



ถอดรหัสคำถาม

◆ เกณฑ์

TQA

สู่การบริหารองค์กร อย่างยั่งยืน

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



คำนิยาม

ในโลกที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว องค์กรทุกประเภทต่างต้องเผชิญกับความท้าทายในการปรับตัว เพื่อสร้างสมดุลระหว่าง “ประสิทธิภาพในวันนี้” และ “ความยั่งยืนในวันข้างหน้า” การมีแนวทางบริหารจัดการที่เป็นระบบและได้รับการยอมรับในระดับสากล จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรเดินทางอย่างมั่นคงและมีทิศทางที่ชัดเจน

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เป็นกรอบแนวคิดการบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับทั่วโลก ว่าช่วยยกระดับองค์กรให้มีความเป็นเลิศในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นภาวะผู้นำ กลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การพัฒนาบุคลากร การจัดการกระบวนการ หรือการสร้างผลลัพธ์ที่สมดุลและยั่งยืน หนังสือ “ถอดรหัสคำถามเกณฑ์สู่การบริหารองค์กรอย่างยั่งยืน” เล่มนี้จัดทำขึ้นเพื่อถ่ายทอดสาระสำคัญของเกณฑ์ดังกล่าวให้เข้าใจง่าย และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในทุกระดับขององค์กร

ผู้อ่านจะได้เห็นว่าชุดคำถามในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีใช้เพียง “คำถามสำหรับการประเมิน” แต่คือ “คำถามเพื่อการเรียนรู้และพัฒนา” ที่ช่วยให้องค์กรมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และกระตุ้นให้เกิดการคิดเชิงลึกถึง “เหตุและผล” ของการดำเนินงาน การใช้เกณฑ์นี้จึงเปรียบเหมือนการวางรากฐานความแข็งแกร่งจากภายใน ซึ่งนำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (OTQA) สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม มีความมุ่งมั่นที่จะส่งเสริมให้องค์กรไทยทุกภาคส่วน นำแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูง พร้อมแข่งขันในระดับโลกได้อย่างภาคภูมิ และเมื่อมีองค์กรที่เข้มแข็งมากขึ้น ประเทศไทยก็จะก้าวสู่ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนเช่นเดียวกัน

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความสนใจและตั้งใจพัฒนาองค์กรด้วยหัวใจแห่งความเป็นเลิศ ขอให้หนังสือเล่มนี้เป็นแรงบันดาลใจเล็ก ๆ ที่จุดประกายให้การเดินทางสู่ “ความเป็นเลิศและความยั่งยืน” ของทุกองค์กรเริ่มต้นขึ้นอย่างมั่นใจ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) ✨

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เป็นรางวัลที่จัดตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมให้องค์กรในประเทศไทยพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่าระดับโลก โดยอ้างอิงจากรางวัล The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ของสหรัฐอเมริกา

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เริ่มต้นในประเทศไทย เมื่อ ปี 2539 โดยมีการลงนามในบันทึกความเข้าใจ ระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้ง และกำหนดเจตนารมย์ของรางวัล

**“รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นรางวัลอันทรงเกียรติ
ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องหมาย
แสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กร
ที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก”**

ตั้งแต่ปี 2562 องค์กรที่ได้รับรางวัลระดับ Thailand Quality Award สามารถยื่นขอรับรางวัล Global Performance Excellence Award (GPEA) จัดโดย Asia Pacific Quality Organization (APQO) ซึ่งก่อตั้งขึ้นในปี 1985 โดยมีสมาชิกจากกว่า 20 ประเทศในภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก

ประโยชน์ต่อองค์กร

องค์กรทุกประเภท ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคธุรกิจ ภาคการศึกษา ภาคสาธารณสุข และทุกขนาด ที่นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ไปใช้ในการประเมินระบบการบริหารจัดการขององค์กรตน จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอนของการพัฒนา

เริ่มจากการประเมินองค์กรด้วยตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่าระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด เพื่อให้สามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการปรับปรุง

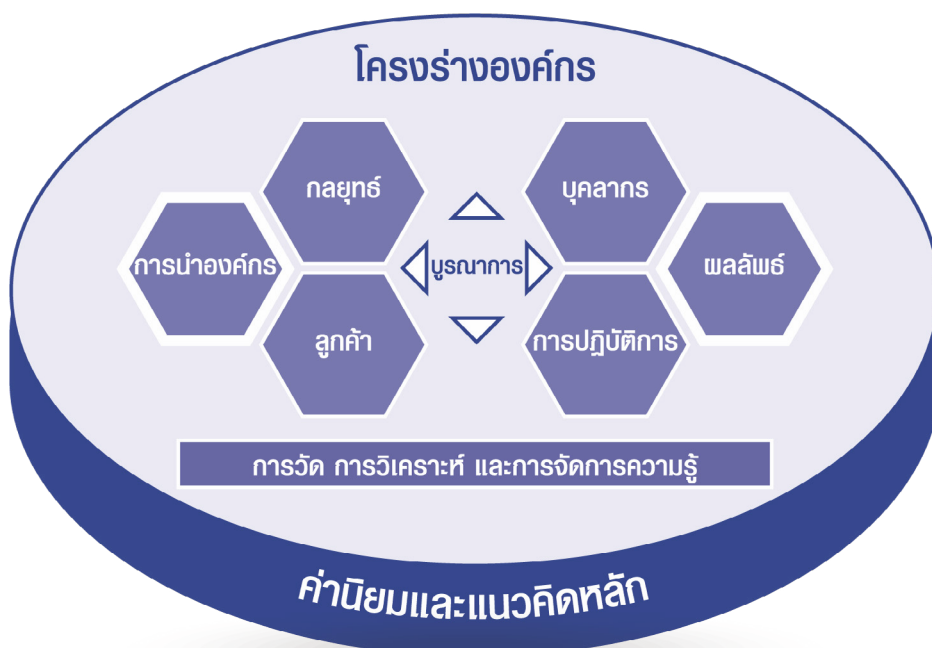
เมื่อองค์กรมีความพร้อมและตัดสินใจสมัครรับรางวัล องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขาอาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมิน โดยเฉพาะ ทุองค์กรไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม จะได้รับรายงานป้อนกลับ ซึ่งระบุคะแนนระดับพัฒนาการ จุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุงเพื่อนำไปวางแผนพัฒนาองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป

องค์กรที่ได้รับรางวัล จะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และมีสิทธิใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการ รวมทั้งมีโอกาสดังเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ และเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการเพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบความสำเร็จเช่นเดียวกัน

ค่านิยมและแนวคิดหลักสู่ความเป็นเลิศ

จากการสำรวจองค์กรต่าง ๆ ที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ พบว่าองค์กรเหล่านั้น มีความเชื่อและพฤติกรรมที่ฝังลึกอยู่ในองค์กร 11 ประการ เรียกว่า “ค่านิยมและแนวคิดหลัก” (Core Values and Concepts) สู่ความเป็นเลิศ ซึ่งเป็นรากฐานการบูรณาการระหว่างผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดของการปฏิบัติการภายใต้การมุ่งเน้นผลลัพธ์ 11 ประการ ดังนี้

1. มุมมองเชิงระบบ (Systems perspective)
2. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)
3. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer-focused excellence)
4. การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Valuing people)
5. ความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัว (Agility and resilience)
6. การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational learning)
7. การมุ่งเน้นความสำเร็จและการสร้างนวัตกรรม (Focus on success and innovation)
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by fact)
9. การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal contributions)
10. จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and transparency)
11. การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering value and results)



เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้รวบรวมแนวทางการบริหารจัดการที่ได้รับการพิสูจน์แล้วจากองค์กรชั้นนำทั่วโลก ว่าเป็นแนวทางที่ทำให้องค์กรสามารถสร้างความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน หรือภาคการศึกษา เกณฑ์นี้จึงเปรียบเสมือน “คู่มือการบริหารจัดการองค์กรแห่งศตวรรษใหม่” ที่รวบรวมหลักคิดสำคัญเกี่ยวกับการนำองค์กร การวางกลยุทธ์ การดูแลลูกค้า การพัฒนาบุคลากร การจัดการกระบวนการ และการสร้างผลลัพธ์ที่สมดุล ครอบคลุมทุกด้านของการดำเนินงาน

เนื้อหาของเกณฑ์ไม่ได้เป็นเพียงเอกสารทฤษฎี แต่ถูกออกแบบมาในรูปแบบ “ชุดคำถาม” ที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เพื่อกระตุ้นให้ผู้นำและทีมงานได้คิด วิเคราะห์ และมองเห็นภาพรวมขององค์กรในทุกมิติ เช่น คำถามว่า “ผู้นำกำหนดทิศทางองค์กรอย่างไร” เชื่อมโยงไปถึง “กลยุทธ์ที่เลือกใช้คืออะไร” และต่อยอดไปยัง “ระบบการปฏิบัติและการวัดผลที่สนับสนุนกลยุทธ์นั้นมีประสิทธิภาพเพียงใด” คำถามเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารไม่เพียงตอบว่า “เราทำอะไร” แต่ต้องคิดให้ลึกถึง “ทำไมเราทำเช่นนั้น” และ “ผลที่เกิดขึ้นส่งผลต่อไปยังส่วนอื่นขององค์กรอย่างไร”

หัวใจของเกณฑ์คือแนวคิดเรื่อง “มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective)” ซึ่งหมายถึงการบริหารจัดการทุกองค์ประกอบให้เชื่อมโยงกันอย่างเป็นหนึ่งเดียว ตั้งแต่ระดับผู้นำสูงสุดจนถึงการทำงานของพนักงานในแต่ละหน่วยงาน เมื่อองค์กรสามารถมองเห็นความ

สัมพันธ์ระหว่างเป้าหมาย กลยุทธ์ กระบวนการ และผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจน ก็จะทำให้การตัดสินใจแม่นยำขึ้น การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพมากขึ้น และผลลัพธ์โดยรวมขององค์กรเติบโตอย่างมั่นคง

การใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นกรอบคิดในการบริหารจึงไม่ใช่เพียงเพื่อ “เข้าประกวด” แต่เป็นการสร้าง **วัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศ (Culture of Excellence)** ที่ช่วยให้ทุกภาคส่วนขององค์กรเดินไปในทิศทางเดียวกัน สื่อสารด้วยภาษาร่วม และมีเครื่องมือประเมินที่ทำให้เห็นโอกาสในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่สามารถบูรณาการองค์ประกอบทั้งหมดได้ดี จะเกิดผลลัพธ์ที่โดดเด่นทั้งด้านประสิทธิภาพ การสร้างนวัตกรรม ความพึงพอใจของลูกค้า ความผูกพันของบุคลากร และชื่อเสียงขององค์กรในระยะยาวอย่างแท้จริง

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประกอบด้วย เกณฑ์ในการบริหารจัดการองค์กร 7 หมวด และโครงสร้างองค์กร โดยมีเนื้อหาโดยสรุป ดังนี้

โครงสร้างองค์กร :

ภาพรวมโดยย่อ และสภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

หมวด 1 การนำองค์กร :

การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูง ชี้นำ และทำให้องค์กรมีความยั่งยืนระบบการกำกับดูแลองค์กร วิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุผลความรับผิดชอบด้านกฎหมายและจริยธรรม และวิธีการที่องค์กรสร้างประโยชน์ให้สังคม

หมวด 2 กลยุทธ์ :

การจัดทำ นำไปปฏิบัติ ปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเมื่อสถานการณ์บังคับ และวัดความก้าวหน้า

- หมวด 3 ลูกค้ำ :** การสร้างความผูกพันกับลูกค้าเพื่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมรวมถึงวิธีการที่องค์กรรับฟังเสียงของลูกค้า กำหนดผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าคาดหวังและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว และสร้างเสริมประสบการณ์ของลูกค้า
- หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ :** การวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร รวมถึงวิธีการจัดการสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร
- หมวด 5 บุคลากร :** การตอบสนองความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และในการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี การสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความต้องการทางธุรกิจโดยรวมขององค์กร
- หมวด 6 การปฏิบัติการ :** การออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ และกระบวนการทำงาน และทำให้มั่นใจในประสิทธิภาพของการปฏิบัติการเพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง
- หมวด 7 ผลลัพธ์ :** ผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านขององค์กร ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์

โครงสร้างองค์กร

“ก่อนจะพัฒนาองค์กร เราต้องเข้าใจตัวเอง ให้ชัดเจน”

โครงสร้างองค์กรคือจุดเริ่มต้นของการประเมินตนเอง ช่วยให้องค์กรเห็นภาพใหญ่ของตัวเอง เข้าใจทั้งปัจจัยภายในและภายนอก และวางกรอบบริบท (Context) ที่จะใช้ตอบหมวดต่าง ๆ ของเกณฑ์

โครงสร้างองค์กร เป็นกลุ่มคำถามที่ทำให้องค์กรทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญซึ่งกำหนดสภาพแวดล้อมด้านการดำเนินงาน เพื่อกำหนดบริบท (Context) ขององค์กร

โครงสร้างองค์กรเป็นการเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการประเมินตนเองเบื้องต้น หากพบว่าประเด็นใดมีความขัดแย้งหรือข้อมูลน้อย หรือไม่มีเลยให้ใช้ประเด็นเหล่านี้ในการวางแผนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามเกณฑ์หมวดต่าง ๆ

โครงสร้างองค์กร ประกอบด้วยกลุ่มคำถาม “อะไร” (What) เพื่อให้องค์กรทำความเข้าใจองค์กรและวิธีการปฏิบัติการ สามารถระบุลักษณะที่เฉพาะเจาะจงขององค์กร และมุ่งเน้นประเด็นที่สำคัญ รวมถึงระบุสารสนเทศสำคัญที่อาจขาดหายไป เกี่ยวกับ 1. ลักษณะองค์กร และ 2. สภาพการณ์ขององค์กร ดังนี้

1.

ลักษณะองค์กร (Organizational Description)

เจตจำนง

หัวข้อ “ลักษณะขององค์กร (Organizational Description)” เป็นส่วนแรกที่สำคัญของโครงสร้างองค์กร ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้อ่านและผู้ประเมินเข้าใจ บริบท (Context) ขององค์กรอย่างชัดเจน ว่าองค์กรคือใคร ดำเนินธุรกิจหรือภารกิจอะไร มีลักษณะเฉพาะอย่างไร และอยู่ในสภาพแวดล้อมแบบไหน การทำความเข้าใจส่วนนี้จึงเป็นเหมือน “การวางรากฐาน” ให้กับทุกคำตอบในหมวดอื่นของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพราะเมื่อเข้าใจบริบทที่แท้จริงแล้ว องค์กรจะสามารถอธิบายเหตุผลของแนวทางดำเนินการ (Approach) และผลลัพธ์ (Results) ได้อย่างเป็นระบบและมีเหตุผลรองรับ

สาระของหัวข้อนี้ประกอบด้วยสองด้านหลัก คือ ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment) และ ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships) ซึ่งทั้งสองด้านเป็นภาพรวมที่สะท้อนให้เห็น “ตัวตน” และ “เครือข่ายความเชื่อมโยง” ขององค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

ในส่วนของ สภาพแวดล้อมขององค์กร คำถามจะช่วยให้องค์กรมองเห็นองค์ประกอบภายในที่สำคัญ เช่น ผลิตภัณฑ์หรือบริการหลัก พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และสมรรถนะหลัก ตลอดจนลักษณะของบุคลากร ทรัพยากรที่มีคุณค่า และกฎระเบียบที่ต้องปฏิบัติตาม การตอบคำถามเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรเข้าใจ “จุดยืน” และ “จุดแข็ง” ของตนเองได้อย่างแท้จริง เช่น รู้ว่าอะไรคือสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุด ใครคือกลุ่มคนที่สร้างคุณค่าหลัก และสิ่งใดคือปัจจัยภายนอกที่อาจจำกัดการดำเนินงาน

ส่วนของ ความสัมพันธ์ระดับองค์กร จะทำให้องค์กรมองเห็นภาพเชื่อมโยงระหว่าง “ระบบการนำองค์กร” กับกลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก

ตั้งแต่โครงสร้างการบริหาร การกำกับดูแล ไปจนถึงลูกค้า ผู้ถือหุ้น พันธมิตร และเครือข่ายผู้ส่งมอบ คำถามในกลุ่มนี้มีเป้าหมายเพื่อให้เข้าใจว่าความสัมพันธ์เหล่านี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร เช่น ลูกค้าคาดหวังอะไร พันธมิตรมีบทบาทในนวัตกรรมอย่างไร หรือระบบกำกับดูแลช่วยให้เกิดธรรมาภิบาลอย่างไร

เมื่อองค์กรตอบคำถามในหัวข้อนี้อย่างจริงจัง จะเกิด “ความเข้าใจในแก่นแท้ (Essence)” ของตนเองอย่างลึกซึ้ง องค์กรจะรู้ว่าอะไรคือสิ่งสำคัญที่ต้องรักษา อะไรคือสิ่งที่ต้องปรับปรุง และจะสามารถกำหนดแนวทางการตัดสินใจที่สอดคล้องกับบริบทของตนเองได้อย่างมั่นใจ ความเข้าใจนี้ยังช่วยให้การวางกลยุทธ์ การบริหารบุคลากร และการสร้างนวัตกรรมเป็นไปอย่างมีทิศทางเดียวกัน ซึ่งคือหัวใจของแนวคิด “มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective)” ที่เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมุ่งเน้น — การมองเห็นและเชื่อมโยงทุกองค์ประกอบขององค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อขับเคลื่อนสู่ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศอย่างยั่งยืน

1. ลักษณะองค์กร (Organizational Description)

ลักษณะเฉพาะที่สำคัญขององค์กรคืออะไร?

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)	ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)
(1) ผลิตภัณฑ์ และ/หรือ บริการ	(1) โครงสร้างองค์กร
(2) พันธกิจ, วิสัยทัศน์, ค่านิยม, และวัฒนธรรม	(2) ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร	(3) ผู้ส่งมอบ, พันธมิตร, และคู่ความร่วมมือ
(4) สินทรัพย์	
(5) สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ	

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

(1) ผลิตภัณฑ์

และ/หรือบริการ :

- ผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการหลักขององค์กรคืออะไร?
- ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ (รวมถึงร้อยละของรายได้รวม/งบประมาณ) ของแต่ละผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างไร?
- องค์กรมีวิธีการใดในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ?

(2) พันธกิจ วิสัยทัศน์

ค่านิยม และวัฒนธรรม :

- พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กรคืออะไร?
- ลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์กรคืออะไร?
- สมรรถนะหลักขององค์กรคืออะไร และมีความสัมพันธ์ใดกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร?

(3) ลักษณะโดยรวม

ของบุคลากร :

- ลักษณะโดยรวมของบุคลากรคืออะไร?
- กลุ่มและประเภทของบุคลากรและพนักงานคืออะไร?
- ปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนความผูกพันของแต่ละกลุ่มคืออะไร?
- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านขีดความสามารถ อัตรากำลัง และองค์ประกอบ ของบุคลากรที่องค์กรเผชิญอยู่คืออะไร?

(4) สินทรัพย์ :

- สินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร เช่น อาคารสถานที่ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และทรัพย์สินทางปัญญา มีอะไรบ้าง?

(5) สภาพแวดล้อมด้าน

กฎระเบียบข้อบังคับ :

- กฎระเบียบข้อบังคับที่สำคัญ (regulations) และข้อกำหนดในการรับรองระบบ (accreditation) การรับรอง (certification) หรือการขึ้นทะเบียน (registration) ที่องค์กรต้องปฏิบัติตามมีอะไรบ้าง?

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)

ประกอบด้วยคำถาม 3 คำถามเกี่ยวกับ

- (1) โครงสร้างองค์กร:**
- โครงสร้างการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรมีลักษณะอย่างไร?
 - องค์ประกอบที่สำคัญของระบบการนำองค์กรคืออะไร?
 - ความสัมพันธ์ในการรายงานระหว่างระบบการกำกับดูแลองค์กร ผู้นำระดับสูง และองค์กรแม่เป็นอย่างไร (*) ?
- (2) ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย:**
- ส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง (*)?
 - กลุ่มดังกล่าวมีข้อกำหนดและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ บริการที่สนับสนุนลูกค้า และการปฏิบัติการอย่างไร รวมถึงมีความแตกต่างกันตามกลุ่มต่าง ๆ อย่างไร?
- (3) ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ**
- ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือที่สำคัญมีประเภทใดบ้าง? แต่ละกลุ่มมีบทบาทอะไรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการส่งมอบผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการที่สำคัญ และบริการที่สนับสนุนลูกค้าที่สำคัญ ?
 - กลุ่มเหล่านี้มีบทบาทอย่างไรในการร่วมพัฒนานวัตกรรมให้องค์กร? อะไรคือข้อกำหนดที่สำคัญของเครือข่ายอุปทานขององค์กร ?

2.

สภาวะการณ์ขององค์กร (Organizational Situation)

เจตจำนง

หัวข้อ “สภาวะการณ์ขององค์กร (Organizational Situation)” มีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้องค์กรมองเห็นภาพรวมของ **บริบทภายนอก** และ **สถานการณ์การแข่งขัน** ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของตนเอง หัวข้อนี้เป็นเสมือน “กระจกสะท้อนโลกภายนอก” ที่ทำให้องค์กรเข้าใจว่ากำลังอยู่ในสภาพแวดล้อมแบบใด มีโอกาสและความท้าทายอะไรอยู่ตรงหน้า และปัจจัยภายนอกเหล่านั้นเชื่อมโยงกับการบริหารภายในอย่างไร

คำถามในหมวดนี้ครอบคลุมประเด็นสำคัญ 3 ด้าน คือ ก. **สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน**, ข. **บริบทเชิงกลยุทธ์**, และ ค. **ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ** ซึ่งทั้งหมดถูกออกแบบมาเพื่อช่วยให้องค์กรเข้าใจ “ตำแหน่งแห่งที่” ของตนเองในระบบนิเวศของอุตสาหกรรมได้อย่างลึกซึ้งและเป็นระบบ

ในส่วนของ **สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน** องค์กรจะต้องระบุให้ชัดว่าอยู่ในตลาดแบบใด มีคู่แข่งหลักเป็นใคร มีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ หรือพฤติกรรมของลูกค้าอย่างไร การทำความเข้าใจภาพเหล่านี้ไม่เพียงช่วยให้รู้ว่าคู่แข่งกำลังทำอะไร แต่ยังทำให้องค์กรสามารถมองเห็นช่องว่างและโอกาสในการสร้างความแตกต่างได้อีกด้วย

สำหรับ **บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)** เป็นส่วนที่สำคัญมาก เพราะจะทำให้องค์กรเข้าใจปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในระยะยาว

เช่น ความท้าทายหลักที่ต้องเผชิญ (เช่น ต้นทุนสูง แรงงานขาดแคลน) โอกาสที่สามารถต่อยอด (เช่น เทคโนโลยีใหม่ ตลาดเกิดใหม่) และจุดแข็งที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร (เช่น ชื่อเสียง แรนด์ หรือความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า) การระบุปัจจัยเหล่านี้อย่างเป็นระบบจะทำให้การกำหนดกลยุทธ์เป็นไปอย่างแม่นยำและตอบโจทย์สถานการณ์จริง

ส่วนสุดท้ายคือ **ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ (Performance Improvement System)** ซึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนาอย่างยั่งยืน องค์กรต้องแสดงให้เห็นว่ามีกระบวนการติดตาม ประเมิน และปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างไร เช่น การใช้แนวคิด PDCA, Kaizen, Lean หรือการเรียนรู้จากผลการดำเนินงาน (Learning from Results) ระบบนี้แสดงให้เห็นว่าองค์กรไม่ได้พัฒนาเพียงบางส่วน แต่มี “กลไกการเรียนรู้” ที่ฝังอยู่ในทุกระดับของการทำงาน

โดยสรุป เจตนารมณ์ของหัวข้อนี้คือการทำให้องค์กรมองเห็น **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกกับการดำเนินการภายใน** ได้อย่างชัดเจน เมื่อองค์กรเข้าใจบริบทของตนเองอย่างครบถ้วน จะสามารถวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การเข้าใจ “สภาวะการณ์ขององค์กร” จึงเปรียบเสมือนการมี “แผนที่นำทาง” ที่ชัดเจน ช่วยให้ทุกการตัดสินใจของผู้นำมีพื้นฐานบนข้อมูลจริง และนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่ยั่งยืนและมีความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวอย่างแท้จริง

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

ประกอบด้วยคำถาม 3 คำถามเกี่ยวกับ

- (1) ตำแหน่ง
ในการแข่งขัน :
- ให้อธิบายขนาด ส่วนแบ่ง และการเติบโตในอุตสาหกรรมหรือตลาดที่องค์กรดำเนินการอยู่?
 - คู่แข่งมีจำนวนกี่รายและมีประเภทใดบ้าง?
 - สิ่งที่สร้างความแตกต่างระหว่างองค์กรกับคู่แข่งคืออะไร?
- (2) การเปลี่ยนแปลง
ความสามารถ
ในการแข่งขัน :
- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์การแข่งขันขององค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสในการสร้างความร่วมมือ และสร้างนวัตกรรมคืออะไร (*)?
- (3) ข้อมูล
เชิงเปรียบเทียบ :
- ระบุแหล่งที่มาที่สำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน?
 - รวมทั้งแหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญจากอุตสาหกรรมอื่น?
 - องค์กรมีข้อจำกัดอะไรบ้าง (ถ้ามี) ในการได้มาซึ่งข้อมูล หรือข้อจำกัดในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเหล่านี้?

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ :

- ระบุความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ภัยคุกคามเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ?

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ :

- รายงานระบบโดยรวมในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร?
- ระบุเครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการนี้?

หมายเหตุ : เครื่องหมาย (*) หมายถึง ตอบคำถามนี้ตามความเหมาะสม กรณีไม่ตรงกับบริบทขององค์กร ไม่จำเป็นต้องตอบคำถามนี้

✦ หมวด 1

✦ การนำองค์กร (Leadership)

หมวดการนำองค์กรมุ่งให้เห็นบทบาทของผู้นำในฐานะ “ผู้กำหนดทิศทางและวัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศ” ผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมที่ชัดเจน ถ่ายทอดให้ทุกคนเข้าใจและลงมือปฏิบัติอย่างสอดคล้องกัน เกณฑ์นี้ช่วยให้องค์กรตระหนักว่าความสำเร็จเริ่มจากภาวะผู้นำที่ยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขับเคลื่อนด้วยจริยธรรม ความโปร่งใส และการเรียนรู้ร่วมกัน เมื่อผู้นำบริหารองค์ประกอบทั้งหมดให้เป็นหนึ่งเดียว องค์กรจะเกิดความเชื่อมั่น การมีส่วนร่วม และผลลัพธ์ที่ยั่งยืนในระยะยาว

คำถามในหมวด 1 การนำองค์กร จะถามถึงการปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูง ในการชี้นำและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน นอกจากนี้ ยังถามถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร วิธีการที่องค์กรดำเนินการด้านกฎหมายและจริยธรรม รวมถึงวิธีการที่องค์กรสร้างประโยชน์ให้สังคม

ความเป็นเลิศขององค์กร เริ่มต้นจากการนำองค์กร โดยแบ่งเป็น 2 หัวข้อ ได้แก่ หัวข้อ 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง และหัวข้อ 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการตอบแทนสังคม

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership)

เจตจำนง

หัวข้อ 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง ถามถึงประเด็นความรับผิดชอบต่อที่สำคัญของผู้นำระดับสูง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

ผู้นำระดับสูงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง นอกจากนี้ ผู้นำระดับสูงควรต้องส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติ

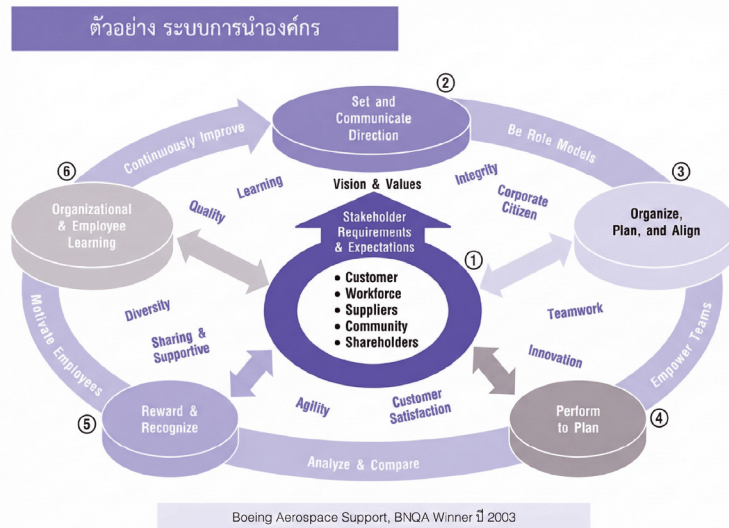
อย่างมีจริยธรรม การสื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วมอย่างเต็มใจของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และการทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติ

กลุ่มคำถามสำหรับ 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง ประกอบด้วย 3 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

1.1ก. พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม

ผู้นำระดับสูงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง ซึ่งอาจประกอบด้วย พันธกิจ วิสัยทัศน์ รวมถึงค่านิยม การใช้คำเหล่านี้ เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรม อาจมีความแตกต่างกันไปตามแต่ละองค์กร คำเหล่านี้ ผู้นำระดับสูงควรต้องทำให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนถึงแก่นแท้ขององค์กร เหตุผลของการคงอยู่ขององค์กร และภาพที่ผู้นำระดับสูงต้องการนำองค์กรไปให้ถึงในอนาคต

คณะผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูงควรช่วยกันออกแบบ “ระบบการนำองค์กร” (Leadership System) เพื่อให้ผู้บริหารทุกคนเห็นภาพรวมของระบบบริหารจัดการว่าในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ประกอบด้วยกระบวนการที่จำเป็นอะไรบ้าง ผู้บริหารทุกคนมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินกระบวนการต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในระบบการนำองค์กร เพื่อส่งเสริมความสำเร็จในการบรรลุวิสัยทัศน์ รวมทั้งต้องมีการประเมินความสำเร็จของระบบการนำองค์กรและนำไปสู่การปรับปรุงระบบการนำองค์กร



1.1 ข. การสื่อสาร

บทบาทของผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูงในการสื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ (engage) กับบุคลากรทั้งหมดถือเป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่งของการขับเคลื่อนองค์กร ผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูงควรต้องกระตุ้นให้ในองค์กรเกิดการสื่อสาร 2 ทิศทาง การสื่อสารที่ตรงไปตรงมา รวมถึงการสื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร นอกจากนี้ ผู้นำต้อง

ใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้างการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดี และให้มีการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ

บทบาทของผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูงในการสื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ (engage) กับบุคลากรแล้ว ในบางองค์กร ยังควรต้องครอบคลุมถึงกลุ่มพันธมิตรที่สำคัญ รวมถึงลูกค้าที่สำคัญ

ตัวอย่าง การสื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่โดยผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูง

Leader/Audience	Communication Method/Frequency	Flow	Validate 2-Way	Focus
SLT/All Managers / WF	Driving Forward Report & BPR / Review Monthly	2-way	I, GD	Communication tool about previous month's department performance against plan's KSDs, safety, VOC, CEM Bonus & President's Award status, employee years of service anniversaries, birthdays, community news & volunteering, & job openings, address issues logged on back page & the status of decision, review key VOC, productivity & process improvements
Gary / SLT / Managers	20 Group Meetings / Monthly	2-way	I, GD	The review focuses on financial productivity & significant KSDs plus managers' BPRs & Driving Forward meeting back page results
Gary / SLT	Leadership Meeting / Weekly	2-way	GD, RR	Process improvements, What's Important Now (WIN), financial review, VOC & emerging issues
NVD / Sales Consultants	Sales Meeting / Twice Weekly	2-way	RP, RR, I	Process improvements, WIN, ad campaigns, FMC promotions, process & product training, motivation, direct marketing campaigns, safety, health & wellness, monthly bonus plan, reward/recognition, review VOC customer feedback
Gary / Sales & F&I Managers	Sales Manager Meeting / Weekly	2-way	I, GD, RR	Process improvements, WIN, units sold, gross profit per vehicle, productivity (In-process measures) & VOC
SLT / WF	Birthday Cards / Yearly	2-way	I	Deliver a birthday card with gift card to the employee on their birthday
Gary / SLT	Strategic Planning / Monthly	2-way	I, GD, RR	Strategic planning action item review, organizational decisions, innovations & improvements
Gary / Managers	Leadership Training / Monthly	2-way	GD, RP, RR	Process improvements, WIN & Servant Leadership training
Gary / WF	Employee Handbook / Yearly (minimum)	1-way	N/A	Communicate dealership fundamental elements & policies & procedures, annual refreshers using Compli
SLT/All Employees	On-going internal social media	2-way	I, GD	Any employee can post positive comments about customer comments, employee compliments, birthdays and anniversaries of employment (Socialist)
MC/ Social media	As needed	2-way	GD	Posting news and interesting stories on Facebook, responding to positive and negative postings on all avenues
DPE / Sales Consultants	VOC updates / Monthly posted	1-way	N/A	Stoplight update of VOC segmented by store VOC, President's Award and the 6 elements of CEI
Gary/CFO/PSD	Cost Control / Weekly	2-way	I, GD	Review key expenses and make determination of opportunities to trim expenses

Figure 1.1-4 SLT Communicates With & Engages the Workforce

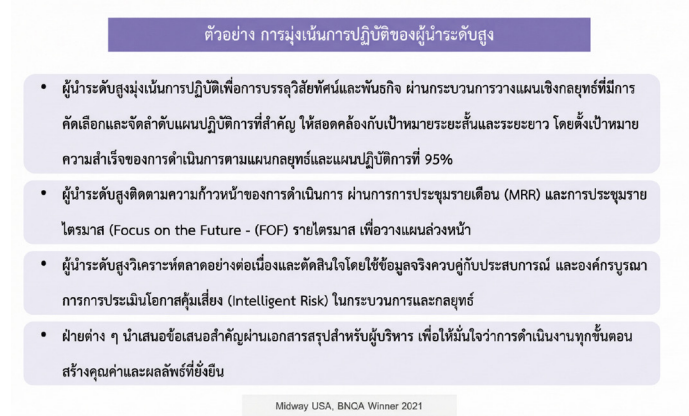


Don Chalmers Ford, BNQA Winner (Small Business) ปี 2016

3

1.1ค. การมุ่งเน้นผลการดำเนินการขององค์กร

ในการมุ่งเน้นผลการดำเนินการขององค์กร ผู้นำระดับสูงควรต้องสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งรวมถึงการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการขององค์กร โดยพิจารณาถึงการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ การระบุสิ่งที่จำเป็นให้เกิดการปฏิบัติ และแสดงให้เห็นถึงภาระความรับผิดชอบส่วนตนต่อการปฏิบัติขององค์กร



1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการตอบแทนสังคม (Governance and Societal Contributions)

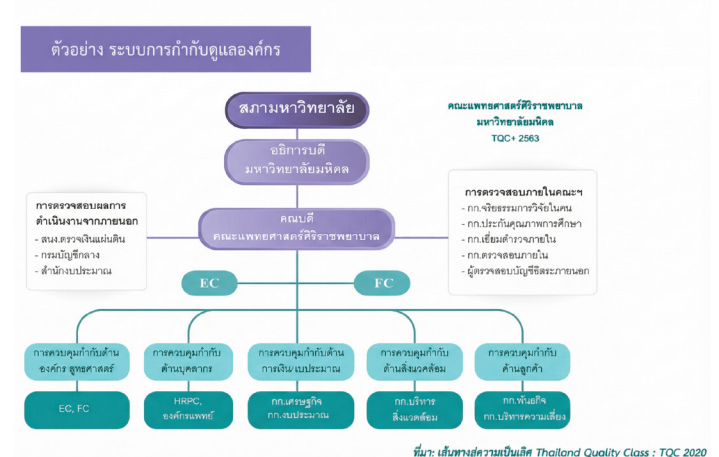
เจตจำนง

หัวข้อ 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการตอบแทน
สังคม ตามถึงประเด็นสำคัญ ๆ ในระบบการกำกับดูแล
องค์กร ตามถึงวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจได้ว่าทุกคนใน
องค์กรได้ประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม

และการตอบแทนสังคมและสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ
กลุ่มคำถามสำหรับ 1.2 การกำกับดูแลองค์กร
และการตอบแทนสังคม ประกอบด้วย 3 ประเด็นสำคัญ
ดังนี้

1.2 ก. การกำกับดูแลองค์กร

องค์กรจำเป็นต้องมีคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร
ที่รับผิดชอบ รับผิดชอบ โปร่งใส รวมทั้งมีภาระรับผิดชอบ
(accountability) ที่สามารถปกป้องผลประโยชน์ของผู้
มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (รวมทั้งผู้ถือหุ้น) ขององค์กร
ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ องค์กรเอกชน รวมทั้งองค์กร
ที่ไม่แสวงหาผลกำไร คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร
ควรต้องมีความเป็นอิสระในหน้าที่บทบาทและตรวจ
สอบองค์กร รวมทั้งหน้าที่ที่ตรวจติดตามการดำเนินการ
ขององค์กร ผู้นำสูงสุด และคณะผู้นำระดับสูง



1.2ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

ในการปฏิบัติตามกฎหมาย จริยธรรม และความ
เสี่ยง องค์กรควรต้องจัดการและปรับปรุงผลการดำเนิน
การจำเป็นต้องดำเนินการเชิงรุกในด้าน (1) การประพฤติ
ปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (2) การปฏิบัติตามกฎหมายและ
กฎระเบียบข้อบังคับ และ (3) ปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ

องค์กรต้องกำหนดตัววัดหรือตัวชี้วัดที่เหมาะสม
ที่ผู้นำระดับสูงสามารถใช้ในการติดตาม องค์กรที่

เป็นแบบอย่างที่ดีต้องหาโอกาสในการดำเนินการอย่าง
เป็นเลิศด้านการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการ
ประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม นอกจากนี้ องค์กรที่
เป็นเลิศยังเตรียมการเชิงรุกสำหรับความเสี่ยงจากผล
กระทบในเชิงลบและความกังวลของสังคมอาจรวมถึง
การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ การลดการปล่อยก๊าซ
คาร์บอน และการจัดการเครือข่ายอุปทาน

ตัวอย่าง การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

Process to Address Adverse Impacts on Society of:	Process to Anticipate Public Concerns With Current & Future Products & Operations:	Proactive Preparation
Operations: Emission control inspections; KPA (3rd party) reviews compliance with safety & environmental regulations; Outside lighting to respect neighbors; Recycle metal, paper, plastic, cardboard & aluminum	• Safety included in work process decision • Professional memberships in auto industry keep dealership current • Lighting, no outside paging system • Community involvement promotes informal feedback	• Concern Resolution Process pocket card w/each employee • Website lists contact information for addressing customer concerns • MotoFuze early warning system, sales room audits
Products: Compliance with FMC recall processes; Hybrid vehicles; oil, hazardous chemicals & tire recycling, Green recycled oil for sale	• Flexible fuel vehicles accept alternative fuels • Recall products & warranty for new & used vehicles; DCF honors new vehicle customers wherever their vehicle was purchased & notifies customers who haven't yet returned for their recall	• Sales & F&I videos for proper presentation of products to customers

Figure 1.2-2 Proactive Approach to Societal Impacts

Don Chalmers Ford, BNQA Winner 2016

1.2ค. การสร้างประโยชน์ให้สังคม

องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีเห็นว่าการสร้าง
ประโยชน์ให้สังคมเป็นสิ่งที่พวกเขาต้องทำ การทำให้
เหนือกว่าภาคบังคับตามกฎหมายในการสร้างประโยชน์
ให้สังคมอาจเป็นตัวขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร
นอกจากนี้ ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งถือหุ้น ถูก
ขับเคลื่อนด้วยประเด็นการสร้างประโยชน์ให้สังคมมาก
ขึ้นเรื่อย ๆ เช่น การจัดการสิ่งแวดล้อม การดูแลปัญหา
สังคม การปฏิบัติด้านแรงงาน และความปลอดภัยของ
ผลิตภัณฑ์ต่อผู้บริโภค ลูกค้าในปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะ
ตัดสินใจผูกพัน (engage) กับองค์กรที่คำนึงถึงการสร้าง
ประโยชน์ให้สังคมขององค์กรนั้น

ดังนั้น การสร้างประโยชน์ให้สังคมมีความหมาย
มากกว่าการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับเท่านั้น
องค์กรไม่ว่าขนาดเล็กหรือใหญ่มีโอกาสส่งเสริมสภาพ
ความเป็นอยู่ที่ดี ทั้งในระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และ
เศรษฐกิจ รวมถึงโอกาสในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ
ทั้งนี้ ระดับและขอบเขตของการสร้างประโยชน์ให้สังคม
จะขึ้นอยู่กับขนาดและความสามารถขององค์กรเท่าที่
ทำได้ตามข้อจำกัดทางทรัพยากรขององค์กร องค์กร
สามารถอ้างอิงตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของ
สหประชาชาติ (UNSDG) ในประเด็นการมุ่งเน้นสร้าง
ความผาสุกของสังคม

ตัวอย่าง การสร้างประโยชน์ให้สังคม

ร.ก.ส. มีชุมชนที่สำคัญ 2 ชุมชน
1) ชุมชนที่อยู่โดยรอบสถานประกอบการ
2) ชุมชนที่ ร.ก.ส. มีแผนการก่อสร้าง
คุณภาพชีวิตเกษตรกรผู้ปลูกข้าว
พันธุ์นาสายพันธุ์พิเศษ

ร.ก.ส. เข้าไปรับฟังปัญหาและความ
ต้องการของชุมชน และร่วมกับชุมชน
จัดทำแผนการพัฒนาชุมชน 4 แผนตาม
ระดับความสำคัญของชุมชน ได้แก่
1) แผนชีวิต เป็นแผนที่เป็นไปได้และ
ควรเฝ้าระวังพัฒนา
2) แผนชุมชน เป็นแผนที่เป็นไปได้และ
ควรเฝ้าระวังพัฒนา
3) แผนธุรกิจชุมชน เป็นแผนที่เป็นไปได้
เชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างชุมชน และ
4) แผนชุมชนพิเศษ เป็นแผนที่เป็นไปได้
เชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างชุมชนใน 4 มิติ
ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และ
วัฒนธรรมประเพณี



ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องของหมวด 1 การนำองค์กร

- (1) ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ (communication and engagement) ของผู้นำระดับสูง กับบุคลากร พันธมิตร และลูกค้า ตัวอย่างเช่น การรับรู้ของพนักงานถึงการกระทำของผู้นำระดับสูงในการสนับสนุนพันธกิจและค่านิยมขององค์กร
- (2) ผลลัพธ์ด้านภาระความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กร ตัวอย่างเช่น ผลลัพธ์ด้านการตรวจสอบภายในและการตรวจสอบจากองค์กรภายนอกที่เป็นอิสระ
- (3) ผลลัพธ์ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ ตัวอย่างเช่น ความสำเร็จที่โดดเด่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม กฎหมาย และกฎระเบียบข้อบังคับ
- (4) ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ตัวอย่างเช่น เหตุการณ์ของการละเมิดจริยธรรมหรือการฝ่าฝืนกฎเกณฑ์และการตอบสนองต่อเหตุการณ์นั้น, ผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อจริยธรรมขององค์กร
- (5) ผลลัพธ์ด้านความผาสุกของสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ตัวอย่างเช่น การลดการใช้พลังงาน, การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์, การให้บริการสังคมและชุมชน

อภิธานศัพท์ที่เกี่ยวข้องของหมวด 1 การนำองค์กร

ผู้นำระดับสูง (Senior leaders)

“ผู้นำระดับสูง” หมายถึง กลุ่มหรือทีมผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ในหลาย ๆ องค์กร ผู้นำระดับสูงประกอบด้วย ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรและผู้ที่รายงานตรงต่อผู้บริหารสูงสุด

ระบบการนำองค์กร (Leadership System)

“ระบบการนำองค์กร” หมายถึง วิธีการนำองค์กรอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ถูกใช้ทั่วทั้งองค์กร เป็นพื้นฐานสำหรับตัดสินใจที่สำคัญและกระบวนการตัดสินใจ การสื่อสาร และการนำไปปฏิบัติ

ระบบการนำองค์กร ประกอบด้วยโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การทำให้มั่นใจถึงการสื่อสาร 2 ทิศทางการเลือกและการพัฒนาผู้นำและผู้จัดการ การหนุนเสริมค่านิยม การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ทิศทาง และความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ

การกำกับดูแลองค์กร (Governance)

“การกำกับดูแลองค์กร” หมายถึง ระบบของการบริหารจัดการและการควบคุมต่าง ๆ ในการดูแลองค์กร รวมถึงความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร และผู้นำระดับสูงขององค์กร รวมถึงกฎบัตรองค์กร (corporate charters) กฎระเบียบที่บังคับใช้ (by laws) และนโยบายขององค์กร ที่ระบุเป็นลายลักษณ์อักษรถึงสิทธิและความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ละกลุ่ม

การกำกับดูแลองค์กรยังครอบคลุมถึงการกำหนดทิศทางและการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้าน 1) ภาระความรับผิดชอบต่อเจ้าของ/ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น 2) ความโปร่งใสของการปฏิบัติการ และ 3) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม.

✦ หมวด 2

✦ กลยุทธ์ (Strategy)



หมวดกลยุทธ์มุ่งเน้นให้เห็นถึงวิธีการที่องค์กรกำหนด **วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ** รวมทั้งการนำแผนเหล่านั้นไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์บังคับ และการติดตามวัดผลความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ในยุคที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องมี **ความคล่องตัว (Agility)** ในการบริหารกลยุทธ์ การดำเนินงาน และการบริหารแผนงาน เพื่อรับมือกับแรงผลักดันจากตลาดและสภาวะแวดล้อมที่ไม่อาจคาดเดาได้ เช่น ภาวะเศรษฐกิจผันผวน เหตุการณ์ฉุกเฉินระดับประเทศและระดับโลก การอุบัติของเทคโนโลยีใหม่ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน (Disruptive Technologies) หรือเหตุการณ์ไม่คาดคิดที่สร้างแรงสั่นสะเทือนต่อธุรกิจ (Disruptive Events)

หมวดนี้จึงสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องพัฒนา ทั้งแผนเชิงกลยุทธ์และขีดความสามารถของตนเองในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติได้จริง โดยมีระบบข้อมูลสารสนเทศรองรับกระบวนการวางแผนอย่างรอบด้าน ครอบคลุมถึงอิทธิพลจากปัจจัยภายนอก ความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อกำหนดสำคัญต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคต องค์กรจึงควรมองการณ์ไกลอย่างเหมาะสม ใช้วิจารณ์ญาณและข้อมูลเชิงลึกจากบริบทของตนเอง เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น แข็งแรง และพร้อมนำองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองความท้าทายและสิ่งคุกคาม รวมทั้งใช้ประโยชน์ความได้เปรียบและโอกาส และวิธีการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดจ้างผู้รับจ้างภายนอก (outsourcing) ระบบงาน และสมรรถนะหลักขององค์กร นอกจากนี้ ยังถามถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

และเป้าประสงค์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผลการดำเนินการโดยรวม ความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จในอนาคตดีขึ้น

กลุ่มคำถามสำหรับ 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ ประกอบด้วย 2 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

2.1ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

คำถามในประเด็นนี้กำหนดให้องค์กรมีพื้นฐานการปฏิบัติการที่มุ่งเน้นอนาคต และให้องค์กรพัฒนาเพื่อเป็นผู้นำในการแข่งขัน (Competitive Leadership) การตัดสินใจเกี่ยวกับการที่จะแข่งขัน องค์กรต้องเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรเองและของคู่แข่ง การแสวงหาโอกาสเชิงกลยุทธ์ และการประเมินโอกาสคู่เสี่ยง (intelligent risk) เพื่อให้ได้เป็นหรือรักษาความเป็นผู้นำในตลาด

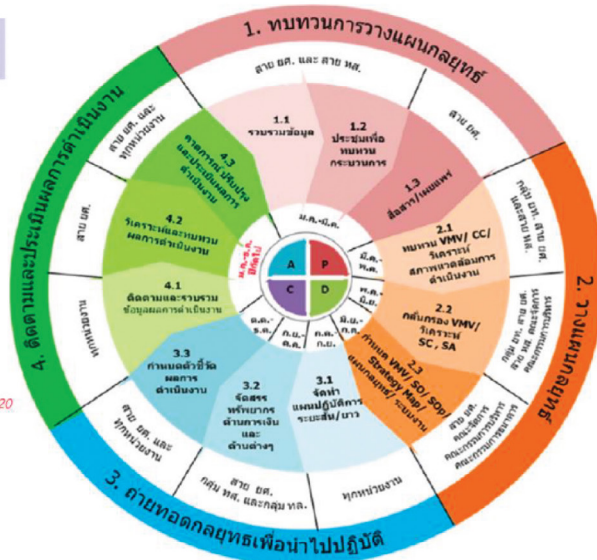
บางองค์กรอาจมีความจำเป็นต้องขึ้นและวางแผนสำหรับการคิดค้นสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง การพิเคราะห์ (reflection) และดำเนินการอย่างรวดเร็วในขณะที่อุตสาหกรรมวิวัฒนาการไป และการสร้างระบบที่มีความสามารถในการฟื้นตัว (“bounce forward”) หลังจากภาวะชะงักงัน

ตัวอย่าง กระบวนการวางแผนกลยุทธ์



ธนาคารออมสิน
TQA 2563

ที่มา: เส้นทางสู่ความเป็นเลิศ Thailand Quality Class : TQC 2020



2.1ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับทั้งโอกาสและความท้าทายในการมุ่งเน้นไปที่ประเด็นสำคัญยิ่งที่จะสร้างผลกระทบ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรควรต้องสะท้อนถึงประเด็นสำคัญยิ่งเหล่านี้ ครอบคลุมถึงการใช้ประโยชน์จากความสามารถเปรียบเชิงการแข่งขันและสิ่งที้องค์กรทำได้ที่ดีที่สุด

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อาจเป็นเรื่องการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การตอบสนองอย่างรวดเร็ว การตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย (customization) ใช้สถานที่ทำงานร่วมกัน (co-location) กับลูกค้าหรือพันธมิตร การใช้สื่อสังคมออนไลน์ และดิจิทัลจัดการความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบและลูกค้า กิจกรรมร่วมค้า (joint ventures) การผลิตเสมือนจริง (virtual manufacturing) นวัตกรรม

ที่รวดเร็วหรือตามการเปลี่ยนแปลงของตลาด การขึ้นทะเบียนระบบคุณภาพ ISO หรือระบบสิ่งแวดล้อม และการดำเนินกิจกรรมหรือเป็นผู้นำในการสร้างประโยชน์ให้สังคม

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อาจรวมถึงการพิจารณาให้พันธมิตรและผู้ให้ความร่วมมือดำเนินการแทนเพื่อเป็นทางเลือกของการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่ากว่า

ตัวอย่าง วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

GMBC Healthcare Inc, BNQA Winner 2020

Aim	1 Strategic Objective (3 Yr Goals)	Changes	2 Action Plans (Most Important Annual Goals—all goals AOS)	Continued from Figure P.2-1	3 Performance Measures/TTIs	FY18	4 FY19
Better Health	1. Redesign care to provide value to our patients/community	HCS, O	Redesign the key work processes for medical patients admitted to the hospital	Reduce the ED Admit Decision to Departure time	Readmission rate	144	109
			Readmission reduction within 30 days			10.42%	10.8%
	2. Lead in addressing key elements of the Behavioral Health needs of our community	HCS, O, SP	Increase political awareness & advocacy for Behavioral Health needs at state & county levels	LOS in ED for Crisis Patients	Primary Care Preventative Care & Screening for Clinical Depression & Follow Up	23 hrs 6 min	24 hrs 28 min
Better Care	3. Improve health equality	HCS, C, O	Design & deploy the Community Benefit System	Diabetics: Patients with A1C>9%		27%	23.0%
	4. CAHPS by health service entity	HCS, C, O	Achieve targeted customer service measures (CAHPS)	Recommend this provider office		92.0%	93.0%
		SP, C, O	Continuously adjust & align the Master Facility Plan with Strategic Objectives*	Hospital Overall		73.0%	71.0%
Least Waste	5. Expand, modify, or create new GBMC Healthcare offerings	HCS, SP, O	Expand the services of GBMC Health Partners*	Grateful donors (\$)		Confidential	
			Expand the services of Gilchrist	Increase in covered lives		79,829	79,664
	6. Improve critical systems	HCS, SP, O, C	Improve critical Baldrige systems	Hospice Average Daily Census		877	957
More Joy	7. Improve operational efficiency & effectiveness	HCS, SP, O	Supply Chain	ADLI by system		50%	70%
		HCS, SP	Liquidity	Days cash on hand		280	264
	8. Workforce engagement	SP, C, O	Improve Employee Engagement	GHX Overall Rank		118	58
			Physician Satisfaction Scores	Cash to Total Debt		218%	277%
	9. Safe work environment	O	Reduce workplace injuries	Meaningful Work		4.5	4.53
				Satisfied Working		4.29	4.32
				OSHA Injury Case rate		3.0	1.6

Figure 2.1-3 Key Strategic Objectives

HCS: Health Care Services; C: Customers & Markets; SP: Suppliers & Partners; O: Operations; * = Intelligent Risk

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการแปลง
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุ
วัตถุประสงค์เหล่านี้ รวมทั้งวิธีการที่องค์กรประเมินความ
ก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ
ทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

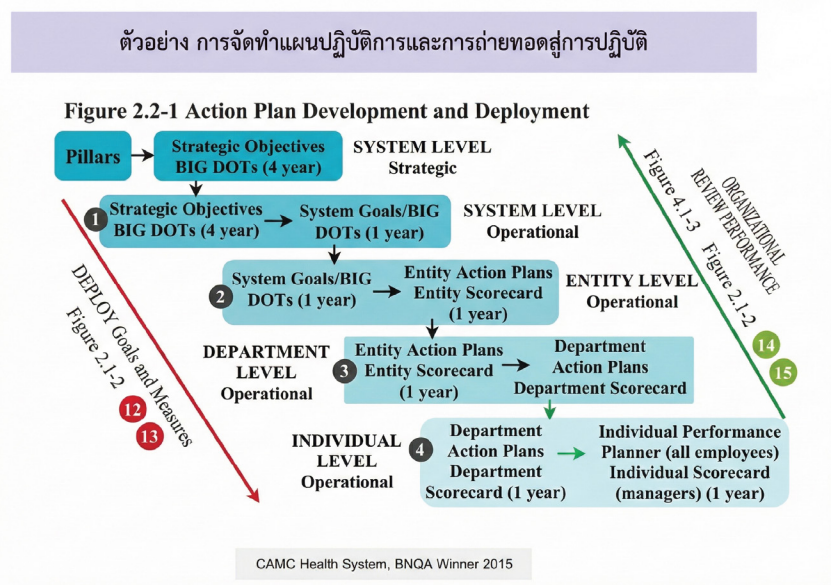
และบรรลุป่าประสงค์ขององค์กร

กลุ่มคำถามสำหรับ 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ประกอบด้วย 2 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

2.2ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการขึ้นอยู่กับทรัพยากรและตัวชี้วัดผลการดำเนินการ รวมทั้งความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของแผนงานขององค์กร ของผู้ส่งมอบ และของพันธมิตร ซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดและการสื่อสารลำดับความสำคัญของกิจกรรมการปรับปรุงที่ดำเนินการอยู่ นอกจากนี้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินการยังมีความสำคัญยิ่งในการติดตามผลการดำเนินการ

การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ควรต้องคำนึงถึงความคล่องตัว การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการตามความจำเป็น รวมถึงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและวิถีปฏิบัติการ



2.2ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

กลยุทธ์เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลง (dynamic) และบ่อยครั้งมีสถานการณ์บังคับให้ต้องปรับเปลี่ยนปฏิบัติการและนำแผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว เช่น เหตุการณ์ภายในหรือภายนอกที่ทำให้เกิดภาวะชะงักงัน การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การอุบัติใหม่ของเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดภาวะชะงักงัน (disruptive technologies) และการเปลี่ยนแปลงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าอย่างฉับพลัน



ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องของหมวด 2 กลยุทธ์

- (1) ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการเงิน
ตัวอย่างเช่น รายได้/งบประมาณ, กำไรหรือขาดทุน, ฐานะด้านเงินสด (cash position), มูลค่าสินทรัพย์สุทธิ (net assets), อัตราส่วนหนี้สิน (debt leverage), วงจรเงินสด (cash-to-cash cycle time), กำไรสุทธิต่อหุ้น, ผลตอบแทนทางการเงิน
- (2) ผลลัพธ์การดำเนินการด้านตลาด
ตัวอย่างเช่น การเติบโตทางธุรกิจ, ผลิตภัณฑ์ใหม่และการเข้าสู่ตลาดใหม่, สัดส่วนรายได้ของผลิตภัณฑ์ใหม่.
- (3) ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์ขององค์กร
ตัวอย่างเช่น ผลลัพธ์ที่สะท้อนผลสำเร็จของเป้าประสงค์ ของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และของแผนปฏิบัติการ

อภิธานศัพท์ที่เกี่ยวข้องของหมวด 2 กลยุทธ์

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages)

“ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความได้เปรียบต่าง ๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่โดยทั่วไป ความได้เปรียบเหล่านี้มักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขัน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มักมาจาก

1) สมรรถนะหลักขององค์กร ที่มุ่งเน้นการสร้างและการเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในขององค์กร

2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเกิดจากการปรับและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับพันธมิตร

เมื่อองค์กรตระหนักถึงที่มาของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ทั้งสองแหล่งแล้ว องค์กรสามารถเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในที่เป็นเอกลักษณ์นี้ด้วยการใช้ประโยชน์จากขีดความสามารถที่เกื้อหนุนกันจากองค์กรอื่น

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges)

“ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” หมายถึง แรงกดดันต่าง ๆ ที่มีผลอย่างชัดเจนต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร ความท้าทายเหล่านี้มักเกิดจากแรงผลักดันของตำแหน่งในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน โดยทั่วไป ความท้าทายเชิงกลยุทธ์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก องค์กรอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กรเองด้วย

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอก อาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าหรือตลาด การเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านต่าง ๆ เช่น การเงิน สังคม และความเสี่ยงหรือความจำเป็นอื่น ๆ

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายใน อาจเกี่ยวกับขีดความสามารถขององค์กร หรือทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กร

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives)

“วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขันหรือประเด็นทางสังคม และการได้เปรียบทางธุรกิจโดยทั่วไป วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะมุ่งเน้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์ หรือเทคโนโลยี (ความท้าทายเชิงกลยุทธ์)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์คือสิ่งที่องค์กรต้องบรรลุเพื่อรักษาไว้ หรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันและทำให้มั่นใจถึงความสำเร็จในระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะกำหนดการตัดสินใจถึงทิศทางในระยะยาวขององค์กร รวมทั้งจะชี้นำการจัดสรรทรัพยากรและการปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร

แผนปฏิบัติการ (Action Plans)

“แผนปฏิบัติการ” หมายถึง การดำเนินการ (actions) ที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งองค์กรใช้ในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการระบุรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และกรอบเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ

การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน หลังจากที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว เพื่อให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรมีความเข้าใจและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

ในเกณฑ์นี้ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติครอบคลุมถึงการสร้างตัววัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติอาจจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจงแก่บุคลากรบางคนหรือมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย

✦ หมวด 3

✦ ลูกค้า (Customers)

หมวดลูกค้ามุ่งเน้นให้องค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างความผูกพันกับลูกค้าเพื่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง” โดยเกณฑ์ถามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการรับฟังเสียงของลูกค้าอย่างรอบด้าน ทั้งจากประสบการณ์โดยตรง การสำรวจ ความคิดเห็นในสื่อสังคมออนไลน์ หรือข้อมูลเชิงลึกจากการให้บริการ เพื่อนำมาพัฒนาและกำหนดผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการให้ตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างแท้จริง และยังสามารถสร้างคุณค่าเหนือกว่าความคาดหวัง

นอกจากนี้ เกณฑ์ยังมุ่งเน้นให้เห็นถึงวิธีการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว ด้วยการมอบประสบการณ์ที่ดีอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกันในทุกจุดสัมผัส (Touchpoints) เพื่อสร้างความไว้วางใจและความจงรักภักดีในแบรนด์ องค์กรที่มองการณ์ไกลจะสามารถเชื่อมโยงความเข้าใจในลูกค้าเข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจ มองเห็นแนวโน้ม ความต้องการในอนาคต และปรับตัวได้อย่างทันท่วงที ซึ่งทั้งหมดนี้คือพื้นฐานของความสำเร็จที่มั่นคงและยั่งยืนในตลาดที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectations)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงกระบวนการที่องค์กรใช้ในการรับฟังลูกค้า รวมทั้งการกำหนดกลุ่มและส่วน (segment) ของลูกค้า และถามถึงกระบวนการกำหนดและปรับแต่งผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการเพื่อตอบสนองลูกค้าและตลาด โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเสาะหาสารสนเทศ

ที่มีคุณค่าเพื่อทำให้เป็นไปตามหรือเหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้าและปรับปรุงการตลาด

กลุ่มคำถามสำหรับ 3.1 ความคาดหวังของลูกค้า ประกอบด้วย 2 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

3.1ก. การรับฟังลูกค้า

กลยุทธ์ในการรับฟังเสียงของลูกค้าขึ้นอยู่กับปัจจัยทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กร การรับฟังเสียงของลูกค้ามีรูปแบบที่หลากหลายขึ้นเรื่อยๆ รูปแบบที่มักใช้ได้แก่ การสอบถามลูกค้ากลุ่มตัวอย่างที่สำคัญ (focus group) การบูรณาการอย่างใกล้ชิดกับลูกค้าที่สำคัญ การสัมภาษณ์ลูกค้าในอดีตและผู้ที่มีโอกาสเป็นลูกค้าในอนาคต (potential customers) เกี่ยวกับการตัดสินใจซื้อหรือตัดสินใจผูกสัมพันธ์ของลูกค้า ความเห็นของลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้าโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันและสารสนเทศที่ได้จากการสำรวจหรือข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า

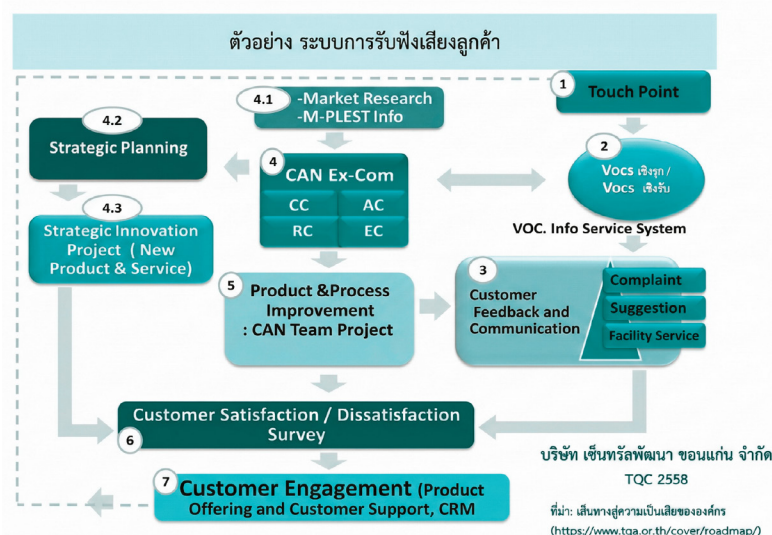
หัวข้อนี้เน้นวิธีการที่องค์กรได้สารสนเทศจากลูกค้าที่สามารถนำไปใช้ได้ สารสนเทศจะนำไปใช้ได้เมื่อองค์กรสามารถนำสารสนเทศนี้ไปเชื่อมโยงกับผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ รวมทั้งกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ เพื่อระบุโอกาสสำหรับผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการใหม่หรือที่ได้รับการปรับปรุงใหม่เพื่อให้บริการลูกค้าและตลาดขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

3.1ข. การจำแนกลูกค้า และการเสนอผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ

ในการจำแนกลูกค้า องค์กรควรต้องใช้สารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้า ตลาด และผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ เพื่อระบุกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดในปัจจุบันและในอนาคต รวมทั้งเพื่อกำหนดว่าลูกค้าใด กลุ่มลูกค้าใด และส่วนตลาดใด ที่องค์กรจะให้ความสำคัญและมุ่งเน้นเพื่อการเติบโตของธุรกิจ

ในการกำหนดผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ องค์กรควรต้องคำนึงถึงลักษณะเฉพาะ (characteristics) ที่สำคัญทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการ และผลการดำเนินการ (performance) ตลอดทั้งวงจรชีวิตและห่วงโซ่การบริโภค จุดมุ่งเน้นควรอยู่ที่ลักษณะพิเศษ (features) ที่มีผลต่อความชอบและความภักดีของลูกค้า ที่มีต่อองค์กรหรือตราสินค้าขององค์กร

ลักษณะพิเศษเหล่านี้ อาจรวมถึงราคา ความน่าเชื่อถือ คุณค่า การส่งมอบ ความทันกาล ผลิตภัณฑ์ที่ปรับเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะ เทคโนโลยีการใช้งานง่าย การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมหรือสังคม (stewardships) การสนับสนุนลูกค้าหรือการบริการด้านเทคนิค ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแทนขายกับลูกค้า ความสะดวกในการทำธุรกรรม ประสบการณ์ของลูกค้าแบบเสมือนจริง (virtual customer experience) และการรักษาความลับและความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลส่วนตัวของลูกค้า



3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและสร้างเสริมประสบการณ์ของลูกค้า. รวมถึงการทำให้ลูกค้าสามารถค้นหาสารสนเทศและบริการสนับสนุน การจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า และทำให้มั่นใจว่าองค์กรปฏิบัติตามเป็นธรรมกับลูกค้า. นอกจากนี้หัวข้อนี้ยังถามถึงการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า. และวิธีการใช้ข้อมูลเสียงของ

ลูกค้าที่องค์กรรวบรวมมา. สิ่งเหล่านี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ามากยิ่งขึ้น และยกระดับความภักดีของลูกค้า.

กลุ่มคำถามสำหรับ 3.2 ความผูกพันของลูกค้า ประกอบด้วย 2 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

3.2ก. ประสบการณ์ของลูกค้า

องค์กรสร้างเสริมประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Experience) ผ่านการสร้างความสัมพันธ์กับและการสร้างความผูกพันกับลูกค้า

กลยุทธ์ความสัมพันธ์ที่องค์กรใช้อาจจำเป็นต้องแตกต่างกันอย่างชัดเจนสำหรับแต่ละลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด นอกจากนี้ ยังอาจต้องแตกต่างกันอย่างชัดเจนในวงจรชีวิตการเป็นลูกค้าแต่ละช่วงเวลา การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า อาจรวมถึงการพัฒนาความร่วมมือหรือเป็นพันธมิตรกับลูกค้าในรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับทุกภาคอย่างเท่าเทียมกัน ตลอดจนประสบการณ์การให้บริการแบบครบวงจรมากกว่าเพียงการทำธุรกรรมเท่านั้น

ตัวอย่าง การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า			
Patient & Other Customer Relationship Stage	Tools to Move to Next Level	Examples of Measures/ Actual	Figure
① Never Tried	Outreach; Health Lecture Series; Support Groups; Health Fairs ; Social & Traditional Media ; Geomarketing; Physician referral	• Facebook Likes	7.4-9
② Tried	Leader/purposeful rounding ; Ambassadors Rounds; CRM software; Bring a friend to GBMC Events ; Referral to other work system; Post discharge phone calls	• CAHPS Results	7.2-1-3; 7.2-5; 7.2-8-10
③ Liked	Population health outreach; Support Groups ; Donor thank you contacts; Participate in fun philanthropic events (Legacy Chase, Walk-a-Mile)	• Covered Lives • Market Share	7.5-7-8; 7.5-10
④ Loyal Advocate	Advisory Councils/PFAC; Grateful Donor events & recognition; Branded Merchandise, Volunteer Program; Volunteer Opportunities for fun philanthropic events (Legacy Chase, Walk-a-Mile)	• Grateful Donations	7.4-20-22

Figure 3.2-1 Customer Relationship Model & Tools

GMBC Healthcare Inc, BNQA Winner 2020

3.2ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า

ความผูกพันของลูกค้าเป็นการดำเนินการในเชิงกลยุทธ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้าให้สูงจนถึงระดับที่ลูกค้าจะให้การสนับสนุนตราสินค้า รวมทั้งผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการอย่างเต็มที่ การสร้างความภักดีถึงระดับดังกล่าว บุคลากรในองค์กรต้องมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า โดยอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องกลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมทั้งพฤติกรรมและความนิยมของลูกค้า

การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า เป็นส่วนหนึ่งของการรับฟังลูกค้าในการประเมินความไม่พึงพอใจของลูกค้าไม่ควรพิจารณาเพียงแค่ข้อที่ได้คะแนนความพึงพอใจน้อย แต่ควรต้องแยกการประเมินความไม่พึงพอใจออกมาต่างหาก ทั้งนี้ เพื่อวิเคราะห์ถึงต้นเหตุของปัญหาและทำให้สามารถแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต

นอกจากนี้ แง่มุมที่สำคัญอีกแง่มุมหนึ่ง คือ องค์กรควรต้องมีการการเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรกับที่มีต่อคู่แข่ง กับผลิตภัณฑ์ที่เป็นคู่แข่งหรือเป็นทางเลือกอื่น และ/หรือกับองค์กรที่นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน สารสนเทศเหล่านี้ อาจได้มาจากการวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า การศึกษาเชิงเปรียบเทียบที่ทำโดยองค์กรเองหรือโดยหน่วยงานอิสระ

ตัวอย่าง การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า

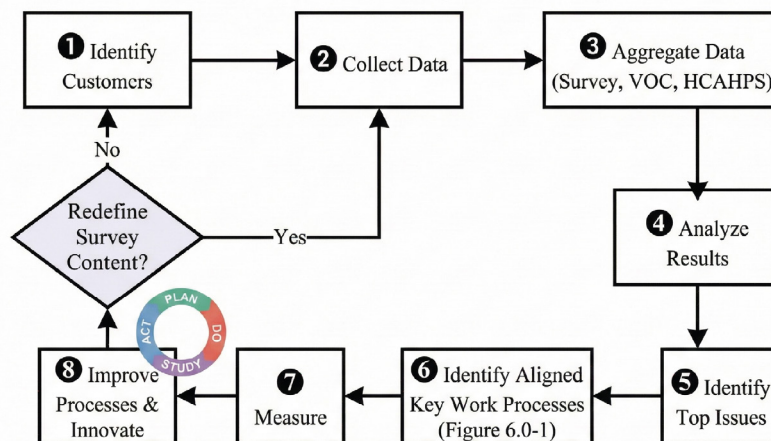


Figure 3.2-3 Customer Satisfaction/Dissatisfaction & Engagement Determination System (Survey Process)

GMBC Healthcare Inc, BNQA Winner 2020

ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องของหมวด 3 ลูกค้า

- (1) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า
ตัวอย่างเช่น ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของลูกค้า, ผลลัพธ์ด้านความไม่พึงพอใจของลูกค้า, คุณค่าผลิตภัณฑ์จากมุมมองของลูกค้า โดยพิจารณาถึงคุณภาพและราคา
- (2) ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของลูกค้า
ตัวอย่างเช่น ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของลูกค้า, การรักษาลูกค้าไว้, การสนับสนุนอย่างเต็มที่ของลูกค้าต่อตราสินค้าและผลิตภัณฑ์ขององค์กร, การให้รางวัล การจัดอันดับ และการได้รับการยกย่องชมเชยจากลูกค้าและองค์กรอิสระอื่น ๆ

อภิธานศัพท์ที่เกี่ยวข้องของหมวด 3 ลูกค้า

ลูกค้า (Customer)

“ลูกค้า” หมายถึง ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ โปรแกรม หรือบริการขององค์กร (ในเกณฑ์เรียกว่า “ผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ”) หรืออาจเป็นผู้ใช้ในอนาคต ลูกค้า หมายถึงผู้ใช้ผลิตภัณฑ์โดยตรง และผู้ซื้อผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่ายต่อ เช่น ผู้จัดจำหน่าย ตัวแทน หรือองค์กรต่าง ๆ ที่ใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์กร

เกณฑ์นี้กล่าวถึงลูกค้าอย่างกว้าง ๆ โดยครอบคลุมถึงลูกค้าในปัจจุบัน ลูกค้าในอนาคต และลูกค้าของคู่แข่งด้วย. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า เป็นค่านิยมประการหนึ่งของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ฝังอยู่ในความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี

ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)

“ความผูกพันของลูกค้า” หมายถึง ความมุ่งมั่นของลูกค้าทั้งในด้านความรู้สึกและสติปัญญาที่ให้กับตราสินค้าและผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการขององค์กร. ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้ายังคงใช้ผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการขององค์กร. ลักษณะของความผูกพัน รวมถึงการรักษาลูกค้าไว้ ความภักดีต่อตราสินค้า ความเต็มใจของลูกค้าในการทำธุรกิจ - และเพิ่มการทำธุรกิจ - กับองค์กร และความเต็มใจของลูกค้าในการแนะนำตราสินค้า รวมทั้งผลิตภัณฑ์ ให้คนอื่นรู้จักอย่างแข็งขัน

✦ หมวด 4

✦ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

(Measurement Analysis and Knowledge Management)

ในหมวดนี้ เกณฑ์มุ่งเน้นให้องค์กรแสดงให้เห็นถึง วิธีการในการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร รวมถึงแนวทางในการจัดการสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ที่มีอยู่ เพื่อใช้สนับสนุนการตัดสินใจและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หมวด 4 จึงเปรียบเสมือน “สมองขององค์กร” ที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ การทบทวน รวมทั้งการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการความรู้ขององค์กร ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และผลักดันให้เกิดการปฏิบัติที่เป็นหนึ่งเดียวกันทั้งองค์กร

หัวใจสำคัญของหมวดนี้อยู่ที่ คุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูล ซึ่งเป็นพื้นฐานให้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีความถูกต้องและแม่นยำ นอกจากนี้ การบริหารจัดการสารสนเทศและความรู้อย่างเป็นระบบ ยังช่วยให้เกิดการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรม และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

กล่าวได้ว่า หมวด 4 เป็นแกนกลางที่หล่อเลี้ยงทุกหมวดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพราะเป็นแหล่งข้อมูลเชิงลึกที่สะท้อนผลการดำเนินงานจริง และเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาความได้เปรียบเชิงแข่งขัน และการเพิ่มผลิตภาพอย่างยั่งยืนในระยะยาว

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

(Measurement Analysis and Improvement of Organizational Performance)

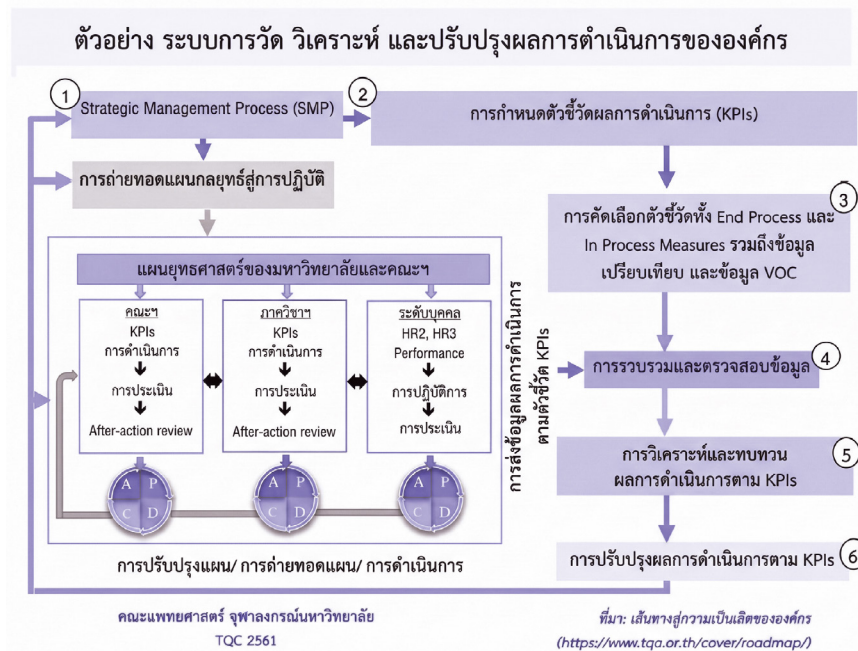
เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการเลือก และใช้ข้อมูลสารสนเทศสำหรับการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ และการทบทวน เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินการขององค์กร หัวข้อนี้เป็นศูนย์กลางของการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศในการวัดผลการดำเนินการและระบบการจัดการที่มีการบูรณาการ โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศด้านการเงินและด้านอื่น ๆ

จุดมุ่งหมายของการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ การทบทวน และการปรับปรุง คือเพื่อชี้แนะ

องค์กรให้บรรลุผลลัพธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร เพื่อคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิด หรือการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร รวมทั้งเพื่อระบุวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรที่นำมาแบ่งปัน

กลุ่มคำถามสำหรับ 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ประกอบด้วย 2 ประเด็นสำคัญ ดังนี้



ตัวอย่าง ตัวชี้วัด
และการทบทวนผลการ
ดำเนินการขององค์กร

GBMC Healthcare,
BNQA Winner ปี 2020

WHEN	WHO						ANALYSIS TO ENSURE VALID CONCLUSIONS	DECISIONS MADE	Info From
DAILY	SL	N/MS	SS	SL	P	BOD	- 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	- 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
Safety (Patient/WF)	x	x	x	x	x				
Census/Volume/Staffing	x	x	x						
Admissions/Referrals	x	x	x						
Productivity/LDM	x	x	x	x	x				
Satisfaction/Quality	x	x	x						
WEEKLY							- Trending/Variances - Process change - Root cause analysis	- Safety/Regulatory/Service Recovery - Staffing/Recruitment/Recognition - Operational Changes/Action Plans	
Productivity/Financials	x	x	x	x	x				
Patient Satisfaction	x	x	x	x	x				
Position Control	x	x	x	x	x				
MONTHLY							- Social media campaigns - Budget Target vs. Actual - Statistical comparison - Action Plan evaluation/LDM	- 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							- 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: - 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							- 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	- 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							Shifts in technology, market, services, competition, economy, regulator environment	Changes in SO, Annual Goals, Action Plans to adapt to shifts in market conditions/priorities	
Environmental Analysis	x			x	x	x			

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)

4.1ก. การวัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Measurement)

คำถามในหัวข้อนี้มีการเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่นในเกณฑ์ ระบบการวัด วิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร ควรต้องครอบคลุมตัววัดทุกด้านที่สำคัญขององค์กร รวมถึง การนำองค์กร (หมวด 1) กลยุทธ์ (หมวด 2) ลูกค้า (หมวด 3) บุคลากร (หมวด 5) และการปฏิบัติการ (หมวด 6)

การแก้ไขและปรับตัววัดให้ได้ข้อมูลที่ทันเวลา เพื่อสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือที่มิได้คาดคิด ทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร อาจรวมถึงการปรับใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่แตกต่าง (จากเดิม) หรือปรับช่วงเวลา (ความถี่) ของการวัด. การปรับเปลี่ยนเหล่านี้อาจเป็นสิ่งที่จำเป็นในการ

ตอบสนองการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้าน การเมืองหรือสภาพแวดล้อมทางสังคม ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน นวัตกรรม ในกระบวนการหรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์กร การเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ของคุณแข่ง หรือการเพิ่มผลิตภาพขององค์กร

4.1ข. การวิเคราะห์และทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ (Performance Analysis and Review and Improvement)

การวิเคราะห์อาจเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัล (digital data analytics) และเทคนิควิทยาการข้อมูล (data science) ซึ่งตรวจจับแบบแผนและแปลความหมายของข้อมูล สำหรับการปรับปรุงในระดับปฏิบัติการ การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบกับมิติการวัดที่สำคัญ 2 มิติ โดยปกติมักจะเพียงพอแล้ว (เช่น ผลผลิตภาพ ความสามารถในการทำกำไร ผลตอบแทนการลงทุน ลักษณะเฉพาะ (character) ของความพึงพอใจของลูกค้าและความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ) บางองค์กรอาจเพิ่มมิติที่ 3 เช่น เวลา หรือการแบ่งส่วน (เช่น ตามกลุ่มลูกค้า)

การวิเคราะห์สารสนเทศ (Information analytics) อาจเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัล (digital data analytics) และเทคนิควิทยาการข้อมูล (data science) ซึ่งตรวจจับแบบแผนและแปลความหมายของข้อมูล การวัดที่สำคัญ 2 มิติ โดยปกติมักจะเพียงพอแล้ว (เช่น ผลผลิตภาพ ความสามารถในการทำกำไร ผลตอบแทนการลงทุน ลักษณะเฉพาะ (character) ของความพึงพอใจของลูกค้าและความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ). และอาจเพิ่มมิติที่ 3 เช่น เวลา หรือการแบ่งส่วน (เช่น ตามกลุ่มลูกค้า)

การทบทวนผลการดำเนินการ (Reviewing Performance) ในหัวข้อนี้มีจุดมุ่งหมายให้ครอบคลุมผลการดำเนินการในทุกเรื่อง ทั้งผลการดำเนินการในปัจจุบันและการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต โดยคาดว่าผลการทบทวนจะเป็นแนวทางที่เชื่อถือได้ ทั้งเพื่อระบุการปรับปรุงและโอกาสในการสร้างนวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ที่สำคัญ สมรรถนะหลักขององค์กร และตัวชี้วัดความสำเร็จ นอกจากนี้ ผลจากการทบทวนยังอาจแจ้งเตือนองค์กรถึงความจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉมในโครงสร้างและระบบงานขององค์กร

4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ (Information and Knowledge Management)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ และทำให้มั่นใจถึงคุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูลสารสนเทศ. นอกจากนี้ ยังถามถึงแนวทางการจัดการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ และการแสวงหาการสร้างนวัตกรรมขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

กลุ่มคำถามสำหรับ ประกอบด้วย 3 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

4.2ก. ข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information)

ในการจัดการสารสนเทศ องค์กรเป็นต้องทุ่มเททรัพยากรอย่างจริงจัง เนื่องจากแหล่งข้อมูลสารสนเทศเพิ่มมากขึ้นอย่างมหาศาล การเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของการใช้สารสนเทศในการปฏิบัติการขององค์กร - ทั้งที่เป็น

ส่วนหนึ่งของเครือข่ายความรู้ขององค์กร ผ่านเว็บและสื่อสังคมออนไลน์ รวมทั้งการสื่อสารระหว่างธุรกิจกับธุรกิจ องค์กรกับองค์กรและธุรกิจกับผู้บริโภค - เป็นเรื่องท้าทายความสามารถขององค์กรในการทำให้ระบบ

ดังกล่าวเชื่อถือได้และพร้อมใช้งานในรูปแบบที่ใช้งานง่าย ความสามารถในการผสานและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลต่างประเภท เช่น วิดีโอ ข้อความ และตัวเลข จะสร้างโอกาสสำหรับความได้เปรียบเชิงแข่งขัน

ข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อเครือข่ายธุรกิจขององค์กร พันธมิตร และห่วงโซ่อุปทาน องค์กรควรต้องคำนึงถึงความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ และควรต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการสอบทานความถูกต้องอย่างรวดเร็ว การประกันความเชื่อถือได้ และความมั่นคงปลอดภัย โดยพิจารณาถึงความถี่และขนาดในการถ่ายโอนข้อมูลทางดิจิทัล รวมทั้งความท้าทายเรื่องความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

ตัวอย่าง การทำให้มั่นใจถึงคุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ

Property	Data, Information, and Organizational Knowledge	How Properties are Ensured
Integrity	Code of ethics, Certification (employee, suppliers), Process and Systems Audits training	Audits, SEI/CMM
Accuracy	Experience and skill level, Patents, training	Error proofing and validation for entry, field masks, audits
Timeliness	OJT, Just In Time Training, Employee Orientation, Intranet and Systems Access (employees, customers, suppliers)	Pilots of new software systems and user group testing
Reliability	PBM, Metrics, Certification of financial statements, ISO, AS9100, QA	Change boards, SEI/CMM, service level agreements; backup systems
Security	DoD security clearances, ITAR, Access Control, Export Control, Boeing sensitive/proprietary IP, Classified Programs, Nondisclosure agreements	Account permissions processes, firewalls, reverse proxy, anti-virus software, standard PC configurations, Computing Security Policy
Confidentiality	Governed by business agreements, DoD specified, Boeing proprietary	Account permissions processes, firewalls, reverse proxy, anti-virus software
User Friendliness	Training, Accessibility to references and resources via Web and Boeing contacts	Help Desk, user pilots and training labs, user surveys, SEI/CMM, ergonomics

Boeing Aerospace, BNQA Winner 2003

4.2ข. ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge)

การสร้างและการจัดการความรู้ขององค์กรจากแหล่งต่าง ๆ อาจเกี่ยวข้องกับการจัดการชุดข้อมูลขนาดใหญ่และประเภทข้อมูลสารสนเทศที่แตกต่างกัน ทั้งแบบมีโครงสร้างและไร้โครงสร้าง เช่น ตาราง ข้อมูล วิดีโอ เสียง รูป และข้อความ. การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศอาจเกี่ยวข้องกับการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (artificial Intelligence) การวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัล (digital data analytics) และเทคนิควิทยาการข้อมูล (data science) ที่ตรวจจบบรูปแบบของข้อมูลปริมาณมากและแปลความหมาย การใช้เทคนิคเหล่านี้ในการตัดสินใจจำเป็นต้องมีการนำเทคโนโลยีไปใช้และใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศในลักษณะที่เป็นการปกป้องสารสนเทศเกี่ยวกับองค์กรและบุคคล

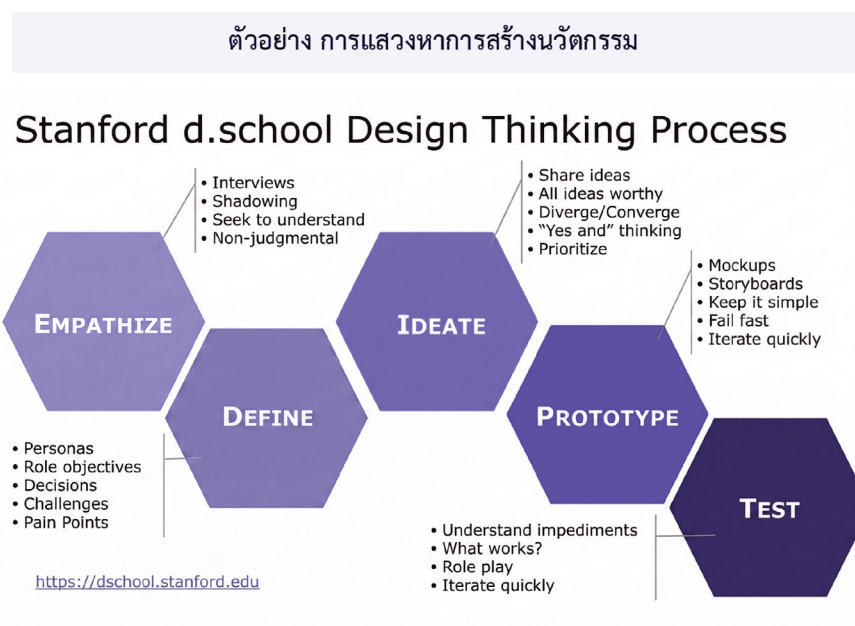
องค์กรควรต้องกำหนดว่าความรู้ใดสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติการ และจากนั้นทำให้มีกระบวนการอย่างเป็นระบบในการแบ่งปันสารสนเทศนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสารสนเทศที่เป็นความรู้ส่วนบุคคลที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคลากร (implicit knowledge) การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจน วัฒนธรรมของการแบ่งปันความรู้ กระบวนการที่เป็นระบบสำหรับการแบ่งปันความเชี่ยวชาญ การระบุและการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้หลัก และเครื่องมือต่าง ๆ (รวมถึงเทคโนโลยี) ที่เหมาะสมสำหรับองค์กร



4.2ค. การแสวงหาการสร้างนวัตกรรม (Pursuit of Innovation)

ในองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนการสร้างนวัตกรรม มีแนวโน้มที่จะมีแนวคิด (ideas) ต่าง ๆ มากเกินกว่าทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ในการแสวงหาการสร้างนวัตกรรม ทำให้องค์กรต้องมีจุดตัดสินใจที่สำคัญ 2 ประเด็นในวงจรการสร้างนวัตกรรม: (1) จัดลำดับความสำคัญโอกาสต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อแสวงหาโอกาส (opportunities to pursue) เหล่านี้ที่มีโอกาส (likelihood) ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนสูงสุด (โอกาสคุ้มเสี่ยง) และ (2) รู้ว่าเมื่อไรจะยุติโครงการและจัดสรรทรัพยากรนั้นใหม่ไปยังการพัฒนาโครงการที่ประสบความสำเร็จหรือไปยังโครงการใหม่.

ในการตัดสินใจและจัดสรรทรัพยากร องค์กรอาจใช้เครื่องมือหลากหลายประเภท เช่น การพยากรณ์ (forecasts) การคาดการณ์ (projections) ทางเลือก (options) สถานการณ์จำลอง (scenarios) ความรู้ การวิเคราะห์หรือแนวทางอื่น ๆ เพื่อมองอนาคต (envisioning the future). การประเมินผลอย่างรอบคอบถึงโอกาสในการสร้างนวัตกรรมที่มีความเป็นไปได้มากมาย เป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการกำหนดว่าโอกาสใดที่อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดขององค์กร



ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องของหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ตัวชี้วัดถูกกระจายไปแสดงผลลัพธ์ในหมวดต่าง ๆ

หมวดกระบวนการ

หมวดผลลัพธ์

หมวด 1	หัวข้อ 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร
หมวด 2	หัวข้อ 7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์
หมวด 3	หัวข้อ 7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า
หมวด 4	-
หมวด 5	หัวข้อ 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร
หมวด 6	หัวข้อ 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

อภิธานศัพท์ที่เกี่ยวข้องของหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

Innovation: การสร้างนวัตกรรม

Innovations: นวัตกรรม

“การสร้างนวัตกรรม” หรือ “นวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุง กระบวนการ ผลิตภัณฑ์ องค์กร หรือความผาสุกของสังคม เพื่อเพิ่มมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เกณฑ์ใช้คำว่า INNOVATION การสร้างนวัตกรรม เพื่ออ้างอิงกระบวนการ/กิจกรรม และใช้คำว่า INNOVATIONS เพื่ออ้างอิงผลสัมฤทธิ์). การสร้างนวัตกรรมเป็นการรับเอาแนวคิด (ideas) กระบวนการ เทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ หรือรูปแบบธุรกิจ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับเพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่. นวัตกรรมเป็นการฉีกแนวหรือการปรับปรุงอย่าง “ก้าวกระโดด” ในด้านผลลัพธ์ ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือความผาสุกของสังคม. การสร้างนวัตกรรมใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน กระบวนการในการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ และความเต็มใจที่จะแสวงหาโอกาสดังกล่าว.

การสร้างนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กร ครอบคลุมถึงการแบ่งปันความรู้ การตัดสินใจที่จะนำไปใช้ การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้ แม้ว่าการสร้างนวัตกรรมมักเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี แต่การสร้างนวัตกรรมสามารถเกิดได้ในทุกกระบวนการที่สำคัญขององค์กร ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงผ่านนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดหรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลผลิต. นวัตกรรมอาจปรากฏอยู่ในองค์กรทุกขนาด ทุกประเภท และทุกระดับพัฒนาการการสร้างนวัตกรรมอาจปรากฏอยู่ในองค์กรทุกขนาด ทุกภาคส่วน (sectors) และทุกระดับพัฒนาการ

✦ หมวด 5

✦ บุคลากร (Workforce)

หมวดการมุ่งเน้นบุคลากร กล่าวถึงแนวทางและวิธีปฏิบัติที่สำคัญในการบริหารจัดการบุคลากร เพื่อสร้างและคงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อผลการดำเนินการที่ได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความผูกพันและภาคภูมิใจในองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคลในหมวดนี้มุ่งให้ผู้นำและผู้บริหารทุกระดับตระหนักว่าคนคือหัวใจของความสำเร็จ และการพัฒนาคนต้องเชื่อมโยงกับทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนที่เป็นหนึ่งเดียวและยั่งยืน ดังนั้น เกณฑ์จึงได้กำหนดให้การวางแผนด้านบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในหมวด 2 เพื่อให้การจัดการบุคลากรสอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กรอย่างแท้จริง

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (Workforce Environment)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร วิธีตอบสนองความต้องการเหล่านั้นเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผล รวมทั้งวิธีการที่ทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าบรรยากาศของสถานที่ทำงานเกื้อหนุนการปฏิบัติงาน

จุดมุ่งหมายของหัวข้อนี้ คือเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพที่ส่งผลให้การทำงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จและเกื้อหนุนบุคลากร

กลุ่มคำถามสำหรับ 5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร ประกอบด้วย 2 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

5.1ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (Workforce Capability and Capacity)

องค์กรจำนวนมากสับสนกับแนวคิดเรื่องขีดความสามารถและอัตรากำลัง ด้วยการเพิ่มจำนวนคนที่มีทักษะไม่เหมาะสมเพื่อชดเชยการขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะ หรือตั้งสมมติฐานว่าคนงานจำนวนน้อยแต่ทักษะสูงกว่าสามารถทดแทนความจำเป็นด้านอัตรากำลังสำหรับกระบวนการที่ต้องการทักษะน้อยหรือทักษะที่แตกต่างกันแต่ต้องการคนจำนวนมากเพื่อการทำงานให้สำเร็จ

การมีจำนวนคนที่เหมาะสมและทักษะที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จ นอกจากนี้ การมองไปข้างหน้าเพื่อคาดการณ์ความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังในอนาคต จะทำให้องค์กรมีเวลาเพียงพอสำหรับการฝึกอบรมการว่าจ้าง การปรับเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร และการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงระบบงาน.

การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ควรต้องคำนึงถึงความจำเป็นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต สอดคล้องตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ระบุในหมวด 2 ด้วย

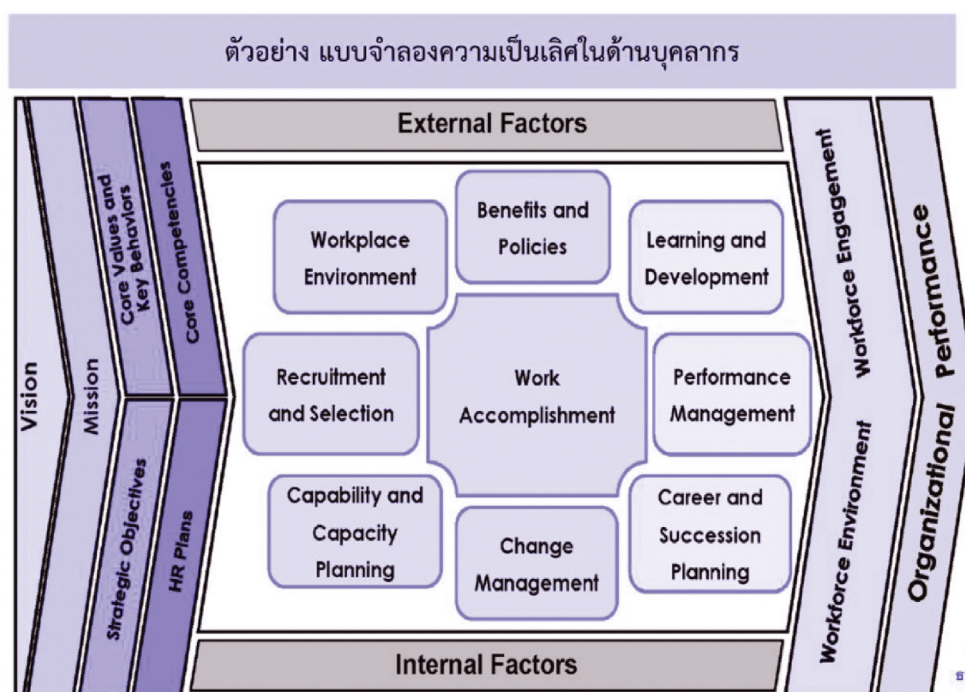
5.1ข. บรรยากาศการทำงาน (Workplace Climate)

ความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานจะจัดอุปสรรคต่อผู้พิการให้ทำงานได้ตามศักยภาพของตน สถานที่ทำงานที่มีความพร้อม ต้องสามารถเข้าถึงได้ทั้งทางกายภาพ เทคโนโลยี และทัศนคติ (attitudinally accessible) โดยปราศจากอคติ

หากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและ ตัววัดผลการดำเนินงานหรือเป้าหมาย มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญสำหรับสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน หรือรูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน (different work sites or hybrid work) องค์กรควรต้องอธิบายถึงความแตกต่างเหล่านี้ด้วย

บรรยากาศการทำงานยังรวมถึงการสนับสนุน บุคลากร (Workforce Support) ด้วยการให้บริการ สิ่งอำนวยความสะดวก และกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ความยืดหยุ่นสำหรับชั่วโมงการทำงาน สถานที่ทำงาน และ โปรแกรมผลประโยชน์ การดูแลเด็กและผู้สูงอายุ การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัว

และเพื่อบริการชุมชน การให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัวและอาชีพการงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการงาน และการช่วยให้บุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ กิจกรรมสนับสนุนการหรืองานประเพณี การดูแลสุขภาพ ณ สถานที่ทำงาน และการให้ความช่วยเหลืออื่น ๆ การยกย่องชมเชยทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การให้การศึกษา นอกเหนือจากงานในหน้าที่ บริการเพื่อช่วยเตรียมความพร้อมพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง (outplacement services) และ ผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ รวมถึงการขยายเวลาให้พนักงานสามารถใช้บริการต่อเนื่องได้



ที่มา: เส้นทางสู่ความเป็นเลิศขององค์กร (<https://www.tqa.or.th/cover/roadmap/>)

สายชอภบัตรรณาคาร
ธนาคารแห่งประเทศไทย
TQC+ Operations 2560

ตัวอย่าง การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานของบุคลากร

F5.1-4 Sample Workplace Health/Safety, Security & Accessibility				
Environ-ment	Methods	Segment	Performance Measures	Goals
Health/Safety	Mandatory Vaccines	WF	% Compliance	100%
	OSHA Recordables	WF	Number of events	0
	Infection Control Hand Hygiene	WF	% Compliance secret shoppers	100%
	Mandatory Safety Training	WF	Number in attendance	100%
	Decontamination Team	EP	Number of trainings	1
	Respiratory Fit	EP/PP	% Compliance	100%
Security	Security Rounds	WF	Rounding reports	100%
	Code Green Training	WF	Number trained	100%
	Active Shooter Training	WF	NEO trained	100%
Accessibility	Free Parking (Monitored via stickers) & Designated Handicap Parking	WF	WF with parking sticker	100%
	Designated Entrance for WF	WF	% Usage	100%

Memorial Hermann Sugar Land Hospital y, BNQA Winner 1 2016

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงระบบจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างความสามารถและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถระบบเหล่านี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสนับสนุนการรักษาบุคลากรไว้เพื่อส่งเสริมระดับความผูกพันและผลการดำเนินการที่ดี เพื่อนำสมรรถนะหลักขององค์กรมาใช้ และเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุแผนปฏิบัติการและทำให้มั่นใจถึงความสำเร็จขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

หัวข้อนี้รวมถึงการพิจารณาในเรื่องการพัฒนาการเรียนรู้และความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากร

ที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร และอาจรวมถึงโอกาสในการพัฒนาที่ตอบสนองต่อสมรรถนะหลักขององค์กร ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ การเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรและการสร้างนวัตกรรม การปรับปรุงเรื่องการส่งมอบประสบการณ์ในทางที่ดี แก่ลูกค้า และการหนุนเสริมความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน

กลุ่มคำถามสำหรับ 5.2 ความผูกพันของบุคลากร ประกอบด้วย 2 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

5.2ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of Workforce Engagement)

ผลจากการศึกษาจำนวนมากแสดงว่า เมื่อบุคลากรมีระดับความผูกพันกับองค์กรสูง จะทำให้ผลการดำเนินการดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ในหลาย ๆ องค์กร พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกถึงคุณค่าของงานที่ตนทำอยู่เนื่องจากงานนั้นสอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง

ถึงแม้ว่าความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนจะเป็นสิ่งสำคัญ แต่ 2 ปัจจัยนี้ไม่เพียงพอที่จะทำให้มั่นใจว่าบุคลากรมีความผูกพันและผลการดำเนินการที่ดี ตัวอย่างของปัจจัยอื่นที่ควรนำมาพิจารณา เช่น การแก้ไขปัญหาและคำร้องทุกข์ของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ โอกาสสำหรับการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงานและการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร ความปลอดภัยและความมั่นคงปลอดภัยของสถานที่ทำงาน ปริมาณงานที่รับผิดชอบ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม ระดับของการได้รับมอบอำนาจ ความมั่นคงปลอดภัยในงาน ความเข้าใจลึกซึ้งถึงความจำเป็นที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากรที่หลากหลาย และการสนับสนุนขององค์กรในการให้บริการลูกค้า

นอกเหนือจากตัววัดความผูกพันของบุคลากรโดยตรงด้วยการสำรวจอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการแล้วยังสามารถติดตามตัวชี้วัดอื่น ๆ เพื่อประเมินการขาดความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรได้ เช่น การรักษาบุคลากรไว้ การขาดงาน การลาออก การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลผลิตภาพ



5.2ข. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

วัฒนธรรม หมายถึง ความเชื่อร่วม บรรทัดฐานร่วม และค่านิยมร่วม ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของบุคลากร และแสดงให้เห็นภายในองค์กร ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี วัฒนธรรมองค์กรควรต้องส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้การดำเนินการที่ดี และบุคลากรมีความผูกพัน

ผู้นำระดับสูงจะสร้างและหนุนเสริมวัฒนธรรมขององค์กร ตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร ส่งเสริมการให้อำนาจในการตัดสินใจ ความเท่าเทียม และการมีส่วนร่วม รวมทั้งใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของแนวคิด วัฒนธรรม และวิถีคิด ของบุคลากร

ตัวอย่าง การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

กิจกรรม	ความถี่	รายละเอียดวิธีการทำ	เป้าหมาย	Core Value
1 Knowledge Sharing	เดือนละครั้ง	กิจกรรมที่รวบรวมแนวคิด/ข้อเสนอแนะพนักงาน นำมา Sharing และให้พนักงานแสดงความคิดเห็นได้ ผ่านช่องทางรับฟังความคิดเห็นเพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการส่งต่อให้พนักงานเข้าใจองค์กรและวิธีการทำงานยิ่งขึ้น	1, 2, 3, 4, 5	6, 7, 8, 9
2 Can Team Project	เดือนละครั้ง	กิจกรรมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมโดยให้พนักงาน เสนอแนวทางแก้ไขปัญหามาใช้ในการปฏิบัติงาน ตามระบบ PDCA ซึ่งทีมจะนำมากำหนดแผนงาน และเป้าหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของแผนงาน	1, 2, 3, 4, 5	6, 7, 8, 9
3. Shop visit	เดือนละครั้ง	กิจกรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า โดยทีม Shop Visit จะประกอบไปด้วยกลุ่มพนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับลูกค้าทุกหน่วยงาน เพื่อรับฟังเสียงลูกค้า ด้านยอดขาย บริการ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากลูกค้ามาพัฒนาปรับปรุงกระบวนการให้บริการ	1, 2, 3, 4, 5	6, 7, 8, 9
4. Can Day	ไตรมาสละครั้ง	กิจกรรมเพื่อสื่อสาร และชมเชยพนักงานตลอดจนนำผลงานที่มีประสิทธิภาพมาเผยแพร่ชมเชย สามารถแสดงความคิดเห็นและการชี้วัดผลพร้อมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงาน เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะ	1, 2, 3,	6, 7, 8, 9
5. Cross Functional Team	ไตรมาสละครั้ง	กิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้งานแบบข้ามสายงานเพื่อให้งานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น โดยสร้างให้เกิดทักษะ รอบด้านและสร้างให้เกิดการทดแทนงานกันได้ โดยทำให้พนักงานไม่เกิดความเบื่อหน่ายในงานที่ตนปฏิบัติ	1, 2, 3, 4,	6, 7, 8, 9
6. 5 ส. PLUS	เดือนละครั้ง	กิจกรรมเพื่อส่งเสริมการทํ่า 5 ส. ร่วมกัน โดยจัดตั้งคณะกรรมการที่เกิดจากทุกหน่วยงานในองค์กร จัดทำนโยบายและแผนดำเนินการตลอดจนปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้เกิดคืบคลานในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้เกิดความเป็นระเบียบและเป็นพื้นฐานความปลอดภัยขององค์กร	1, 2, 3, 4,	6, 7, 8, 9
7. IDP/ ICP	ปีละครั้ง	แผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล ซึ่งกำหนดร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บริหาร เพื่อพัฒนาพนักงานตาม Career Path และสร้าง Successor รองรับ การเติบโตของศูนย์ในภาค โดยพนักงานมีส่วนร่วมการพัฒนา	1, 2, 3, 4,	6, 7, 8, 9
8. Family Day	ปีละครั้ง	กิจกรรมส่งเสริมความอบอุ่นในครอบครัว โดยนำพนักงานไปพักผ่อนพร้อมครอบครัว เพื่อสร้างให้เกิด Work Life Balance ในชีวิตและครอบครัวของพนักงานโดยรับฟังข้อเสนอแนะปรับปรุงในทุก ๆ กิจกรรม	1, 2, 3,	6, 7, 8, 9

1=การสื่อสารเปิดกว้าง 2=ผลดำเนินการที่ดี 3=สร้างความผูกพัน 4=การใส่ใจลูกค้า 5=Empowerment และการใช้ประโยชน์ความหลากหลาย 6=สร้างสรรค 7=เชื่อมั่น 8=เป็นเลิศ 9=ร่วมกัน

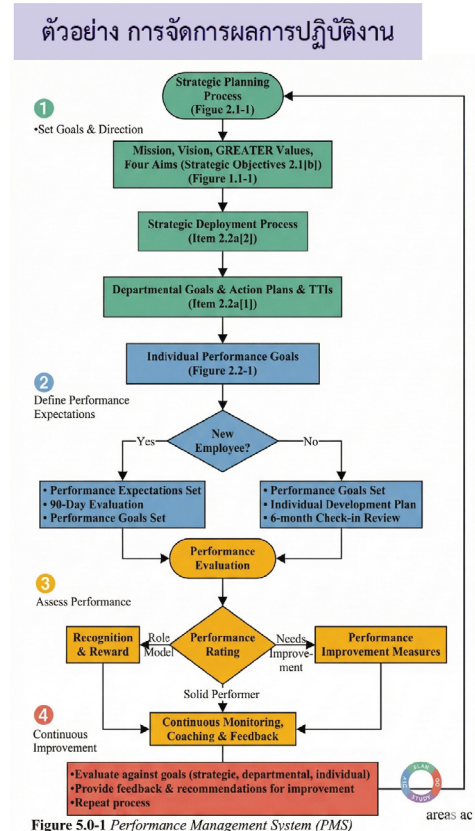
บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
TQC 2558

ที่มา: เส้นทางสู่ความเป็นเลิศขององค์กร (<https://www.tqa.or.th/cover/roadmap/>)

5.2ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (Performance Management and Development)

การจัดการผลการปฏิบัติงานขององค์กร ควรต้องสนับสนุนบุคลากรให้เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี โดยต้องพิจารณาถึงค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย การรักษาบุคลากรไว้ และแนวปฏิบัติในการสร้างแรงจูงใจ (Incentive practices)

องค์กรในปัจจุบันต้องการพนักงานที่มีความสามารถหลายด้าน และสามารถยกระดับทักษะการทำงานของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง องค์กรควรต้องจัดการด้านการเรียนรู้และการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับอาชีพการงาน รวมถึงการมอบหมายงาน โอกาส และการเรียนรู้ส่วนบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงระดับต่อไปขององค์กรและผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล สิ่งที่ต้องพิจารณา อาจรวมถึงโอกาสในการพัฒนาที่ตอบสนองต่อสมรรถนะหลักขององค์กร ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ การเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรและการสร้างนวัตกรรม การปรับปรุงเรื่องการส่งมอบประสบการณ์ในทางที่ดีแก่ลูกค้า และการหนุนเสริมความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน



ตัวอย่าง การพัฒนาบุคลากร

System Addresses	How Addressed	Examples
Core competencies, strategic challenges & strategic project plans	- Strategic planning & training - Project plans (template modified to include training/education needs)	- Pharmaceutical Expertise: pharmacy & industry conferences - Regulatory compliance: VA mandates, ISO training - Strategy map training - SPEED - ERP Team: Governmental Accounting - AE/SAE training - Gallup Briefings & Great Manager training
Performance improvement & innovation	- Needs are identified by project plans - Equipment purchased with training	- New equipment training - Auditor training, quality tools & brown bag lunch sessions - Performance Excellence: Baldrige examiner training
Ethics & ethical business practices	- Ethical expectations - Ethical behavior survey - Ethics training	- All employees sign ethical expectations pledge annually - Pilot survey program - VA Rules of Behavior
Education, training, coaching & mentoring	Individual Development Plan	- Coaching new employees - Cross-training - On-line education - Satellite/teleconferences - Tuition reimbursement
Needs & desires for learning & development	- Periodic needs assessment - Individual development plans - Competency assessments	- Staff competency assessments - Manager & employee Individual Development Plans (IDPs)
Transfer of knowledge from departing or retiring workers	- Process documentation - Matrix management - Succession planning	- AMPs & SOPs - Membership on matrix management teams - Cross-training - Rotational committee assignments
Reinforcement of new knowledge & skills	Competency assessments	- Internal audits - Computer labs - Coaching built into contractor tasks

Veteran Affairs Clinical Research and Pharmacy Coordinating Center (VACSP), BNQA Winner 2009

ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องของหมวด 5 บุคลากร

7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

- (1) ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
ตัวอย่างเช่น จำนวนบุคลากรในแต่ละระดับ (staffing levels) การมีใบรับรองวิทยฐานะ (Certifications) สำหรับทักษะที่จำเป็น การหมุนเวียนงานที่ออกแบบเพื่อตอบสนองต่อทิศทางในระดับกลยุทธ์หรือข้อกำหนดของลูกค้า
- (2) ผลลัพธ์ด้านสุขภาพในสถานที่ทำงาน (workplace health) และค่าตอบแทน (workforce compensation) และสิทธิประโยชน์
ตัวอย่างเช่น บรรยากาศการทำงาน สุขภาวะ ความปลอดภัย ความมั่นคงปลอดภัย การเข้าถึงสถานที่ทำงาน ค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์
- (3) ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากร
ตัวอย่างเช่น ความผูกพัน ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ การรักษาบุคลากรไว้ การลาออก การขาดงานขอร้องเรียน (ขอร้องทุกข์)
- (4) ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ
ตัวอย่างเช่น ผลลัพธ์การฝึกอบรมบุคลากร เพื่อบรรลุความสำเร็จด้านขีดความสามารถหรืออัตรากำลัง ผลลัพธ์การฝึกอบรมผู้นำ

อภิธานศัพท์ที่เกี่ยวข้องของหมวด 5 บุคลากร

บุคลากร (Workforce)

“บุคลากร” หมายถึง บุคคลทุกคนที่องค์กรเป็นผู้ดูแลและมีส่วนร่วมโดยตรงในการดำเนินงานหลักขององค์กรประสบความสำเร็จ รวมทั้งพนักงานที่องค์กรจ่ายค่าตอบแทน (เช่น พนักงานประจำ พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา พนักงานชั่วคราว และพนักงานที่ทำงานที่ไหนก็ได้ (remote work รวมทั้งพนักงานจ้างตามสัญญาที่องค์กรดูแลและควบคุม) และอาสาสมัคร (เช่น นักศึกษา/นักศึกษาฝึกงาน) ตามความเหมาะสม

บุคลากรรวมถึงผู้นำทีม หัวหน้างาน และผู้จัดการในทุกระดับ

ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

“ความผูกพันของบุคลากร” หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นของบุคลากร ทั้งในด้านความรู้สึกและสติปัญญาเพื่อทำงาน พันธกิจ และวิสัยทัศน์ ขององค์กรบรรลุผล. องค์กรที่มีระดับความผูกพันของบุคลากรสูง มักเห็นเด่นชัดจากสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี ซึ่งทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อผลประโยชน์ของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กร

โดยทั่วไป บุคลากรจะรู้สึกมีความผูกพันกับองค์กรเมื่อมีแรงจูงใจและได้ทำงานที่มีความหมายต่อตน และเมื่อได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและในสถานที่ทำงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพการงาน

ระบบการยกย่องชมเชยและระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ โอกาสที่เท่าเทียมกันและการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม รวมทั้งการมีมิติที่จริงจังกับครอบครัวของบุคลากร

ประโยชน์ของความผูกพันของบุคลากร คือความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจกัน สภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัย และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน การสื่อสารและการแลกเปลี่ยนสารสนเทศที่ดี การให้อำนาจในการตัดสินใจ และการมีภาระความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการของตน

ขีดความสามารถของบุคลากร (Workforce Capability)

“ขีดความสามารถของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการทำให้กระบวนการทำงานประสบความสำเร็จ ด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคลากร

ขีดความสามารถ อาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนผ่านสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานใหม่ รวมทั้งการตอบสนองความต้องการด้านธุรกิจ ตลาด และกฎระเบียบข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไป

อัตรากำลังบุคลากร (Workforce Capacity)

“อัตรากำลังบุคลากร” หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีจำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับ (staffing levels) เพียงพอต่อการทำให้กระบวนการทำงานประสบความสำเร็จ และการส่งมอบผลิตภัณฑ์ไปสู่ลูกค้า รวมถึงความสามารถในการตอบสนองระดับความต้องการด้านบุคลากรตามฤดูกาลหรือความต้องการที่เปลี่ยนแปลง

✦ หมวด 6

✦ การปฏิบัติการ (Operations)

หมวดการปฏิบัติการมุ่งสำรวจแนวทางที่องค์กรใช้ในการ ออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ รวมถึงกระบวนการทำงานหลักทั้งหมด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและสามารถส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้าได้อย่างสม่ำเสมอ เกณฑ์นี้ยังครอบคลุมถึงการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน การควบคุมคุณภาพ การบริหารความเสี่ยง และการเตรียมความพร้อมต่อสถานการณ์ที่อาจกระทบต่อความต่อเนื่องทางธุรกิจ จุดมุ่งหมายของหมวดนี้คือการช่วยให้องค์กรพัฒนา “ระบบการปฏิบัติการ” ที่มีความยืดหยุ่น ทันสมัย และพร้อมปรับตัว เพื่อสร้างความสำเร็จอย่างมั่นคงทั้งในปัจจุบันและอนาคต

6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงการออกแบบ การจัดการ และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนขององค์กร

กลุ่มคำถามสำหรับ 6.1 กระบวนการทำงาน ประกอบด้วย 2 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

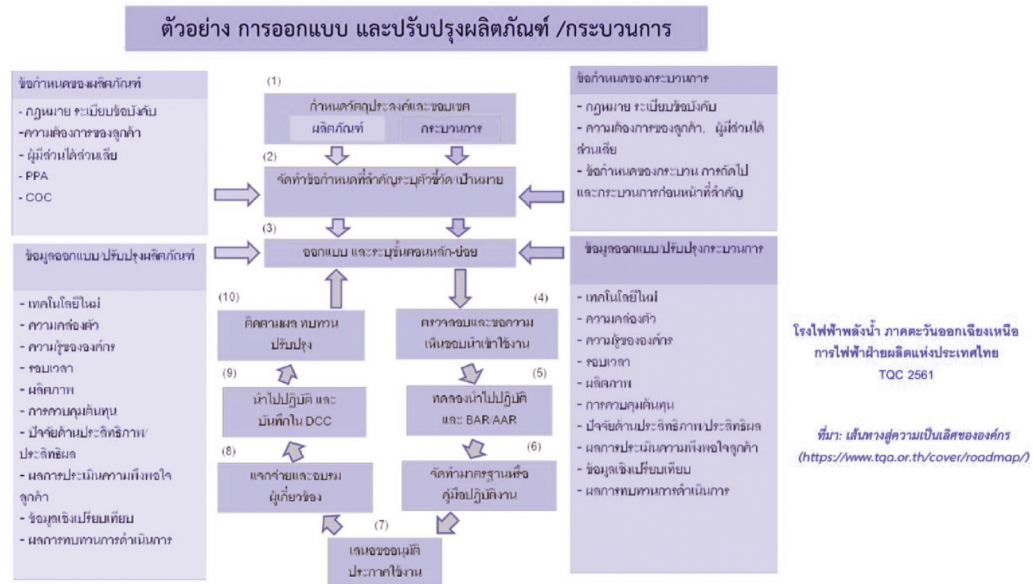
6.1ก. การออกแบบผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ

การออกแบบผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ ควรต้องคำนึงถึงคุณค่าในมุมมองของลูกค้า เทคโนโลยีใหม่ นวัตกรรม ความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ การคำนึงถึงความเสี่ยง (รวมถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และสังคม), และความจำเป็นเพื่อความคล่องตัวที่อาจมี

การออกแบบกระบวนการทำงาน ขึ้นอยู่กับ ลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการ เช่น เป็นผลิตภัณฑ์และบริการที่ออกแบบใหม่ที่มีความหลากหลายของรูปแบบ, เป็นผลิตภัณฑ์และบริการที่มีการปรับเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะ (customize), หรือเป็นผลิตภัณฑ์และบริการที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการทำงาน

การออกแบบกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องคำนึงถึงรอบเวลาและผลผลิตภาพของกระบวนการผลิตและกระบวนการส่งมอบ ความปลอดภัย สมรรถนะ

ของผลิตภัณฑ์ในระยะยาว ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม คาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร และกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (green manufacturing) รวมทั้งต้องคำนึงถึงข้อกำหนดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในห่วงโซ่คุณค่า เช่น ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ นอกจากนี้ องค์กรอาจต้องให้ความสำคัญกับการประสานการใช้ทรัพยากร ซึ่งอาจเป็นวิธีการหนึ่งในการลดต้นทุนต่อหน่วยและลดเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด



6.1x. การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ

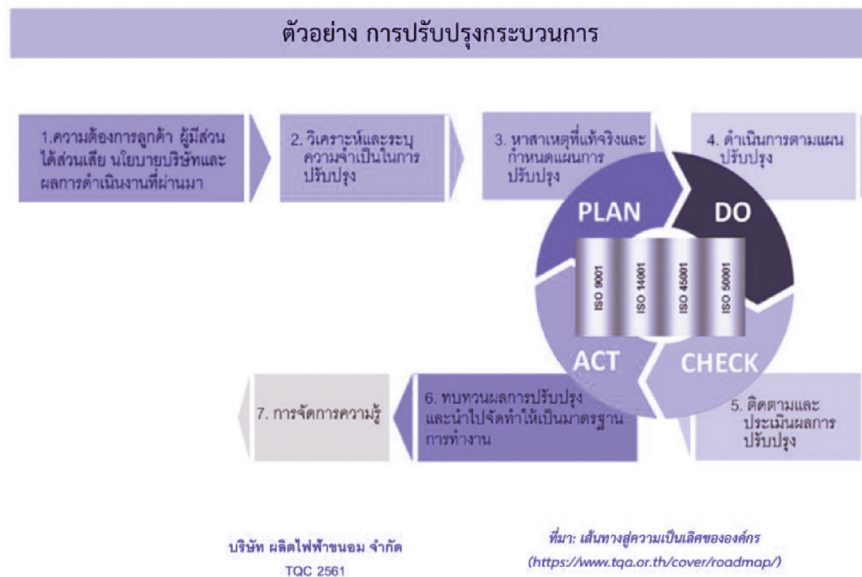
การจัดการกระบวนการ หมายถึง วิธีการที่องค์กรระบุ ออกแบบ ดำเนินการ ควบคุม และปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยมุ่งเน้นให้กระบวนการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนสร้างคุณค่าและความได้เปรียบในการแข่งขัน

เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ของกระบวนการ องค์กรมักต้องกำหนดระดับหรือมาตรฐานของผลการดำเนินการภายในกระบวนการไว้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ หากมีความเสี่ยงเกิดขึ้น องค์กรต้องมีมาตรการแก้ไข (corrective action) เพื่อให้ผลการดำเนินการของกระบวนการเป็นไปตามข้อมูลจำเพาะ (specifications) ที่ได้ออกแบบไว้เดิม

นอกจากนี้ องค์กรควรต้องกำหนดตัววัดภายในกระบวนการ (In-Process Measures) การกำหนดจุดวัดวิกฤติในกระบวนการเพื่อวัดและสังเกตการณ์ ซึ่งควรต้องเริ่มทำโดยเร็วที่สุดในช่วงต้น ๆ ของกระบวนการ เพื่อลดปัญหาและค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นจากการเบี่ยงเบนไปจากผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ให้เหลือน้อยที่สุด.

องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ไม่ได้หมายถึงถึงคุณภาพที่ดีขึ้นในมุมมองของลูกค้าเท่านั้น หากแต่ยังหมายถึงผลการดำเนินการด้านการเงินและด้านการปฏิบัติการที่ดีขึ้นด้วย

แนวทางในการปรับปรุงกระบวนการ เช่น การใช้ผลลัพธ์ของการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร การจัดทำผังกระบวนการ การใช้เครื่องมือปรับปรุงคุณภาพ เช่น Lean Six Sigma และ Plan-Do-Check-Act (PDCA) การเทียบเคียงสมรรถนะกับองค์กรที่เป็นเลิศ การใช้สารสนเทศจากลูกค้าของกระบวนการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้ แนวทางการปรับปรุงกระบวนการอาจต้องใช้ข้อมูลด้านการเงินเพื่อประเมินผลทางเลือกและจัดลำดับความสำคัญ



6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจถึงประสิทธิผลของการปฏิบัติการ ซึ่งบ่อยครั้งมักขึ้นอยู่กับควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ การจัดการเครือข่ายอุปทานขององค์กร และการทำให้มั่นใจถึง

ความต่อเนื่องทางธุรกิจ ความสามารถในการฟื้นตัว และการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล

กลุ่มคำถามสำหรับ 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ ประกอบด้วย 3 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

6.2ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติการ (Operational Efficiency and Effectiveness)

การจัดการประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติการ จะทำให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม สร้างผลลัพธ์ที่ตอบสนองกลยุทธ์ และรักษาความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

เครื่องมือการจัดการประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติการ เช่น การจัดการกระบวนการแบบ Lean. การลดของเสียและการปรับปรุงผลิตภัณฑ์อาจเกี่ยวข้องกับโครงการ Six Sigma อาจช่วยลดต้นทุนและรอบเวลา

ตัวอย่าง การจัดการประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติการ

ในระดับสูงสุด ผู้นำระดับสูง (SL) ของ CSSD ควบคุมต้นทุนโดยรวม ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยติดตามกิจกรรมทางการเงินทั้งหมดอย่างใกล้ชิด รวมถึงตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) เช่น จำนวนการลงทะเบียน (Enrollment), การปฏิบัติตามข้อกำหนด ADA, ผลการดำเนินงานของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ผลการวิเคราะห์จะถูกนำเสนอในที่ประชุม Huddle รายสัปดาห์

สมาชิกทีมผู้นำทั้งหมด (LT) มีความรับผิดชอบร่วมกันในการบริหารจัดการทางการเงินและประสิทธิผลการดำเนินงาน กระบวนการทบทวนผลการดำเนินงานองค์กร (OPMR) กระบวนการทำงานหลักและกระบวนการสนับสนุนของ CSSD รวมถึงการพิจารณาเวลาการทำงาน (Cycle Time) ผลิตภาพ(Productivity) และปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผ่านการดำเนินการด้วย Scorecard รายบุคคล ซึ่งมีการติดตามผ่าน OPMR และใช้เป็นข้อมูลนำเข้าสู่กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (SPP)

ผลลัพธ์จากการติดตามปัจจัยที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญ เพื่อพัฒนาการฝึกอบรมสำหรับการป้องกัน ข้อผิดพลาดและการทำงานซ้ำ การฝึกอบรมเฉพาะด้านจะถูกออกแบบและจัดผ่านระบบการจัดการองค์ความรู้ (CKMS) และมีการประเมินประสิทธิผลของการฝึกอบรมผ่าน OPMR ในรอบรายสัปดาห์ รายเดือน และรายปี

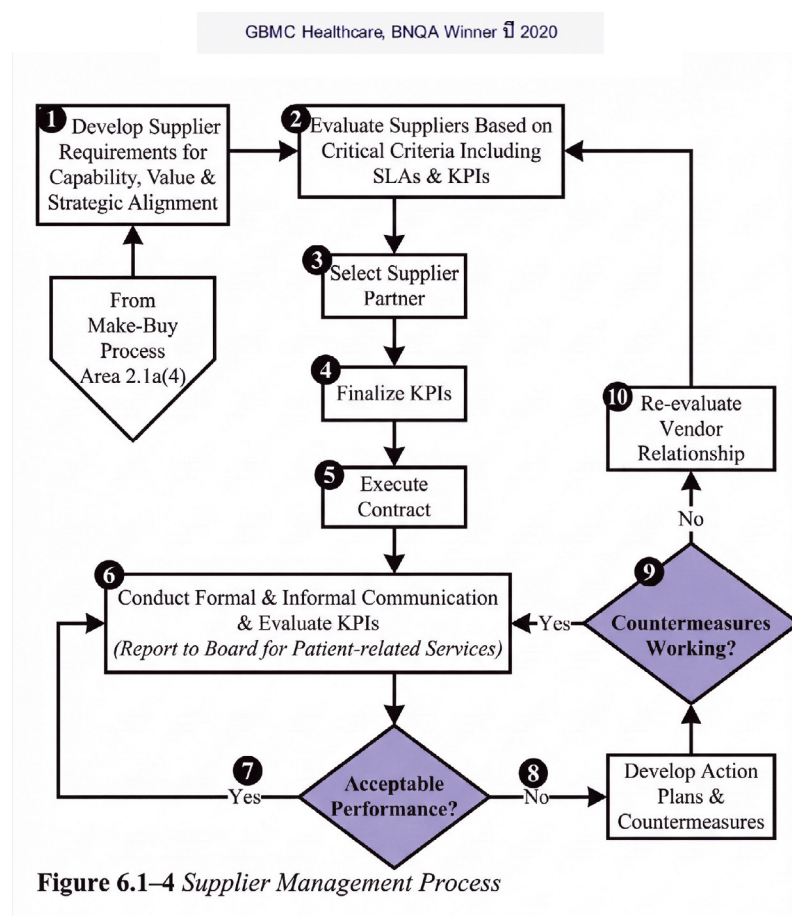
6.2ข. การจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-Network Management)

องค์กรต้องพึ่งพาเครือข่ายอุปทานมากขึ้น เพื่อจัดการสินทรัพย์ที่อยู่นอกขอบเขตองค์กร เพื่อใช้ประโยชน์เครือข่ายอุปทานให้เกิดคุณค่าสูงสุด องค์กรต้องวางตำแหน่งตัวเองเพื่อสร้างความได้เปรียบจากเครือข่ายผู้ส่งมอบที่คล่องตัวและพึ่งพาซึ่งกันและกัน สำหรับหลาย ๆ องค์กร การจัดการเครือข่ายอุปทานได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ด้านผลิตภาพและความสามารถในการทำกำไร รวมทั้งความสำเร็จขององค์กรโดยรวม

กระบวนการเกี่ยวกับผู้ส่งมอบ ควรต้องรองรับเจตจำนง 2 ประการ (1) เพื่อช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและพันธมิตร และ (2) เพื่อช่วยให้ผู้ส่งมอบและพันธมิตรสนับสนุนต่อการปรับปรุงระบบงานขององค์กร

กลไกในการสื่อสารกับผู้ส่งมอบควรต้องใช้ภาษาที่เป็นที่เข้าใจร่วมกัน ซึ่งอาจเป็นการติดต่อแบบตัวต่อตัว อีเมล สื่อสังคมออนไลน์ หรือสื่อดิจิทัลอื่น ๆ หรือโทรศัพท์

ตัวอย่าง การจัดการเครือข่ายอุปทาน



6.2ค. ความปลอดภัย ความต่อเนื่องของธุรกิจ ความสามารถในการฟื้นตัว และการบริหารความเสี่ยง (Safety Business Continuity and Resilience and Risk Management)

ทุกองค์กร ไม่ว่าจะขนาดใด จำเป็นต้องปฏิบัติตามมาตรฐานกฎระเบียบข้อบังคับขั้นต่ำเกี่ยวกับความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี จะดำเนินการเหนือกว่าเพียงภาคบังคับ ไปจนถึงความมุ่งมั่นต่อการสร้างความปลอดภัยเริ่มแรก (Safety-first) ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการเชิงรุก โดยใช้ข้อมูลนำเข้า (input) จากผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน เพื่อทำให้มั่นใจถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย รวมถึงทำให้มั่นใจถึงสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถานที่ขององค์กรด้วย

องค์กรต้องสามารถดำเนินการหลายด้านเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะชะงักงันที่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า ภาวะชะงักงัน อาจเป็นระยะสั้นหรือระยะยาว และอาจเกี่ยวกับสภาพอากาศ ภูมิอากาศ สาธารณูปโภค ความมั่นคงปลอดภัย หรือเกิดจากภาวะฉุกเฉินด้านสาธารณสุขหรือด้านอื่น ๆ ในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ระดับชาติ หรือระดับโลก ความครอบคลุมในการเตรียมพร้อมต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมขององค์กรและความอ่อนไหวต่อการชะงักงันของการปฏิบัติการ ระดับการยอมรับความเสี่ยงขององค์กรขึ้นอยู่กับลักษณะของผลิตภัณฑ์ บริการ เครือข่ายอุปทาน รวมทั้งความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์กรควรต้องวางแผนอย่างระมัดระวังในการจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล และสารสนเทศ ให้พร้อมใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง ในทุกสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็ภาวะชะงักงันที่เกิดจากธรรมชาติหรือน้ำมือมนุษย์ การวางแผนเหล่านี้ควรต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งบุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ นอกจากนี้ แผนดังกล่าวควรต้องประสานให้สอดคล้องกับแผนโดยรวมขององค์กร เพื่อดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง และความมั่นคงไซเบอร์



PTT LNG Company Limited
TQC 2563

ที่มา: Thailand Quality Award 2020 Winner Conference:
Journeys to the Pride of World Class Excellence

ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องของหมวด 6 การปฏิบัติการ

- (1) ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ
ตัวอย่างเช่น ตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดของมุมมองของลูกค้า และการตัดสินใจที่มีผลในอนาคต ในด้านการซื้อ การปฏิสัมพันธ์ และความสัมพันธ์
- (2) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ
ตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัดการตอบสนองภายในองค์กร เช่น รอบเวลา ความยืดหยุ่นของการผลิต เวลาคอยผลิตภัณฑ์ (lead times) เวลาที่ใช้ในการตั้งเครื่องจักร (setup times) และเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด การลดต้นทุนได้มากขึ้น หรือมีผลิตภาพสูงขึ้น โดยการใช้ทรัพยากรทั้งจากภายในและ/หรือภายนอก รวมถึงตัวชี้วัดประสิทธิผลของแนวทางด้านความมั่นคงปลอดภัยและความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์.
- (3) ผลลัพธ์ด้านความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน
ตัวอย่างเช่น อัตราการเกิดอุบัติเหตุจากการทำงาน (Accident Rate / Injury Rate), จำนวนกรณี Lost Time Injury (LTI) หรือ อัตราการขาดงานจากอุบัติเหตุ, เวลาที่ใช้ในการอพยพระหว่างการซ้อม (Evacuation Time) เทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน, จำนวนเหตุการณ์ฉุกเฉินจริงที่สามารถควบคุมได้ภายในเวลาที่กำหนด
- (4) ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน
ตัวอย่างเช่น การลดจำนวนสินค้าคงคลังและการตรวจรับวัตถุดิบ การยกระดับคุณภาพและผลิตภาพ การปรับปรุงการแลกเปลี่ยนข้อมูลดิจิทัล การลดต้นทุนในการจัดการเครือข่ายอุปทาน การตรวจสอบผู้ส่งมอบและพันธมิตร และการส่งมอบแบบทันเวลาพอดี (just-in-time delivery).

อภิธานศัพท์ที่เกี่ยวข้องของหมวด 6 การปฏิบัติการ

กระบวนการ (Process)

“กระบวนการ” หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน โดยมีเจตจำนงเกี่ยวข้องกับการผลิตหรือบริการให้แก่ลูกค้า (ผู้รับบริการ) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยทั่วไป กระบวนการเป็นขั้นตอนหรือกิจกรรมที่มีลำดับชัดเจน ซึ่งเกิดจากการผสมผสานระหว่างคน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค วัสดุ และการปรับปรุง นอกจากนี้ ต้องพิจารณาความสัมพันธ์กับกระบวนการอื่นที่ส่งผลกระทบกัน

ในบางสถานการณ์ กระบวนการอาจต้องดำเนินตามลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้เฉพาะเจาะจงอย่างเคร่งครัด

ตามเอกสารวิธีปฏิบัติการและข้อกำหนด (บางครั้งเป็นทางการ) รวมทั้งการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อลูกค้าเกี่ยวข้องโดยตรงกับการให้บริการนั้น

ในงานที่ใช้ความรู้ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ การวิจัย การพัฒนา และการวิเคราะห์ “กระบวนการ” อาจไม่ได้หมายความว่าถึงลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ หากแต่หมายความว่าความเข้าใจโดยรวมเกี่ยวกับการดำเนินการที่ต้องใช้ความสามารถ เช่น จังหวะเวลาทางเลือก

✦ หมวด 7

✦ ผลลัพธ์ (Results)

หมวดนี้ครอบคลุมผลลัพธ์ทั้งหมดที่จำเป็นในการทำให้องค์กรยั่งยืน ซึ่งรวมถึงผลลัพธ์ของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการและกระบวนการที่สำคัญ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านระบบการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และผลลัพธ์ของการดำเนินการโดยรวมด้านการเงินและตลาด

ระบบโดยรวมนี้มุ่งเน้นที่การรักษาเจตจำนงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งได้แก่ การนำเสนอคุณค่าที่ดีเยี่ยมในมุมมองของลูกค้าและตลาด การมีผลการดำเนินการที่ดีเยี่ยมที่สะท้อนจากตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติการ ตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล

หมวด 7 จึงเป็นหมวดที่แสดงสารสนเทศ “ในขณะที่เกิดขึ้นจริง” (ตัววัดความก้าวหน้า) เพื่อประเมินผล

ปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และกระบวนการโดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร องค์กรควรต้องให้ความสำคัญกับการตรวจติดตามผลสัมฤทธิ์ (outcomes) ที่เป็นผลจากการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ และเป็นตัวพยากรณ์ผลการดำเนินการในอนาคตด้วย

ในหมวดผลลัพธ์ เกณฑ์ถามถึงผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านขององค์กร ได้แก่

- หัวข้อ 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ มาจากการดำเนินการในหมวด 6 การปฏิบัติการ
- หัวข้อ 7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า มาจากการดำเนินการในหมวด 3 ลูกค้า
- หัวข้อ 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร มาจากการดำเนินการในหมวด 5 บุคลากร
- หัวข้อ 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร มาจากการดำเนินการในหมวด 1 การนำองค์กร
- หัวข้อ 7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์ มาจากการดำเนินการในหมวด 2 กลยุทธ์

ในการรายงานผลลัพธ์ให้คำนึงถึงข้อมูลปัจจุบัน (Level) แนวโน้ม (Trend) การเปรียบเทียบ (Comparison) และการบูรณาการ (Integration) รวมถึงการจำแนกกลุ่ม (segment) ตามความเหมาะสม เพื่อแสดงสารสนเทศที่สำคัญเพื่อใช้สำหรับการทบทวนและการวิเคราะห์

ความเชื่อมโยงของหมวดกระบวนการและการรายงานผลในหมวด 7

- หัวข้อ 1.1 และ 1.2 รายงานผลลัพธ์ในหัวข้อ 7.4
- หัวข้อ 2.1 และ 2.2 รายงานผลลัพธ์ในหัวข้อ 7.5
- หัวข้อ 3.1 และ 3.2 รายงานผลลัพธ์ในหัวข้อ 7.2
- หัวข้อ 4.1 และ 4.2 รายงานผลลัพธ์ในหัวข้อ 7.1 และ 7.5
- หัวข้อ 5.1 และ 5.2 รายงานผลลัพธ์ในหัวข้อ 7.3
- หัวข้อ 6.1 และ 6.2 รายงานผลลัพธ์ในหัวข้อ 7.1

หมวดนี้ครอบคลุมผลลัพธ์ทั้งหมดที่สะท้อน “ความเป็นจริงขององค์กร” และเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยรวมถึงผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ และ/หรือบริการและกระบวนการที่สำคัญ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านระบบการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร ตลอดจนผลลัพธ์ด้านการดำเนินการโดยรวม ทั้งด้านการเงินและตลาด ซึ่งเป็นตัวชี้วัดว่ากลยุทธ์และระบบการบริหารทั้งหมดขององค์กร ได้ก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงประสิทธิผลและประสิทธิผลเพียงใด

หมวดนี้ถือเป็น “จุดหมายปลายทางของระบบการบริหารจัดการทั้งองค์กร” ที่แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของทุกหมวดในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพราะการมีผลลัพธ์ที่ดีและต่อเนื่อง สะท้อนถึงการมีระบบบริหารที่เข้มแข็งและมีกระบวนการที่สอดคล้องกันอย่างสมบูรณ์ ระบบการประเมินในหมวดนี้จึงมุ่งรักษาเจตจำนงของเกณฑ์รางวัล นั่นคือ การมอบ “คุณค่าที่

เป็นเลิศในมุมมองของลูกค้าและตลาด” ผ่านผลการดำเนินงานที่โดดเด่น ทั้งในด้านตัวชี้วัดการปฏิบัติการ (Operational Performance Indicators) และตัวชี้วัดการเรียนรู้ในระดับองค์กรและระดับบุคคล ซึ่งแสดงถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการเรียนรู้ที่แท้จริง หมวดผลลัพธ์เป็นส่วนที่สะท้อน “สารสนเทศในขณะที่เกิดขึ้นจริง” เป็นเหมือนเครื่องวัดชีพจรขององค์กร ที่ใช้ประเมินความก้าวหน้า ปรับปรุงการดำเนินงาน และขับเคลื่อนนวัตกรรมในกระบวนการและผลิตภัณฑ์ให้ดียิ่งขึ้น ทั้งหมดต้องสอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร นอกจากนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญกับการติดตามผลสัมฤทธิ์ (Outcomes) ที่เกิดจากการดำเนินการจริงในทุกมิติ ทั้งในด้านการปฏิบัติการ ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อใช้เป็นข้อมูลคาดการณ์แนวโน้มความสำเร็จในอนาคต

ในหมวดนี้ เกณฑ์จะถามถึงผลการดำเนินการ และการปรับปรุงในทุกด้านที่สำคัญขององค์กร ได้แก่

- หัวข้อ 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ สะท้อนจากการดำเนินการในหมวด 6 การปฏิบัติการ
- หัวข้อ 7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า มาจากการดำเนินการในหมวด 3 ลูกค้า
- หัวข้อ 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร มาจากการดำเนินการในหมวด 5 บุคลากร
- หัวข้อ 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร มาจากการดำเนินการในหมวด 1 การนำองค์กร
- หัวข้อ 7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์ มาจากการดำเนินการในหมวด 2 กลยุทธ์

ในการรายงานผลลัพธ์ให้คำนึงถึงข้อมูลปัจจุบัน (Level) แนวโน้ม (Trend) การเปรียบเทียบ (Comparison) และการบูรณาการ (Integration) พร้อมทั้งจำแนกกลุ่มข้อมูล (Segmentation) ตามความเหมาะสม เพื่อให้สารสนเทศมีความละเอียดและเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

หมวดนี้ยังแสดงให้เห็นถึง ความสัมพันธ์อันแนบแน่นระหว่างหมวดกระบวนการ (Process Categories) และการรายงานผลลัพธ์ในหมวด 7 ดังนี้

- หัวข้อ 1.1 และ 1.2 รายงานผลในหัวข้อ 7.4
- หัวข้อ 2.1 และ 2.2 รายงานผลในหัวข้อ 7.5
- หัวข้อ 3.1 และ 3.2 รายงานผลในหัวข้อ 7.2
- หัวข้อ 4.1 และ 4.2 รายงานผลในหัวข้อ 7.1 และ 7.5
- หัวข้อ 5.1 และ 5.2 รายงานผลในหัวข้อ 7.3
- หัวข้อ 6.1 และ 6.2 รายงานผลในหัวข้อ 7.1

ดังนั้น หมวดผลลัพธ์จึงเป็น “ภาพสะท้อนแห่งความจริง” ที่รวมพลังจากทุกหมวดเข้าด้วยกัน เพื่อให้เห็นถึงระดับความสำเร็จขององค์กรในมิติต่าง ๆ อย่างสมดุล ทั้งด้านประสิทธิภาพทางธุรกิจ ความพึงพอใจของลูกค้า ความผูกพันของบุคลากร ความโปร่งใสในการนำองค์กร และความมั่นคงของผลการดำเนินงานโดยรวม ซึ่งทั้งหมดนี้คือสิ่งที่นำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศอย่างแท้จริงและยั่งยืน

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ (Product and Process Results)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงผลลัพธ์การดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ และการปฏิบัติการที่สำคัญ เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการที่มีคุณภาพและมีคุณค่า ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและความผูกพัน

คูตัวอย่างตัวชี้วัด ในเนื้อหาหมวด 6 การปฏิบัติการ

7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า (Customer Results)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรดำเนินการได้ดีเพียงใดในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า สร้างความผูกพันในระยะยาว และสร้างเสริมประสบการณ์ของลูกค้า

คูตัวอย่างตัวชี้วัด ในเนื้อหาหมวด 3 ลูกค้า

7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรสามารถสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพิ่มผลิตภาพ มีความเอื้ออาทร ความผูกพัน และการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรทั้งหมดได้ดีเพียงใด

คูตัวอย่างตัวชี้วัด ในเนื้อหาหมวด 5 บุคลากร

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กรในเรื่องการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กร เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีสภาพทางทางการเงินที่ดี มีจริยธรรม และรับผิดชอบต่อสังคม

คูตัวอย่างตัวชี้วัด ในเนื้อหาหมวด 1 การนำองค์กร

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์ (Financial Market and Strategy Results)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาดที่สำคัญ เพื่อให้เข้าใจถึงความมั่นคงทางการเงิน และความสำเร็จในตลาดขององค์กร. นอกจากนี้ยังตรวจสอบประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กรและผลลัพธ์สำหรับความพยายามในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร

ดูตัวอย่างตัวชี้วัด ในเนื้อหาหมวด 2 กลยุทธ์



หนังสือ “ถอดรหัสคำถามเกณฑ์สู่การบริหารองค์กรอย่างยั่งยืน” เล่มนี้ มุ่งหมายให้ผู้อ่านมองเห็นภาพรวมของการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ ผ่านมุมมองของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งเป็นแนวทางที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล ทั้งในด้านความครอบคลุม ความเชื่อมโยง และการมุ่งสู่ผลลัพธ์ที่แท้จริงขององค์กร เกณฑ์นี้ไม่ได้เป็นเพียง “แบบประเมิน” แต่คือ “เข็มทิศ” ที่ชี้ทางให้องค์กรเข้าใจตนเอง มองเห็นจุดแข็ง โอกาสในการปรับปรุง และเชื่อมโยงทุกส่วนของการดำเนินงานให้เป็นหนึ่งเดียว

เมื่อองค์กรใช้เกณฑ์นี้เป็นกรอบในการบริหารอย่างต่อเนื่อง จะเกิดการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างเป็นระบบทั้งในระดับผู้นำกลยุทธ์ บุคลากร กระบวนการ และผลลัพธ์ ซึ่งนำไปสู่การยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างแท้จริง องค์กรจะมีทั้งความคล่องตัวและความมั่นคง สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันยังสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคมโดยรวมอย่างสมดุล

การเดินตามแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จึงไม่ใช่เพียงเส้นทางสู่รางวัล แต่คือการเดินทางสู่ “ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน” ที่เกิดจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของทุกคนในองค์กร และเมื่อองค์กรที่เข้มแข็งมากขึ้น ประเทศก็จะมีศักยภาพในการแข่งขันเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน เพราะความยั่งยืนขององค์กร คือรากฐานของความยั่งยืนของประเทศ



สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



02 619 5500 ต่อ 630-637

E-mail : tqa@ftpi.or.th

www.tqa.or.th | Facebook: TQALive

