 7.1-5 7.1-6
Authorization	Honor donor's or donor family's decision Compassionate care, effective family care process	Authorization rate, donors on the registry Donor family satisfaction	7.1-16, -17 7.1-22
Donor Management	Maximize donation Determination of viable organs Accuracy of laboratory sample submission	Organ donors Observed to expected (O:E) organs transplanted Specimen issues - labeling errors	7.1-1 7.1-7,8 7.1-19
Organ Allocation	Maximize transplantable organs	Organs transplanted Organs transplanted per donor	7.1-2 7.1-4
Organ Recovery	Surgical technique quality Maximize transplantable organs Maximize utilization of the Recovery Center	Surgical technique errors Organs transplanted Recovery Center utilization	7.1-18 7.1-2 7.1-13
Organ Delivery	Accurate, efficient, cost-effective organ delivery	Packaging, labeling, & errors	7.1-19

TISSUE WORK SYSTEM			
KEY WORK PROCESS	KEY PROCESS REQUIREMENTS	MEASURES	FIGURE
Referral of Potential Donor	Referral is made on time	Timely tissue referrals	7.1-20
Evaluation of Potential Donor	Appropriate evaluation Accuracy of documentation	Tissue conversion rate Tissue chart approval	7.1-10 7.1-28
Authorization	Honor donor's or donor family's decision Compassionate care, effective family care process	Tissue authorization rate, donors on the registry Donor family satisfaction	7.1- 23, 24 7.1-22
Donor Case Coordination	Efficient tissue donation process Effective family care process	Cycle time – referral to completion of DRAI Donor family satisfaction	7.1-21 7.1-22
Tissue Recovery	Maximize donation Quality: Recovery Outcomes Quality: Cultures Maximize utilization of the Recovery Center	Tissue donors Procurement error rate, tendon lacerations Bone recovery cultures Recovery Center utilization	7.1-9 7.1-25 7.1-26 7.1-13
Tissue Release	Accuracy of documentation Quality: Chart clearance, regulatory compliance efficiency	Tissue chart approval Chart review cycle time	7.1-28 7.1-27

6.1 ก 3 การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด

หลังจากที่ท่านกำหนดข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการ และมุ่งสร้างความแตกต่างให้กับลูกค้าและตลาด รวมทั้งข้อกำหนดของกระบวนการทำงานได้แล้ว เพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการที่เป็นเลิศ ท่านจำเป็นต้องมีกระบวนการออกแบบที่ดี โดยกระบวนการออกแบบดังกล่าวต้องทำให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์และกระบวนการใหม่ที่ดี



1. ตอบสนองต่อข้อกำหนดสำคัญของผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่กำหนดไว้ได้อย่างครบถ้วน
2. มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูง
3. มีรอบเวลาการผลิต หรือการทำงานที่สั้น
4. มีผลิตภาพสูง ใช้แรงงานน้อย
5. มีความคล่องตัวและความยืดหยุ่นสูง รองรับสิ่งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้เช่น สามารถปรับสายการผลิตได้รวดเร็ว รองรับการผลิตได้หลายรูปแบบ สามารถใช้วัตถุดิบหรือเชื้อเพลิงที่หลากหลาย เป็นต้น ในกรณีภาคบริการ ความคล่องตัว ความยืดหยุ่น หมายถึง สามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะรายของผู้รับบริการ ของผู้ป่วย ของผู้สั่งซื้อ ที่มีความหลากหลายและมีความจำเพาะในระดับบุคคล (Individual) ตลอดจนความต้องการของสังคม ชุมชน และ Regulator ที่อาจเปลี่ยนแปลงในอนาคต
6. มีต้นทุนที่ต่ำ ความสิ้นเปลืองน้อย ดูแลซ่อมบำรุงได้ง่าย
7. ใช้เทคโนโลยีที่ไม่ล้าสมัยเร็ว รองรับอนาคต
8. ได้ผลิตภัณฑ์ที่เป็นเลิศ / สามารถให้บริการได้อย่างยอดเยี่ยม สามารถส่งมอบคุณค่าที่ยอดเยี่ยมให้กับลูกค้า
9. มีความปลอดภัยสูง และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
10. ไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น ความเสี่ยงของผลิตภัณฑ์และปฏิบัติการที่อาจส่งผลกระทบต่อสังคม ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ จริยธรรม สุขภาพผู้ใช้ เป็นต้น

ถ้าจะกล่าวอีกนัยหนึ่ง กระบวนการออกแบบที่ดี (Effective Design) ต้องทำให้ท่านได้กระบวนการทำงานใหม่ที่เป็นเลิศ ได้เปรียบในการแข่งขัน ไม่ก่อปัญหาในระยะยาว และสามารถรองรับกับความสำเร็จที่ต้องการ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้นั่นเอง

ความท้าทายขององค์กร ก็คือ การมีกระบวนการออกแบบที่สามารถทำให้ได้ผลิตภัณฑ์และกระบวนการใหม่ที่มีคุณสมบัติข้างต้นให้ได้มากที่สุด ในระหว่างขั้นตอนการออกแบบจึงควรคำนึงถึงข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ ความปลอดภัย สมรรถนะของผลิตภัณฑ์ในระยะยาว ผลกระทบ

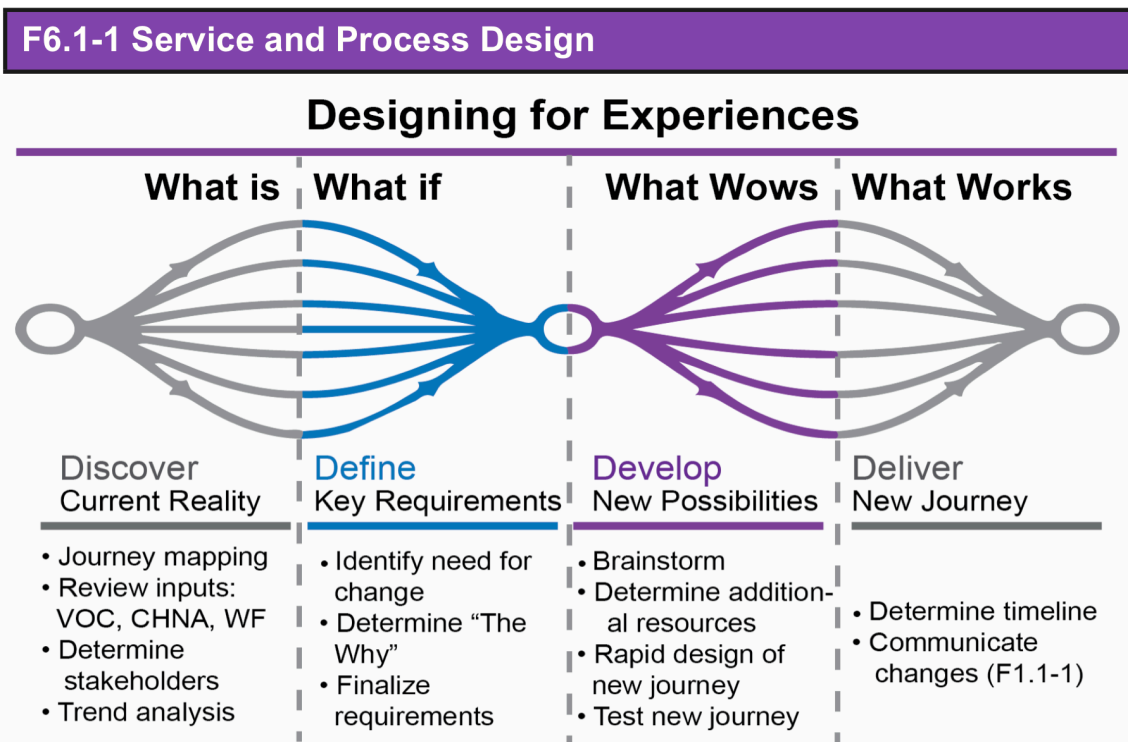
ต่อสิ่งแวดล้อม กระบวนการผลิตที่เป็นมิตร ต่อสิ่งแวดล้อม (Green Manufacturing) ขีดความสามารถของกระบวนการ ความสามารถในการนำไปผลิตได้ ความสามารถในการบำรุงรักษาได้ ความหลากหลายของวัตถุดิบที่สามารถใช้ได้ ความหลากหลายของความคาดหวังของลูกค้า ที่ทำให้ต้องมีผลิตภัณฑ์หรือบริการสนับสนุนหลายรูปแบบให้เลือก ขีดความสามารถของผู้ส่งมอบ ระบบเอกสารที่จะใช้ รอบเวลาและผลิตภาพของกระบวนการผลิตและการส่งมอบ ซึ่งอาจต้องวิเคราะห์รายละเอียดของกระบวนการผลิตหรือบริการ และออกแบบหรือปรับรีไซเคิลกระบวนการดังกล่าวใหม่ (Re-engineering) เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป



ท่านสามารถเลือกแนวทางที่ใช้ในการออกแบบได้หลายแนวทาง อาทิ DMADV Model ของ Six Sigma, วงล้อ PDCA, SIPOC-COPIS Model, D4 Model, R&D, Design Thinking หรือแนวทางอื่นที่เหมาะสมกับองค์กรท่าน

ในการออกแบบ ท่านควรรวบรวมความรู้ขององค์กรที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ รวมทั้งการปฏิบัติที่เป็นเลิศทั้งในและนอกอุตสาหกรรม มาใช้ประกอบในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมด้วย นอกจากนี้ ท่านควรทบทวนประสิทธิผลของการออกแบบเป็นระยะ เพื่อหาทางปรับปรุงกระบวนการออกแบบของท่านให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้นไป

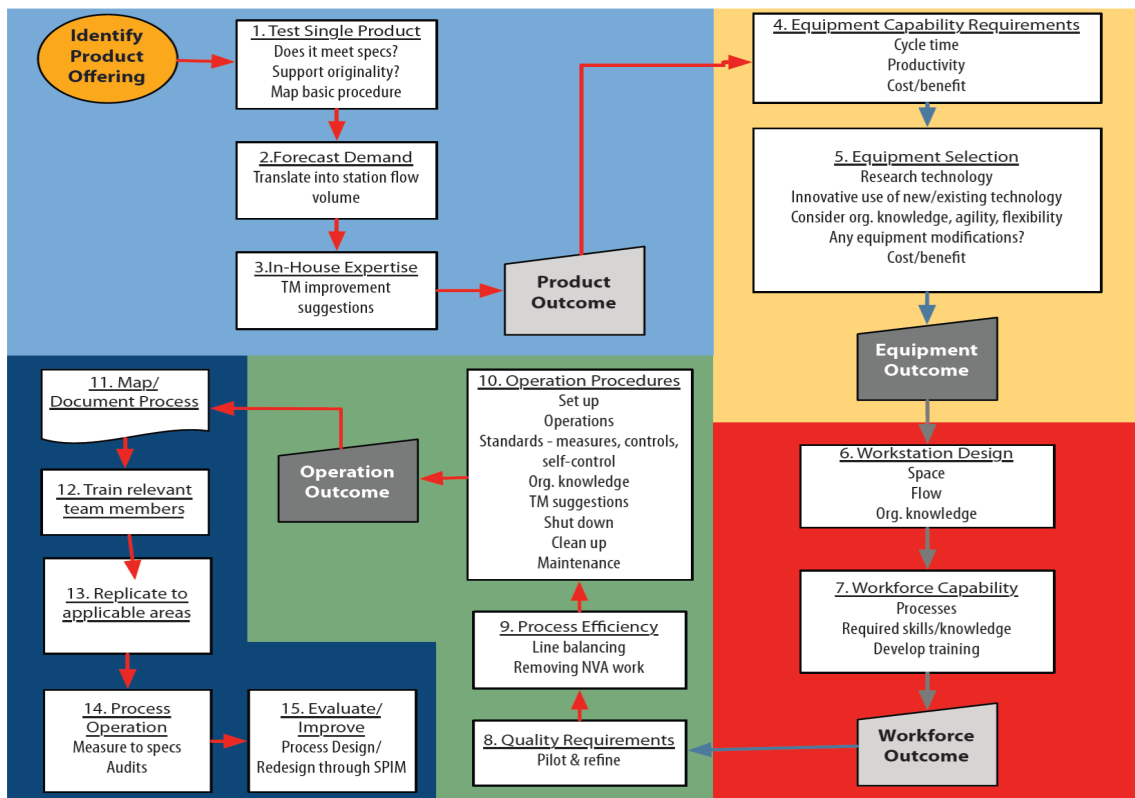
รูปนี้แสดงตัวอย่างกระบวนการออกแบบของ Wellster



รูปนี้แสดงตัวอย่างการออกแบบของ Elevations Credit Union

Figure 6.1-3 Product and Work Process Design	
Meet Requirements	Elevations designs, manages, improves and innovates processes to meet key stakeholder requirements through Business Process Management (BPM), an enterprise-wide methodology, Figure 6.1-1
Incorporate New Technology	Process Owners and Stakeholders indicate used and proposed technologies in a dedicated swimlane of each Blueworks Live process map with an activity box for each enabling system
Organizational Knowledge	All Knowledge Assets associated with product/ service and work process design go through the governance process and, once approved, are available on the Reference Desk, Item 4.2
Product Excellence	Key product / process requirements are determined through member listening and engagement processes described in Criteria 3.1(a) and 3.2a(1) and through our internal member listening approaches
Member Value	Requirements are shared with the Member Council. Deployed processes are placed in the 'Monitor' phase of BPM and moved to 'Improve' if performance measurements show requirements are not being met
Consideration of Risk	Enterprise Risk Management (ERM) performs risk assessments of all products and processes and consults to insert key controls to mitigate risk; Audit ensures risk controls are effective post-deployment
Need for Agility	Process Owners and stakeholders, as identified in the SIPOC, can move a process to the 'Improve' phase whenever needed

รูปนี้แสดงตัวอย่างการออกแบบของ K&N



รูปนี้แสดงตัวอย่างการออกแบบโปรแกรมการศึกษาใหม่ของ Alamo Colleges District



Figure 6.1-2 New Program Development Process

6.2 ข 1 กระบวนการนำกระบวนการทำงานที่สำคัญสู่การปฏิบัติ

เมื่อท่านออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานแล้วเสร็จ สิ่งที่ท่านต้องดำเนินการหลังจากนี้ คือการนำกระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างดีแล้วสู่การปฏิบัติ และทำการควบคุมคุณภาพของการดำเนินการ เพื่อให้มั่นใจว่าได้ผลลัพธ์ตามข้อกำหนดที่วางไว้ตั้งแต่แรก สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต้องการขององค์กรได้อย่างสม่ำเสมอ ไม่แปรปรวน กวัดแกว่งไปมา ขึ้นๆลงๆ ไม่คงเส้นคงวา (Variance)



หากใช้แนวคิดของ Dr. Juran มาอธิบาย เกณฑ์ TQA ข้อนี้ก็คือ การพยายามสร้างหลักประกันด้านคุณภาพงาน โดยมีการวางแผนคุณภาพที่ดี การกำกับดูแลและควบคุมกระบวนการที่มีประสิทธิผล และคอยหมั่นแก้ไข ปรับปรุง ป้องกันข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อให้ได้คุณภาพและผลงานที่คงเส้นคงวา ไม่มีความแปรปรวน ขณะเดียวกัน ต้องหาทางยกระดับคุณภาพของกระบวนการให้สูงขึ้น ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น และลดความแปรปรวนที่มีในกระบวนการลง ซึ่งก็คือข้อกำหนดของเกณฑ์ TQA ที่กำลังจะกล่าวถึงในหัวข้อ 6.2 ข 3 นั่นเอง

ท่านควรมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนที่คอยกำกับดูแลคุณภาพของกระบวนการทำงานในภาพรวม ซึ่งมักจะเป็นชุดเดียวกันกับผู้ดูแลการปฏิบัติการและระบบงานในภาพรวม เช่น Chief Operation Officer, Operation Excellence Committee, QSHE Management Committee หรือผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการ เป็นต้น ผลลัพธ์ของการจัดการกระบวนการให้แสดงไว้ที่หัวข้อ 7.1 ข1

รูปนี้แสดง Juran Trilogy ซึ่งประกอบด้วย การออกแบบ การควบคุม และการปรับปรุงคุณภาพ

THREE UNIVERSAL PROCESSES OF THE JURAN TRILOGY®



ท่านสามารถใช้หลายวิธีการเพื่อสร้างความมั่นใจว่า กระบวนการที่ออกแบบไว้ ถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถได้ผลลัพธ์ตามข้อกำหนด เช่น ใช้แนวทางของมาตรฐาน ISO 9001 ซึ่งกำหนดให้มีการวางแผนคุณภาพ จัดทำแผนคุณภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีทักษะและความชำนาญในงาน การกำกับติดตามการปฏิบัติงาน การตรวจติดตามภายใน การนำปัญหาที่พบมาแก้ไข/ปรับปรุง/หาทางป้องกัน การวัดผลและการทบทวนของฝ่ายจัดการ เพื่อปรับปรุงระบบให้ดีขึ้น หรืออาจใช้แนวทาง Daily Management ของ TQM ก็ได้

ในอุตสาหกรรมอาหารและยา ท่านอาจใช้แนวทางของ HACCP และ GMP สำหรับกระบวนการด้านห้องปฏิบัติการ ท่านอาจใช้มาตรฐาน ISO 17025 หรือ ISO 15189 สำหรับวงการ IT ท่านอาจพิจารณาใช้ ISO 20001 ในวงการการศึกษา ท่านอาจใช้แนวทางประกันคุณภาพการศึกษารูปแบบต่างๆ เช่น EdPEX / AUNQA ในวงการสาธารณสุข ท่านอาจใช้แนวทาง Hospital Accreditation ของสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพสถานพยาบาลที่กำหนดให้มีการระบุเป้าประสงค์ มีคู่มือการปฏิบัติงาน มีแนวทางในการรักษาพยาบาลที่ชัดเจน มีกิจกรรมพัฒนารูปแบบต่างๆ มีกิจกรรมทบทวนผลการรักษา มีกิจกรรมด้านการจัดการความเสี่ยงและอุบัติการณ์ที่เกิดขึ้น มีกิจกรรมด้านความปลอดภัยของผู้ป่วย เป็นต้น

โดยทั่วไป เพื่อสร้างหลักประกันด้านคุณภาพของกระบวนการทำงาน มักมีองค์ประกอบสำคัญที่ท่านควรคำนึงถึง ดังนี้

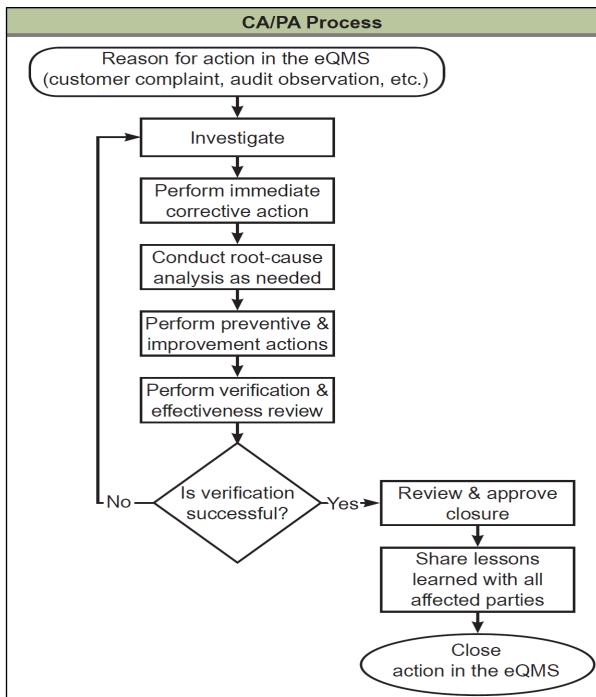
1. มีแนวทาง/มาตรฐานการทำงาน/คู่มือการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจน เช่น ระเบียบปฏิบัติ ขั้นตอนการทำงาน มาตรฐานงาน แนวทางการดูแลผู้ป่วย แผนการสอน แผนการซ่อมบำรุง เป็นต้น

2. มีการจัดสรรทรัพยากร และใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อทำให้เกิดผล
งานที่มีคุณภาพสูง เช่น การใช้ระบบ Advanced Process Control ซึ่ง
มีความแม่นยำสูง และช่วยให้การควบคุมกระบวนการมีประสิทธิภาพ
สูง การใช้ Robotics Process Automation การใช้ระบบ SCADA ใน
การควบคุม ใช้ระบบ IoT/GPS/Cloud ในการควบคุมระบบ Logistics
 เป็นต้น



3. การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร ให้มีทักษะความชำนาญ เพียงพอที่จะทำงาน
ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามมาตรฐาน แผนการปฏิบัติงาน และคู่มือที่กำหนดไว้
4. มีแนวทางในการกำกับดูแล และติดตามผลการทำงานในชีวิตประจำวันที่เป็นระบบและทั่ว
ถึง เช่น มีการบันทึกประจำวัน มีการตรวจสอบของหัวหน้างานในสายการผลิต มีการติดตาม
Sale Report และ Progress Report มีการเปิดงานและตรวจสอบผลงาน ประจำวัน ประจำ
สัปดาห์ ประจำเดือน มีระบบติดตามแบบ Realtime มีการกำกับการบริหารโครงการที่ดี
 เป็นต้น
5. มีการกำหนดตัววัดผลสำเร็จในทุกกระบวนการ รวมทั้งจุดวิกฤติที่ต้องควบคุม และติดตาม
ผลที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยอาจใช้ Control Chart, x-R Chart, หรือวิธีการอื่นที่เหมาะสม
 ในยุคนี้ท่านอาจพิจารณาใช้ระบบดิจิทัล ตลอดจน artificial intelligence ช่วยในการ
 ควบคุมกระบวนการ เพื่อให้คาดการณ์ความแปรปรวน หรือสิ่งผิดปกติล่วงหน้า
6. มีกลไกแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ตลอดจนป้องกันปัญหาในอนาคตที่มีประสิทธิผล
 เช่น มีกลไก Corrective & Preventive Action ที่ชัดเจน มีการใช้ Root Cause Analysis, 7
 QC tools และ New 7 QC Tools ในการวิเคราะห์สาเหตุและหาทางปรับปรุง เป็นต้น
7. มีกลไกทบทวนผลการดำเนินการของกระบวนการ ที่เป็นระบบ และใช้ข้อมูลจริงในการ
 ทบทวน เช่น การตรวจสอบภายใน การทบทวนผลการดำเนินการของฝ่ายจัดการและผู้
 บริหารระดับสูง (ตามกลไกในหัวข้อ 4.1 ข ในบทที่ 9) เป็นต้น เพื่อหาทางยกระดับ ชีตความ
 สามารถและคุณภาพของการจัดการกระบวนการ ให้ดียิ่งๆขึ้นไป

เพื่อให้เกิดการควบคุมกระบวนการที่มีประสิทธิผล ท่านต้องทำให้ทุกกระบวนการ มีการวัด ติดตาม
สังเกตการณ์ ตัวชี้วัดที่เป็นจุดวิกฤติเหล่านี้ และตอบสนองต่อผลการวัดและผลการสังเกตการณ์ที่พบ
โดยเร็วที่สุด เพื่อลดปัญหาและค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นจากการเบี่ยงเบนไปจากผลการดำเนินการที่
คาดหวังให้เหลือน้อยที่สุด นอกจากนี้ ท่านต้องกำหนดระดับหรือมาตรฐานของผลการดำเนินการ
ภายในกระบวนการที่ชัดเจน ให้ผู้ปฏิบัติในกระบวนการสามารถใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจใน
การควบคุมกระบวนการ และหากมีความเบี่ยงเบนเกิดขึ้น ต้องทำตามมาตรการแก้ไข เพื่อให้ผลการ
ดำเนินการของกระบวนการเป็นไปตามที่ได้ออกแบบไว้เดิม



มาตรการแก้ไขที่ท่านกำหนดขึ้น ไม่ใช่เป็นเพียงการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า แต่ควรเน้นการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุของความเบี่ยงเบนและรากเหง้าของปัญหา (Root Cause) ซึ่งจะลดโอกาสเกิดซ้ำหรือการเกิดปัญหาในลักษณะเดียวกันในจุดอื่นๆ ขององค์กร

รูปนี้แสดงกระบวนการแก้ไขและป้องกันปัญหาของ VACSP

ในกรณีที่มึปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ามาเกี่ยวข้อง ท่านจะต้องนำความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างของลูกค้า มาประกอบในการจัดการกระบวนการ และการประเมินความสำเร็จของกระบวนการด้วย ซึ่งเป็นสิ่งที่มักเกิดกับการให้บริการทางวิชาชีพและการให้บริการเป็นรายบุคคล เช่น การวางแผนการรักษาที่

ตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะรายของผู้ป่วย ที่มีปัญหาสุขภาพและสถานะของโรคที่แตกต่างกัน การวางแผนการสอนที่เหมาะสมกับขีดความสามารถในการเรียนรู้ของนักเรียนแต่ละกลุ่ม การปรับแต่งกระบวนการ ให้ตอบสนองความต้องการของที่จำเพาะของลูกค้าแต่ละราย การคัดสรรสินค้าที่ตอบสนองลูกค้าเป็นรายพื้นที่ เป็นต้น

Figure 6.1-4 Process Implementation	
Meet Requirements	Process Owners ensure the day-to-day operation of their processes are meeting key requirements as part of the Monitor & Improve phase of BPM. The Operational Rhythm ensures process measures are aggregated, analyzed, recommendations proposed, and actions taken.
In-Process Measures	Examples of in-process measures that determine end product quality and performance include: <ul style="list-style-type: none"> • Volume Year over Year: Referrals, Leads, Applications, Approvals, Funded • Conversion and Fall Out: Pull-Through of applications through the value streams • Turn-Time through the value streams • Errors
End-Product Quality Alignment	Optimizing performance effectiveness and efficiency results in product and service: <ul style="list-style-type: none"> • Increased Adoption • Increased Usage • Increased NPS Satisfaction and Loyalty

การนำความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า เข้ามาประกอบในการจัดการกระบวนการ และหาทางตอบสนองให้ตรงกับความต้องการของพวกเขา ต้องอาศัยการออกแบบกระบวนการให้มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการที่แตกต่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้สามารถเพิ่มความผูกพันของลูกค้า และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

รูปนี้แสดงตัวอย่าง การนำกระบวนการสู่การปฏิบัติเพื่อให้ได้คุณภาพของ Elevations Credit Union

รูปนี้แสดงตัวอย่างตัวชี้วัดของกระบวนการ และจุดควบคุม (In process measure) ของ Alamo

Work Systems & Key Processes	Key Requirements	Example In-Process KPIs	Example Outcome KPIs
Student Intake			
Recruiting and Admissions	Access to Services	College Connection Visits; Recruitment Events; STU 194 Application Counts/Completion	Enrollment FA Award and Processing Time
Testing and Placement	Accuracy	Refresher Course Enrollment; TSI Exam Appointments	Compliance
Financial Aid	Timeliness	FAFSA completion; # Students Needing Verification Forms	NSO Attendance
New Student Orientation	Financial Support	Registration ready students at NSO	Student Satisfaction
Student Learning			
Teaching	Quality Instruction	Student Evaluation of Teaching	Course Completion Rates
Tutoring	Learning	% Students Attending Tutoring	Productive Grade Rates
Curriculum Development/Review	Access to Faculty	Process Milestone Completion	High Risk Course Rate
New Program Development	Engagement	Milestone Review Outcomes	Student Satisfaction
Program Review*	Program	Process Milestone Completion	Program Effectiveness
Program Review*	Relevance	Process Milestone Completion	Program Effectiveness
Student Success & Completion			
Degree/Certificate Completion	Accuracy	Weekly Graduation WIG Report; Graduation Lead Measures; 30 and 45 Hour Touchpoints	Graduation WIG Graduation Rate
Transfer	Timeliness	30 Hour Intent; 30 and 45 Hour Touchpoints; Student Assists w/Transfer Application	Employment Rate Transfer Rate
Student Support			
Advising	Access	Advising scorecard; Contact Rate; Wait Times; 15, 30, 45 Hour Touch Points; ISP Assignment	Persistence Advising Ratio
Disability Support	Consistency	Ltrs of Accommodation; Contact Rate; Wait Times	# Certified Advisors
Veteran's Affairs	Timeliness	Certifications Completed; Contact Rate and Wait Times	Student Satisfaction
Student Engagement	Engagement	# Students Involved in Clubs/Orgs	Report on Disability Svcs
Counseling	Support	# of Student Sessions	VA Report Engagement Indicators
Operational Support Systems			
Information Technology	Ease of Use	Help Desk Effectiveness	Customer Satisfaction
Human Resource Management	Access	Days to Fill Positions	Supply Cost Savings
Supplier Management	Accuracy	Procurement Purchase Cycle Time	Work Order Completion
Facilities Management	Timeliness	Work Order Turnaround Time	Injury Rates
Safety & Emergency Prep	Safety & Security	Emergency Prep Drill Results	Emergency Drill Results
<i>Figure 6.1-3 Work Systems, Key Processes, Key Requirements, KPIs</i>			
<i>*Program Review applies to Support Services and Systems as well as Academic Programs</i>			

6.1 ข 2 กระบวนการสนับสนุน

อย่างที่กล่าวไว้ข้างต้น หน้าที่ของกระบวนการสนับสนุนคือ ส่งเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินการของกระบวนการสร้างคุณค่าและการดำเนินการขององค์กร ท่านจึงควรมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการระบุว่ากระบวนการใดควรเป็นกระบวนการสนับสนุน การตัดสินใจว่ากระบวนการใด เป็นกระบวนการทำงานที่สร้างคุณค่าแก่ลูกค้า กระบวนการใดเป็นกระบวนการสนับสนุนมักจะตัดสินใจในช่วงการทบทวนระบบงานประจำปีขององค์กรนั่นเอง เมื่อท่านตัดสินใจได้แล้วว่ากระบวนการใดเป็นกระบวนการสนับสนุน ท่านค่อยตัดสินใจอีกครั้งว่า กระบวนการสนับสนุนนั้น ท่านจะทำเอง หรือใช้หน่วยงานของบริษัทแม่ หรือให้พันธมิตรผู้ส่งมอบดำเนินการแทน

ในกรณีที่ท่านตัดสินใจทำเอง ท่านจำเป็นต้องมีการกำหนดข้อกำหนดของกระบวนการ และมีการดำเนินการควบคุมคุณภาพการดำเนินการให้ได้คุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เช่นเดียวกับกระบวนการทำงานหลักในหัวข้อ 6.1 ข1 ทุกประการ เพียงแต่วิธีการติดตาม ควบคุมอาจใช้วิธีการที่เหมาะสม แตกต่างจากฝ่ายผลิต หรือในโรงงาน ผลลัพธ์ของกระบวนการสนับสนุนให้แสดงไว้ที่หัวข้อ 7.1 ข1

รูปนี้แสดงตัวอย่างการจัดการกระบวนการสนับสนุนของ Wellster

F6.1-4 WPH Support Processes, Requirements, and Key Measures				
Key Support Process	Key Requirements	Support Departments	Sample Key Measures	Results
Manage People	<ul style="list-style-type: none"> TM planning including: • Recruitment, Retention • Performance Management • Career Training • Development 	<ul style="list-style-type: none"> • Human Resources • Education and Development 	<ul style="list-style-type: none"> • GPTW Overall Trust Score • ETM Turnover • ETM Vacancy • Education & Orientation Spend 	<ul style="list-style-type: none"> • F7.3-17 • F7.3-1 • F7.3-5 • F7.3-27
Manage Environment	<ul style="list-style-type: none"> • Facility is clean • Facility is secure • Facility is safe to deliver care to our patients • Healthy nutritious food options are provided 	<ul style="list-style-type: none"> • Environmental Services • Engineering • Security • Facilities • Food and Nutrition Services 	<ul style="list-style-type: none"> • High Touch Cleaning Compliance • Work Order Completion • GPTW Safe Place to Work • Public Health Score 	<ul style="list-style-type: none"> • F7.1-16 • F7.1-40 • F7.3-9 • AOS
Manage Operations	<ul style="list-style-type: none"> • Patient throughput • Productive staffing • Operating margin 	<ul style="list-style-type: none"> • Environmental Services • Administration • Finance 	<ul style="list-style-type: none"> • ED Arrival to Depart • Room Turnaround • Operating Margin 	<ul style="list-style-type: none"> • F7.1-25 • F7.1-23 • F7.5-1
Manage Supplies, Equipment, and IT	<ul style="list-style-type: none"> • Access and value • Technology and software availability 	<ul style="list-style-type: none"> • Materials Management/ Supply Chain • Information Technology • Biomed 	<ul style="list-style-type: none"> • Supply & Equipment Cost Savings • Reopened IT Incidents 	<ul style="list-style-type: none"> • F7.1-42 • F7.1-36

6.1 ข 3 กระบวนการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

อย่างที่กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 6.2 ข 1 นอกจากการออกแบบกระบวนการที่ยอดเยี่ยม การจัดการควบคุมกระบวนการที่เป็นเลิศแล้ว ท่านจะต้องมีกระบวนการปรับปรุงที่ยอดเยี่ยมด้วย เพื่อให้ผลการดำเนินการขององค์กรดีขึ้น อย่างต่อเนื่องและก้าวกระโดด มุ่งสู่ผลลัพธ์ที่สุดยอดระดับโลกนั่นเอง

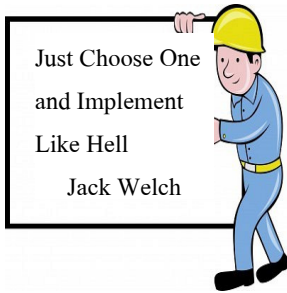
ความแตกต่างของเกณฑ์ TQA ข้อ 6.1 ข 1 กับเกณฑ์ข้อนี้ หากอธิบายด้วย Juran Trilogy (รูปที่ 11-14) ก็คือ เกณฑ์ TQA ข้อ 6.1 ข 1 มุ่งทำให้ท่านสามารถรักษาคุณภาพของงานให้อยู่ใน Original Zone ตลอดเวลา ในขณะที่เกณฑ์ TQA ข้อ 6.1 ข 3 มุ่งให้ท่านยกระดับคุณภาพของงานสู่ New Zone นั่นเอง



ท่านจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการที่มีประสิทธิผล ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ลดความแปรปรวนของกระบวนการ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น รวมทั้งเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักขององค์กร ซึ่งผลการดำเนินการที่ดีขึ้น มิได้หมายถึงคุณภาพที่ดีขึ้นในมุมมองของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังหมายถึงผลการดำเนินการด้านการเงินและด้านการปฏิบัติการที่ดีขึ้นจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นด้วย เช่น ผลผลิตภาพ ความปลอดภัย ความเสี่ยง ความรวดเร็ว ความคุ้มค่า เป็นต้น

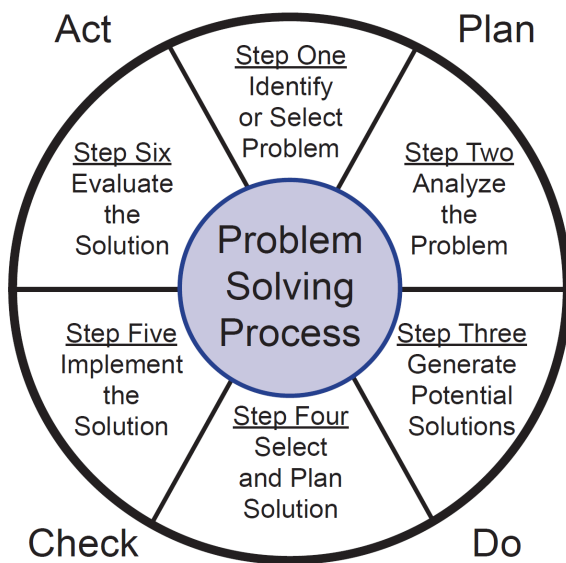
ท่านสามารถเลือกใช้แนวทางต่างๆ ในการปรับปรุงกระบวนการให้เหมาะสมกับธุรกิจของท่าน อาทิ

- การใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร (ตามหัวข้อ 4.1 ข และ ค ในบทที่ 9) มาปรับปรุงด้วยเครื่องมือพัฒนาที่องค์กรได้กำหนดไว้ในโครงสร้างองค์กร หัวข้อ 2 ค (บทที่ 5)
- การแบ่งปันกลยุทธ์และเทคนิคที่ประสบความสำเร็จ ให้เกิดการขยายผลทั่วทั้งองค์กร เพื่อยกระดับผลการดำเนินการ และขับเคลื่อนการเรียนรู้ ตลอดจนนวัตกรรมขององค์กร
- การวิเคราะห์กระบวนการและการวิจัย เช่น การจัดทำผังกระบวนการ (Process Mapping) การทดลองเพื่อหาจุดเหมาะสมที่สุดของกระบวนการ (Optimization Experiments) การป้องกันความผิดพลาด (Error Proofing Design) เป็นต้น
- การวิจัยและพัฒนาในด้านเทคนิคและธุรกิจ
- การเทียบเคียงสมรรถนะกับองค์กรที่เป็นเลิศ (Benchmarking)
- การใช้เทคโนโลยีทางเลือกต่างๆ
- การใช้สารสนเทศจากลูกค้าของกระบวนการต่างๆ ทั้งภายในและนอกองค์กรมาหาโอกาสในการปรับปรุง
- การออกแบบกระบวนการหรือปรับรีดกระบวนการใหม่ (Re-engineering) เพื่อให้ได้ผลดีอย่างก้าวกระโดด

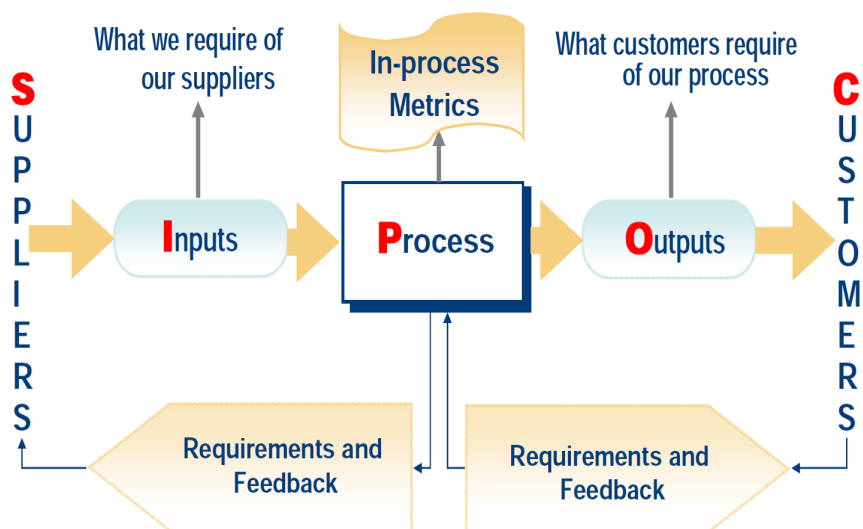


ในการปรับปรุงผลการดำเนินการ ลดความแปรปรวนของกระบวนการทำงาน ปรับปรุงผลิตภัณท์ และเสริมสร้างสมรรถนะหลัก ท่านสามารถเลือกใช้แนวทางต่างๆที่มีอยู่มากมายให้เหมาะสมกับธรรมชาติของธุรกิจ และลักษณะองค์กร เช่น อาจใช้ระบบ Lean Enterprise วิธีการของ Six Sigma ระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO วิธีการ Plan-Do-Check-Act วิธีทางของ TQM ระบบ TPM ระบบ QC Circle วิธีการ SIPOC-COPIS, แนวทางของ D4 Innovation Roadmap Research to routine หรือแนวทางปรับปรุงกระบวนการแบบอื่นๆที่ท่านคิดว่าเหมาะกับองค์กรท่าน

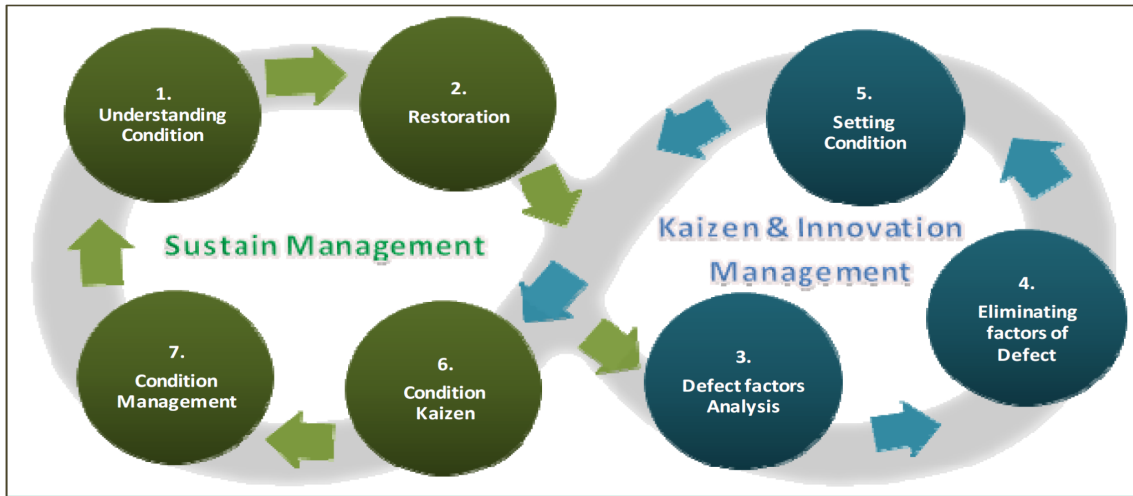
รูปนี้ แสดงวิธีการ Plan-Do-Check-Act ของเมือง Coral Springs



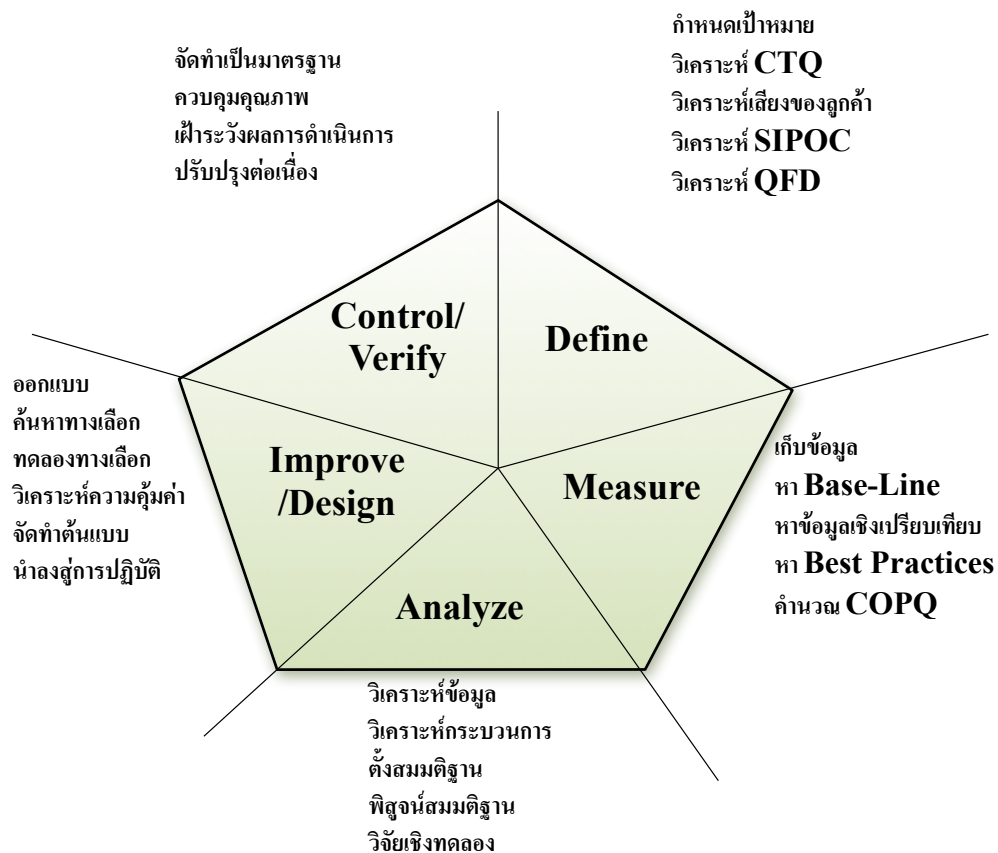
รูปนี้ แสดง SIPOC-COPIS Model ของ Sharp Healthcare



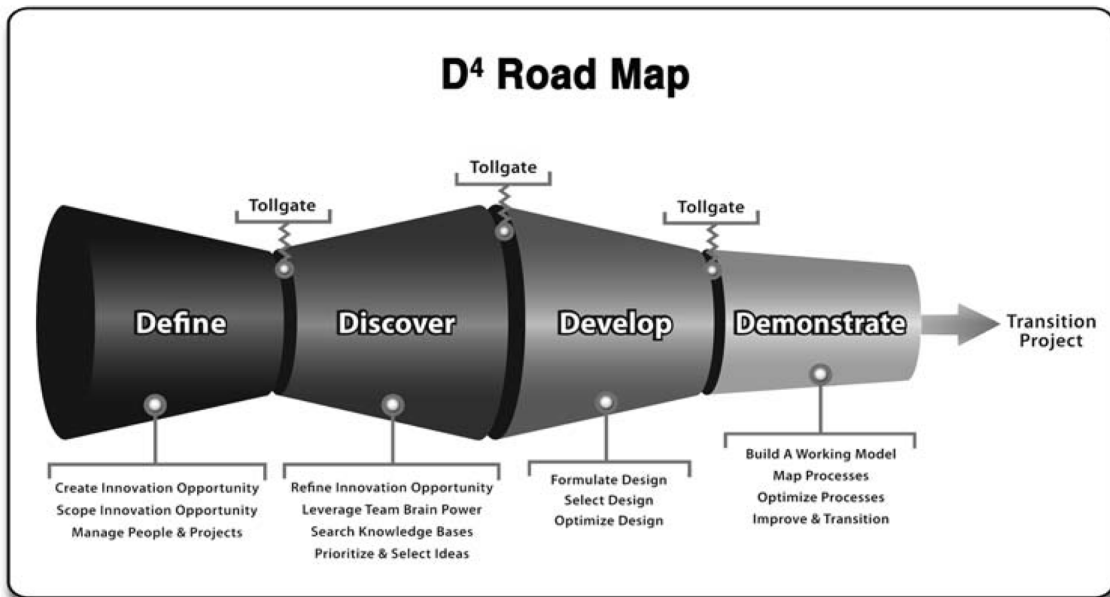
รูปนี้ แสดง Infinite Loop ตามแนวทาง TPM ของสายงานท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัทปตท.จำกัด



รูปนี้ แสดงวิถีของ Six Sigma ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 เป้าหมาย หากเป็นการปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น จะใช้วงล้อที่เรียกว่า DMAIC (Define-Measure-analyze-Control) แต่ถ้าเป็นการออกแบบกระบวนการใหม่ หรือสร้างนวัตกรรม จะใช้วงล้อที่เรียกว่า DMADV (Define-Measure-Analyze-Design-Verify)



รูปที่ 11-20 แสดง D4 Innovation Roadmap ที่พัฒนาโดย David Silverstein และคณะ ซึ่งท่านสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จากหนังสือ The Innovator's Toolkits



การที่ผู้เขียนนำตัวอย่างวิธีการปรับปรุงมากมายให้ท่านเห็น มิได้หมายความว่า ท่านจะต้องใช้เครื่องมือเหล่านี้ทุกตัวในการปรับปรุงกระบวนการ ท่านจะต้องตัดสินใจเลือกใช้อย่างชาญฉลาด ให้เหมาะสมกับองค์กรท่าน แต่ที่สำคัญกว่าก็คือ เมื่อท่านเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งหรือมากกว่าแล้ว ท่านจะต้องดำเนินการในเรื่องนี้อย่างจริงจังทั่วทั้งองค์กร โดยที่ผู้บริหารระดับสูง จะต้องคอยให้การส่งเสริม สนับสนุน เข้ามาส่วนร่วม และติดตามอย่างใกล้ชิด รวมทั้งมีการจัดรางวัล และการยกย่องชมเชยที่เหมาะสม เพื่อกระตุ้นให้การดำเนินการรวดเร็ว ท่านจะต้องมีการจัดอบรมให้ความรู้แก่พนักงาน เป็นหนึ่งในสมรรถนะและทักษะที่พนักงานทุกคนควรมี ท่านจะต้องส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับและทุกหน่วยงาน นำเครื่องมือที่ท่านได้กำหนดไว้ไปใช้ปรับปรุงผลการดำเนินการ และสร้างนวัตกรรม จนเป็นวิถีเรียนรู้ที่ฝังลึก เป็นชีวิตประจำวันของการทำงาน และเป็นธรรมชาติขององค์กร นอกจากนี้ ท่านจะต้องบูรณาการกระบวนการนี้ เข้ากับกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร นั่นคือ มีการเก็บเกี่ยวบทเรียน มีการค้นหาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ และมีการแบ่งปันขยายผล เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม จนเป็นวัฒนธรรมองค์กร (โปรดศึกษาหัวข้อ 4.2 ค 3 บทที่ 9 ประกอบด้วย)



ท่านจะต้องคอยติดตามและประเมินความก้าวหน้า ตลอดจนระดับความสำเร็จของกระบวนการปรับปรุงผลการดำเนินการ เพื่อหาทางส่งเสริม ปรับปรุง แก้ไขให้ดียิ่งขึ้นไปอีก รวมทั้งค้นหาความจำเป็นที่ต้องมีวิธีการใหม่ๆเพิ่มเติม เพื่อให้ผลการดำเนินการขององค์กรท่านเป็นเลิศและยั่งยืน

6.1 ค กระบวนการจัดการเครือข่ายอุปทาน

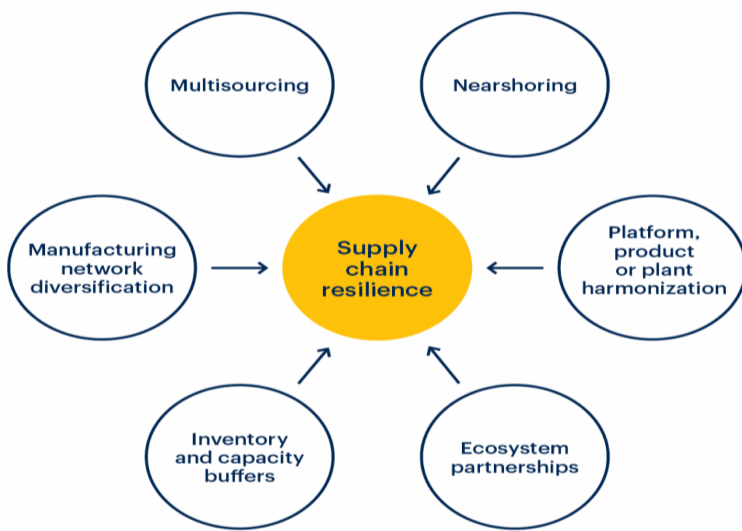
เพื่อให้เกิดการปฏิบัติการที่เป็นเลิศ นอกจากการจัดการกระบวนการภายในองค์กรให้เป็นเลิศตามหัวข้อข้างต้นแล้ว ท่านจะต้องมีการจัดการเครือข่ายอุปทานที่มีประสิทธิผลเป็นเชิงกลยุทธ์ (Strategic Supply Network Management) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ เป้าหมายด้านการปฏิบัติการ ช่วยเรากระดับความพึงพอใจของลูกค้า ทำให้เราได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น ผลิตภาพดีกว่า ต้นทุนในการดำเนินการต่ำกว่า คล่องตัวกว่า และมีความสามารถในการฟื้นตัวดีกว่า เป็นต้น

กระบวนการจัดการเครือข่ายอุปทาน เป็นกระบวนการที่เชื่อมต่อการออกแบบระบบงาน ภายหลังจากที่ท่านตัดสินใจใช้แหล่งทรัพยากรจากภายนอก ไม่ว่าจะเป็นวัตถุดิบ ชิ้นส่วนในการผลิต ระบบการขนส่ง ระบบบริการลูกค้า ระบบกระจายสินค้า ท่านจะต้องมี*วิเคราะหฺ์กลยุทธ์และความจำเป็นของธุรกิจ* ระบุเป็นข้อกำหนดที่ต้องการให้ชัดเจน สอดคล้องกับข้อกำหนดของระบบงานที่ได้กำหนดไว้ จากนั้นจัดให้มี*กระบวนการคัดเลือกพันธมิตรผู้ส่งมอบ*ที่มีประสิทธิผล เพื่อให้มั่นใจว่าท่านจะได้พันธมิตร ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือที่ดี มีคุณสมบัติและความพร้อมที่จะช่วยยกระดับผลการดำเนินการขององค์กร และความพึงพอใจของลูกค้า ในการคัดเลือกพันธมิตรผู้ส่งมอบ ท่านควร*คำนึงถึงสมรรถนะหลัก*ของพวกเขา เพื่อให้ประโยชน์ความเชี่ยวชาญดังกล่าวมาเสริมการปฏิบัติการของเรา ท่านต้องชัดเจนในการ*วางตำแหน่ง*ของพวกเขา (position) ว่าท่านคาดหวังจะให้เขาจะมาช่วยท่านตรงตำแหน่งใดของระบบงานหรือระบบปฏิบัติการของท่าน เช่น มาช่วยกระจายสินค้าให้ท่าน มาช่วยทำให้ต้นทุนการผลิตท่านแข่งขันได้ มาช่วยเพิ่มช่องทางการจำหน่ายให้ท่าน หรือมาช่วยทำให้ท่านมีนวัตกรรมดิจิทัลได้เร็วขึ้น ความชัดเจนเหล่านี้จะทำให้ท่านคัดเลือกพันธมิตรผู้ส่งมอบที่มีคุณสมบัติที่ตรงกับ*ความจำเป็น*ขององค์กรท่าน ทั้งในระดับปฏิบัติการ ระดับกลยุทธ์ หรือมาช่วยเพิ่มสะดวกและความพึงพอใจให้ลูกค้า

ในการออกแบบและจัดการเครือข่ายอุปทาน ท่านจะต้องกำหนดวิธีการในการทำงานร่วมกันที่แน่นอน มีการสื่อสารและจัดทำข้อตกลงที่ชัดเจนระหว่างกันเพื่อสร้างให้เกิดความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน มีวิธีการในการติดตามประเมินผลที่เป็นระบบ มีวงรอบในการประเมินผล และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน โดยอิงระดับความสำเร็จตามข้อตกลง ตัววัดผลการดำเนินการ รวมถึงความพึงพอใจของลูกค้า และท่านจะต้องมีกระบวนการในการพัฒนาขีดความสามารถของพวกเขา เพื่อให้พวกเขา สามารถส่งเสริมความสำเร็จของระบบงานของท่าน ซึ่งท่านอาจมีการจัดเกตรผู้ส่งมอบตามขีดความสามารถและผลการดำเนินการของพวกเขา และหาทางพัฒนาให้ดีขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อลดจำนวนรวมของผู้ส่งมอบ และเพิ่มการจัดทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่พึงประสงค์

ท่านควรดำเนินการในเรื่องนี้อย่างเป็นทางการ มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีการติดตามตัววัดผลความสำเร็จ และผลการดำเนินการของพันธมิตร คู่ความร่วมมือ และผู้ส่งมอบอย่างสม่ำเสมอ และหาทางปรับปรุงกระบวนการต่างๆที่เกี่ยวข้องให้ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการคัดเลือก กระบวนการติดตาม และกระบวนการพัฒนา เพื่อส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์และความร่วมมือระยะยาว ตลอดจนเป็นการเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

นอกจากนี้ ท่านจะต้องทำให้มั่นใจว่าเครือข่ายอุปทานของท่านมีความคล่องตัว และมีความสามารถในการฟื้นตัว รองรับความไม่แน่นอนของลูกค้า ตลาด และความจำเป็นขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป รูปนี้แสดงกลยุทธ์ในการทำให้เครือข่ายอุปทานส่งเสริมความคล่องตัวและการฟื้นตัวของ Gartner



ท่านต้องประเมินประสิทธิผลของการจัดการเครือข่ายอุปทานของท่าน ว่าบรรลุเป้าหมายของธุรกิจ และเป้าหมายที่ท่านวางตำแหน่งพวกเขาไว้หรือไม่ พวกเขาเหล่านั้นช่วยให้ท่านมีผลการดำเนินการดีขึ้น ตามที่มุ่งหวังหรือไม่ และหาทางปรับปรุงวิธีการบริหารจัดการให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา ผลการดำเนินการด้านนี้ให้แสดงไว้ที่หัวข้อ 7.1 ค

Figure 6.1-4 Process to Manage Key Suppliers/Partners

Steps	Key Activities
1	Identify key suppliers/partners by work system (Fig. P.1-6)
2	Determine methods (Fig. 6.1-5) to manage key suppliers and partners within each work system, including methods to: <ul style="list-style-type: none"> Select key suppliers/partners Evaluate performance and provide feedback Deal with poorly performing suppliers
3	Implement methods to manage key suppliers/partners
4	Evaluate and improve supply chain management methods

สำหรับภาคการศึกษา เครือข่ายอุปทานที่สำคัญของท่าน ก็คือเครือข่ายที่ร่วมสอน เครือข่ายวิจัย ซึ่งท่านต้องมั่นใจว่าการบริหารจัดการของท่าน ทำให้พวกเขาสามารถช่วยท่านผลิตบัณฑิตและสร้างผลงานวิจัยหรือนวัตกรรมได้ดีขึ้นจริง

รูปนี้แสดงตัวอย่างขั้นตอนของกระบวนการจัดการเครือข่ายอุปทานของ IMRF

Figure 6.1-5 Methods to Manage Key Suppliers/Partners

Work System	Approaches to Manage Key Suppliers/Partners
Investment Management <u>Key suppliers:</u> Master Trustee <u>Key partners:</u> Investment Consultant, Money managers	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluation of RFP to select <i>Money managers</i> consistent with MWBE goals [per 1.2c(2)] ▪ <i>Key partners</i> require annual Board approval ▪ <i>Investment Consultant (Callan)</i> rebid every 5 years with a 30-day termination provision ▪ Master Trustee (Northern Trust) contract every 3 to 5 years with a 30-day termination provision ▪ <i>Money Managers</i> reviewed weekly, monthly, quarterly with at least two formal reviews per year ▪ Issues tracked and reviewed with Master Trustee to provide feedback and deal with issues that arise ▪ Master Trustee - Annual securities lending review
Employer Services <u>Key suppliers:</u> Financial, SOC & IS auditors, IS vendors <u>Key partners:</u> Actuaries, Morneau Shepell, Provaliant	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Select based on evaluation, consistent with MWBE ▪ Contracts with <i>consultants that report to Board</i> require annual Board approval ▪ Evaluation throughout the year of work products, findings, and responsiveness to special requests ▪ <i>Modernization/Horizon</i> - Monthly Executive Steering Committee meetings ▪ Periodic rebid for Financial, SOC-1 Type 2 auditors
Member Services <u>Key suppliers:</u> Medical Consultants, Doyle Rowe and Gallagher, IS vendors <u>Key partners:</u> Morneau Shepell, Provaliant	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selection based on evaluation ▪ Contracts with consultants that report to the Board require annual Board approval ▪ Medical consultants - Feedback by Benefit Review Committee and annual evaluation ▪ For <i>Modernization and Horizon</i> Project - Monthly Executive Steering Committee meeting, Leadership Scorecard and Action Plan reviews ▪ For IS: Minimum annual performance evaluation ▪ Vendor Management Process – Quarterly review provided to Procurement by managers ▪ Evaluation of <i>Horizon vendors</i> included innovative POC (Proof-of-Concept) process

รูปนี้แสดงรายละเอียดการจัดการพันธมิตรและผู้ส่งมอบของ IMRF จำแนกตามระบบงาน

6.1 ง กระบวนการจัดการโอกาสสร้างนวัตกรรม

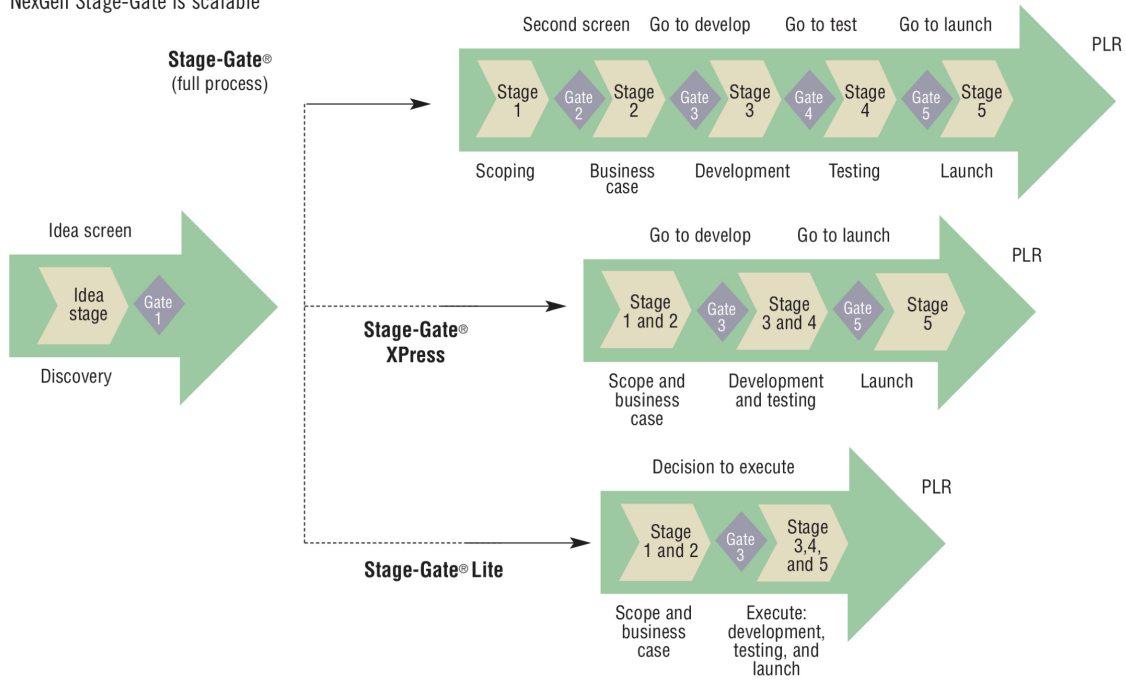
เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติให้คำจำกัดความของนวัตกรรมไว้ดังนี้

“การสร้างนวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการ องค์การ หรือความผาสุกของสังคม รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย. การสร้างนวัตกรรมเป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ หรือรูปแบบธุรกิจ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับเพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่. ผลลัพธ์ของการสร้างนวัตกรรม เป็นการฉีกแนวหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดในด้านผลลัพธ์ ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือความผาสุกของสังคม. การสร้างนวัตกรรมใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน กระบวนการในการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ และความเต็มใจที่จะดำเนินการตามความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน.

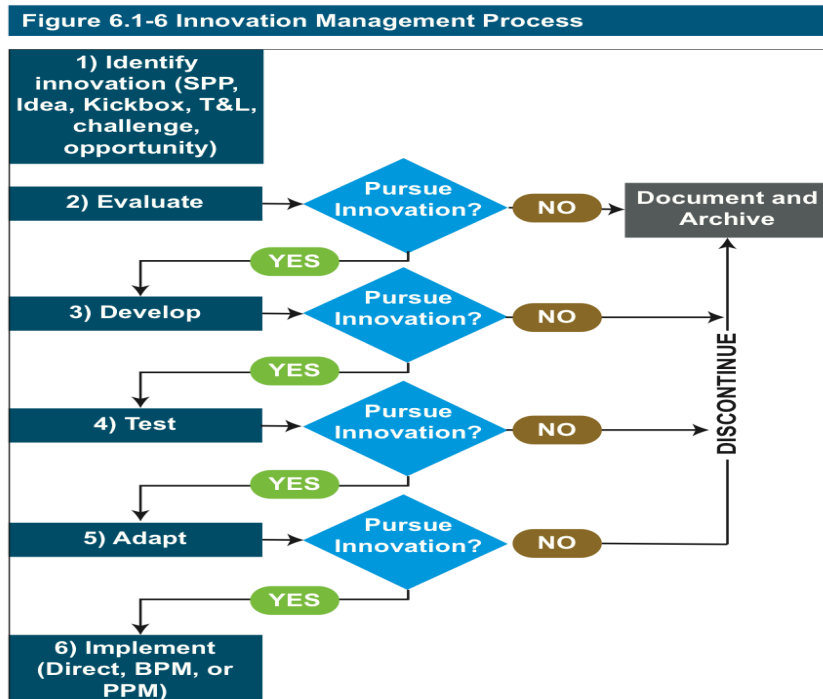
ความคาดหวังของเกณฑ์ข้อนี้คือ คาดหวังว่าท่านมีกระบวนการใช้โอกาสขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่ท่านกำหนดไว้แล้วว่าเป็นโอกาสที่คุ้มค่าในการเสี่ยง (Intelligent Risk) เพื่อสร้างให้เกิดนวัตกรรมใหม่หรือ New S-Curve

รูปนี้แสดงตัวอย่าง Stage gate process ในการสร้างนวัตกรรมของ Dr. Cooper ที่มีความยืดหยุ่นรองรับนวัตกรรมที่ต้องการความเร็วในการดำเนินการ จนกระทั่งนวัตกรรมที่ต้องลงทุนจำนวนมาก

NexGen Stage-Gate is scalable



รูปนี้แสดงแนวทางการใช้โอกาสในการสร้างนวัตกรรมของ Elevations Credit Union



เนื่องจากการดำเนินการสร้างนวัตกรรม มีความเสี่ยงที่จะล้มเหลว องค์กัรนวัตกรรมจะยึดหลัก Fail fast / Fail Cheap / Learn Fast ดังนั้นท่านจึงควรมีแนวทางที่ชัดเจนในการบริหารงบประมาณด้านนวัตกรรม อาทิ กำหนดงบประมาณด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน มีหลักเกณฑ์ในการอนุมัติโครงการนวัตกรรมที่จำเป็นต้องใช้งบลงทุน มีการติดตามผลและพิจารณายุติการดำเนินโครงการในเวลาที่เหมาะสม

รูปนี้แสดงตัวอย่าง Gate และการตัดสินใจในแต่ละขั้นตอนแบบ Stage gate ของ Dr.Cooper

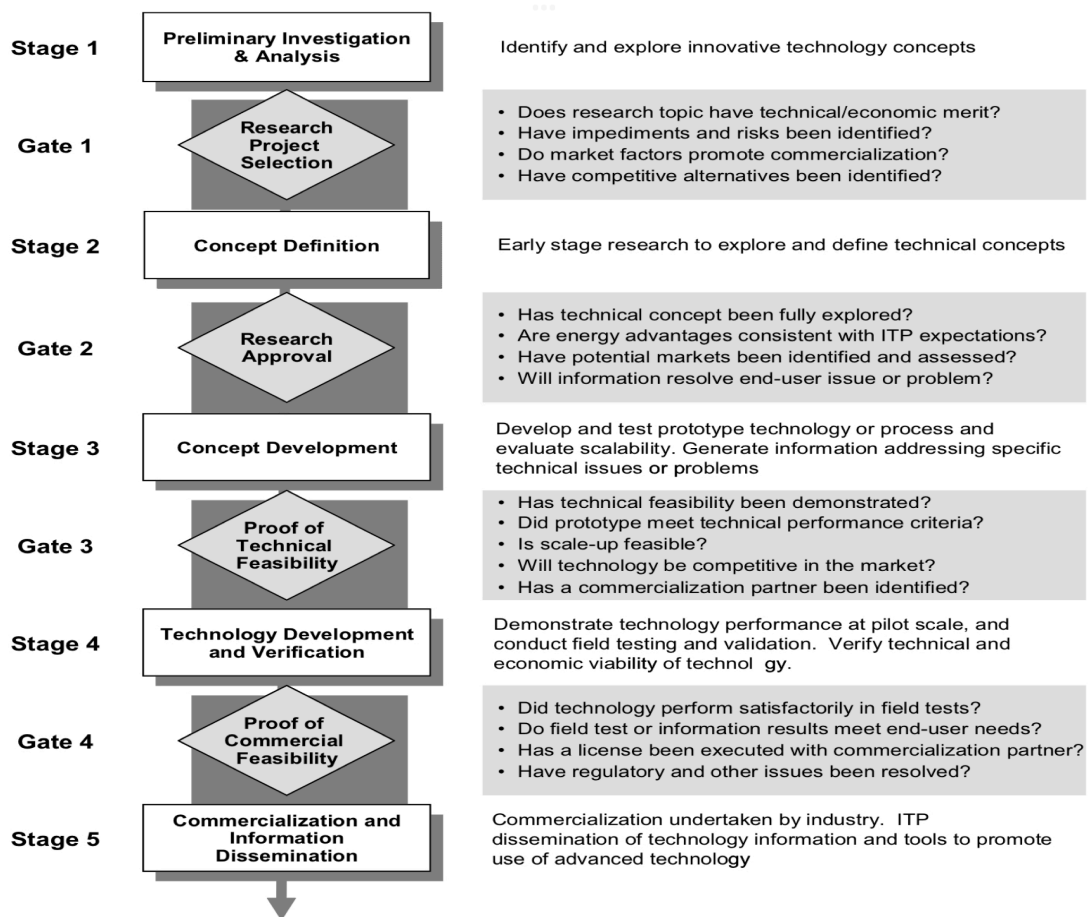


Figure 7. Stages and Gates

อย่าลืมวางแผนทางครอบคลุมถึง การบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาของท่าน รวมทั้งกลยุทธ์ในการปกป้องและสร้างมูลค่าจากทรัพย์สินทางปัญญาของท่านด้วย

ผลดำเนินการเรื่องนี้ควรได้รับการติดตามและปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอและนำเสนอในหัวข้อ 7.1 ข1

ทั้งหมดคือเรื่องราวของ**การบริหารจัดการกระบวนการทำงานของท่านให้เป็นเลิศ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ดีที่สุด** อย่างไรก็ตาม การดำเนินการเพียงแค่นั้น ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติการที่เป็นเลิศและขีดความสามารถในการแข่งขัน ท่านต้องบริหารจัดการปฏิบัติการของท่านให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพสูงสุด ปลอดภัย มีเสถียรภาพ ต่อเนื่องและมีขีดความสามารถในการฟื้นตัว รูปต่อไปนี้จะแสดงรายละเอียดเกณฑ์ TQA ข้อ 6.2 **ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ**

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการ การปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ.

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (PROCESS Efficiency and EFFECTIVENESS)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการต้นทุน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติการ. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

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

ข. ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Security and Cybersecurity)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือสำคัญ และสินทรัพย์ที่สำคัญ มีความปลอดภัยและมีการป้องกันภัยบนโลกไซเบอร์. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศทั้งในรูปแบบที่จับต้องได้และดิจิทัล และระบบการปฏิบัติการที่สำคัญเป็นความลับ และสามารถเข้าถึงได้ในรูปแบบที่จับต้องได้และดิจิทัล ตามสิทธิที่เหมาะสม.

องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการ

- เผื่อระวังสิ่งคุกคามความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ที่เกิดขึ้นใหม่.
- ทำให้มั่นใจว่าบุคลากร ลูกจ้าง พันธมิตร และผู้ส่งมอบ เข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตน ด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์.
- ระบุและจัดลำดับความสำคัญของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการปฏิบัติการที่สำคัญ เพื่อให้มีความปลอดภัย.
- ป้องกันระบบเหล่านี้จากเหตุการณ์ที่อาจกระทบต่อความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ ตรวจสอบ 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 และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมจากเหตุการณ์พลิกผันทางธุรกิจอย่างไร. องค์กรได้คำนึงถึงลูกค้าและความต้องการทางธุรกิจ และการพึ่งพาบุคลากรขององค์กร เครือข่ายอุปทาน พันธมิตร และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร

6.2 ก กระบวนการจัดการประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติการและกระบวนการ

ต้นทุนที่แข่งขันได้ เป็นองค์ประกอบสำคัญของขีดความสามารถในการแข่งขัน องค์กรที่มีระบบการปฏิบัติการที่เป็นเลิศจะมีการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่า และพยายาม Optimize กระบวนการทำงานของตนเองเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ใช้ทรัพยากรและต้นทุนที่เหมาะสมที่สุด ท่านจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการในการจัดการต้นทุนที่ดี รวมทั้งจัดการให้การปฏิบัติการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งท่านสามารถจัดการได้สองระดับ

ระดับกลยุทธ์ ท่านสามารถทำได้หลายวิธี อาทิ

- กำหนดเป็นหนึ่งในข้อกำหนดของระบบงาน และพยายามออกแบบหรือสร้างนวัตกรรมระบบงานใหม่ ให้มีต้นทุนในการดำเนินการที่ได้เปรียบในการแข่งขันตั้งแต่ต้น เช่น การตัดสินใจเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม การวางแผนหรือขยายการขนส่งที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่า และเชื่อถือได้มากกว่า การใช้พันธมิตรและเครือข่ายช่วยดำเนินการ การวางระบบดิจิทัลและ Automation ตั้งแต่ต้น
- ใช้การประสานทรัพยากรกับบริษัทแม่ และบริษัทในกลุ่ม เช่น วางแผนการผลิตร่วมกัน ออกแบบผลิตภัณฑ์ร่วมกัน วางกรอบเวลาในการผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์ให้สอดคล้องกัน การใช้ชิ้นส่วนร่วมกันกับผลิตภัณฑ์อื่น การสั่งซื้อร่วมกันเพื่อให้เกิด Economy of Scale เป็นต้น
- ใช้การประสานทรัพยากรกับพันธมิตร คู่ความร่วมมือ และผู้ส่งมอบ เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ร่วมกัน การวางแผนการผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์ให้สอดคล้องกัน การใช้ชิ้นส่วนร่วมกันกับผลิตภัณฑ์อื่น การบริหารคลังสินค้าและวัตถุดิบที่มีประสิทธิภาพ เพื่อลดมูลค่าและต้นทุนการจัดเก็บสินค้าและวัตถุดิบ
- การหาโอกาสใช้ประโยชน์และเพิ่มคุณค่าจากผลพลอยได้ที่เกิดจากการผลิต
- การหาโอกาสในการลดความสิ้นเปลืองของพลังงาน ในระบบการผลิตและปฏิบัติการ
- การหาโอกาสลดความสูญเสีย ที่อาจเกิดขึ้นภายในระบบงาน เช่น การสูญเสียโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่ม เนื่องจากสัดส่วนในการผลิต ที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการและราคาในตลาดในเวลานั้น การลดการรั่วไหลในระบบปฏิบัติการ การลด Revenue Loss ภายในระบบอันเกิดจากการจัดเก็บรายได้ที่ขาดประสิทธิผล เป็นต้น

ในระดับกระบวนการทำงาน มีเรื่องที่ท่านควรพิจารณาหลายประเด็น ได้แก่

- การป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย หรือลดของเสียให้เหลือน้อยที่สุด
- การลดความผิดพลาดของการให้บริการและการทำงานซ้ำ

- การลดต้นทุนค่าประกันความเสียหายหรือการสูญเสียผลิตภาพของลูกค้า ตลอดจนการฟ้องร้อง ร้องเรียนของลูกค้า
- การลดต้นทุนที่เกิดจากอุบัติเหตุความเสี่ยง ที่ส่งผลให้เกิดความเสียหาย บาดเจ็บ ความไม่ปลอดภัยของลูกค้าและชุมชน
- การลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมิน (Process/Performance Audit) ที่ไม่จำเป็นหรือไม่มีประสิทธิภาพ
- ท่านต้องระวังอย่าให้การดำเนินการเรื่องนี้ ทำให้ลูกค้าได้รับคุณภาพสินค้า ผลิตภัณฑ์และบริการที่ด้อยลงเด็ดขาด ในการดำเนินการเรื่องนี้ ท่านจึงควรติดตามความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพและคุณค่าที่ลูกค้าได้รับควบคู่กันไปด้วย

ท่านควรดำเนินการในเรื่องนี้อย่างเป็นทางการที่เป็นระบบ โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน หลายองค์กรมีการจัดตั้ง Loss Management Committee เพื่อค้นหาความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นในระบบปฏิบัติการของตนเอง และหาทางกำจัดความสูญเสียดังกล่าว บางองค์กรใช้ Resource Optimization Committee ในการพยายามกำหนดกลยุทธ์ที่จะประสานทรัพยากรระหว่างบริษัทในกลุ่ม บริษัทแม่ พันธมิตร คู่ความร่วมมือ และผู้ส่งมอบ บางองค์กรใช้ Lean Innovation Committee เพื่อค้นหาความสูญเสีย ล่าช้า ความสิ้นเปลืองในระบบ เป็นต้น

ท่านควรกำหนดขั้นตอน และวิธีการ ในการควบคุมและลดต้นทุนที่เกิดจากความสูญเสียรูปแบบต่างๆที่ชัดเจน โดยอาจแบ่งเป็นขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ค้นหาความสูญเสียและโอกาสในการลดต้นทุนจากความสูญเสียในรูปแบบต่างๆ เช่น ใช้ FMEA Analysis, Value Stream Mapping, Cost-Loss Matrix, 7 Waste Analysis, Cost Mapping เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินมูลค่าของความสูญเสียดังกล่าว และจัดลำดับความสำคัญ เช่น จัดทำ Impact Analysis, Loss Tree Diagram, Criteria Weighting เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดเป้าหมายลดความสูญเสีย กำหนดโครงการ/แผนงาน มอบหมายผู้รับผิดชอบ

ขั้นตอนที่ 4 ผู้รับผิดชอบดำเนินการลดความสูญเสีย / ความผิดพลาด / ข้อบกพร่อง / การทำงานที่ช้า หรือความสูญเสียรูปแบบอื่นๆที่พบ โดยใช้เครื่องมือที่เหมาะสม เช่น PDCA, DMAIC, Lean Tools, Makigami, Process Design, Poka Yoke, QC Circle เป็นต้น หรือใช้ Digital Technology หรือนวัตกรรมฉีกแนวใหม่ๆ เช่น Robotics / IoT / Sensoring / Digital Cloud เป็นต้น เพื่อลดเวลา ลดข้อผิดพลาด และลดขั้นตอนแบบก้าวกระโดด

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำเป็นมาตรฐานการทำงานใหม่ และนำสู่การปฏิบัติที่ทั่วถึงทั้งองค์กร

ขั้นตอนที่ 6 ประเมินผลความสำเร็จของการลดความสูญเสียและควบคุมต้นทุน

ขั้นตอนที่ 7 ทบทวนประสิทธิผลของระบบการจัดการความสูญเสียและความคุ้มครอง เพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น

ตัวอย่างตัววัดความสำเร็จ ของการควบคุมต้นทุนและลดความสูญเสีย ได้แก่ ต้นทุนต่อหน่วยการผลิต ค่าขนส่งต่อหน่วย ต้นทุนพลังงานต่อหน่วยการผลิต สัดส่วนมูลค่าความสูญเสียต่อรายได้ สัดส่วนของเสีย สัดส่วนมูลค่าในการรับประกันสินค้าต่อรายได้ มูลค่าสะสมที่ได้จากกิจกรรมลด

Figure 6.2-1 Process Efficiency and Effectiveness

Control Overall Costs	Overall costs are forecasted in the annual Business Plan and Budget; monthly and quarterly analysis of variances within the Operational Rhythm result in decisions to start/stop/revise action plans to control costs as appropriate.
Incorporate Cycle Time, Productivity, Other	BPM methodology incorporates in-process measurements (identified in process SIPOC) which process owners and end users monitor to effectively measure the impact of our deployed processes and to learn which steps within a process should be changed, removed or enhanced to improve process performance for end users.
Prevent Errors and Rework; Minimize Productivity Loss	Process owners and individual performers monitor in-process measurements against targets which seek to improve performance trends; targets are aligned to best practice benchmarks whenever available and appropriate. Through monitoring of in-process measurements, process owners can understand opportunities for improvement, streamline processes, introduce new processes as needed, improve processes through elimination of unnecessary steps and/or redundancies and produce operating procedures to allow end users to effectively fulfill process expectations as measured against in-process metrics.
Minimize Cost of Audits	Audit activity is based upon risk assessments and performance trends.
Balance Cost Efficiency with Member Effectiveness	Balance between efficiency in cost control and effectiveness in delivering member value is achieved through our KPIs which set performance levels designed to optimize the balance between our Strategic Goals: High Performance Culture, Member Loyalty, and Financial Sustainability.

ความสูญเสีย เป็นต้น ซึ่งตัววัดเหล่านี้ ควรได้รับการติดตามอย่างสม่ำเสมอเป็นส่วนหนึ่งในระบบวัดผลขององค์กร และควรมีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบประกอบในการทบทวนเพื่อช่วยหาโอกาสในการปรับปรุง และสร้างนวัตกรรม ผลการดำเนินการเรื่องนี้แสดงในหัวข้อ 7.1 ข 1

นอกจากนี้ ท่านควรบูรณาการกิจกรรมเหล่านี้กับระบบการจัดการความรู้ขององค์กร โดยส่งเสริมให้มีการจัดเก็บความรู้ บทเรียน และการปฏิบัติที่เป็นเลิศที่เกิดขึ้น นำมาแบ่งปันขยายผลอย่างเป็นระบบ รูปนี้แสดงตัวอย่างของ Elevations Credit Union

6.2 ข กระบวนการความปลอดภัยระบบสารสนเทศและการรักษาความปลอดภัยโลกไซเบอร์

องค์กรสมัยใหม่ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้นทุกที ในขณะที่ภัยคุกคามด้านความปลอดภัยของระบบ IT และความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ก็กลับมีความถี่ที่วิวัฒนาการเพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติการของท่าน และอาจก่อความเสียหายแก่ธุรกิจ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติได้กล่าวถึงความเสี่ยงเรื่องนี้ไว้ว่า

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.

การดำเนินการเรื่องนี้ควรทำอย่างเป็นระบบ มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง และกำหนดความเสี่ยงหลัก ระบบข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและมีความเสี่ยงสูง และดำเนินการครอบคลุมทั้ง การเฝ้าระวังภาวะคุกคามใหม่ๆที่เกิดขึ้นตลอดเวลา หาทางป้องกันให้ทันกับภาวะคุกคามใหม่ๆเหล่านั้น การทำให้บุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบเข้าใจ ตระหนักในความเสี่ยง และปฏิบัติอย่างถูกต้องเพื่อไม่ให้เกิดความเสี่ยง มีการตรวจจับภัยคุกคามเหล่านั้น มีการฝึกซ้อม มีการเตรียมการรับมือและตอบสนองต่อภัยคุกคามอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีแนวทางในการกู้คืนหรือฟื้นฟูสภาพด้วยความรวดเร็ว ท่านสามารถใช้แนวทางได้หลายแนวทางในการดำเนินการเรื่องนี้ อาทิ แนวทาง Cyber Security Framework ของ NIST ดังรูป



Function	Category Unique Identifier	Category
Identify	ID.AM	Asset Management
	ID.BE	Business Environment
	ID.GV	Governance
	ID.RA	Risk Assessment
	ID.RM	Risk Management Strategy
	ID.SC	Supply Chain Risk Management
Protect	PR.AC	Identity Management and Access Control
	PR.AT	Awareness and Training
	PR.DS	Data Security
	PR.IP	Information Protection Processes and Procedures
	PR.MA	Maintenance
	PR.PT	Protective Technology
Detect	DE.AE	Anomalies and Events
	DE.CM	Security Continuous Monitoring
	DE.DP	Detection Processes
Respond	RS.RP	Response Planning
	RS.CO	Communications
	RS.AN	Analysis
	RS.MI	Mitigation
	RS.IM	Improvements
Recover	RC.RP	Recovery Planning
	RC.IM	Improvements
	RC.CO	Communications

หรือจะใช้แนวทางของ IT Governance Cyber Resilience Framework หรือ ISO 27001 ก็ได้

รูปนี้แสดงตัวอย่างของ Elevations Credit Union

ผลการดำเนินการเรื่องนี้ ให้แสดงผลที่หัวข้อ 7.1 ข 1

Figure 6.2-2 Security and Cybersecurity

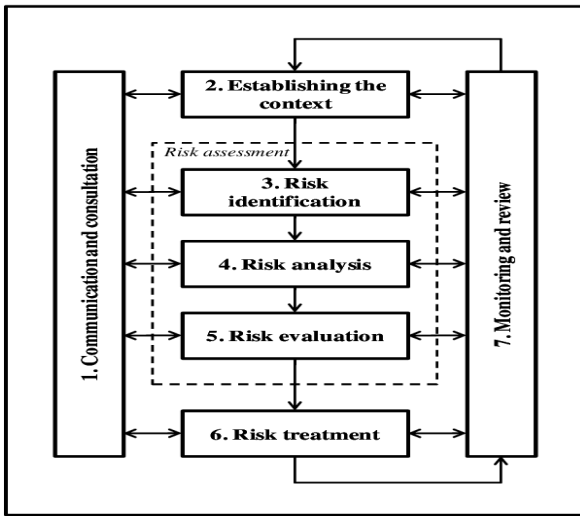
Sensitive Data & Information	Management ensures process, procedures, and partners are in compliance with policy. IT management deploys technology to monitor usage and access to sensitive data and information while Facilities is responsible for ensuring controlled physical access to locations where data is stored.
Appropriate Access	A combination of physical and electronic access controls as well as contractual agreements with partners are utilized to limit access. ISOC assesses requests for change to the InfoSec Program and recommends changes to policies and/or establishes requirements in alignment with policies to deploy new changes.
Awareness of Emerging Threats	Annually, the credit union updates its Cybersecurity Assessment tool provided by the FFIEC. The assessment tool enables us to determine our maturity level and identify actions to improve. Elevations subscribes to several industry news sources that identify new threats and best practices.
Identify and Prioritize	We identify and prioritize by seeking full visibility into digital and physical assets, connectivity, and roles as well as using assessment ratings to understand risk.
Protect	Protection of physical and digital assets is done using access control and surveillance systems, processes, baselines, configuration management, and continuous awareness education and training.

รูปนี้แสดงตัวอย่างของ CBMC

	Safeguards ①	Measures ②	Mechanism to Evaluate Effectiveness ③
Maintain Awareness ④	<ul style="list-style-type: none"> Annual 3rd Party Assmts Real-time Vulnerability Scans 0 Day Vulnerability Protection 	<ul style="list-style-type: none"> Threat & Vulnerability Reports Daily Vulnerability Metrics 	<ul style="list-style-type: none"> Industry Benchmarking Industry Certifications
Identify ⑤	<ul style="list-style-type: none"> Identify Data Risk Assessment Risk Management Strategy 	<ul style="list-style-type: none"> Maturity Level Peer Comparison Cybersecurity Dashboard Breach Reports 	<ul style="list-style-type: none"> Industry Benchmark Industry Certifications
Protect ⑥	<ul style="list-style-type: none"> Access Control Awareness & Training Data Security 	<ul style="list-style-type: none"> Role Based System Access IT System Change Control Phishing Awareness Metrics 	<ul style="list-style-type: none"> End User & Customer F/B IT Steering Committee IT Support/Projects
Detect ⑦	<ul style="list-style-type: none"> Anomalies & Events Continuous Monitoring Detection Processes 	<ul style="list-style-type: none"> Real Time IDS Alerts Real Time SIEM Alerts Real Time IoT Alerts 	<ul style="list-style-type: none"> NIST Cybersecurity Framework Vendor Best Practice Annual Assessments
Respond ⑧	<ul style="list-style-type: none"> Response Planning Mitigation Improvements 	<ul style="list-style-type: none"> Disaster Plan IT Service Level Agreements Highly Available Systems 	<ul style="list-style-type: none"> IT Service Levels End User Surveys/Feedback Escalation process
Recover ⑨	<ul style="list-style-type: none"> Recovery Planning Improvements Communications 	<ul style="list-style-type: none"> Enterprise Disaster Plan IT Department Policy & Proc FMEA Process for Learning 	<ul style="list-style-type: none"> Business Continuity Goals End User Feedback/Learning FMEA

6.1 ค 1 กระบวนการทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัย ทั้งของบุคลากรและบุคคลอื่นในสถานที่ทำงานขององค์กร

ท่านจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานและการปฏิบัติของท่านให้มีความปลอดภัย ซึ่งนอกจากมีความปลอดภัยในมาตรฐานขั้นต่ำแล้ว ท่านควรดำเนินการเชิงรุก ทั้งในแง่สร้างวัฒนธรรม Safety First การออกแบบเชิงรุกและเชิงป้องกัน การสร้างแนวปฏิบัติที่ให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัยตั้งแต่ยังไม่เกิดเหตุ เช่น มีการตรวจติดตามอย่างสม่ำเสมอ มีการค้นหาการปฏิบัติที่ต่ำกว่ามาตรฐานหรือไม่ปลอดภัย (Unsafe Act) มีการค้นหาสภาพแวดล้อมที่เสี่ยงต่อการเกิดอุบัติเหตุหรือความไม่ปลอดภัย (Unsafe Condition) มีการค้นหาเหตุการณ์ที่เสี่ยงต่อความปลอดภัย (Near Miss) มีการสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยให้กับบุคลากรและแรงงานจ้างเหมา มีระบบบริหารผู้ส่งมอบที่เข้ามาดำเนินการในสถานที่ปฏิบัติการของท่าน (Work Permit Management) องค์กรที่เป็นผู้ผลิตทั้งหลาย อาจจำเป็นต้องดำเนินการเรื่อง Plant Integrity Management เพื่อให้เกิดความปลอดภัยและการผลิตไม่สะดุด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Plant ที่อันตราย เสี่ยงต่อการระเบิด ไฟไหม้ หรือสารเคมีรั่วไหลจนก่อให้เกิดอันตราย



สำหรับองค์กรบริการสุขภาพ ท่านอาจต้องคำนึงถึงความปลอดภัยด้านรังสี ด้านการติดเชื้อในสถานพยาบาล การบาดเจ็บจากของมีคม ผู้ป่วยตกเตียง ตลอดจนไฟไหม้โรงพยาบาล

ท่านสามารถใช้แนวทาง ISO 45001 ในการดำเนินการเรื่องนี้อย่างเป็นระบบ หรือจะใช้กรอบแนวคิด ISO 31001 เป็นแนวทางก็ได้ รูปนี้คือกรอบแนวคิดของ ISO 31001



ในการดำเนินการเรื่องนี้อย่างครอบคลุม ทั้งการป้องกัน การเฝ้าระวังเหตุ การสืบสวน วิเคราะห์สาเหตุในกรณีที่เกิดอุบัติเหตุ เพื่อขจัดต้นเหตุและป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ และการฟื้นฟูคืนสู่สภาพเดิม

การดำเนินการควรครอบคลุมทุกสถานที่ปฏิบัติงานขององค์กร ผลการดำเนินการในเรื่องนี้ให้นำเสนอในหัวข้อ 7.1 ข 1

6.1 ค 2 กระบวนการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และความสามารถในการฟื้นตัว

ความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ และการปฏิบัติการ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากขึ้น ในโลกธุรกิจที่เต็มไปด้วยความเสี่ยง ทั้งจากภัยธรรมชาติ การก่อการร้าย โรคระบาด และอุบัติเหตุที่ไม่คาดคิด ซึ่งอาจทำให้ระบบการปฏิบัติการของท่าน อันได้แก่ ระบบงานและการปฏิบัติการของท่าน (ซึ่งหมายรวมถึงทุกห่วงโซ่อุปทาน ที่จำเป็นต่อการผลิต ส่งมอบ และให้บริการ ไม่ใช่เฉพาะกระบวนการภายในองค์กรเท่านั้น) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โรงงาน และสถานที่ทำงาน เกิดความเสียหายอย่างรุนแรง จนอาจทำให้ธุรกิจหยุดชะงักหรือมีอันเป็นไปก็ได้



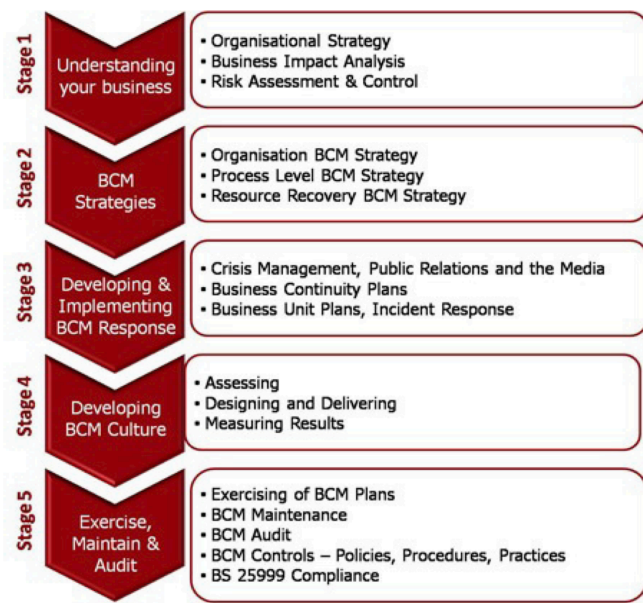
ท่านจึงจำเป็นต้องมี การจัดการบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติทั้งในแง่ การป้องกัน การจัดการเมื่อเกิดเหตุ การทำให้เกิดความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ รวมถึงการฟื้นฟูสภาพ

ท่านควรดำเนินการในเรื่องนี้อย่างเป็นระบบ โดยมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน หลายองค์กรมีการตั้งคณะกรรมการความต่อเนื่องทางธุรกิจ หลายองค์กรมีคณะกรรมการความเสี่ยงและอุบัติภัย อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนที่พบบ่อยก็คือ มักจะให้ความสำคัญเฉพาะการจัดการระงับเหตุ มากกว่าการคำนึงถึงการป้องกัน การทำให้เกิดความต่อเนื่องของการปฏิบัติการและธุรกิจ รวมถึงการฟื้นฟูสภาพเพื่อให้สามารถกลับมาดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว

ท่านควรใช้แนวคิดเรื่อง “การบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจ” (Business Continuity Management) ในการดำเนินการในเรื่องนี้ โดยวางกระบวนการบริหารที่ครอบคลุมตั้งแต่ 1. การระบุภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร 2. การระบุผลกระทบที่มีต่อการดำเนินธุรกิจจากภัยพิบัตินั้นๆ 3. การวางกลยุทธ์สำหรับการสร้างความยืดหยุ่นในด้านขีดความสามารถในการปฏิบัติการขององค์กร ให้สามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อปกป้องผู้มีส่วนได้เสีย ชื่อเสียงองค์กร ตราสินค้า และทำให้ความต่อเนื่องในการสร้างคุณค่าขององค์กร ตลอดจน 4. วางแผนการฟื้นฟูสภาพให้กลับมาดำเนินการได้ตามปกติเร็วที่สุด

ในการวิเคราะห์ภัยพิบัติและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ท่านควรคำนึงถึงระบบงานทั้งระบบ ที่ครอบคลุมถึงพันธมิตร คู่ความร่วมมือ และผู้ส่งมอบ ระบบสารสนเทศ รวมถึงระบบที่เกี่ยวข้องกับการส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการถึงมือลูกค้า ไม่ใช่เฉพาะภายในสถานที่ทำงาน หรือ ในโรงงานเท่านั้น เนื่องจากหากเกิดภัยพิบัติกับกระบวนการที่เป็นแหล่งทรัพยากรภายนอกเหล่านั้น อาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของการปฏิบัติการของท่าน และการส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการให้แก่ลูกค้าได้เช่นกัน

ท่านอาจใช้แนวทางตามมาตรฐาน BS 25999 หรือ ISO 22301 หรือ ISO 22316 ในการดำเนินการในเรื่องนี้ ซึ่งประกอบด้วย การคาดการณ์ล่วงหน้า การทำความเข้าใจองค์กรและผลกระทบ การกำหนดกลยุทธ์การบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจ การพัฒนาและดำเนินการตามแนวทางที่กำหนด การฝึกซ้อม/ฝึกปฏิบัติ/การดูแลรักษา ระบบ การทบทวนและปรับปรุง และการสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนการฟื้นฟูสภาพ ดังรูป



ตัววัดความสำเร็จ ด้านการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินที่ท่านอาจเลือกใช้ได้ เช่น ความรวดเร็วในการโยกย้ายสถานที่ปฏิบัติงาน ระยะเวลาที่สามารถกลับมาดำเนินการได้ตามปกติ ความสูญเสียที่ลดลง เป็นต้น

ในการดำเนินการในเรื่องนี้ ท่านควรคำนึงถึงความต่อเนื่องในการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า การสื่อสารและสร้างความผูกพันกับลูกค้าแม้ในยามวิกฤต ความต้องการของธุรกิจที่จะต้องดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ความจำเป็นในการพึ่งพาบุคลากร เครือข่ายอุปทานและพันธมิตร รวมทั้งความต่อเนื่องของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการฟื้นฟูสภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผลการดำเนินการเรื่องการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน ให้แสดงในหัวข้อ 7.1 ข2

ทั้งหมดคือเรื่องราวที่ท่านควรดำเนินการ เพื่อให้บรรลุการปฏิบัติการที่เป็นเลิศ

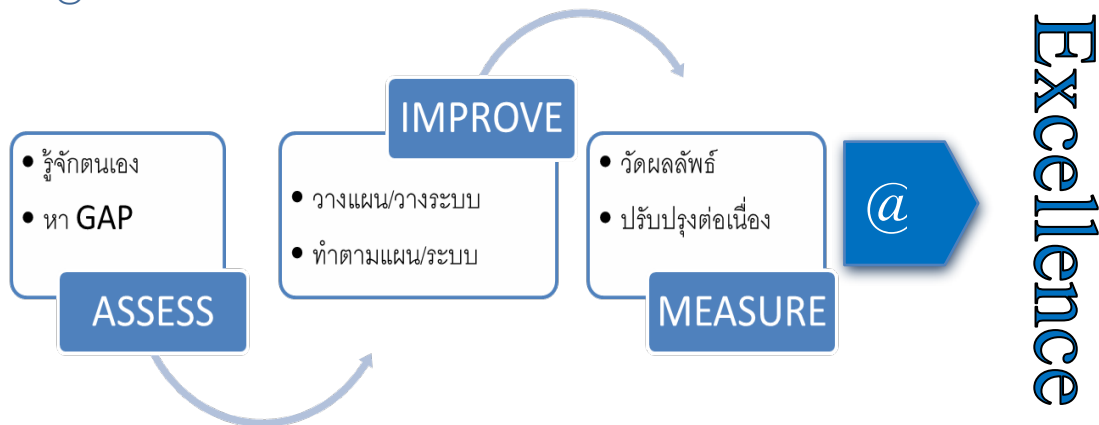
ท่านค้นพบโอกาสในการปรับปรุงการบริหารของท่านอย่างไรบ้าง และท่านวางแผนจะพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างไร...

บทที่ 12 ผลลัพธ์ขององค์กร

ถึงตอนนี้ ท่านคงทราบถึงแนวทางเพื่อให้เกิด “**บริหารเยี่ยม**” ตามวิถี TQA แล้ว ลำดับถัดไป เราจะมาพูดถึงการทำให้เกิด “**ผลลัพธ์ยอด**” กัน

ขออนุญาตกล่าวถึง AIM@Excellence Model ในบทที่ 4 อีกครั้ง

AIM@EXCELLENCE CYCLE



หลังจากที่ท่านรู้จักตนเอง โดยร่วมกันตกลึกบริบทที่สำคัญในการบริหารองค์กร และค้นหา Gap ของการบริหารองค์กรที่ท่านยังทำได้ไม่สมบูรณ์ หรือไม่มีประสิทธิผลเพียงพอ โดยใช้เกณฑ์ TQA เป็นแนวทางในการประเมิน (Assess) และได้พยายามปรับปรุงระบบบริหารจัดการองค์กรของท่านให้ดีขึ้นแล้ว (Improve) สิ่งที่ท่านต้องดำเนินการต่อ เพื่อให้ได้ “**ผลลัพธ์ที่สุดยอด**” ก็คือขั้นตอน **Measure** ของ AIM@Excellence Model ซึ่งประกอบด้วย

1. วางระบบวัดผลตามหัวข้อ 4.1 ก 1 ให้ครอบคลุมเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กรทุกด้าน ทั้งในแง่ตัววัดตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัววัดของระบบงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญ ตลอดจนตัววัดที่สำคัญอื่นๆที่ระบุไว้ในหมวดที่ 1-6 ของเกณฑ์ TQA ซึ่งผู้เขียนได้พยายามยกตัวอย่างมาตลอดในเนื้อหาบทที่ 6-11

2. วางระบบวัดผลให้มีข้อมูลสารสนเทศที่ครบถ้วน สามารถจำแนกตามกลุ่มลูกค้า กลุ่มตลาด ผลิตภัณฑ์ บริการ กลุ่มพนักงาน ตามสถานที่ทำงาน สายงาน สายการผลิต และตามกลุ่มชุมชนสำคัญ เป็นต้น เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์และปรับปรุงที่จำเพาะเจาะจงตามกลุ่มได้ง่าย รวมทั้งเป็นประโยชน์ในการเทียบเคียงกันเองภายในองค์กร และการค้นหาการปฏิบัติที่เป็นเลิศภายในองค์กร (Internal Benchmarking and Best Practices)
3. วางระบบให้มีการเก็บรวบรวม และรายงานผลตัววัดสำคัญที่กำหนดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ท่านสามารถเห็นแนวโน้ม และคาดการณ์ไปในอนาคตได้
4. รวบรวมข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ ทั้งจากของคู่แข่งในตลาด และของคู่แข่งอื่นที่อาจอยู่ในอุตสาหกรรมหรือธุรกิจเดียวกัน หรือต่างอุตสาหกรรม ต่างธุรกิจ เพื่อนำมาใช้เทียบเคียงผลการดำเนินการ ซึ่งข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเหล่านี้ จะต้องมีการรวบรวมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อให้ท่านเห็นแนวโน้มของคู่แข่งคู่แข่ง ตลอดจนสามารถคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตของคู่แข่งคู่แข่งได้ (หัวข้อ 4.1 ค บทที่ 9)
5. วางระบบให้มีการนำข้อมูล สารสนเทศที่รวบรวมได้ทั้งหมด มาวิเคราะห์อย่างจริงจัง ด้วยเครื่องมือวิเคราะห์ที่มีประสิทธิภาพ พยายามใช้การวิเคราะห์ทางสถิติให้เป็นประโยชน์ ให้มากที่สุด ทั้งในแง่ การวิเคราะห์ช่องว่างเมื่อเทียบกับเป้าหมายและข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ การวิเคราะห์หาสาเหตุ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ ตลอดจนการคาดการณ์ไปในอนาคต (หัวข้อ 4.1 ข บทที่ 9)
6. นำผลการดำเนินการที่ได้และผลการวิเคราะห์มาประชุมทบทวนอย่างสม่ำเสมอ และจริงจัง เพื่อค้นหาโอกาสในการปรับปรุง เพื่อปรับแผนงาน/แผนปฏิบัติการ และเพื่อหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ตามระบบที่วางไว้ตามหัวข้อ 4.1 ข (บทที่ 9)
7. ดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง พัฒนา และสร้างนวัตกรรมของผลการดำเนินการ ด้วยวิธีการที่องค์กรได้เลือกสรรไว้แล้ว (ตามหัวข้อ 6.2 บทที่ 11) หรือปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการโดยใช้วิธีการตามหัวข้อ 2.2 ข (บทที่ 7) หรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์/บริการ บริการสนับสนุน วิธีทำตลาดและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ตามแนวทางหัวข้อ 3.1/3.2 (บทที่ 8) รวมทั้งพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะบุคลากร ตามแนวทางหัวข้อ 5.2 ค (บทที่ 10) ในกรณีที่วิเคราะห์พบว่าผลการดำเนินการที่ไม่ดีนั้นมิเกิดจากขีดความสามารถบุคลากรที่ไม่เพียงพอ
8. ติดตามผลการปรับปรุงที่ได้ และหาโอกาสในการปรับปรุงให้ดียิ่งๆขึ้นไปอีกโดยไม่หยุดยั้ง
9. หากผลการดำเนินการของท่านดีกว่าคู่แข่งหรือคู่แข่งเปรียบเทียบที่มีอยู่ในปัจจุบัน ให้ท่านหาคู่แข่งเปรียบเทียบใหม่ที่เก่งกว่า และหาทางยกระดับผลการดำเนินการให้ดียิ่งๆขึ้นไปอีก

การดำเนินการ 9 ขั้นตอนที่กล่าวข้างต้นนี้ ต้องอาศัยความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าของผู้นำองค์กร และผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะต้องเหนียวแน่น ชักจูง ส่งเสริมให้บุคลากร ผูกพันและทุ่มเทให้กับการพัฒนา

ผลการดำเนินการสู่ความเป็นเลิศ ท่านจึงจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำที่สูง (ตามหัวข้อ 1.1 บทที่ 6) ร่วมกับกลไกด้านทรัพยากรบุคคล ตามหัวข้อที่ 5.2 (บทที่ 10) ที่มีประสิทธิภาพ

ในกรณีที่ท่านไม่มั่นใจว่าระบบวัดผลจะครอบคลุมตัววัดสำคัญของธุรกิจท่านหรือไม่ ท่านสามารถปรึกษา *TQA Academy* เพื่อช่วยเหลือท่านในการสร้าง Dashboard ที่สมดุลได้

รูปนี้แสดงภาพรวมผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรใน 5 มิติ ที่สำคัญขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าระบบวัดผลของท่าน มีความสมดุล และสามารถตอบสนองและสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครบทุกกลุ่ม รายละเอียดปลีกย่อยของตัววัดผลลัพธ์แต่ละมิติ ขอให้ท่านศึกษาเพิ่มเติมจากเกณฑ์ TQA ซึ่งท่านสามารถ Download จาก Website ของสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

7 Results

7.1 Product and Process Results: What are your product performance and process effectiveness results?

- (1) What are your RESULTS for your products and your CUSTOMER service PROCESSES?
- (2) What are your PROCESS EFFECTIVENESS and efficiency RESULTS?
- (3) What are your safety and emergency preparedness RESULTS?
- (4) What are your supply-network management RESULTS?

7.2 Customer Results: What are your customer-focused performance results?

- (1) What are your CUSTOMER satisfaction and dissatisfaction RESULTS?
- (2) What are your CUSTOMER ENGAGEMENT RESULTS?

7.3 Workforce Results: What are your workforce-focused performance results?

- (1) What are your WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY RESULTS?
- (2) What are your workplace climate RESULTS?
- (3) What are your WORKFORCE ENGAGEMENT RESULTS?
- (4) What are your WORKFORCE and leader development RESULTS?

7.4 Leadership and Governance Results: What are your senior leadership and governance results?

- (1) What are your RESULTS for SENIOR LEADERS' communication and engagement with the WORKFORCE, PARTNERS, and CUSTOMERS?
- (2) What are your RESULTS for GOVERNANCE accountability?
- (3) What are your legal and regulatory RESULTS?
- (4) What are your RESULTS for ETHICAL BEHAVIOR?
- (5) What are your RESULTS for societal well-being and support of your KEY communities?

7.5 Financial, Market, and Strategy Results: What are your results for financial viability and strategy implementation?

- (1) What are your financial PERFORMANCE RESULTS?
- (2) What are your marketplace PERFORMANCE RESULTS?
- (3) What are your RESULTS for achievement of your organizational strategy and ACTION PLANS?

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

วัตถุประสงค์ของตัววัดผลลัพธ์กลุ่มนี้ ก็เพื่อให้ท่านสามารถวัดและประเมินผลได้ว่า

7.1 ก ผลิตภัณฑ์และบริการที่ท่านเสนอให้ลูกค้า มีคุณค่าและคุณภาพที่ดีเลิศ เหนือคู่แข่ง และค่าเปรียบเทียบกับ และดีเพียงพอที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและผูกพันได้หรือไม่ ซึ่งผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องในเรื่องนี้ ก็คือ *ผลลัพธ์ตัววัดที่สะท้อนคุณภาพของผลิตภัณฑ์ บริการ ที่เป็นข้อกำหนด หรือเป็นความต้องการของลูกค้า* ที่ท่านวิเคราะห์และค้นหาได้จากกระบวนการในหมวดที่ 3 (บทที่ 8) และผลลัพธ์ของการออกแบบ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการในหมวดที่ 6 (บทที่ 11) นั่นเอง ตัวอย่างเช่น คุณภาพผลิตภัณฑ์ คุณภาพการให้บริการ ผลการใช้จ่ายจริงของผลิตภัณฑ์ ระดับของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ ความเร็วในการตอบสนองของลูกค้า ข้อมูลเกี่ยวกับความง่ายในการใช้งาน หรือคุณลักษณะอื่นๆของผลิตภัณฑ์ที่เป็นความต้องการของลูกค้า สำหรับภาคบริการสุขภาพ ได้แก่ ผลการรักษาพยาบาล สำหรับภาคการศึกษา ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ผลการดำเนินการตามพันธกิจ และผลสำเร็จตามข้อกำหนดและความต้องการจากแหล่งผู้ให้ทุน (ในกรณีองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร และพึ่งพาเงินทุนจากแหล่งผู้ให้ทุน) เป็นต้น

ในการติดตามวัดผล และแสดงผลในรายงานผลการดำเนินการของท่าน ควรครอบคลุมกลุ่มลูกค้าตลาด และผลิตภัณฑ์สำคัญให้ครบถ้วน รวมทั้งมีข้อมูลเชิงเปรียบเทียบทั้งของคู่แข่งสำคัญ ค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม หรือค่าผู้นำในอุตสาหกรรม

โปรดระวัง อย่าเข้าใจผิดคิดว่าความพึงพอใจ ความผูกพัน ยอดขาย กำไร จำนวนสินค้าที่ขายได้หรือลูกค้าตลาดที่เพิ่ม คือผลลัพธ์ข้อนี้ หัวข้อนี้เป็นคุณภาพของสินค้า ผลิตภัณฑ์ และการบริการต่างๆ ส่วนความพึงพอใจ ความผูกพัน การซื้อซ้ำ เป็นหัวข้อ 7.2 ยอดขาย กำไร และ จำนวนสินค้าที่ขายได้หรือลูกค้าตลาดที่เพิ่ม เป็นหัวข้อ 7.5

7.1 ข 1 ระบบปฏิบัติการของท่าน มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลดีเพียงพอหรือไม่ และเมื่อเทียบกับคู่แข่งและคู่แข่งเปรียบเทียบแล้ว ระบบปฏิบัติการของท่านเป็นเลิศแล้วหรือยัง ซึ่งก็คือผลลัพธ์ของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญในหมวดที่ 6 (บทที่ 11) ของท่านนั่นเอง

ท่านต้องวางระบบวัดผลให้ครอบคลุมตัววัดของกระบวนการทำงานที่สำคัญให้ครบถ้วน ตอบสนองต่อข้อกำหนดสำคัญของทั้ง กระบวนการหลักที่สร้างคุณค่า กระบวนการทางธุรกิจ และกระบวนการสนับสนุน รวมถึงตัววัดจุดวิกฤติในกระบวนการ (In-Process Indicators) ที่ระบุไว้ในหัวข้อ 6.1 (บทที่ 11) ตัวอย่างตัวชี้วัดในกลุ่มนี้ เช่น *ประสิทธิผลของกระบวนการ ประสิทธิภาพของกระบวนการ ผลิตภาพของการปฏิบัติการ การลดต้นทุน นวัตกรรมขององค์กร ผลลัพธ์ด้าน Cybersecurity* การลดระดับการปล่อยมลพิษหรือการใช้พลังงาน การลดปริมาณการปล่อยของเสีย การใช้ประโยชน์จากผลผลิตพลอยได้ และการนำของเสียกลับมาใช้ใหม่ ตัวชี้วัดการตอบสนองภายในองค์กร เช่น *รอบ*

เวลา ความยืดหยุ่นของการผลิต เวลาทั้งหมดที่ใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า เวลาที่ใช้ในการตั้งเครื่องจักร และเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นในด้านการบริหารสำนักงาน กระบวนการสนับสนุน และด้านอื่นๆ รวมถึงตัวชี้วัดเฉพาะทางธุรกิจ เช่น อัตราการสร้างนวัตกรรม Process Yield ผลลัพธ์จากการนำ Six Sigma ไปปฏิบัติ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ณ เวลาที่ส่งมอบ เป็นต้น สำหรับภาคบริการสุขภาพ เช่น อัตราติดเชื้อ ความปลอดภัยของผู้ป่วย การใช้ทรัพยากรทางการแพทย์ รอบเวลาของการตรวจทางห้องปฏิบัติการ ต้นทุนการรักษา เป็นต้น สำหรับภาคการศึกษา เช่น อัตราการจบตามกรอบของผู้เรียน รอบเวลาในการพัฒนาหลักสูตร ต้นทุนในการจัดการศึกษา อัตราการตกชั้น เป็นต้น

7.1 ข 2 ท่านมีการเตรียม**ความพร้อมด้านภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ**ดีเพียงพอแล้วหรือยังสามารถสร้างหลักประกันด้านความต่อเนื่องทางธุรกิจ และลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นให้น้อยที่สุด และมีขีดความสามารถในการฟื้นฟูสภาพแล้วหรือยัง ข้อนี้เป็นผลลัพธ์ของกระบวนการในหัวข้อ 6.2 ค2 (บทที่ 11) ตัวอย่างตัววัด ได้แก่ ผลการฝึกซ้อม ระยะเวลาในการเคลื่อนย้าย/โยกย้ายสถานที่ ความรวดเร็วและประสิทธิผล ในการดำเนินการตามแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ เป็นต้น

7.1 ค ผลลัพธ์**ประสิทธิผลของการจัดการเครือข่ายอุปทาน** เช่น การลดจำนวนสินค้าคงคลัง การลดการตรวจรับวัตถุดิบ การยกระดับคุณภาพและผลิตภาพ การปรับปรุงการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ การลดต้นทุนในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน รวมทั้งผลลัพธ์การตรวจประเมินจากหน่วยงานภายนอก เช่น การตรวจประเมินตามระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001 เป็นต้น สำหรับภาคการศึกษา เช่น ประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนของเครือข่ายช่วยสอน (Affiliate Center) เป็นต้น

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

วัตถุประสงค์ของตัววัดผลลัพธ์กลุ่มนี้ ก็เพื่อให้ท่านสามารถวัดและประเมินผลได้ว่า

7.2 ก 1 ท่านสามารถดำเนินการได้ดีเพียงใด ในการ**สร้างความพึงพอใจ**ให้แก่ลูกค้า ท่านทำได้ดีกว่าของคู่แข่ง หรือค่าเปรียบเทียบหรือไม่ **ระดับความไม่พึงพอใจ**ของลูกค้าเป็นอย่างไร ท่านทำได้ดีกว่าของคู่แข่ง หรือค่าเปรียบเทียบหรือไม่ ซึ่งท่านควรวัดให้ครอบคลุมทั้งความพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์/บริการ บริการสนับสนุน และการปฏิบัติการของท่าน รวมทั้งข้อร้องเรียนจากลูกค้า การแก้ปัญหาข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ การเรียกร้องค่าประกันผลิตภัณฑ์ คุณค่าผลิตภัณฑ์จากมุมมองของลูกค้า โดยพิจารณาถึงคุณภาพและราคา การตรวจประเมินโดยลูกค้าในเรื่องความสะดวกในการติดต่อองค์กรและความง่ายในการใช้ผลิตภัณฑ์ และมารยาทในการให้บริการ เป็นต้น สำหรับองค์กรภาคบริการสุขภาพ ข้อนี้คือความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้ป่วย และญาติ สำหรับภาคการศึกษา ก็คือผู้เรียนและผู้ปกครอง รวมทั้งผู้สนับสนุนทุนวิจัยทั้งหลาย

7.2 ก 2 ท่านสามารถดำเนินการ**สร้างความปลอดภัยกับลูกค้า**ได้ดีเพียงใด ลูกค้ารู้สึกผูกพันกับท่านมากกว่าคู่แข่งและค่าเปรียบเทียบหรือไม่ ลูกค้าเต็มใจแนะนำตราสินค้าของท่านให้ผู้อื่นรับทราบมากน้อยเพียงใด เมื่อเทียบกับคู่แข่ง ตัวอย่างตัวชี้วัด ได้แก่ อัตราการคงอยู่ของลูกค้า อัตราการแนะนำต่อ อัตราการซื้อซ้ำ อัตราการต่อสัญญา ระดับความภักดีต่อตราสินค้า การสนับสนุนอย่างเต็มที่ของลูกค้าต่อตราสินค้า และผลิตภัณฑ์ขององค์กร รวมทั้งการให้รางวัล การจัดอันดับ และการได้รับการยกย่องชมเชยจากลูกค้าและองค์กรอิสระอื่นๆ เป็นต้น นอกจากนี้ ท่านควรรหาทางประเมินผลระดับความปลอดภัย เปรียบเทียบตลอดช่วงชีวิตของความเป็นลูกค้า เช่น เปรียบเทียบว่า จากลูกค้าทั้งหมด ยินดีแนะนำต่อเป็นสัดส่วนเท่าใด มีการตีจากไปเป็นสัดส่วนเท่าใด ทำธุรกิจกับท่านต่อและขยายธุรกิจกับท่านเป็นสัดส่วนเท่าใด มีแนวโน้มที่ดีขึ้นหรือไม่ เป็นต้น จะทำให้ท่านเห็นประสิทธิภาพของการสร้างความปลอดภัยกับลูกค้าได้ชัดเจนขึ้น

ท่านจะสังเกตได้ว่า ตัวชี้วัดด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ก็คือความสำเร็จในการสร้างความพึงพอใจและความผูกพันกับลูกค้า ตามกระบวนการในหมวดที่ 3 (บทที่ 8) นั่นเอง ซึ่งท่านควรเชื่อมโยงกับกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร (1 ข 2) และหมวดที่ 3 รวมทั้งวิธีการและข้อมูลการรับฟังและประเมินตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ 3.1

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

วัตถุประสงค์ของตัววัดผลลัพธ์กลุ่มนี้ ก็เพื่อให้ท่านสามารถวัดและประเมินผลได้ว่า

7.3 ก 1 ท่านสามารถดำเนินการได้ดีเพียงใด ในการสร้าง**ขีดความสามารถ และระดับอัตรากำลัง**ให้กับองค์กร เพื่อ**สนับสนุนความสำเร็จของธุรกิจและกลยุทธ์ขององค์กร** ความสำเร็จด้านนี้ เทียบกับคู่แข่งเปรียบเทียบแล้วท่านทำได้ดีกว่าหรือไม่ ซึ่งก็คือตัววัดความสำเร็จของกระบวนการในหัวข้อ 5.1 ก ในบทที่ 10 นั่นเอง ตัวอย่างตัววัดในกลุ่มนี้ เช่น จำนวนบุคลากรเทียบกับแผน อัตราตำแหน่งงานว่าง จำนวนบุคลากรที่มีระดับทักษะและความชำนาญที่ต้องการ สัดส่วนบุคลากรที่มีใบรับรองวิทยฐานะสำหรับทักษะที่ต้องการ จำนวนบุคลากรที่ผ่านการหมุนเวียนงาน และมีทักษะที่ต้องการตามแผนการเตรียมความพร้อมของบุคลากร เป็นต้น

7.3 ก 2 ผลลัพธ์ด้าน**บรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย สวัสดิภาพ การให้บริการและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร**เป็นอย่างไร เปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นคู่เทียบแล้วผลเป็นอย่างไร พุดให้ง่ายก็คือ องค์กรท่านเป็น Happy & Healthy Workplace สำหรับพนักงานมากน้อยเพียงใดนั่นเอง ผลลัพธ์ด้านนี้ สะท้อนความสำเร็จของกระบวนการในหัวข้อ 5.1 ข (บทที่ 10) ตัวอย่างตัววัดในเรื่องนี้ ได้แก่ อัตราการเจ็บป่วยอันเกิดจากงาน Accident Free Time, Loss Time Accident การสนับสนุนสำคัญที่องค์กรให้กับพนักงาน ความพึงพอใจต่อสถานที่ทำงาน เป็นต้น

7.3 ก 3 บุคลากรของท่าน**ผูกพัน มุ่งมั่นและทุ่มเท**ให้กับองค์กรมากน้อยเพียงใด พวกเขา**มีความพึงพอใจ**มากน้อยแค่ไหน ดีกว่าองค์กรอื่นที่เป็นคู่แข่งหรือไม่ มีบุคลากรที่คิดจะตีจากมากน้อยเพียงใด ซึ่งก็คือความสำเร็จของกระบวนการในหัวข้อ 5.2 ในบทที่ 10 นั่นเอง ท่านควรเชื่อมโยงตัววัดกลุ่มนี้ กับวิธีการประเมินระดับความพึงพอใจและความผูกพันที่ท่านระบุไว้ในหัวข้อ 5.2 ข ตัวอย่างตัววัดกลุ่มนี้ เช่น ดัชนีความผูกพัน อัตราความพึงพอใจของพนักงาน ผลิตภาพเทียบกับจำนวนพนักงาน อัตราการลาออก อัตราการร้องทุกข์ ร้องเรียน การที่พนักงานอยู่นานขึ้น ความพึงพอใจต่อวัฒนธรรมองค์กรและการยกย่องชมเชย เป็นต้น

7.3 ก 4 ท่านประสบความสำเร็จในการ**พัฒนาบุคลากรและผู้นำ**มากน้อยเพียงใด ท่านทำได้ดีกว่าคู่แข่งเปรียบเทียบหรือไม่ ผลลัพธ์กลุ่มนี้ เป็นความสำเร็จของการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรและผู้นำตามหัวข้อ 5.2 ค ซึ่งท่านควรเชื่อมโยงกับวิธีการประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการเรียนรู้และพัฒนา ในหัวข้อ 5.2 ค 2 (บทที่ 10) ตัวอย่างตัววัดของเรื่องนี้ อาทิ ระดับทักษะของบุคลากรที่เพิ่มขึ้นจากการพัฒนา สมรรถนะของบุคลากรและผู้นำที่เพิ่มขึ้น จำนวนบุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งอันเนื่องจากระบบการพัฒนา ความสำเร็จของงานที่เพิ่มขึ้นจากการพัฒนา เป็นต้น ท่านอย่าลืมวัดผลให้ครอบคลุมทุกกลุ่มพนักงาน รวมทั้งอาสาสมัคร(หากท่านมี) เพื่อจะช่วยให้ท่านสามารถประเมินความสำเร็จได้อย่างครบถ้วนครอบคลุม และสามารถพัฒนาผลการดำเนินการได้ตรงกับปัญหาของแต่ละกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคม

วัตถุประสงค์ของตัววัดผลลัพธ์กลุ่มนี้ ก็เพื่อให้ท่านสามารถวัดและประเมินผลได้ว่า

7.4 ก 1 **ภาวะผู้นำ**ของท่านเป็นอย่างไร ท่านสามารถ**ชี้นำ สื่อสาร และขับเคลื่อน**องค์กรและบุคลากรให้เข้าใจและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และค่านิยมได้ดีเพียงใด ท่าน**สร้างความผูกพัน**ให้กับบุคลากรได้ดีเพียงใด ท่านสามารถทำให้**บุคลากรทุ่มเทและใส่ใจกับความสำเร็จ**ขององค์กรได้ดีเพียงใด ท่านสร้าง**วัฒนธรรมการสื่อสารแบบสองทาง** และอย่างตรงไปตรงมาได้ดีเพียงใด ท่านปลูกฝังวัฒนธรรม**นวัตกรรมและความกล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ**ได้ดีเพียงใด ท่านทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับ**การลงมือปฏิบัติเพื่อมุ่งความสำเร็จขององค์กร**ได้ดีเพียงใด ท่านทำได้ดีกว่าค่าเปรียบเทียบหรือไม่ พุดง่าย ๆ ท่านมีภาวะผู้นำดีพอที่จะเป็น Great Leader ได้หรือไม่นั่นเอง ผลลัพธ์ในกลุ่มนี้ ก็คือความสำเร็จของกระบวนการในหัวข้อ 1.1 (บทที่ 6) ซึ่งเป็นเรื่องของผู้นำสูงสุด และผู้นำระดับสูง ที่ต้องดำเนินการเรื่องเหล่านี้ด้วยตนเอง เพื่อแสดงควมมีภาวะผู้นำให้เป็นที่ประจักษ์

ตัวอย่างตัวชี้วัดในเรื่องนี้ ได้แก่ ประสิทธิภาพของการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และค่านิยม ประสิทธิภาพของการสื่อสาร ความรู้สึกผูกพันของพนักงานที่เกิดจากผู้นำระดับสูง การบรรลุเป้าหมายและรางวัลต่างๆ

ที่องค์กรได้รับ บรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรด้านการทำงาน นวัตกรรม การมุ่งความสำเร็จ เป็นต้น

นอกจากนี้ในฐานะผู้นำระดับสูง ท่านจำเป็นต้อง**สื่อสารทำความเข้าใจวิสัยทัศน์และค่านิยม**รวมทั้ง**สร้างความผูกพันกับลูกค้า และพันธมิตร** และประเมินประสิทธิผลของการสื่อสาร ทำความเข้าใจ และสร้างความผูกพันของท่านกับกลุ่มเหล่านี้ด้วย

7.4 ก 2 ผลการดำเนินการด้าน**การกำกับดูแลองค์กร**ของท่านเป็นอย่างไร มีความโปร่งใส น่าเชื่อถือหรือไม่ ผลลัพธ์ด้าน**ความรับผิดชอบต่อทางการเงิน** และ**ผลการตรวจสอบทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร**เป็นอย่างไร ท่านทำได้ดีกว่าค่าเทียบเคียงหรือไม่ ผลลัพธ์ข้อนี้ เป็นผลลัพธ์ของกระบวนการกำกับดูแลองค์กรหัวข้อ 1.2 ก ในบทที่ 6 ซึ่งท่านควรติดตามผลการตรวจสอบทั้งจากองค์กรภายนอก และการตรวจสอบภายใน ความน่าเชื่อถือในด้านการกำกับดูแลองค์กร ที่ท่านได้รับจากหน่วยงานภายนอก รวมทั้งผลการตรวจสอบขององค์กรแม่ เป็นต้น

7.4 ก 3 ท่านประสบความสำเร็จ ใน**การปฏิบัติตามกฎหมาย หรือทำให้ดีกว่า**ที่กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับกำหนดไว้อย่างไร ท่านทำได้ดีกว่าคู่แข่งของท่านหรือไม่ ผลลัพธ์ข้อนี้ เป็นความสำเร็จของกระบวนการในหัวข้อ 1.2 ข 1 ในบทที่ 6 ซึ่งท่านควรเชื่อมโยงกับกฎหมายสำคัญ ที่ท่านระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร ตลอดจนความเสี่ยงและข้อกังวลของสาธารณะ ที่ท่านค้นพบตามกระบวนการในหัวข้อ 1.2 ข 1 ตัวอย่างตัววัดเรื่องนี้ อาทิ คุณภาพน้ำทิ้ง การปลดปล่อยมลพิษ ความสำเร็จในการปฏิบัติตามกฎหมาย เป็นต้น

7.4 ก 4 ท่านทำได้ดีเพียงใด ในด้านการ**ประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม** ท่านและผู้บริหารระดับสูงได้รับความ**ไว้วางใจและความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** มากน้อยเพียงใด พนักงานมีการละเมิดจริยธรรมมากน้อยเพียงใด ท่านทำได้ดีกว่าคู่แข่งของท่านหรือไม่ ข้อนี้เป็นความสำเร็จของกระบวนการด้านจริยธรรม ตามหัวข้อ 1.2 ข 2 ซึ่งท่านควรวัดทั้งอัตราการละเมิดจริยธรรม ระดับความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อผู้บริหารระดับสูง และต่อคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร รวมถึงความสำเร็จในการส่งเสริมพฤติกรรมที่มีจริยธรรม เป็นต้น

7.4 ก 5 ท่านประสบความสำเร็จในการมีส่วนร่วม**สร้างความผาสุกของสังคม และสนับสนุนชุมชน** อย่างไร ท่านทำได้ดีแค่ไหน เมื่อเทียบกับคู่แข่งของท่าน ความสำเร็จในเรื่องนี้ เกิดจากกระบวนการในหัวข้อ 1.2 ค ในบทที่ 6 ซึ่งท่านจะต้องวัดผลทั้งในแง่ การคำนึงถึงความผาสุกของสังคมในวงกว้าง เช่น การลดก๊าซเรือนกระจก การพยายามดำเนินการเรื่อง Carbon Credit การลดการใช้ทรัพยากร Green Production หรือการช่วยเหลือด้านเศรษฐกิจและด้านสังคมอื่นที่ท่านระบุไว้ในหัวข้อ 1.2 ค 1 รวมถึงความสำเร็จในการสนับสนุนชุมชน ตามเป้าหมายและกิจกรรมที่ท่านระบุไว้ในหัวข้อ 1.2 ค 2

7.5 ผลลัพธ์ด้านการดำเนินการด้านการเงินและตลาด

วัตถุประสงค์ของตัววัดผลลัพธ์กลุ่มนี้ ก็เพื่อให้ท่านสามารถวัดและประเมินผลได้ว่า

7.5 ก 1 ท่านประสบความสำเร็จด้านการเงิน มากน้อยเพียงใด ท่านมีขีดความสามารถในการสร้างรายได้ และผลตอบแทนที่เป็นเลิศหรือไม่ ท่านมีสถานะการเงินที่แข็งแกร่งเพียงใด และสำหรับหน่วยงานภาครัฐ ท่านประสบความสำเร็จด้านการจัดการงบประมาณ มากน้อยเพียงใด ท่านทำได้ดีกว่าคู่แข่ง และคู่แข่งเปรียบเทียบกับหรือไม่ หัวข้อนี้เป็นความสำเร็จของการวางกลยุทธ์และการทำธุรกิจขององค์กรโดยตัววัดในเรื่องนี้ประกอบด้วย รายได้ งบประมาณ กำไรหรือขาดทุน ตัววัดโดยรวมด้านผลตอบแทนทางการเงิน เช่น ผลตอบแทนทางการลงทุน (ROI) ส่วนกำไรจากการดำเนินงาน (Operating Margin) ความสามารถในการทำกำไร กำไรสุทธิต่อหุ้น รวมถึงตัววัดด้านความมั่นคงทางการเงิน เช่น สภาพคล่อง (Liquidity) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt to Equity Ratio) เงินสดย่อยรายวัน (Days Cash on Hand) ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ กระแสเงินสด สถานะด้านเงินสด (Cash Position) มูลค่าสินทรัพย์สุทธิ (Net Assets) อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Leverage) วงจรเงินสด และประสิทธิภาพของการดำเนินการด้านการเงิน เช่น การเก็บเงิน (Collections) การเรียกเก็บเงิน (Billing) การบริหารลูกหนี้ (Receivables) ซึ่งตัววัดทางการเงินเหล่านี้ควรสัมพันธ์กับตัววัดด้านการเงินตามที่ท่านระบุไว้ในหัวข้อ 4.1ก 1 (บทที่ 10) และแนวทางการจัดการด้านการเงินตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ 2.2 (บทที่ 7)

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ท่านควรติดตามตัววัดด้านการบริจาคเพื่อการกุศล หรือเงินช่วยเหลือ (Charitable Donations or Grants) ผลการดำเนินการเทียบกับงบประมาณ (Performance to Budget) ทุนสำรอง (Reserve Funds) การลดความเสี่ยงหรือการประหยัด เปอร์เซ็นต์ค่าใช้จ่าย การบริหารต่องบประมาณและต้นทุนด้านการระดมทุนเทียบกับทุนที่ระดมได้ เป็นต้น

7.5 ก 2 ท่านประสบความสำเร็จในตลาดอย่างไร อัตราการเติบโตและส่วนแบ่งตลาดของท่านเป็นอย่างไร ท่านเป็นผู้นำในตลาดหรือไม่ ท่านสามารถขยายตลาดได้อย่างยอดเยี่ยมหรือไม่ เปรียบเทียบกับคู่แข่งและคู่แข่งเปรียบเทียบกับ ท่านทำได้ดีกว่าหรือไม่ ความสำเร็จในเรื่องนี้ เป็นผลมาจากการวางแผนกลยุทธ์ (หมวดที่ 2) การออกสินค้าและบริการที่ถูกต้องลูกค้าและตลาด และการทำตลาดที่มีประสิทธิผล (หมวดที่ 3) ตัววัดผลในกลุ่มนี้ได้แก่ ปริมาณยอดขาย จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งตลาดที่เติบโต การเติบโตทางธุรกิจ ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ ผลลัพธ์ของการเข้าสู่ตลาดใหม่ สัดส่วนรายได้ของผลิตภัณฑ์ใหม่ สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ตัววัดผลการดำเนินการด้านตลาด อาจหมายถึงเงินบริจาคเพื่อการกุศลหรือเงินช่วยเหลือที่ได้รับ จำนวนโครงการหรือบริการใหม่ จำนวนผู้มาใช้บริการที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

ท่านควรวัดผลความสำเร็จด้านการตลาด โดยจำแนกตามกลุ่มลูกค้า กลุ่มตลาด และกลุ่มผลิตภัณฑ์ และเปรียบเทียบกับคู่แข่งและคู่แข่งในตลาดและอุตสาหกรรมจะทำให้ท่านประเมินความสำเร็จได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

7.5 ข การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติของท่าน มีประสิทธิผลที่ดีเยี่ยมแล้วหรือยัง ทำให้ท่านสามารถบรรลุเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ได้อย่างยอดเยี่ยมหรือไม่ สามารถบรรลุแผนปฏิบัติการได้เป็นอย่างดีหรือไม่ และสมรรถนะหลักขององค์กร มีความแข็งแกร่งเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือไม่ ผลการดำเนินการของ Intelligent Risk หรือ การลงทุนในโอกาสเชิงกลยุทธ์ ที่ท่านประเมินความคุ้มค่าแล้วเป็นอย่างไรบ้าง บรรลุเป้าหมายหรือสามารถสร้างผลตอบแทนอย่างที่น่าพอใจหรือไม่ สามารถเป็น New S-Curve ให้ท่านได้จริงหรือไม่ ซึ่งตัววัดในกลุ่มนี้ ควรเจาะจงที่ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ใน 2.1 ข 1 และตัววัดผลการดำเนินการและผลที่คาดการณ์ไว้ของแผนปฏิบัติการที่ระบุไว้ใน 2.2 ก 6 และ 2.2 ข ตามลำดับ (บทที่ 7)

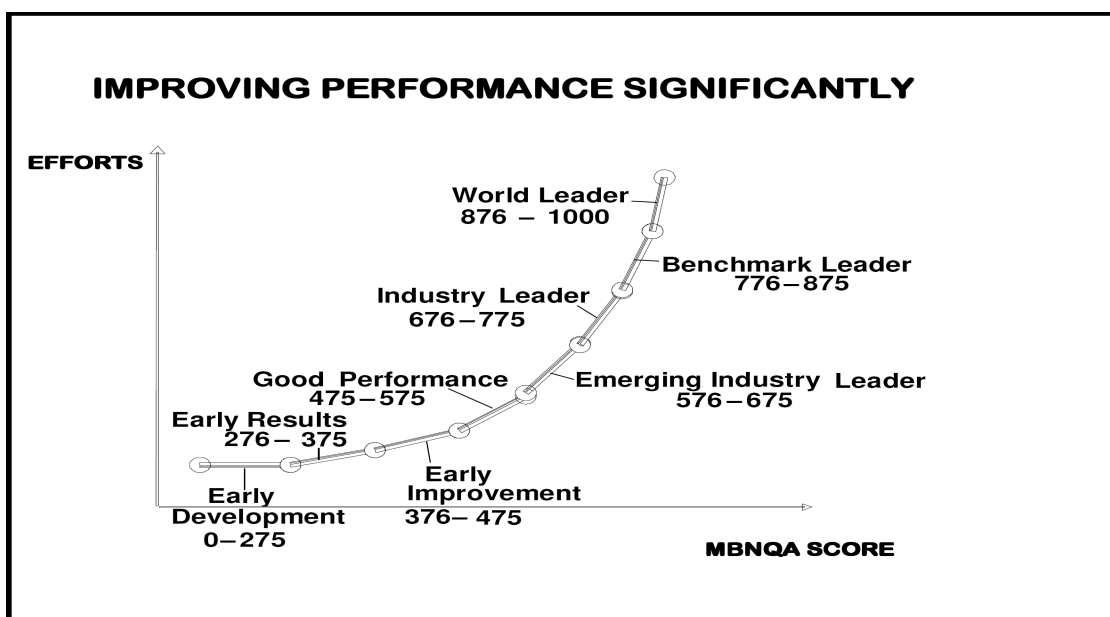
ทั้งหมด คือตัววัดผลลัพธ์ขององค์กรทั้ง 5 กลุ่ม ที่เกณฑ์ TQA แนะนำให้ท่านติดตาม และหาทางทำให้ผลลัพธ์เหล่านี้เป็นเลิศ ท่านจะสังเกตเห็นว่า จริงๆแล้ว ตัววัดเหล่านี้ก็คือตัววัดของแผนกลยุทธ์ และของกระบวนการต่างๆที่ได้กล่าวมาทั้งหมดตั้งแต่หมวดที่ 1 (ในบทที่ 6) จนกระทั่งถึงหมวดที่ 6 (ในบทที่ 11) นั่นเอง ความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการบริหารในหมวดที่ 1-6 กับผลลัพธ์ในหมวดที่ 7 เป็นสิ่งที่สำคัญมาก ท่านอาจไม่จำเป็นต้องวัดตัววัดอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ และการดำเนินการในหมวดที่ 1-6 แต่ในทางกลับกัน ตัววัดทุกตัวของกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตลอดจนแผนปฏิบัติการ และตัววัดสำคัญที่ท่านระบุไว้ในหมวดที่ 1-6 จะต้องเป็นส่วนสำคัญของระบบวัดผลขององค์กร ที่ต้องถูกติดตามและทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมอย่างไม่หยุดยั้ง รูปต่อไปนี้ แสดงความเชื่อมโยงระหว่างการดำเนินการในหมวด 1-6 และตัววัดผลลัพธ์ที่ท่านควรติดตาม ในหัวข้อ 7.5-7.5

Integration of process and results

1.1 Senior Leadership	7.4 ก 1 Leadership
1.2 ก Organizational Governance	7.4 ก 2 Governance
1.2 ข1 Legal Compliance	7.4 ก 3 Law and Regulation
1.2 ข2 Ethical Behavior	7.4 ก 4 Ethics
1.2 ค Societal Contribution	7.4 ก 5 Society
2.1 ข Strategic Objectives	7.5 Financial and Market
2.2 ก Action plan implementation	7.5 Strategy implementation
3.1 ข Product Offerings	7.1 Customer focused product - service results
3.2 ก Customer Relationships	7.2 ก 2 Customer Engagement
3.2 ข Determination of Customer satisfaction and engagement	7.2 Customer focused results

4 Measurement Analysis and KM	7.1 ข 1 Process effectiveness
5.1 ก Workforce capacity-capability	7.3 ก 1 Workforce capacity-capability
5.1 ข Workforce Climate	7.3 ก 2 Workforce Climate
5.2 ก Workforce Engagement	7.3 ก3 Workforce Engagement
5.2 ข Workforce-Leader Development	7.3 ก4 Workforce development
6.1 ก ข Work Processes	7.1 ข 1 Process effectiveness
6.1 ค Supply Network Management	7.1 ค Supply Network Results
6.2 ก Operation Effectiveness	7.1 ข 1 Process effectiveness
6.2 ข Security and Cyber Security	7.1 ข 1 Process Effectiveness
6.2 ค Safety and Emergency	7.1 ข 2 Emergency Preparedness

ขอปิดท้ายเล่มหนังสือเล่มนี้ ด้วยการกล่าวถึงระดับพัฒนาการขององค์กรสู่ความเป็นเลิศ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับท่านอีกครั้ง



รูปนี้แสดงระดับพัฒนาการขององค์กรจากระดับเริ่มเดินทาง สู่ความเป็นองค์กรที่มีการดำเนินการเทียบเคียงกับระดับโลก แบ่งเป็น 1000 คะแนน

รูปนี้แสดงคุณลักษณะขององค์กรในช่วงคะแนนต่างๆ ตั้งแต่ 0-1000 คะแนน

Band Score / Band Number	PROCESS Descriptor	Band Score / Band Number	RESULTS Descriptor
0–150	1 The organization demonstrates early stages of developing and implementing approaches to the basic Criteria questions, with deployment lagging and inhibiting progress. Improvement efforts are a combination of problem solving and an early general improvement orientation.	0–125	1 A few results are reported responsive to the basic Criteria questions. These results generally lack trend and comparative data.
151–200	2 The organization demonstrates effective, systematic approaches generally responsive to the basic Criteria questions, with some areas or work units in the early stages of deployment. The organization has developed a general improvement orientation that is forward-looking.	126–170	2 Results are reported for several areas responsive to the basic Criteria questions and the accomplishment of the organization’s mission. Some of these results demonstrate good performance levels. The use of comparative and trend data is in the early stages.
201–260	3 The organization demonstrates effective, systematic approaches responsive to the basic questions in most Criteria items, with some areas or work units still in the early stages of deployment. Key processes are beginning to be systematically evaluated and improved.	171–210	3 Results address areas of importance to the basic Criteria questions and accomplishment of the organization’s mission, with good performance being achieved. Comparative and trend data are available for some of these important results areas, and some trends are beneficial.
261–320	4 The organization demonstrates effective, systematic approaches generally responsive to the overall Criteria questions. Deployment may vary in some areas or work units. Key processes benefit from fact-based evaluation and improvement, and approaches are being aligned with overall organizational needs.	211–255	4 Results address some key customer/stakeholder, market, and process requirements, and they demonstrate good relative performance against relevant comparisons. There are no patterns of adverse trends or poor performance in areas of importance to the overall Criteria questions and the accomplishment of the organization’s mission.
321–370	5 The organization demonstrates effective, systematic, well-deployed approaches responsive to the overall questions in most Criteria items. The organization demonstrates a fact-based, systematic evaluation and improvement process and organizational learning, including some innovation, that result in improving the effectiveness and efficiency of key processes.	256–300	5 Results address most key customer/stakeholder, market, and process requirements, and they demonstrate areas of strength against relevant comparisons and/or benchmarks. Beneficial trends and/or good performance are reported for most areas of importance to the overall Criteria questions and the accomplishment of the organization’s mission.
371–430	6 The organization demonstrates refined approaches generally responsive to the multiple Criteria questions. These approaches are characterized by the use of key measures and good deployment in most areas. Organizational learning, including innovation and sharing of best practices, is a key management tool, and there is some integration of approaches with current and future organizational needs.	301–345	6 Results address most key customer/stakeholder, market, and process requirements, as well as many action plan requirements. Results demonstrate beneficial trends in areas of importance to the multiple Criteria questions and the accomplishment of the organization’s mission, and the organization is an industry* leader in some results areas.
431–480	7 The organization demonstrates refined approaches responsive to the multiple questions in most Criteria items. It also demonstrates innovation, excellent deployment, and good-to-excellent use of measures in most areas. There is good-to-excellent integration of approaches with organizational needs, with organizational analysis, learning through innovation, and sharing of best practices as key management strategies.	346–390	7 Results address most key customer/stakeholder, market, process, and action plan requirements. Results demonstrate excellent organizational performance levels and some industry* leadership. Results demonstrate sustained beneficial trends in most areas of importance to the multiple Criteria questions and the accomplishment of the organization’s mission.
481–550	8 The organization demonstrates outstanding approaches fully responsive to the multiple Criteria questions. Approaches are fully deployed and demonstrate excellent, sustained use of measures. There is excellent integration of approaches with organizational needs. Organizational analysis, learning through innovation, and sharing of best practices are pervasive.	391–450	8 Results fully address key customer/stakeholder, market, process, and action plan requirements and include projections of future performance. Results demonstrate excellent organizational performance levels, as well as national and world leadership. Results demonstrate sustained beneficial trends in all areas of importance to the multiple Criteria questions and the accomplishment of the organization’s mission.

* “Industry” refers to other organizations performing substantially the same functions, thereby facilitating direct comparisons.

ซึ่งปลายทางสุดท้ายของการพัฒนาองค์กร ก็คือการมุ่งไต่ระดับสู่ระดับ World Class กำหนดระดับคะแนนไว้ที่ 850-1000 คะแนน ณ.จุดนั้น องค์กรของท่านจะมีคุณลักษณะดังนี้

มีแนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่โดดเด่น สมบูรณ์ ครบถ้วน โดยแนวทางการดำเนินงานทั้งหมดของท่านได้มีการนำสู่การปฏิบัติอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ในทุกพื้นที่และทุกกลุ่ม ทัวทั้งองค์กรมีการวัดผลและใช้ข้อมูลจริงอย่างเี่ยมยอดและต่อเนื่อง การดำเนินงานขององค์กรบูรณาการกับความต้องการขององค์กรและกระบวนการอื่นๆได้อย่างยอดเยี่ยม รวมทั้งใช้การวินิจฉัยขององค์กร นำมาสู่การเรียนรู้/ปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม ตลอดจนการแบ่งปันการปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างแพร่หลายทั่วทั้งองค์กรจนเป็นวิถีที่โดดเด่นขององค์กร

ส่งผลให้

ผลลัพธ์ขององค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการได้อย่างครบถ้วน รวมทั้งมีการคาดการณ์ผลการดำเนินการขององค์กรไปในอนาคต โดยที่ผลลัพธ์ขององค์กรอยู่ในระดับที่เป็นเลิศ แสดงถึงความเป็นผู้นำระดับประเทศและระดับโลก รวมทั้งผลลัพธ์ที่สำคัญทุกด้าน มีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ซึ่งแน่นอน หากท่านไปถึงจุดนั้น ได้ได้รับรางวัล Thailand Quality Award และ Thailand Quality Award Plus ไปชื่นชมเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ถึงตรงนี้ท่านคงมองออกแล้วว่า เส้นทางของการ “**บริหารเยี่ยม**” “**ผลลัพธ์ยอด**” ด้วยวิถีทางของเกณฑ์ TQA เป็นอย่างไร และเป้าหมายสุดท้ายรูปร่างหน้าตาเป็นอย่างไร

หากท่านติดขัดปัญหาเรื่องการวัดผล การสำรวจต่างๆ เช่นความพึงพอใจ ความผูกพัน ภาวะผู้นำ เป็นต้น รวมทั้งประสบปัญหาเรื่องค่าเทียบ คู่เทียบต่างๆ ท่านสามารถปรึกษาหรือใช้บริการ **TQA Academy** ได้ เพื่อเร่งอัตราความสำเร็จขององค์กรท่าน

ท่านอาจรู้สึกว่ามีเรื่องราวเยอะแยะมากมายที่ท่านต้องดำเนินการ และอาจรู้สึกว่ายาวไกลเหลือเกิน จากจุดที่ท่านอยู่ในปัจจุบัน กับเป้าหมายสุดท้ายอันนั้น ขอให้ท่านตระหนักว่า การเดินทางสู่ความเป็นเลิศ คือการวิ่งมาราธอน ที่มีเส้นทางที่ยาวไกล ไม่ใช่การวิ่ง 100 เมตร ขอให้ท่านให้เวลากับตัวเอง และทีมงาน ค่อยๆสร้างพลังร่วมภายในองค์กร โดยเริ่มจากจุดเริ่มต้นเล็กๆในหมู่ผู้บริหารระดับสูงก่อน แล้วค่อยๆขยายวงไปสู่พนักงาน ท่านไม่จำเป็นต้องพูดถึงเกณฑ์ TQA ให้กับพนักงานทราบเลยด้วยซ้ำไป แต่ขอให้ท่านสื่อสารกับพวกเขาในเรื่องวิสัยทัศน์และความเป็นเลิศขององค์กรบ่อยๆ ทำให้พวกเขาตระหนักและกระตือรือร้นในการที่จะปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ขอให้ท่านตอกย้ำกับพวกเขาเรื่องความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าบ่อยๆ ซ้ำแล้วซ้ำอีก ขอให้ท่านใส่ใจกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการสร้างความผูกพันของพนักงานให้มากขึ้น รวมทั้งพยายามสร้างให้เป็นองค์กรที่อบอุ่น มีการสื่อสารที่ใกล้ชิด มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน กระตุ้นให้พวกเขาปลดปล่อยศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ ขอให้ท่านพยายามสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งใช้ข้อมูล และการวิเคราะห์ และส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรม ที่มุ่งทำให้พรุ่งนี้ ดีกว่าเดิมวันนี้ ท่านไม่จำเป็นต้องรีบ แต่ขอให้ท่านอย่าหยุด และมีพลังที่จะจุดประกายทุกคนรอบตัวท่าน ให้มุ่งมั่นบนเส้นทางสู่ความเป็นเลิศเช่นเดียวกับท่าน แม้ช่วงเริ่มต้น ดูเหมือนไม่มีการเปลี่ยนแปลงอะไรมากนัก ต่อเมื่อดอกไม้แห่งความพยายามที่ต่อเนื่องของท่านเบ่งบาน ท่านจะพบความมหัศจรรย์ที่ยิ่งใหญ่ของชุมพลังที่ท่านปลดปล่อยออกมา เมื่อถึงวันนั้น ท่านจะพบว่า การเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศนั้น ไม่ยากเลย

ขอให้ท่านมีความสุข และประสบความสำเร็จบนเส้นทางสู่ความเป็นเลิศ รวมทั้งเป็น Super Hero ของพนักงาน ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ด้วยการเป็นผู้บริหารที่ “บริหารได้ยอดเยี่ยม” และสร้าง “ผลลัพธ์ที่สุดยอด” ด้วยกันทุกท่านนะครับ.....